



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**Análisis de la rotación de los vendedores de una empresa de consumo
masivo en la ciudad de Guayaquil durante el año 2021.**

AUTORAS:

Miranda Macías, María Sol;

Tovar Gavilanes, Valeria Stefanía

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TUTORA:

Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia Mgs.

Guayaquil, Ecuador

12 de septiembre del 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Miranda Macías, María Sol; Tovar Gavilanes, Valeria Stefanía**, como requerimiento para la obtención del título de Licenciada En Psicología Organizacional.

TUTORA:

f. _____

Psic. Alexandra Patricia Galarza Colamarco, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Estacio Campoverde, Mariana de Lourdes, Mgs.

Guayaquil, a los 12 del mes de septiembre del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Miranda Macías, María Sol**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Análisis de la rotación de los vendedores de una empresa de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil durante el año 2021**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 12 del mes de septiembre del año 2022

AUTORA:

f. _____

Miranda Macías, María Sol



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Tovar Gavilanes, Valeria Stefanía**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Análisis de la rotación de los vendedores de una empresa de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil durante el año 2021**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 12 del mes de septiembre del año 2022

AUTORA:

f. _____

Tovar Gavilanes, Valeria Stefanía



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Miranda Macías, María Sol**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Análisis de la rotación de los vendedores de una empresa de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil durante el año 2021**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 12 del mes de septiembre del año 2022

AUTORA:

f. _____

Miranda Macías, María Sol



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Tovar Gavilanes, Valeria Stefanía**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Análisis de la rotación de los vendedores de una empresa de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil durante el año 2021**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 12 del mes de septiembre del año 2022

AUTORA:

f. _____

Tovar Gavilanes, Valeria Stefanía



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Guayaquil, 5 de septiembre del 2022

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

| URKUND | |
|-----------------------|---|
| Documento | Análisis de la rotación de los vendedores de una empresa de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil durante el año 2021.docx (D143597729) |
| Presentado | 2022-09-04 23:49 (-05:00) |
| Presentado por | maria.miranda14@cu.ucsg.edu.ec |
| Recibido | alexandra.galarza.ucsg@analysis.orkund.com |
| Mensaje | MARÍA SOL MIRANDA MACIAS, VALERIA STEFANÍA TOVAR GAVILANES Mostrar el mensaje completo 0% de estas 58 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes. |

Tema: Análisis de la rotación de los vendedores de una empresa de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil durante el año 2021.

Estudiantes:

- María Sol Miranda Macias
- Valeria Stefanía Tovar Gavilanes

Tutora:

Psic. Alexandra Galarza Colamarco, Mgs



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

AGRADECIMIENTO

En mi etapa universitaria, he tenido muchos pilares quienes me han apoyado y alentado en todo este proceso.

En primer lugar, agradecer a Dios por darme la fortaleza de seguir adelante a pesar de los obstáculos presentados a lo largo del camino. Asimismo, como no agradecerle al motor de mi vida, mi mami, Nelly Macías, quien ha sido un claro ejemplo de superación, fortaleza y constancia, que me ha cuidado y apoyado en mis decisiones y que siempre ha buscado lo mejor para mí; gracias por ser la mamá que eres y por creer en tu hija.

De igual manera, a mis hermanos, por estar presentes y apoyarme en el camino, en especial a mi hermana María José que, a pesar de la distancia, ha sido incondicional en todo este proceso y siempre ha estado pendiente de mí. Adicionalmente, a toda mi familia en general, que han sido claros observadores de mi crecimiento como persona y que ahora lo serán de mi desarrollo profesional.

Asimismo, es importante agradecerle a Valeria Tovar, mi compañera de tesis y sobre todo mi amiga, con quien tomé la decisión de juntas realizar este trabajo y aventurarnos a este último desafío universitario. Gracias por ser mi soporte para este trabajo y por confiar en mí, estoy feliz de poder terminar esta maravillosa etapa junto a ti y tener la oportunidad de verte crecer en el ámbito personal y profesional.

De igual modo, agradecerles a todos mis amigos. A los del colegio, quienes han estado para mí en los buenos y malos momentos, quienes han observado de cerca mi crecimiento y han demostrado el verdadero significado de la amistad. De igual manera, a mis amigos de la universidad, quienes desde el primer día de clases fueron base fundamental para mi desarrollo y aprendizaje, y que sepan que me alegra haber vivido esta etapa universitaria con ellos; y a ti, Carlitos, agradecerte por el gran compañero, amigo y confidente que fuiste, pues a pesar de que físicamente ya no te encuentras con nosotros, siempre estarás en mi corazón y en mi vida.

Finalmente, agradecerle a la universidad, a los docentes, y en especial a mi tutora, Psic. Alexandra Galarza, por ser nuestra guía en esta última etapa, por sus palabras de aliento y por toda la orientación brindada en cada fase del proceso de titulación.

Maria Sol



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por haberme dado las fuerzas necesarias para seguir adelante frente a las distintas adversidades a lo largo de estos años universitarios. Sin dejar atrás, quiero agradecer a mis padres, porque desde muy pequeña me han criado con valores y mucha valentía para que pueda enfrentar lo que se presente en el diario vivir. Claro está que sin ellos mi titulación no sería posible, puesto que desde siempre han sido ese apoyo emocional y económico que necesité; espero poco a poco pueda recompensarlos por todo lo que me han dado y me siguen dando hasta ahora.

De igual manera, quiero agradecer a mis hermanas porque gracias a sus consejos y apoyo incondicional todo esto es posible. Por otro lado, quiero agradecer a mis amigos de la universidad, ya que sin ellos la vida universitaria no hubiese sido la misma. Cuando iniciamos este viaje éramos seis y ahora uno camina con nosotros desde el cielo. A ti, Carlos, te agradezco por todas las risas y anécdotas que tengo para contar, definitivamente tengo los recuerdos más bonitos gracias a tu increíble manera de ser y sentido de humor, te extraño cómo no tienes idea.

Finalmente, quiero agradecer a las dos personas que me acompañaron directamente en este proceso. Agradezco a Sol por su amistad y apoyo para llegar al final de esta tesis, espero podamos estar juntas en muchas otras aventuras por muchos años más. Asimismo, agradezco a la miss Alexandra por tenernos paciencia y ayudarnos en lo que más necesitábamos, también por su comprensión, preocupación, sus palabras de aliento y los pequeños descansos que nos dábamos para conversar y reírnos un poco. Gracias por todo.

Valeria



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

DEDICATORIA

Mi trabajo de titulación va dedicado a mi mamá por ser el soporte, guía y apoyo necesario a lo largo de toda mi vida; todo esto fue posible gracias a tu amor, atención y esfuerzo.

A mis hermanos, por siempre estar presente en cada paso de mi vida y apoyarme.

A mis amigos, tanto del colegio como de la universidad, quiénes me han escuchado, aconsejando a seguir adelante y ayudado en cualquier circunstancia de mi vida.

A Vale, quien ha sido mi compañera y amiga durante toda esta etapa universitaria y finalmente culminamos este camino juntas.

Y finalmente, a Carlitos, quien formó parte de este camino y fue una persona que, a pesar del poco tiempo de conocernos, dejó una gran huella en mi vida y en mi corazón.

María Sol



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi familia nuclear, a mis padres y a mis hermanas porque este título se los debo principalmente a ustedes. Gracias por siempre estar conmigo en las buenas y en las malas, por amarme y tratarme como la más consentida de la casa.

De igual manera, se lo dedico a todos mis amigos cercanos, desde los más antiguos hasta los más recientes, porque en algún momento me hicieron sentir, a su manera, que había elegido la carrera idónea para mí. Gracias por acudir a mí con preguntas relacionadas a mi gestión porque sentían que podía ayudarlos, no tengan duda en seguir haciéndolo.

Asimismo, quiero dedicar este trabajo a esas personas con las cuales he trabajado hasta el día de hoy, porque gracias a ustedes he podido forjar mis conocimientos y experiencia dentro del área. De esta forma, a todos los futuros colegas que tendré, les dedico este logro porque sé que juntos podremos conseguir grandes cosas.

Finalmente, dedico este trabajo a Carlos. Él estaría graduándose con nosotros, pero un inesperado suceso no lo permitirá. Sin embargo, conocí tus deseos de haberlo logrado y me siento muy orgullosa de haber sido parte de tu proceso. Este título también es tuyo querido amigo, ponte tu capa y muceta desde el cielo y, que todos se enteren del gran psicólogo que tienen allá. Te extraño y te quiero.

Valeria



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. ESTACIO CAMPOVERDE MARIANA DE LOURDES, MGS.

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

PSIC. CABEZAS CORDOVA BELEN ELIZABETH, MGS.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. ORG. CARRILLO SALDARREAGA SOFIA VIVIANA, MGS.

OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CALIFICACIÓN

NOTA: _____

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|------|
| AGRADECIMIENTO | VIII |
| DEDICATORIA | XI |
| RESUMEN | XXI |
| ABSTRACT | XXII |
| INTRODUCCIÓN | 2 |
| JUSTIFICACIÓN | 3 |
| PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA | 4 |
| FORMULACIÓN DE PROBLEMA..... | 5 |
| Sistematización del problema | 5 |
| DESARROLLO..... | 6 |
| Antecedentes | 6 |
| Marco Institucional | 8 |
| Marco Teórico | 9 |
| CAPÍTULO 1 | 9 |
| Rotación del personal..... | 9 |
| Definición de rotación del personal | 9 |
| Tipos de rotación..... | 10 |
| Factores de la rotación..... | 10 |
| Efectos de la rotación | 12 |
| Ventajas y desventajas | 13 |
| Ventajas | 13 |
| Desventajas..... | 14 |
| Marco legal del ámbito laboral..... | 15 |
| CAPÍTULO 2 | 19 |
| Cultura organizacional | 19 |
| Definición de cultura organizacional | 19 |

| | |
|---|----|
| Importancia de la cultura organizacional | 20 |
| Elementos de la cultura organizacional..... | 21 |
| Niveles de la cultura organizacional | 22 |
| CAPÍTULO 3 | 23 |
| Clima laboral..... | 23 |
| Definición de clima laboral | 23 |
| Importancia del clima laboral..... | 24 |
| Dimensiones del Clima Laboral | 25 |
| CAPÍTULO 4 | 28 |
| Motivación | 28 |
| Definición de Motivación | 28 |
| Beneficios de la motivación | 28 |
| Factores que influyen a la motivación laboral | 29 |
| Teorías de motivación laboral. | 31 |
| Teoría de McClelland | 31 |
| Teoría de Vroom..... | 32 |
| Teoría de Herzberg | 32 |
| CAPÍTULO 5 | 34 |
| Metodología | 34 |
| Objetivos..... | 34 |
| Objetivo General | 34 |
| Objetivo Específicos | 34 |
| Enfoque, Diseño y Tipo de investigación | 34 |
| Población | 35 |
| Muestra | 35 |
| Tipo de muestreo | 36 |
| Variables | 36 |

| | |
|---|-----|
| Dimensiones..... | 37 |
| Instrumentos..... | 40 |
| CAPÍTULO 6 | 42 |
| Presentación y análisis de resultados | 42 |
| Análisis general de entrevistas | 46 |
| Análisis de las encuestas | 49 |
| Análisis general de instrumentos..... | 71 |
| PROPUESTA | 73 |
| Antecedentes..... | 73 |
| Definición | 73 |
| Objetivo general..... | 74 |
| Público objetivo | 74 |
| Programa de formación..... | 75 |
| Sistema de evaluación..... | 78 |
| CONCLUSIONES..... | 84 |
| RECOMENDACIONES | 85 |
| REFERENCIAS | 86 |
| ANEXOS | 92 |
| Entrevista 1 | 92 |
| Entrevista 2 | 95 |
| Entrevista 3 | 98 |
| Encuesta | 102 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Variables y dimensiones de la metodología..... | 40 |
| Tabla 2: Cuadro comparativo de las entrevistas..... | 45 |
| Elaborado por: Las autoras..... | 45 |
| Table 3: Pregunta 1..... | 49 |
| Table 4: Pregunta 2..... | 50 |
| Table 5: Pregunta 3..... | 52 |
| Table 6: Pregunta 4..... | 53 |
| Table 7: Pregunta 5..... | 54 |
| Table 8: Pregunta 6..... | 55 |
| Table 9: Pregunta 7..... | 56 |
| Table 10: Pregunta 8..... | 57 |
| Table 11: Pregunta 9..... | 58 |
| Table 12: Pregunta 10..... | 59 |
| Table 13: Pregunta 11..... | 60 |
| Table 14: Pregunta 12..... | 61 |
| Table 15: Pregunta 13..... | 62 |
| Table 16: Pregunta 14..... | 63 |
| Table 17: Pregunta 15..... | 64 |
| Table 18: Pregunta 16..... | 65 |
| Table 19: Pregunta 17..... | 66 |
| Table 20: Pregunta 18..... | 67 |

| | |
|--|----|
| Table 21: Pregunta 19..... | 68 |
| Table 22: Pregunta 20..... | 69 |
| Table 23: Programa de formación | 77 |
| Table 24: Recursos y presupuesto de la propuesta | 78 |
| Table 25: Encuesta de satisfacción..... | 80 |
| Table 26: Autoevaluación..... | 82 |
| Table 27: Encuesta a los líderes | 83 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: Tipos de costos de rotación de personal..... | 15 |
| Gráfico 2: Pregunta 1..... | 49 |
| Gráfico 3: Pregunta 2..... | 50 |
| Gráfico 4: Pregunta 3..... | 51 |
| Gráfico 5: Pregunta 4..... | 52 |
| Gráfico 6: Pregunta 5..... | 53 |
| Gráfico 7: Pregunta 6..... | 54 |
| Gráfico 8: Pregunta 7..... | 55 |
| Gráfico 9: Pregunta 8..... | 57 |
| Gráfico 10: Pregunta 9..... | 58 |
| Gráfico 11: Pregunta 10..... | 59 |
| Gráfico 12: Pregunta 11..... | 60 |
| Gráfico 13: Pregunta 12..... | 61 |
| Gráfico 14: Pregunta 13..... | 62 |
| Gráfico 15: Pregunta 14..... | 63 |
| Gráfico 16: Pregunta 15..... | 64 |
| Gráfico 17: Pregunta 16..... | 65 |
| Gráfico 18: Pregunta 17..... | 66 |
| Gráfico 19: Pregunta 18..... | 67 |
| Gráfico 20: Pregunta 19..... | 68 |
| Gráfico 21: Pregunta 20..... | 69 |

RESUMEN

Este trabajo de titulación se enfoca en el análisis de la rotación de los vendedores de una empresa de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil durante el año 2021, teniendo como objetivo caracterizar los principales factores que influyen en el índice de rotación de estos colaboradores, con el fin de proponer una estrategia para reducir la deserción laboral. En este caso, se llevó a cabo una encuesta dirigida a 64 vendedores de género masculino y femenino y una entrevista a 2 líderes del área de ventas y 1 representante del departamento de Recursos Humanos. De acuerdo con las encuestas y entrevistas realizadas, se determinó que dentro de la empresa de consumo masivo los colaboradores se sienten orientados con la cultura organizacional, evidenciando sentido de pertenencia por cada encuestado y buenas relaciones interpersonales dentro del departamento. Asimismo, se manifestó que existe un adecuado clima laboral, en el cual se perciben correctos procesos de retroalimentación que influyen positivamente al compromiso y desempeño de cada vendedor. Por otro lado, se evidenció una oportunidad de mejora con relación a la motivación, ya que la muestra evaluada enfatizó que en la actualidad existen pocos ascensos dentro del área, debido al incumplimiento de objetivos e indicadores. Por esta razón, se propuso una estrategia enfocada a un programa de formación, que tiene como finalidad desarrollar las habilidades y competencias necesarias en cada vendedor para crear posibles oportunidades de crecimiento y retener al personal dentro de la empresa de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil.

Palabras claves: Índice de rotación, deserción laboral, retención del personal, clima laboral, cultura organizacional, motivación.

ABSTRACT

This degree work focuses on the analysis of the turnover of sellers of a mass consumption company in Guayaquil's city during the year 2021, with the objective of characterizing the main factors that influence the turnover rate of these collaborators, in order to propose a strategy to reduce labor desertion. In this case, a survey was conducted for 64 male and female sellers and an interview was conducted for 2 sales area leaders and 1 representative of the Human Resources department. According to the surveys and interviews conducted, it was determined that within the mass consumption company the collaborators feel oriented with the organizational culture, evidencing a sense of belonging for each respondent and good interpersonal relationships within the department. Likewise, it was stated that there is an adequate work environment, in which correct feedback processes are perceived that positively influence the commitment and performance of each seller. On the other hand, there was an opportunity for improvement in relation to motivation, since the sample evaluated emphasized that at present there are few promotions within the area, due to non-compliance with objectives and indicators. For this reason, a strategy focused on a training program was proposed, which aims to develop the necessary skills and competencies in each seller to create potential growth opportunities and retain staff within the mass consumption company in Guayaquil's city.

Key words: Turnover rate, employee attrition, employee retention, work environment, organizational culture, motivation.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se plantea que es importante que las empresas se enfoquen en retener a su capital humano con diversas estrategias, con el objetivo de disminuir la rotación existente dentro de estas. En otras palabras, a nivel organizacional, se requiere delimitar el índice de rotación puesto que, el mismo podría causar distintos gastos o reprocesos dentro de una organización. De igual manera, al conocer las causas y sus posibles consecuencias, se lograrían acciones que disminuirían el número de salidas del personal.

El presente trabajo de titulación se realizará dentro de una empresa de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil, en la cual se ha podido constatar un alto índice de rotación con un 19,18% dentro del área de ventas durante el año 2021. Por esta razón, el trabajo se basará en la caracterización de los distintos factores que influyen directamente en la rotación del personal de esta área. Asimismo, se realizará un estudio mediante encuestas y entrevistas a un grupo objetivo del área mencionada, para diagnosticar qué factores específicos son los que provocan las salidas de los colaboradores.

Cabe mencionar que, al finalizar esta investigación se espera tener una visión clara sobre los tipos de rotación que podrían presentarse dentro de la organización, sus causas, efectos, factores influyentes y aspectos claves para tomar acciones correctivas y disminuir el índice de rotación presentado. De igual forma, se estima que, en base a este proyecto, la empresa proporcione mayor atención a sus colaboradores y aspectos que puedan afectar su permanencia dentro de esta, sin dejar atrás la responsabilidad que debe tener cada miembro de la fuerza de ventas para cumplir las metas planteadas en el departamento de la empresa de consumo masivo.

Este proyecto se encuentra dividido en tres apartados principales, en el primero se presentará el desarrollo de este junto con los antecedentes, marco institucional y marco teórico. En segundo lugar, se encontrará la metodología, en la cual se presentan las variables, las dimensiones, los instrumentos utilizados y el análisis de resultados de estos. Finalmente, se expondrá la propuesta de este proyecto, la cual se enfoca en el desarrollo de un programa de formación, cuyo objetivo es potenciar habilidades y competencias en la fuerza de ventas de la empresa en cuestión.

JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de esta investigación se basa en caracterizar los factores que influyen en el aumento del índice de la rotación de los vendedores en una empresa de consumo masivo en la ciudad Guayaquil durante el año 2021. En primera instancia, se pretende diagnosticar la situación actual de la organización frente a esta problemática, con el objetivo de proponer una estrategia que permita disminuir el índice mencionado. De esta manera, la investigación tiene relevancia, puesto que, busca una aplicación concreta y demostrar resultados reales, para brindar alternativas de solución y posibilitar la disminución de la rotación de personal en el departamento de ventas.

Cabe mencionar que, el resultado de esta investigación ayuda a mejorar procedimientos y algunas problemáticas existentes dentro de la organización debido al índice de rotación dentro de esta área. En este caso, los procesos dentro del área de selección tendrán mayor eficiencia y efectividad para retener a los colaboradores y, de igual manera, evitar los reprocesos de reclutamiento y atracción del talento humano. En efecto, esta investigación brinda mayor claridad para encontrar soluciones a los problemas alineados a la actual situación de los vendedores de la empresa de consumo masivo.

Por otro lado, esta propuesta busca mejorar el desarrollo profesional y laboral de los vendedores garantizándoles en lo posible, un plan de carrera ajustado a sus necesidades y, así, lograr una mejora en los comportamientos organizacionales. Se espera indagar cómo el índice de rotación existente influye en el clima y cultura organizacional. Claramente, estos factores repercuten en la calidad de vida de sus colaboradores y, como consecuencia, se manifiestan en el cumplimiento de objetivos. El clima organizacional ayudará a medir el ambiente y, su influencia en la motivación y comportamientos y, asimismo, la cultura organizacional, ayudará a evaluar normas, valores y principios relacionados dentro de esta empresa.

De esta manera, la propuesta del proyecto reconoce la necesidad de identificar los factores determinantes del índice de rotación de los vendedores y, en efecto, proponer una estrategia que sea efectiva para reducir la deserción de los colaboradores, mejorando el valor que esta organización puede ofrecer a los clientes tanto internos como externos.

PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

En la realidad organizacional, la convivencia de múltiples escenarios ha generado que las empresas presenten un alto nivel de rentabilidad y productividad dentro del mercado. Asimismo, se ha evidenciado que uno de los principales problemas que enfrentan las organizaciones es la retención de su personal. De esta manera, uno de los factores que altera significativamente al crecimiento de cualquier compañía es la rotación de los colaboradores y, a su vez, afecta al desarrollo profesional, al equilibrio vida- trabajo y a los planes de carrera que se pretenden establecer para cada miembro de la empresa.

Bajo este contexto, la organización en cuestión es reconocida a nivel mundial por comercializar productos de consumo masivo, lo cual la posiciona como una de las empresas líderes del mercado. En los últimos años, se ha visualizado un alto nivel de rotación de los vendedores debido a un aumento de salidas causadas por distintos factores que afectan directamente al clima laboral, a los resultados y al cumplimiento de objetivos del área y, de esta forma, generan un impacto ante los resultados de la misma. Debido a esto, los planes de crecimiento profesional creado para los vendedores se ven perjudicados a causa de la deserción de estos.

A partir de un diagnóstico realizado, se identificó que se desconocen los factores directos o indirectos que generan la alta rotación de personal de los vendedores de la ciudad de Guayaquil, causando desmotivación y reprocesos dentro de la cultura organizacional. Por consecuente, para ampliar la magnitud de la problemática expuesta se utilizará como base el índice de rotación, alineado a la motivación y al clima laboral del área de ventas durante el año 2021.

FORMULACIÓN DE PROBLEMA

¿Cuáles son los factores que influyen en la rotación de los vendedores de la empresa de consumo masivo?

Sistematización del problema

- ¿Qué situación presenta la empresa de consumo masivo frente al índice de rotación de los vendedores?
- ¿Cómo influye la motivación y el clima laboral en la rotación del área de ventas?
- ¿Cuáles serían las estrategias motivacionales para prevenir el aumento del índice de rotación en los vendedores de la empresa de consumo masivo?

DESARROLLO

Antecedentes

En la Universidad de Chile, Cifuentes (2017) realizó una investigación denominado *Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas*, la cual tiene como finalidad realizar un levantamiento de información dentro de las tiendas Juan Valdez Chile, con el objetivo de identificar y determinar cuáles son los principales factores que influyen dentro de la rotación de personal. La problemática se enfoca en el índice de rotación que evidencia cada mes y por temporada de vacaciones la organización, el cual varía entre el 23% al 30%; esto se debe al perfil que poseen los colaboradores, ya que un gran número son personas entre los 18 a 30 años que se encuentran estudiando.

Se establece dentro de esta investigación que algunos de los factores que impactan en la rotación de personal dentro de las compañías pueden ser el desarrollo de carrera, remuneraciones, carga laboral, beneficios, jornadas laborales, entre otros. Como metodología, en primera instancia, se realizó una revisión e investigación bibliográfica cualitativa, relacionada con los componentes teóricos y, posteriormente, se ejecutaron entrevistas semiestructurada, análisis de encuestas de salida y observación directa. Finalmente, a partir de los resultados obtenidos, se generaron propuestas de intervención que favorecen la disminución de rotación como ofrecer nuevas jornadas laborales de 40 y 25 horas, con la posibilidad de distribuirlas en 4 días a la semana; asimismo, se enfatizó la importancia de continuar con el feedback, reconocimiento, acompañamiento y manejo de equipos.

Por otro lado, Alexander y Ochoa (2016) elaboraron un estudio titulado *Análisis de la alta rotación personal comercial en medianas empresas de la ciudad de Medellín*, con el objetivo de evaluar las causas de la alta rotación del personal comercial y desarrollar una herramienta que permita evaluar de desempeño integral del personal comercial. La investigación es desencadenada por la presencia de una rotación de personal aproximada del 40% que se detectó a lo largo de la trayectoria en las áreas comerciales de mercadeo y afines y que genera más costos en procesos de contratación, inducción, capacitación, motivación y entrenamiento de los colaboradores. Asimismo, se evidenció la falta de herramientas de evaluación integrales.

La metodología utilizada en este proyecto es una revisión bibliográfica de tipo exploraría; se aplicaron encuestas a la población objeto de estudio y se procedió a la

tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada. La encuesta se aplicó a 65 empresas para una muestra porcentual con un nivel de confianza del 90%. Los resultados obtenidos de las encuestas brindaron una amplia información para tomar decisiones de oportunidad de mejora e implementación de herramienta para la evaluación integral; por consiguiente, se obtuvo un análisis para futuras investigación y desarrollo de una herramienta que le ayude a las medianas empresas en Medellín que les permita evaluar integralmente a sus grupos de venta. Esta herramienta constituye el proceso sistemático por el cual se estima el rendimiento global del empleado contemplando sus cuatro dimensiones: El saber, el hacer, el ser y el ser con otros.

En la universidad Autónoma de Occidente de Santiago Cali, Mina (2019), ejecutó una investigación titulada *La rotación de personal en una empresa del sector de Alimentos y Bebidas*, la cual tiene como objetivo identificar las variables que producen un aumento en la rotación de los colaboradores dentro de una organización, con el fin de proponer acciones que ayuden a minimizar la deserción. De esta manera, la problemática de este proyecto se enfoca en el abandono del puesto del trabajo, y en los planes de acción sin efecto. Por esta razón, se pretende describir la situación actual de la organización y cómo ésta responde tanto a las oportunidades como a las amenazas del sector de alimentos y bebidas.

Dentro de esta investigación, se logró definir los instrumentos de medición, realizar su aplicación, tabular la información y posteriormente interpretar los resultados arrojados en dos cuestionarios aplicados. Bajo este contexto, se desarrolló una matriz de análisis interno y externo, las cuales sirvieron para describir las situaciones actuales. Asimismo, se realizó un mapa de reporte de eventualidades, el cual sirve como directriz para cada cargo de la organización, el cual se espera usar en un tiempo corto.

De la misma forma, se crearon los indicadores de rotación de personal a partir de los datos suministrados por el abogado de la organización, lo cual fue referente para analizar los cambios optados por la gerencia. En consecuencia, se propusieron acciones y recomendaciones que podrían ayudar a la empresa a conocer las razones de la deserción, y encaminar planes de mejoramiento continuo con el fin de mejorar su imagen corporativa, aumentar el rendimiento laboral de sus empleados; esto con el fin de lograr las metas organizacionales propuestas por la gerencia de esta empresa.

Marco Institucional

Esta empresa de consumo masivo tiene una destacada trayectoria de más de 95 años a nivel mundial, siendo una de las compañías líderes en el mercado por sus servicios y productos de calidad. Su actividad económica gira entorno a la comercialización de productos de alta demanda, los cuales generan un valor y una ventaja competitiva beneficiosa para la organización. Desde sus inicios, la empresa planteó objetivos enfocados hacia el crecimiento y rentabilidad, los cuales han sido evidenciados en su gestión diaria. De igual manera, esta compañía busca mantenerse como empresa líder a nivel nacional e internacional y, seguir siendo reconocida por atender con calidad y eficiencia las necesidades de sus clientes.

Por otro lado, esta empresa de consumo masivo cuenta con una estructura jerárquica bien definida, la cual está compuesta por un equipo de profesionales calificados para desempeñar sus funciones y responsabilidades dentro de la misma. De igual forma, su servicio se encuentra orientado hacia el cliente como principal razón de ser y, adicionalmente, hacia la calidad, innovación y creatividad de sus productos. Estos productos son comercializados por el equipo de vendedores, quienes realizan visitas a los diferentes puntos de ventas, sean estos minoristas o mayoristas.

Marco Teórico

CAPÍTULO 1

Rotación del personal

Definición de rotación del personal

Claramente, todos conocen que la rotación de personal es aquel concepto que hace referencia al movimiento, reemplazo o salida de un colaborador de cierta organización. De esta forma, Orozco (2017) expone que la rotación del personal es la proporción de personas que salen de una organización -sin considerar a aquellos que lo realizan de una forma inevitable tales como jubilados y fallecidos- sobre el total del número de personas promedio de una compañía anualmente (p.35).

El resultado de la rotación se debe comprender desde un punto de vista porcentual, ya que puede aludir a despidos, renuncias, conflictos, desarrollo profesional o rotación interna de los colaboradores. De esta manera, durante este proceso, existen colaboradores que son contratados y otros despedidos. Según Castillo (2019):

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. Estos datos se pueden utilizar como un indicador de gestión, y con base a esto tomar decisiones de retención. (p.66)

De igual manera, Chiavenato (2009), sostiene que la rotación son datos cuantitativos, los cuales son presentados por el índice de rotación de personal. Por esta razón, se tiene que tomar en cuenta que las personas que se retiran por razones externas son debido a mejores ofertas laborales o un mayor crecimiento profesional. Las internas ocurren por reestructuraciones en la propia empresa, discrepancias o por bajo rendimiento de un colaborador (p.119).

Teniendo en cuenta lo anterior, las cifras de rotación voluntaria de una organización son importantes, porque los costos que ésta genera están vinculados a procesos administrativos de ingresos, de retiros y de la búsqueda de nuevo cap. Asimismo, representan costos intangibles que tiene que ver con la capacitación, formación de los colaboradores, adaptación, adiestramiento, la calidad y servicio hacia el cliente.

De esta manera, la rotación de las personas es inevitable, puesto que el ambiente laboral radica en el cambio desde los procedimientos hasta los colaboradores. En efecto, se puede considerar como una desventaja ante las demás organizaciones, también puede ser un indicador de inestabilidad, desmotivación, mal clima laboral o poca socialización de la cultura organizacional. Por esta razón, es importante conocer los tipos de rotación, ya que sin ellos no podría determinarse estratégicamente la alteración o modificación de los puestos de trabajo.

Tipos de rotación

De acuerdo con Robbins (2015), existen dos tipos de rotación de personal: “La interna se produce al haber una transferencia de puesto o departamento y la rotación externa que surge por las transformaciones empresariales o discrepancias organizacionales con la empresa por lo tanto el cese de labores” (p.22).

De esta forma, este autor sostiene que la rotación interna es considerada como todo movimiento que fue previamente planificado como un crecimiento de sus colaboradores dentro de la organización. Desde el reclutamiento y la selección, el encargado de los procedimientos de recursos humanos determina el estado del postulante, evalúa sus competencias y extrapola su potencial. Mientras que, la rotación externa tiende a enfocarse a un mal desempeño, discrepancias colaborador-organización, mejores oportunidades, jubilaciones, entre otros. Un colaborador deja de pertenecer a la empresa, tanto por motivos personales como por motivos laborales. Tomando en cuenta lo anterior, es importante entender que la rotación es observada en cualquier tipo de organización, por eso, se podría dar de diferente manera, pero considerando los aspectos propios de cada empresa.

Factores de la rotación

Se debe entender a la rotación del personal como una consecuencia de distintos aspectos producidos tanto al interior como al exterior de la organización y no como una causa. Los factores influyen directamente en las actitudes y en el comportamiento de los colaboradores, por lo que la rotación resulta de fenómenos vigentes dentro de la organización.

Por esta razón, Chiavenato (2009), determina que existen diferentes factores internos (causas) en relación con la rotación, tales como (p.140):

Políticas salariales de la organización,

Política de los beneficios sociales,
Tipo de supervisión ejercida sobre el personal,
Progreso profesional dadas por la organización,
Tipos de relaciones humanas existentes en la organización,
Seguridad industrial,
Comunicación informal,
Clima organizacional,
Políticas de reclutamiento y selección de recursos humanos,
Criterios en programas de desarrollo humano,
Criterios de evaluación del desempeño.

Por otro lado, se considera que los factores externos de cualquier compañía no son suficientes para provocar un cambio de puesto de trabajo, si el colaborador afectado no permite que pueda madurar en su interior y creen el motivo válido de salida. Paralelamente, existen motivos personales e independientes que pueden inducir al colaborador a cancelar su contrato de trabajo (Zulema, 2019, p.37).

De esta misma forma, aludiendo al subtema tratado, la rotación no es un proceso inamovible, por lo que se pueda considerar una sola forma de hacerlo. Por su parte, Cruz (2017) considera que las causas que provocan la rotación del personal se dividen en causas forzosas o voluntarias. Estas pueden clasificarse por renuncia, enfermedad, incapacidad, despido, jubilación y/o muerte. En consecuencia, una vez que se presenten las causas que ocasionan la baja temporal o definitiva del individuo, estos generan costos. Muchas veces, la organización pretende mantener una política salarial conservadora, resultando más costosa pues el flujo continuo de recursos humanos aumenta provocando la rotación del personal (p.47).

Por otro lado, Andrade (2010), establece que los tipos de rotación de personal, se pueden presentar en un triple orden, los cuales son: “las de carácter general, independientes de la empresa y de cada persona; carácter empresarial, ligadas a la implantación de la política del personal; carácter personal, estrechamente relacionadas al sujeto, a sus condiciones personales y familiares generalmente extra empresariales” (p.23).

Dentro de los primeros factores, están las situaciones del mercado de trabajo, características del trabajo femenino; como segundos factores, existen causas relativas a

la política del personal, ligadas a las condiciones de trabajo y relacionadas con el nivel de capacidad de los jefes; en los terceros, las causas están estrechamente relacionadas a la personalidad de la gente, a sus condiciones familiares, hábitos, etc. Poniendo énfasis en el factor personal, desde el punto de vista de la psicología, el hombre es un ser muy complejo, y se debe analizar en todo momento cada uno de los elementos de satisfacción en el trabajo, tanto ambientales como personales, que puedan ser claves para mantener la estabilidad emocional del individuo en su trabajo, condicionando la actitud y el comportamiento del personal (Andrade, 2010, p.23).

En resultado, se considera que los procesos de rotación de personal pueden darse de diferentes maneras, generando una relación de tipos de rotación, los cuales son aplicados por las empresas. De esta forma, al existir un alto nivel de rotación, como todo, tiene diferentes efectos para la organización, los cuales pueden ser positivos o negativos.

Efectos de la rotación

Como se mencionó anteriormente, los efectos pueden ser positivos o negativos, pero el resultado depende mucho de la gestión y el control realizado sobre los procesos de rotación. Un efecto principal de la rotación de personal, son los costos que ésta genera. Chiavenato (2009) describe que la rotación de personal requiere costos principales y ocultos que surgen en la práctica tanto de la realización del reclutamiento y selección, como de cubrir la plaza vacante (p.148).

Los costos principales implican:

- Retiro de cada empleado y su sustitución,
- Reclutamiento y selección,
- Mantener a la sección de reclutamiento y selección,
- Gastos por la publicación de anuncios de reclutamiento,
- Pruebas de selección y evaluaciones de los candidatos,
- Costo en registro y documentación del candidato,
- Ingreso del candidato,
- Costo de desvinculación del empleado.

Por otro lado, como costos ocultos se puede mencionar:

- Carga de trabajo para el departamento;
- Baja producción debido al periodo de ambientación;

Efectos en la actitud del personal;
Costo extralaboral;
Costo extra operacional;
Baja productividad del nuevo colaborador.

Con relación a esto, se ha mencionado diversas consecuencias, las cuales se evidencian por los procesos de rotación constantes dentro de las empresas. Las mismas suelen tener un impacto directo en los ingresos y la rentabilidad de la empresa, así también, en la pérdida de talento valioso y la desmotivación de los empleados. Tomando en consideración estas consecuencias, se deben examinar las ventajas y desventajas de este indicador.

Ventajas y desventajas

Según lo abordado anteriormente, la rotación del personal es un proceso o movimiento que realiza un colaborador ya sea por salida o entrada del mismo en la organización. La rotación de personal puede ocasionar tanto ventajas como desventajas, puesto que es un indicador que representa costos, tiempo y recursos para una empresa. De esta manera, Orbe (2019) menciona que “cuando existe rotación laboral y el abandono de los empleados de sus puestos de trabajo puede existir sus ventajas y efectos, dependiendo de las condiciones del mercado y del giro del negocio de la empresa” (p.40).

Ventajas

Las ventajas que se establecen en la rotación del personal según lo planteado por Orbe (2019, p.41) son:

- Permite tener trabajadores mejor capacitados (Mejorar los conocimientos).
- Permite remplazar personal que no tiene un buen desempeño (Mejor rendimiento).
- La empresa cuenta con personal más joven (Renovación en la organización).
- El personal nuevo devenga salarios menores (Menores costos fijos).

De igual forma, como se evidencia existen razones positivas por las cuales la existencia de la rotación de personal es necesaria dentro de una empresa y esto puede variar según las necesidades de cada organización y el modelo de desempeño que define si es o no una buena alternativa. Por consiguiente, otras ventajas establecidas que tiene una empresa con la rotación del personal son:

La empresa adquiere personal más joven y con más conocimientos actuales, además el gasto por pago de sueldos es menor, debido que los nuevos empleados perciben un sueldo menor que los empleados con mayor trayectoria. Asimismo, permite tener empleados mejor capacitados y reemplazar al personal que no tiene un buen desempeño. Adicionalmente, permite que todos los miembros de cada equipo tengan igualdad de oportunidades para poder rendir en diferentes áreas, conocer nuevas habilidades, y adquirir nuevos conocimientos. (Moya, 2015, p.29)

Desventajas

Por el contrario, las desventajas que puede presentar una organización en relación a la rotación de los colaboradores son muy evidente ya que puede afectar distintas dimensiones de la empresa. Estos puntos que afectan a la organización deben ser considerados como críticos, puesto que pueden representar costos, recursos y tiempo perdidos. En relación a esto, Cabrera, Ledezma, y Rivera (2011) establecen que la rotación perjudica directamente en el “aumento de los costos de reclutamiento, selección y capacitación. Se establece que es poco probable eliminar esta rotación, pero se puede minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar" (p.85).

Asimismo, Moya (2015) plantea que entre las desventajas que percibe la empresa de la rotación del personal son el costo o valor de la desvinculación, la falta de integración y unión del equipo de un departamento específico por la vacante existente, la insatisfacción laboral, la reputación negativa de la empresa por la inestabilidad presentada y, la percepción de un inadecuado clima laboral por los miembros internos y externos (p.29). Como se ha mencionado, toda rotación ocasiona que se produzcan ciertos costos, los costos de rotación. Chiavenato (2009) define a los costos de rotación como “aquellos gastos que se incurren en cada uno de los procesos desde el reclutamiento hasta la desvinculación total de los empleados; plantea que existen tres clases de costos, los costos primarios, secundarios y terciarios” (p.122).

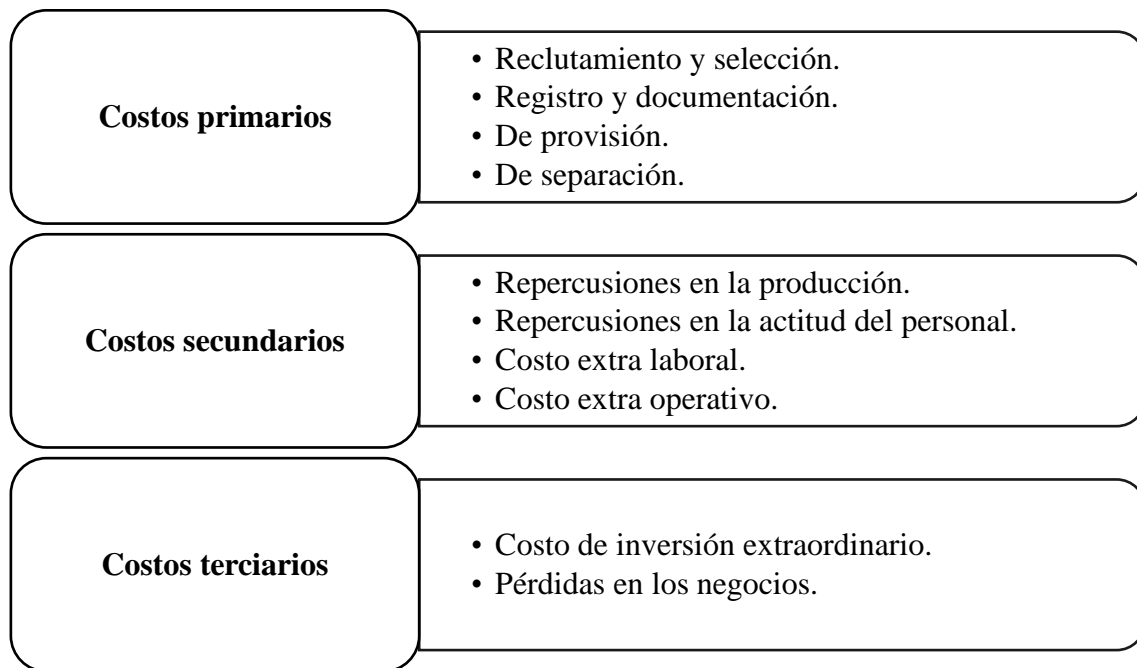


Gráfico 1: Tipos de costos de rotación de personal

Fuente: Chiavenato (2009, p.123).

Elaborado por: Las autoras.

Marco legal del ámbito laboral

La rotación del personal es un indicador que señala los movimientos evidenciados en una organización por las entradas y salidas, que ocurren dentro de la gestión diaria. Las desvinculaciones, ya sean voluntarias o involuntarias, que se realizan deben estar sujetas a un marco legal, el cual hace referencia a un conjunto de leyes, normas y reglamentos que deben ser aplicados a cualquier decisión o actividad que se ejecute dentro de una institución, sin ocasionar un riesgo de carácter legal. En las empresas dentro del Ecuador, se dispone del Código del Trabajo, el cual contiene normas especiales que regulan las condiciones laborales y mantiene actualizada la legislación laboral que se ajusta a las disposiciones de los distintos agentes reguladores (Código del Trabajo, 2019).

En relación a la rotación de personal por salidas, es necesario establecer según el Código del Trabajo, los distintos motivos por los cuales se puede dar por terminado un contrato. El Código del Trabajo (2019) establece en el capítulo IX denominado *De la terminación del contrato de trabajo* distintos artículos relacionados a la finalización de contrato, los cuales se adjuntan a continuación:

Código del Trabajo, Art. 169 (2019) Causas para la terminación del contrato individual. - El contrato individual de trabajo termina:

1. Por las causas legalmente previstas en el contrato
2. Por acuerdo de las partes.
3. Por la conclusión de la obra, período de labor o servicios objeto del contrato.
4. Por muerte o incapacidad del empleador o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe la empresa o negocio.
5. Por muerte del trabajador o incapacidad permanente y total para el trabajo.
6. Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto, tempestad, explosión, plagas del campo, guerra y, en general, cualquier otro acontecimiento extraordinario que los contratantes no pudieron prever o que previsto, no lo pudieron evitar.
7. Por voluntad del empleador en los casos del artículo 172 de este Código.
8. Por voluntad del trabajador según el artículo 173 de este Código.
9. Por desahucio presentado por el trabajador.

Código del Trabajo, Art. 170 (2019) Terminación sin desahucio. - En los casos previstos en el artículo 169, numeral 3 de este Código, la terminación de la relación laboral operará sin necesidad de desahucio ni otra formalidad; bastará que se produzca la conclusión efectiva de la obra, del período de labor o servicios objeto del contrato, que así lo hayan estipulado las partes por escrito, y que se otorgue el respectivo finiquito ante la autoridad del trabajo.

Código del Trabajo, Art. 172 (2019) Causas por las que el empleador puede dar por terminado el contrato. - El empleador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno, en los siguientes casos:

1. Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo o por abandono de éste por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un período mensual de labor.

2. Por indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos internos legalmente aprobados
3. Por falta de probidad o por conducta inmoral del trabajador.
4. Por injurias graves irrogadas al empleador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes, o a su representante.
5. Por ineptitud manifiesta del trabajador, respecto de la ocupación o labor para la cual se comprometió.
6. Por denuncia injustificada contra el empleador respecto de sus obligaciones en el Seguro Social. Mas, si fuere justificada la denuncia, quedará asegurada la estabilidad del trabajador, por dos años, en trabajos permanentes.
7. Por no acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la ley, por sus reglamentos o por la autoridad competente; o por contrariar, sin debida justificación, las prescripciones y dictámenes médicos.
8. Por el cometimiento de acoso laboral, ya sea de manera individual o coordinada con otros individuos, hacia un compañero o compañera de trabajo, hacia el empleador o empleadora o hacia un subordinado o subordinada en la empresa.

Código del Trabajo, Art. 173 (2019) Causas para que el trabajador pueda dar por terminado el contrato. - El trabajador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, y previo visto bueno, en los casos siguientes:

1. Por injurias graves inferidas por el empleador, sus familiares o representantes al trabajador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes. En caso de que las injurias sean discriminatorias la indemnización será igual a la establecida en el segundo inciso del artículo 195.3 de este Código.
2. Por disminución o por falta de pago o de puntualidad en el abono de la remuneración pactada.
3. Por exigir el empleador que el trabajador ejecute una labor distinta de la convenida, salvo en los casos de urgencia previstos en el artículo 52 de este Código, pero siempre dentro de lo convenido en el contrato o convenio.

4. En casos de sufrir acoso laboral, cometido o permitido por acción u omisión por el empleador o empleadora o sus representantes legales.

Es importante recalcar, que la rotación del personal tiene una estrecha relación con estos artículos alineados a la terminación de contrato que son propuestos por las distintas entidades reguladoras del Ecuador. Estos artículos establecen claramente la obligación del estado y de las empresas con referencia a la realidad laboral; y de igual manera, regulan diversas modalidades y limitaciones de las condiciones laborales, especificando la libertad de trabajo, la contratación, la irrenunciabilidad de derechos y la protección judicial y administrativa.

CAPÍTULO 2

Cultura organizacional

Definición de cultura organizacional

En la actualidad, la cultura de una organización es un elemento fundamental que se relaciona con la gestión diaria y con la administración del talento humano, produciendo un alto impacto en la satisfacción, motivación y productividad de cada colaborador de una empresa. Se establece que la cultura organizacional es “concebida de manera universal como un conjunto de significados y creencias que son compartidas con el fin de arrojar beneficios a una colectividad; es adaptada por cada empresa como un conjunto de aspectos que la diferencian sobre otras” (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009, p.69).

De igual manera, se establece que la cultura empresarial es una dimensión que origina un orden social, una identidad y un sentimiento de pertenencia a todos los niveles jerárquicos de una organización. Serrate, Portuondo, Sanchez y Suarez (2014) definen que la cultura organizacional es:

El resultado de dos categorías humanas, tales como: la comunicación y la actividad las cuales están influenciadas directamente por un sistema social. Asimismo, hace referencia a un conjunto simbólico el cual da sentido a las acciones humanas, orientando el comportamiento de los individuos en el ámbito laboral cuyas expresiones se presentan por medio de indicadores que son alineados a los objetivos organizacionales. (p.3)

Por otro lado, la cultura organizacional se puede definir como un conjunto de distintas variables compartidas por todos los miembros de la organización, las cuales buscan cumplir los objetivos de cada área, y por ende, de la empresa. Según Schein (1992) la cultura se enfoca en:

...reservar el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias, que permiten a los individuos cada día expresar y experimentar sus acontecimientos, dar respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa. Estas presunciones básicas, son la esencia, lo que realmente es la cultura organizacional, un modelo desarrollado por un grupo para ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de

adaptación. Los valores y conductas desde sus producciones y creaciones son en efecto manifestaciones derivadas de la esencia cultural. (p.20)

Importancia de la cultura organizacional

Como se ha expuesto anteriormente, la cultura organizacional es considerada como parte fundamental del desarrollo de las empresas, debido a que son todas aquellas acciones que se generan de manera interna, creando relaciones entre los colaboradores. Por esta razón, Ramírez (2019) sostiene que este aspecto genera una ventaja competitiva frente a otras organizaciones puesto que las empresas constantemente plantean estrategias de toda índole para poder diferenciarse de sus competidores, generando innovaciones en todas las áreas que competen dentro de la unidad de negocio. Una de las más importantes, es el cargo de la gestión humana, porque es la responsable de que todas las personas que trabajen en este lugar sean productivas, pero no solo eso, que sean felices haciendo sus labores (p.8).

En efecto, esta ventaja competitiva es capaz de romper barreras de entradas significativas en el segmento de mercado más grande del mundo. Específicamente, se hace referencia al factor precio y experiencia, porque los consumidores actuales no se fijan solo en el precio, también en su experiencia durante el proceso de adquisición de productos dentro de una organización, y esto lo puede ofrecer aquellos colaboradores, con una buena cultura organizacional.

Por otro lado, Charón (2017) expone que la cultura organizacional puede llegar a facilitar o dificultar los cambios. Tanto los valores como las creencias, contenidas generalmente en la filosofía de la gestión, orientan a los colaboradores dándoles identidad, integrándolos o fraccionándolos, como miembros de una organización. Por esta razón, se sostiene que la cultura organizacional constituye un elemento estratégico para lograr un modelo de excelencia basado en la gestión empresarial (p.90).

Bajo este contexto, es importante crear conciencia de las acciones, en función de lograr una cultura entre todos los miembros de la organización y un desarrollo en espiral para obtener mejores resultados. Por ello, se la considera como una de las mayores ventajas de las organizaciones, y la piedra angular del cambio y del mejoramiento continuo. La cultura es un factor clave, compuesta por varios elementos, que no solo es útil para la gestión de recursos humanos, sino también para el avance de procedimientos internos de la empresa.

Elementos de la cultura organizacional

Como se mencionó, la cultura organizacional está conformada por diferentes elementos, los cuales están dados por los caracteres del entorno compartido. De acuerdo con Ramírez (2019), estos son:

Valores: Son construcciones culturales o convicciones que determinan una elección entre varias opciones, por ejemplo, la honestidad, la responsabilidad, etc.

Creencias: Tener por cierto o verdadero una cosa sin conocerlo o sin que esté demostrado, dándole conformidad al mismo por medio de la fe.

Rituales: Son actos que se reiteran en forma estable, por ejemplo, los regalos empresariales de fin de año.

Imagen Corporativa: Se llama imagen corporativa al uso de símbolos gráficos, nombres y frases propias que son utilizados para identificarse (p.92).

Por otro lado, Jiménez (2018), expone que existen otros elementos de la cultura organizacional, sin embargo, algunos de ellos se alinean con los anteriores. Estos elementos son:

Identidad organizacional: La cultura organizacional se define por la misión, la visión y los valores empresariales.

Sistemas de control: Son aquellos procesos que vigilan lo sucede en el interior de una empresa con el capital humano (colaboradores y directivos).

Estructuras de poder: Se establece quienes son los toman las decisiones, de qué modo que se distribuye el poder y en qué porcentajes.

Símbolos: La cultura organizacional está conformada por todos los diseños (visual y auditivo) que formen parte de la identidad empresarial.

Rituales y rutinas: Se contempla todas las reuniones organizacionales, grupo de negocios, reportes de desempeño que ocurran dentro de la empresa. Pueden ser de carácter formal o informal.

Mitos, historias y anécdotas: La cultura organizacional está orientada por el mensaje implícito que subyace a toda la empresa. Las historias narran el surgimiento de las organizaciones, sus orígenes y su crecimiento. Las anécdotas son narraciones de

historias de la vida real que los colaboradores con antigüedad relatan a los nuevos empleados (p.2).

La cultura organizacional, en síntesis, está compuesta por toda la psicología de una empresa, tales como, los valores y actitudes de sus empleados, la imagen que brinda dicha organización a la sociedad en la que está inserta, la identidad de la organización, normas y valores que las personas tienen en el interior de una determinada organización.

Niveles de la cultura organizacional

Continuando con este subtema, es importante mencionar que la cultura organizacional es comprendida a partir de ciertos niveles. De acuerdo con Schein (1992), la cultura está dividida en los siguientes niveles:

Artefactos y símbolos: Son la capa superior de toda organización. Son aquellos elementos visibles de una organización como: logotipos, estructura, arquitectura, procesos y vestimenta empresarial.

Valores adoptados: Son aquellas normas, valores y roles de conducta. Indican cómo se expresa la organización, las estrategias, objetivos, filosofías y cómo se publican.

Suposiciones básicas y subyacentes: Están profundamente arraigadas en la cultura organizacional y se experimentan como un comportamiento evidente que es inconsciente. Las suposiciones son complejas de reconocer desde adentro.

A partir de lo anterior, se conoce que la cultura se representa como una especie de cebolla, ya que se basa en diferentes capas. La capa más visible es bastante fácil de adaptar y fácil de transformar. Cuanto más profunda es una capa, más complejo se vuelve para ajustarla. Por otro lado, en el núcleo de la cebolla se encuentran los supuestos y alrededor del mismo se encuentran los valores. Finalmente, los objetos y símbolos se pueden encontrar en las capas externas de la cebolla y estos se pueden cambiar fácilmente (Schein, 1992, pág. 45).

De esta manera, se podría decir que el modelo de Schein proporciona puntos de referencia para crear un cambio cultural, siendo bases para un proceso de transformación, en el cual un comportamiento debe desaprenderse antes de que se pueda aprender un nuevo comportamiento en su lugar.

CAPÍTULO 3

Clima laboral

Definición de clima laboral

Según lo establecido, la cultura es un sistema de variables organizacionales que influyen directamente en la percepción y comportamiento de los miembros de una empresa y, por ende, actúa en el clima de trabajo. Chiavenato (2009) indica que el clima laboral se refiere al “ambiente interno entre los miembros de una organización que se relaciona íntimamente con el grado de motivación y con los aspectos de la empresa que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes” (p.50). En la actualidad, las empresas buscan establecer un clima en el cual se impulse, se motive y se satisfagan las necesidades de los colaboradores, para generar altos niveles de productividad y satisfacción en las distintas áreas organizacionales.

Asimismo, el clima laboral es una variable de la organización que se encuentra relacionado a las acciones, percepciones y características de los miembros de una empresa. Pilligua y Arteaga (2019) detallan que el clima laboral “orienta la forma o estructura en que un individuo percibe su trabajo, desempeño, productividad y nivel de satisfacción, contemplando tanto el ambiente humano como físico en el que desarrolla sus gestiones diarias” (p.3). En otras palabras, un buen ambiente de trabajo provoca en los colaboradores un sentimiento positivo lo cual genera un alto impacto en los procedimientos y en la gestión de la empresa.

Un clima laboral adecuado beneficia tanto al colaborador como a la organización debido a que, al establecer una buena relación entre el capital humano y la empresa, los colaboradores sienten más compromiso de cumplir con los objetivos empresariales generando un alto índice de productividad. Con relación a esto, Pedraza (2018) plantea que:

El concepto de clima organizacional refiere a una variable que tiende a representar el conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores a propósito de su ambiente interno de trabajo, que son construidas a partir del significado que otorgan ellos a sus experiencias laborales, las cuales influyen en el comportamiento del trabajador, en su desempeño y, por ende, en la productividad organizacional, así como en los lazos de compromiso afectivo con su organización. (p.93)

De esta forma, se evidencia que el clima laboral es un factor que influye significativamente en la percepción y motivación de los empleados durante su gestión, ya que promueve el trabajo en equipo, el reconocimiento de logros y el desarrollo de una carrera profesional. El diseño del clima en una empresa debe ser un compromiso estratégico que promueva el desempeño y la mejora continua de los empleados, con el objetivo de aumentar los niveles de productividad individual y, por ende, de toda la organización.

Importancia del clima laboral

En la actualidad, una organización es un sistema cambiante en el cual intervienen los distintos factores que conforman a la misma; entre ellos el clima laboral, que beneficia al colaborador y a toda la organización. Según Villanueva, García, y Hernández (2017) se plantea que el clima organizacional “está relacionado con el comportamiento de las personas, su manera de trabajar y relacionarse, su interacción con la organización, el liderazgo de los gerentes, los recursos que se utilizan y la propia actividad de los colaboradores” (p.5).

Con respecto a la importancia del clima laboral, se debe considerar que el ambiente de trabajo debe ser un medio apacible en el cual se evidencie un efectivo liderazgo y se fomente una alta productividad. Villanueva, García, y Hernández (2017) indican que:

Para que las empresas funcionen correctamente es fundamental que prevalezca un clima laboral armónico, por lo cual se deben considerar los aspectos psicológicos que podrían afectar el desempeño de los colaboradores en su conducta o comportamiento. Cabe mencionar que, lo anterior está relacionado de manera directa con las percepciones que el colaborador comprende en su trabajo, e involucra también la relación con su entorno organizacional y con el medio ambiente. (p.2)

Vargas (2014) formula que “el clima laboral presenta gran relevancia en la organización ya que es uno de los pilares fundamentales que permite el cumplimiento de metas, la armonía entre los colaboradores y el sentido de pertenencia organizacional” (p.13). En otras palabras, el clima organizacional es un agente que genera compromiso, interés y motivación en los colaboradores de una compañía; adicionalmente, crear un ambiente de trabajo saludable que proporciona el desarrollo tanto personal como

profesional de los miembros de la organización y los ayuda a potenciar su creatividad e innovación. Con relación a esto, Villanueva, García, y Hernández (2017) señalan que:

El clima laboral es un factor fundamental, que influye positiva o negativamente en la productividad de los colaboradores y de la empresa. Cuando el clima laboral se evalúa, se conocen las problemáticas que existen para ambas partes, lo que permite realizar acciones correctivas y crear un mejor clima laboral. Entre las propuestas de mejora se presentan recomendaciones enfocadas a mejorar el clima laboral por medio de cambios a realizarse en las variables como: responsabilidad, liderazgo, resistencia al cambio, motivación y capacitación. (p.10)

En definitiva, un buen clima laboral es un componente esencial en todas las organizaciones, puesto que, es un beneficio en conjunto tanto para los colaboradores como para la empresa, que evidencia el crecimiento y posicionamiento constante dentro del mercado laboral. De igual manera, este factor posibilita una mejor comunicación y relación entre el equipo de trabajo aumentando el sentido de pertenencia, la seguridad y el interés de cada colaborador.

Dimensiones del Clima Laboral

El clima laboral, como se ha mencionado, se define como el ambiente en el cual los colaboradores llevan a cabo su gestión diaria dentro de una organización. Es una variable que se encuentra influenciada y condicionada por las percepciones de los empleados y las acciones de la compañía. Bordas (2016) indica que numerosos autores han planteado diferentes dimensiones que engloban el clima laboral y, a partir de una revisión bibliográfica de los principales autores se determinaron ocho dimensiones principales (p.27).

Bordas (2016) señala las siguientes dimensiones relevantes para estudiar el clima laboral:

Autonomía: Grado en que el equipo de trabajo percibe para tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar a sus líderes y en general, el grado en que se anima a los colaboradores a ser autosuficientes y a tomar muchas iniciativas.

Cooperación y apoyo: Grado en que los colaboradores perciben que en la empresa existe un buen nivel de compañerismo, amabilidad y apoyo al desarrollo del otro.

Reconocimiento: Grado en el que los colaboradores perciben que están recibiendo un reconocimiento adecuado a su desempeño y su contribución a la organización.

Organización y estructura: Grado en el que se percibe que los procesos organizacionales están bien organizados y coordinados. Además, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones empresariales o burocracia.

Innovación: Grado en que el equipo percibe que existe receptividad para comunicar nuevas ideas, métodos y procedimientos, para la creatividad y el cambio, aceptando los riesgos que esto supone.

Transparencia y equidad: Es el grado en que los miembros de una organización perciben que las prácticas y políticas empresariales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño y oportunidades de desarrollo.

Motivación: Grado en que el equipo percibe que en la empresa se pone énfasis y se motiva el adecuado desempeño y la producción, generando una implicación y compromiso con la actividad que se realiza.

Liderazgo: Modo en que los colaboradores de la organización perciben a la dirección y a los líderes. De igual manera, su comportamiento y su estilo de relación con el resto de los empleados. (p.28)

Factores que influyen en el clima laboral

Dentro de cualquier organización, la salud física, mental y emocional de los colaboradores dependen de las características del entorno laboral en el que realicen sus funciones. De esta manera, la OMS (2016) estableció cuatro factores que influyen directamente en el clima laboral de los colaboradores, siendo estos:

Ambiente físico: Son aquellos aspectos como aire, estructura, mobiliario, productos químicos o materiales que hay en el entorno de trabajo. Todos los elementos podrían afectar a la seguridad, la salud y el bienestar tanto físico como mental de los colaboradores.

Ambiente psicosocial: Se recogen los factores como actitudes, valores de la empresa, cultura de trabajo, presiones, prácticas y relación entre los diferentes actores de la organización. Los problemas más frecuentes son el estrés mental y emocional de los colaboradores que se puede desencadenar en ansiedad crónica u otras dolencias físicas.

Recursos personales en la salud organizacional: La organización debe prestar suficiente atención a los recursos que facilita el bienestar de sus colaboradores atendiendo aspectos como la flexibilidad horaria o el establecimiento de espacios de descanso.

Participación en la comunidad: Se consigue facilitando servicios como el transporte público, atención médica, aplicando políticas de igualdad de género, etc. Estos se traspasan al ámbito de la empresa y pasan a configurar el entorno social que la envuelve.

Por otro lado, Rodríguez (2015) sostiene que el clima organizacional, como un todo, engloba a toda la organización, y por ende, tiene un carácter global que se puede dejar influenciar por los siguientes factores (p.23):

Estructura: Hace referencia a la percepción que poseen los colaboradores de una empresa sobre el número de procedimientos, políticas, limitaciones y trámites que se asocian con el avance de su trabajo diario.

Relaciones: Es aquella percepción que tienen los miembros de la organización en base a las relaciones interpersonales y el clima laboral entre compañeros y líderes dentro del área de trabajo.

Cooperación: En relación a este factor, se asocia a los sentimientos que tienen las personas dentro de una compañía en base al compañerismo y ayuda existente por parte de todos los miembros de la misma.

Conflictos: Se refiere al nivel que los colaboradores de toda la organización tienen frente a un problema, aceptando las diversas opiniones y buscando encontrar soluciones al mismo.

De esta manera, los factores descritos anteriormente deben llamar la atención en cuanto a la comprensión del clima organizacional puesto que aportarían interés acerca de los procesos que determinan las conductas laborales permitiendo introducir cambios dentro de cada organización. Cabe mencionar, que los beneficios no solo serán organizacionales, sino también a nivel individual ya que los colaboradores se sentirán motivados en un ambiente altamente recompensado (p.1).

CAPÍTULO 4

Motivación

Definición de Motivación

Como se mencionó anteriormente, el clima laboral es algo que se construye a través de varios aspectos, uno de ellos es la motivación puesto que, cuando el clima laboral es positivo, los colaboradores acuden a sus puestos más motivados, es decir, con más ilusión y ganas de realizar sus funciones de manera eficaz. De esta manera, la motivación es conocida como aquella actitud que puede ayudar a un individuo a mantenerse activo, en acción y motivado hacia un objetivo. Por esta razón, es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral. Bajo este contexto, Santrock (2002) sostiene que la motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento que es motivado se transforma fuerte, orientado y sostenido” (p.432).

Por otro lado, Rubio (2016) define a la motivación como “un impulso interior que activa la predisposición de un individuo a realizar cualquier actividad o comportamiento orientado a una meta, en dirección al logro de un objetivo determinado” (p.386). De esta manera, las motivaciones individuales pueden evidenciarse en diferentes áreas de actuación. En el ámbito laboral, los líderes realizan funciones específicas que promueven o frenan la motivación de sus colaboradores, es decir, cada uno conoce aquello que cada subordinado necesita y, así, deben tratar de satisfacer sus demandas para obtener mejores resultados de productividad, calidad y servicio.

En otras palabras, la motivación debe ser considerada como un aspecto o elemento que sirve para obtener resultados positivos en los colaboradores para que todas las actividades que se realizan se lleven a cabo por medio de esta, es decir, en relación con el trabajo. Por esta razón, es importante conocer los beneficios que se obtiene al tener a un colaborador motivado en su puesto de trabajo.

Beneficios de la motivación

Como se viene mencionando, la motivación es importante por muchas razones puesto que, un colaborador motivado rendirá más porque se siente mejor en su puesto y lo realizará con mayor eficacia. De igual manera, se considera que una persona motivada se impulsará a seguir adelante a pesar de los obstáculos que se puedan presentar. Por

esta razón, Rangel (2018) sostiene que un colaborador motivado, no se refleja meramente en el hecho de lograr unas metas. Los beneficios de la motivación son numerosos, y pueden cambiar vidas. A continuación, se mencionan:

La creatividad: Las personas motivadas piensan con mayor claridad. Dedicar más recursos intelectuales al proyecto actual y el resultado tiene una mayor creatividad.

Energía: Cuando una persona está motivada, necesita menos cantidad de sueño no porque estén constantemente secretando adrenalina sino, porque presenta una emoción genuina que se refleja como un energizante.

Flexibilidad: Es una habilidad que puede desarrollarse y que no depende de las circunstancias. Cuando estas cambian, las personas están más abiertas a ceder para manejar la situación en lugar de permanecer rígidos.

Salud: Las personas con sentimientos positivos sobre su vida y sobre su potencial, tienen razones para estar y mantenerse saludables.

Magnetismo: Una vida motivada es de interés y la gente motivada tiene cierto magnetismo. Los demás se sienten naturalmente atraídos por los ganadores, que generan energía por hábito y por naturaleza.

Ímpetu: Vivir motivado se convierte fácil, pues se convierte en un hábito.

Reconocimiento: Las personas motivadas destacan. Los demás las respetan por lo que logran, admiran sus agallas y les ofrecen su ayuda, pues desean tener alguna relación con gente ganadora.

Optimismo: Aprende a encontrar el lado positivo que hay en todas las cosas. El cambio no los saca del camino, le ve a todo el lado bueno. (p.21)

De esta manera, la motivación es una herramienta muy importante para el éxito. El grado en que una persona esté motivada determina las metas que va a conseguir en la vida. Por esa razón, la motivación se verá reflejada en varios aspectos organizacionales los cuales conducen a la materialización de ciertos objetivos para satisfacer necesidades y/o expectativas.

Factores que influyen a la motivación laboral

La motivación laboral, como se ha mencionado, es un factor que debe estar presente en la gestión diaria de todos los miembros de una organización. Al tener una

variedad de beneficios, la motivación también posee ciertos factores que influyen positiva o negativamente tanto a los colaboradores como a la empresa. Castañeda y Soto (2018) plantean que es importante identificar los factores que intervienen en la motivación laboral para “establecer las acciones o situaciones que estimulan o impulsan a los colaboradores y así lograr que éstos sean más productivos, generen valor agregado, y se alineen con los objetivos corporativos” (p.17).

Se establece que los factores pueden dividirse en condiciones motivacionales internas y condiciones motivacionales externas; los primeros hacen referencias a las variables personales de cada colaborador como son la autorrealización, el logro, el poder y la estima propia. Por otro lado, las variables motivacionales externas, las cuales se desencadenan de la organización hacia los colaboradores, son: el salario, la supervisión, la promoción, el contenido y el grupo de trabajo (Castañeda & Soto, 2018, p.93). Es importante conocer estos factores que actúan directamente hacia los colaboradores y, por ende, hacia la organización puesto que se deben priorizar para mantener y aumentar la motivación laboral.

En el ámbito laboral, la motivación es indispensable para incrementar la productividad empresarial y el trabajo en equipo dentro de las distintas áreas de una organización. De esta manera, Benavides, Ospina, y Sáenz (2018) plantean que los seres humanos actúan por cuatro factores que intervienen en la motivación, los cuales son:

Motivador de afiliación: Aquel que lleva a las personas a desarrollar relaciones de cordialidad y satisfacción con otras personas ya que la persona o el colaborador necesita sentirse parte de un grupo de personas y, de esta manera, sentir aprecio y estimación por parte de otros.

Motivador de logro: Hace referencia al impulso que mueve a las personas a actuar en busca del mayor éxito en todo aquello que desarrollan.

Motivador de poder: Se refiere al deseo del individuo de controlar a los demás y al entorno que les rodea, adquiriendo la potestad para modificar situaciones. El poder que se ejerce puede ser muy personal, cuando se trata de influenciar o controlar a los demás, utilizándolo para beneficio de su equipo y de la organización.

Motivador de la competencia: Se enfoca en que la persona desea obtener los mejores resultados en las tareas que realiza y así poder diferenciarse de otros que están en su mismo puesto de trabajo. (p.16-17)

En definitiva, la motivación laboral busca conseguir que todos los miembros de una organización se sientan realizados y plenos en sus puestos de trabajo con la finalidad de alcanzar un alto nivel de rendimiento para lograr los objetivos organizacionales. Estos factores son esenciales para que los colaboradores se comprometan y obtengan los resultados trazados por la organización.

Teorías de motivación laboral.

En la actualidad, existe una gran variedad de teorías motivacionales que se asocian con el ámbito laboral y que engloban los factores tanto internos o externos que influyen directamente en los colaboradores. Estas teorías buscan describir y/o explicar el funcionamiento y la importancia de la motivación en el trabajo. Entre las teorías relacionadas se destacan las siguientes:

Teoría de McClelland

Esta teoría establece que los seres humanos requieren tres necesidades indispensables las cuales se dividen en poder, afiliación y logro. Según Peña y Villón (2018), McClelland plantea que los impulsos humanos son promovidos por las tensiones causadas por una necesidad insatisfecha, por lo cual señala que existen tres impulsos que son dominantes dentro de la motivación del individuo. Primero, la motivación para el logro, que hace referencia al deseo e interés que tiene una persona de crecer y desarrollarse; como segundo impulso, la motivación por afiliación que se enfoca en la relación con las personas dentro de un ambiente social; y finalmente, la motivación por poder el cual es un impulso que busca influir en los seres humanos y cambiar las situaciones (p.184).

De igual manera, la teoría de las tres necesidades definida por McClelland es un modelo enfocado en la motivación que se presenta y afecta en una organización y en el desempeño diario dentro del ámbito laboral. Araya y Pedreros (2013) señalan que:

“Las personas que tienen una alta necesidad de logro, buscan diferenciarse por hacer bien las cosas y disfrutar de las situaciones en las que pueden tomar varias responsabilidades. Asimismo, los seres humanos que tienen una alta necesidad de tener poder buscan controlar a las personas y que se haga lo que ellas desean. Por otra parte,

las personas con un alto nivel de afiliación tienden a pensar con frecuencia sobre la calidad de sus relaciones personales”. (p.48)

Teoría de Vroom

La teoría de las expectativas de Vroom es una teoría de la motivación que hace referencia al comportamiento del individuo, el cual es condicionado por la recompensa o resultado obtenida a cabo de su acción. Peña y Villón (2018) indican que:

La importancia de esta teoría se representa por el interés que se observa de la individualidad y la variedad de las fuerzas motivadoras. En cada persona existen tres factores que determinan la motivación para que se pueda en los que se mencionan los objetivos individuales que poseen la fuerza de voluntad para lograr objetivos:

La relación percibida por el individuo entre la productividad.

El logro de los objetivos del ser humano.

El individuo tiene la capacidad de influenciar en su propia productividad.
(p.184)

Por otro lado, se destaca que la teoría de las expectativas de Vroom plantea que la conducta del ser humano varía en cierta forma dependiendo de logros o resultados a alcanzar y que beneficio tiene para sí mismo. Otros autores determinan que la motivación es el resultado de tres variables en esta teoría, las cuales son la valencia, las expectativas y la instrumentalidad. Naranjo (2009) define a la valencia como el “valor que la persona aporta a cierta actividad, el deseo o interés que tiene en realizarla” (p.161); como segunda variable se define a las expectativas como “las creencias sobre la probabilidad de que un acto irá seguido de un determinado resultado” (p.161) y, finalmente se plantea que la instrumentalidad se refiere a la “atención que la persona hace con relación al logro de un determinado resultado, este servirá de algo” (p.161).

Teoría de Herzberg

También denominada teoría de los dos factores se enfoca en los elementos que originan la motivación sea de manera satisfactoria o insatisfactoria, es decir, sostiene que la motivación de una persona surge a partir de factores de motivación intrínsecos y no de factores extrínsecos. Según Chiavenato (2009), la motivación se clasifica en dos factores alineados al ambiente externo y al trabajo del ser humano; y los define de la siguiente manera:

Factores higiénicos: Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; comprenden las condiciones físicas, ambientales del empleo y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los empleados. Si llegan a ser precarios, se provoca insatisfacción, razón por la cual se les llama factores de insatisfacción.

Factores motivacionales: Es aquel contenido del puesto de trabajo, las tareas y las obligaciones relacionadas con el mismo; producen un efecto de satisfacción a largo plazo y un aumento de la productividad muy superior a los estándares planteados. De esta manera, la motivación hace referencia al crecimiento, sentido y/o sentimiento de realización y reconocimiento laboral que se evidencia en la ejecución de tareas y actividades que hacen referencia a desafíos y tienen significado en el trabajo. (p.45)

Araya y Pedreros (2013) señalan que “la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral son producto de dos tipos de experiencias, es decir, Herzberg estableció que los factores que generan insatisfacción en los colaboradores son de naturaleza diferente a la de los factores que causan satisfacción” (p.48). Dicho en otras palabras, se determina que la teoría de Herzberg se enfoca directamente en los factores que provocan tanto la satisfacción como la insatisfacción; la primera es generada por los factores de motivación los cuales tienen un alto nivel de impacto en la satisfacción del individuo; y, la insatisfacción que es provocada por los factores de higiene, los cuales se alinean al contexto en el que se desarrolla el trabajo y las condiciones laborales.

CAPÍTULO 5

Metodología

Objetivos

Objetivo General

Caracterizar los principales factores que influyen en la rotación de los vendedores de una empresa de consumo masivo, con el fin de proponer una estrategia para reducir la deserción.

Objetivo Específicos

- Identificar la situación actual con relación al índice de rotación del año 2021 en la empresa de consumo masivo.
- Determinar los factores que afectan el índice de rotación del personal en la empresa de consumo masivo.
- Definir una estrategia para prevenir la deserción de los vendedores de la empresa de consumo masivo.

Enfoque, Diseño y Tipo de investigación

De acuerdo con la naturaleza de este proyecto, se utilizó un enfoque de investigación mixto, el cual Barrantes (2011) explica como “un proceso que recolecta analiza y vierte datos cuantitativos y cualitativos, en un mismo estudio” (p.17). En este caso, se llevó a cabo la aplicación de un cuestionario para obtener datos cuantitativos y el trabajo de campo se realizó por medio de entrevistas semiestructuradas a las autoridades respectivas del área en cuestión, reflejando datos cualitativos.

Esta investigación es un diseño no experimental de alcance descriptivo, el cual hace referencia al desarrollo de una imagen o descripción de un fenómeno estudiado a partir de sus características. De esta forma, mide variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómenos bajo análisis (Grajales, 2000, p.3). Teniendo en cuenta lo anterior, en este proyecto se recolectó información que permitió analizar el contexto, sin la manipulación de variables, con la finalidad de caracterizar a la población de estudio, siendo esta una información importante para establecer los factores que causan la rotación de personal en esta área y posteriormente sugerir estrategias que ayuden a disminuir la deserción laboral.

Población

Cuando se habla de población, se hace referencia al grupo de individuos u objetos de los cuales se estima conocer aspectos dentro de una investigación. En otras palabras, se refiere al universo, conjunto o totalidad de elementos sobre los que se investiga o se hacen estudios (López, 2004, p.19).

Para esta investigación, la población fue un total de 82 personas, las cuales pertenecen a la fuerza de ventas de la empresa de consumo masivo estudiada. Cabe mencionar que esta población se caracteriza por ser los responsables de ejecutar las estrategias comerciales, evitando que la empresa sufra recesiones económicas y que garanticen su expansión a nuevos mercados. Adicionalmente, este personal está comprendida por hombres y mujeres entre los 25 a 45 años con un nivel de instrucción bachillerato y cursando estudios universitarios.

Muestra

Por otro lado, la muestra es un subconjunto de la población del cual se realizará la investigación. Es importante mencionar que, existen algunos procedimientos para determinar el grupo objetivo a investigar en la muestra. De esta manera, la muestra representa una parte importante de la población (López, 2004, p.17).

Para esta investigación, se llevó a cabo la siguiente fórmula:

n: Tamaño de muestra.

N: Tamaño de la población.

Z: Nivel de confianza 95%.

e: Porcentaje de error 5%.

p: Probabilidad de ocurrencia 50%.

q: Probabilidad de no ocurrencia 50%.

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 82}{0.05^2 (82-1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50} = \frac{78.75}{1.1629} = 67.72$$

A partir de la fórmula planteada, se establece que la muestra a estudiar en esta investigación es un total de 68 personas.

Tipo de muestreo

El tipo de muestreo hace referencia al método que se utiliza para determinar el número exacto de los miembros de la muestra del total de la población por estudiar. "Se refiere a un conjunto de procedimientos, criterios y reglas por medio de los cuales se escoge un grupo de elementos de una población específica que representan lo que sucede en todo ese conjunto" (López, 2004, p.17).

De esta manera, es importante seleccionar el tipo de muestreo a utilizar, permitiendo que el estudio se realice en menor tiempo y, así, se pueda profundizar en el análisis de las variables. En este proyecto, se utilizó un tipo de muestreo estratificado, el cual hace referencia en agrupar los elementos de la población en grupos o estratos en base a características esenciales de interés para el estudio que se realizará, para luego seleccionar los elementos de la muestra de cada uno de los estratos de manera aleatoria (Cañizares, 2019, p. 1).

Variables

Factores de rotación

Los factores de rotación se entienden por aquellos elementos que pueden condicionar una situación, volviéndose los causantes de la evolución o transformación de los hechos, en este caso, son las causas internas o externas que provocan la rotación del personal en una organización. Los factores internos como el clima laboral, relaciones interpersonales, la motivación, entre otros, son los elementos que influyen en la motivación y la satisfacción y, por ende, en la rotación. Por otro lado, los factores externos que contribuyen a la rotación del personal son la situación de oferta por la competencia y una mejor oportunidad de empleo (Andrade, 2010, p.23).

Índice de rotación

Según Chiavenato (2009), el índice de rotación es la métrica que ayuda a establecer el número de personas que ingresan y se desvinculan, sea de manera voluntaria o involuntaria, de una organización en un tiempo determinado. Su objetivo es determinar el índice en términos de porcentaje en relación a la dinámica de circulación de los colaboradores en un área y período específico. Se indica que cada resultado puede tener distintas interpretaciones basados en el clima organizacional, tamaño, volumen y actividad de la empresa (p.69).

Deserción laboral

La deserción laboral hace referencia al abandono voluntario por parte de los empleados de su lugar de trabajo, lo que ocasiona conflictos al poder alcanzar los objetivos empresariales planteados. Esta situación causa que una empresa evidencie una disminución de su fuerza laboral y que descienda su economía. Asimismo, un índice alto de deserción laboral puede perjudicar la reputación de la organización y, por ende, aumentar la rotación del personal (Hidalgo, 2016, p.70).

Estrategias motivacionales

Las estrategias motivacionales se pueden definir como el conjunto de acciones planificadas cuya finalidad es impulsar a los colaboradores a cumplir los objetivos organizacionales. En este sentido, las estrategias motivacionales benefician a los trabajadores y a la empresa en múltiples aspectos (Quena, 2021, p.429).

Dimensiones

Con relación a las variables de análisis en la metodología, se establecen las siguientes dimensiones, las cuales son elementos en los que se descomponen las variables para poder evaluarlas o medirlas.

1. Factores de rotación

1.1 Factores internos

1.1.1 Clima laboral

El clima laboral se refiere según Bordas (2016) “a un conjunto de variables las cuales están presentes dentro de una organización, influenciando directamente en la conducta, desempeño, actitudes y motivación de todos los miembros de la empresa” (p.26).

1.1.2 Relaciones interpersonales

Martínez (2017) establece que las relaciones interpersonales “son aquellas relaciones que se establecen entre al menos dos personas y son parte esencial de la gestión laboral; asimismo, estas relaciones humanas pueden ser un medio para cumplir con las finalidades de la organización” (p.37).

1.1.3 Motivación

La motivación es definida por Cortés (2004) como “un fenómeno multicausal, originado por diversas fuentes, tales como los tipos de incentivos, reconocimientos, promociones, el trabajo por sí mismo, las necesidades de las personas, las metas y objetivos que se tengan, las condiciones de trabajo, los salarios, etc.” (p.204).

1.2 Factores externos

1.2.1 Oferta de competencia

La oferta de competencia o también llamada una contraoferta se puede interpretar como una oferta laboral externa de la competencia en la cual se ofrece una nueva oportunidad profesional y una posibilidad de crecimiento laboral. De igual manera, existen otros factores que influyen en esta oferta de competencia como el sueldo, los beneficios, la promoción y el tipo de empresa (Corominas, 2007, p.129).

1.2.2 Oportunidades laborales

Como factor externo, se encuentran las oportunidades laborales, las cuales “se contemplan como todas las vacantes generadas en diversas organizaciones y que deben ser suplidas por una persona para cubrir el puesto de trabajo y permanecer en él” (Bergamino, 2013, p.12).

2. Índice de rotación

2.1 Índice normal: -15%

2.2 Índice alto: 15% a 40%

2.3 Índice muy alto: +40%

3. Deserción laboral

3.1 Factores individuales

3.1.1 Expectativas de los colaboradores.

Dentro de las organizaciones, las expectativas de los colaboradores se relacionan al “resultado de la interacción de la persona con la situación en la que se encuentra, que se relaciona con su percepción subjetiva y que está orientado hacia las repercusiones sociales que derivan del desempeño y las posibilidades y accesos” (Manassero, Ramis, Ramirez, & Guerra, 2016, p.72).

3.2 Factores organizacionales

3.2.1 Cultura organizacional

La cultura organizacional se refiere “a la identidad empresarial que se caracteriza por aquellos valores, tradiciones, principios y formas de hacer las cosas que influyen directamente en la manera en que actúan los miembros de una empresa” (Segredo, García, León, & Perdomo, 2017, p.93).

4. Estrategias motivacionales

4.1 Relaciones humanas

Son conocidas como “aquel conjunto de normas, valores y principios que se utilizan para mantener una comunicación positiva. También, se define como las actitudes necesarias para convivir con los demás de una manera armoniosa” (Genao, Pérez, & Castro, 2014, p.22).

4.2 Reconocimiento

El reconocimiento es una acción de distinguir a una persona; en el ámbito laboral, Polindara (2020) lo define como “estrategias que utilizan las empresas para premiar a sus colaboradores, con el propósito de intensificar aquellos comportamientos positivos alineados con la dirección estratégica” (p.4).

4.3 Liderazgo

El liderazgo es considerado como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. De esta manera, es un grupo de formas de comportamiento que el líder utiliza como herramienta para influir sobre el actuar de los individuos y equipos. Esta influencia se desarrolla por medio de una visión sustentada por los valores que la apoyan, generando en el individuo la incorporación a su propio comportamiento (Hellriegel, 2014, p. 188).

4.4 Comunicación

La comunicación es un fenómeno social que hace del ser biológico un ser social. Sin comunicación no existe la comunidad ni la sociedad, la cultura, la política, ni la economía. A nivel organizacional, son todos los canales y formas de comunicación que se producen dentro de las organizaciones, siendo uno de los pilares más importantes para

garantizar un entendimiento claro de los objetivos de una compañía y las estrategias para alcanzarlo (Reyes, Paredes, Teran, & Paulina, 2017, pág. 6).

| Variable | Dimensiones |
|-----------------------------------|---|
| Factores de rotación | Factores internos: Clima laboral, relaciones interpersonales, motivación. |
| | Factores externos: Oferta de competencia, oportunidades laborales. |
| Índice de rotación | Índice normal: -15%. |
| | Índice alto: 15% a 40%. |
| | Índice muy alto: +40%. |
| Deserción laboral | Factores individuales: Expectativas de los colaboradores. |
| | Factores organizacionales: Cultura organizacional. |
| Estrategias motivacionales | Relaciones humanas. |
| | Reconocimiento. |
| | Liderazgo. |
| | Comunicación. |

Tabla 1: Variables y dimensiones de la metodología

Elaborado por: Las autoras

Instrumentos

A este punto, cabe mencionar que los instrumentos de investigación son los recursos que el investigador puede utilizar para abordar problemas y fenómenos y extraer información de ellos (Garay, 2020, p. 12). En este caso, como se mencionó anteriormente, se utilizó como instrumentos de investigación: la entrevista y el cuestionario.

Por un lado, la entrevista es un instrumento de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos, la misma que se realiza por medio de una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar (Díaz, 2013, p.163). En este caso, tuvo el objetivo de diagnosticar la percepción acerca de los factores que afectan la rotación del personal en el área de ventas, con la finalidad de tener un acercamiento inmediato sobre la realidad de este fenómeno dentro de la empresa de consumo masivo. Este levantamiento de información, se realizó directamente a dos

líderes del área en cuestión y un representante del área de Talento Humano. Dicho instrumento cuenta con 10 preguntas en total, las cuales se relacionan directamente con las variables previamente descritas.

Por otro lado, se realizó un cuestionario, el cual es considerado como un clásico en las ciencias sociales para la obtención y registro de datos. Es una técnica de evaluación que puede abarcar aspectos cuantitativos y cualitativos y, permite consultar a una población amplia de una manera rápida y económica (García, 2013, p.52). Para esta investigación, tuvo el objetivo de levantar información acerca de las experiencias, sentimientos y percepciones frente al puesto de trabajo actual de los colaboradores del área. Cabe mencionar que, dicho cuestionario cuenta con un total de 20 preguntas alineadas a las variables de este proyecto y fue utilizado para obtener respuestas de un total de 68 vendedores, los cuales representan al total de la muestra.

CAPÍTULO 6

Presentación y análisis de resultados

En este capítulo se presentarán los resultados de las entrevistas realizadas a través de una matriz. De esta manera, se realizará una comparación de las tres entrevistas aplicadas con el objetivo de analizar las diferentes respuestas de las personas que fueron escogidas para este proyecto de investigación para, posteriormente, obtener información sobre las interrogantes planteada y se puedan contrastar los objetivos planteados.

Como se indicó anteriormente, la entrevista constó de 10 preguntas y fue aplicada a dos líderes del área de ventas y un representante del área de Talento Humano. Las preguntas fueron construidas a partir de las variables y dimensiones establecidas en la metodología, las cuales fueron seleccionadas de acuerdo a los objetivos planteados.

| Preguntas | Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 |
|--|--|--|---|
| 1. ¿Qué es para usted la rotación de personal? | “Cambio o movimiento de una posición, el cual deriva tanto a un ascenso como también a una salida”. | “Movimiento o salida de personas; puede ser por voluntad propia o por decisión de la compañía”. | “Entrada y salida de los colaboradores. Puede ser voluntario o involuntario (asociado al desempeño laboral)”. |
| 2. ¿Qué tan importantes son las relaciones interpersonales dentro del equipo de ventas? | “La empatía influye directamente en los resultados del equipo y de la organización”. | “Ayudan a cumplir los objetivos”. | “Permiten la cohesión del equipo y, por ende, lograr los objetivos y resultados” |
| 3. ¿Cómo son los procesos de feedback para los vendedores? | “Se revisa los KPI’s (indicadores) y Rankings de los vendedores en sus gestiones para luego, realizar un feedback sobre el desempeño”. | “Entre 5 a 10 puntos de venta se da el feedback de su gestión para que el vendedor vaya mejorando su desempeño” | “Son continuos a través de los gerentes de cada sector”. |
| 4. ¿Qué métodos se utilizan para motivar a la fuerza de ventas de la empresa? | “El tema económico, la remuneración variable. De igual manera, influye el feedback diario. También, es importante revisar el plan de carrera de cada persona”. | “El cuantitativo, que es el monetario y el método cualitativo, el cual reconoce al mejor vendedor del mes y se realiza un ranking de los 10 mejores vendedores”. | “Salarios emocionales que son los incentivos y reconocimientos, pero también tenemos incentivos salariales que se encuentran muy atados a la fuerza de venta y a las bonificaciones extras” |

| | | | |
|---|---|---|---|
| <p>5. ¿Qué aspectos de la cultura organizacional la convierten en una empresa atractiva para trabajar?</p> | <p>“Los valores organizacionales”.</p> | <p>“Por su cultura destacable y por la claridad del sueño que se tiene como empresa. Los beneficios, paquete remunerativo y el valor de considerar las opiniones, desarrollo y crecimiento de los colaboradores”.</p> | <p>“El gran reconocimiento y la cultura pues provoca un sentimiento de pertenencia y compromiso muy fuerte”.</p> |
| <p>6. ¿Cómo se promueve el liderazgo en el equipo de ventas?</p> | <p>“Mediante empatía y siendo personas influyentes o interesadas en que su equipo mejore”.</p> | <p>“Siendo un líder participativo, por lo cual permito que todos desarrollen esa habilidad y la apliquen en su gestión diaria”.</p> | <p>“Por medio de la capacitación técnica y funcional y, programas de liderazgo existentes en la compañía”.</p> |
| <p>7. ¿Cuáles son las oportunidades de desarrollo que se les ofrecen a los vendedores dentro de la organización?</p> | <p>“Es salarial y también el crecimiento profesional”.</p> | <p>“Se conoce cuál será el siguiente paso del vendedor y cómo el mismo crecerá dentro de la compañía”.</p> | <p>“Tenemos una línea de crecimiento definida, sin embargo, los colaboradores puedan aplicar en diferentes áreas”</p> |
| <p>8. ¿Cuál es la manera en que la organización logra cumplir con las</p> | <p>“Por medio de la encuesta de clima se tiene un muestreo de que los planes de acción que estamos fomentando son los correctos”.</p> | <p>“La fuerza de ventas debe cumplir con la meta de la empresa para lograr cumplir los objetivos organizacionales”.</p> | <p>“Sus expectativas de crecimiento pueden cumplirse a medida que pasa el tiempo, por medio de la</p> |

| | | | |
|--|---|--|--|
| expectativas de la fuerza de ventas? | | | visibilidad de beneficios que damos”. |
| 9. ¿Cómo es el procedimiento de salida de los vendedores dentro de la organización? | “Es en base a su desempeño y en base a su rol. Cada 6 meses, se evalúa el cumplimiento de objetivos; si no se cumple, se procede a desvincularlos”. | “Cuando son salidas forzadas, es de acuerdo a las leyes de Ecuador, Si son voluntarias, el área de Recursos Humanos realiza una encuesta de salida para evaluar el motivo” | “Se aplica una entrevista de salida para conocer cuál fue el nivel de satisfacción o experiencia. También se realiza una valoración médica para verificar que no exista ningún tipo de enfermedad laboral de por medio”. |
| 10. ¿Qué estrategias considera usted necesarias para disminuir el índice de rotación dentro del área? | “Con una inducción, no solo en la parte de conocimientos, sino también en la parte de calle respectivamente”. | “Es necesario identificar el porqué de cada salida para programar una estrategia de retención de personal y disminuir la rotación dentro del área” | “Muchas veces se puede evidenciar un liderazgo negativo. Por lo que, se debe fortalecer a aquellos líderes para que aprendan a administrar muy bien a su personal a cargo”. |

Tabla 2: Cuadro comparativo de las entrevistas.

Elaborado por: Las autoras.

Análisis general de entrevistas

A partir de estas entrevistas, se puede analizar que los líderes de esta área y el integrante del departamento de talento humano concuerdan en ciertas respuestas, sin embargo, plantean distintas posturas sobre los factores que se desean determinar. De esta manera, a continuación, se presenta un análisis de las respuestas obtenidas por cada pregunta.

Pregunta 1: ¿Qué es para usted la rotación de personal?

En cuanto a la primera pregunta, los entrevistados concuerdan que la rotación de personal es un cambio o movimiento de una persona, es decir, la entrada o salida a un puesto de trabajo. De igual manera, resaltan que este movimiento se puede dar de forma voluntaria o involuntaria, de acuerdo con lo que considera la organización.

Pregunta 2: ¿Qué tan importantes son las relaciones interpersonales dentro del equipo de ventas?

Los líderes entrevistados sostienen que las relaciones interpersonales son muy importantes en este equipo, puesto que, reflejan la empatía que tiene uno por el otro, permitiendo una fuerte cohesión del equipo y, alcanzando los objetivos y resultados.

Pregunta 3: ¿Cómo son los procesos de feedback para los vendedores?

Dentro de la organización, existe un proceso de feedback continuo por los gerentes de cada sector. Generalmente, se alinean con los indicadores o los rankings en que se encuentre cada vendedor, para luego brindarles una retroalimentación por su desempeño y cómo mejorarlo.

Pregunta 4: Qué métodos se utilizan para motivar a la fuerza de ventas de la empresa?

Las personas entrevistadas afirmaron que existe más de un método para motivar a la fuerza de ventas de la organización. En este caso, reconocen su desempeño de forma monetaria y emocional, es decir, ellos mantienen un sueldo fijo más una variable que se alinea al cumplimiento de los objetivos y, tienen reconocimientos mensuales al mejor vendedor y un ranking del TOP 10.

Pregunta 5: ¿Qué aspectos de la cultura organizacional la convierten en una empresa atractiva para trabajar?

Los entrevistados están de acuerdo que los valores organizacionales y la cultura son los elementos más atractivos que tiene la organización, lo cual la convierte en un buen lugar para trabajar. Adicionalmente, mencionaron que los beneficios y la clara preocupación por el desarrollo de sus colaboradores es muy importante.

Pregunta 6: ¿Cómo se promueve el liderazgo en el equipo de ventas?

Dentro de la organización de consumo masivo, se promueve el liderazgo por medio de la participación, empatía y preocupación por las oportunidades de mejora del equipo. Cabe mencionar que, uno de ellos resaltó los programas de formación que se realizan de manera interna para que todos puedan liderar pequeños grupos dentro de sus actividades/áreas.

Pregunta 7: ¿Cuáles son las oportunidades de desarrollo que se les ofrecen a los vendedores dentro de la organización?

Los líderes enfatizaron que, dentro de esta organización existe una línea de desarrollo definida para los vendedores, recibiendo crecimientos salariales y profesionales. Sin embargo, si alguno de ellos tiene interés en crecer en otra área de acuerdo con su perfil, la empresa no impide que aplique a cualquier vacante existente.

Pregunta 8: ¿Cuál es la manera en que la organización logra cumplir con las expectativas de la fuerza de ventas?

Para la empresa es importante que los colaboradores cumplan con las metas previamente establecidas, para luego tener la oportunidad de recibir los beneficios que se les ha ofrecido desde el inicio de sus labores. De todas formas, la organización realiza una encuesta de clima para evaluar que los planes de acción que se están ejecutando sean los correctos y se realicen los cambios respectivos.

Pregunta 9: ¿Cómo es el procedimiento de salida de los vendedores dentro de la organización?

Como en toda compañía, existen salidas voluntarias e involuntarias. En este caso, cuando son salidas voluntarias, se lleva a cabo una entrevista de salida para indagar el motivo y se realiza una valoración médica para evitar cualquier demanda posterior. Por

otro lado, las salidas involuntarias se dan por medio de una evaluación de desempeño y el incumplimiento de objetivos.

Pregunta 10: ¿Qué estrategias considera usted necesarias para disminuir el índice de rotación dentro del área?

Se puede rescatar dos importantes estrategias que fueron mencionadas por los líderes entrevistados. Por un lado, recomiendan realizar una mejor inducción, tanto en la parte de conocimientos como en las gestiones de calle que este personal debe realizar. Por otro lado, recomiendan trabajar en el liderazgo de muchos jefes, puesto que, en muchos casos son muy negativos y no administran correctamente a su equipo de trabajo.

Análisis de las encuestas

Por otro lado, se aplicaron encuestas a los 68 colaboradores establecidos en la muestra y los resultados se presentarán en gráficas de acuerdo con cada una de las preguntas administradas. Además, se realizará una descripción de la información obtenida, con la finalidad de analizar los resultados. Cabe mencionar que, las preguntas fueron segmentadas a partir de las variables para tener un mayor alcance de los resultados.

Cultura organizacional

Pregunta 1

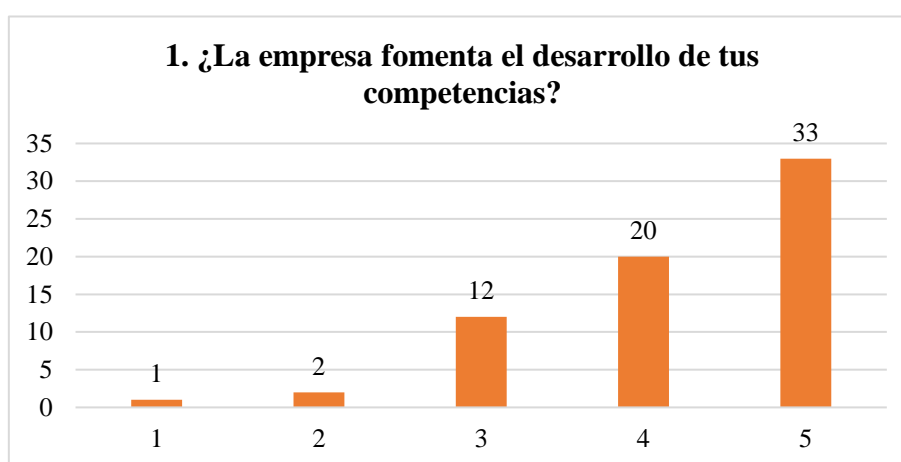


Gráfico 2: Pregunta 1

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|------------|
| Nada probable | 1 | 1% |
| Poco probable | 2 | 3% |
| Medianamente probable | 12 | 18% |
| Casi probable | 20 | 29% |
| Muy probable | 33 | 49% |

Table 3: Pregunta 1

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

Análisis

Según los resultados obtenidos de la muestra evaluada se sostiene que, en esta primera pregunta, el 1% de la muestra considera que dentro de la organización no

fomentan el desarrollo de las competencias. De igual manera, el 18% indicó que es medianamente probable que se desarrollen las competencias dentro del área de la fuerza de ventas y, por último, el 49% respondió que es muy probable que la organización fomente el desarrollo de las competencias.

A partir de estos resultados, se puede deducir que sí se percibe un desarrollo de competencias dentro de la organización, puesto que el 78% (casi probable y muy probable) de la muestra respondió positivamente a la interrogante planteada. No obstante, se puede inferir que las personas que indicaron una frecuencia menor no han podido evidenciar por completo el desarrollo de competencias debido a que se considera que son colaboradores que tienen poco tiempo laborando dentro de la organización.

Pregunta 2

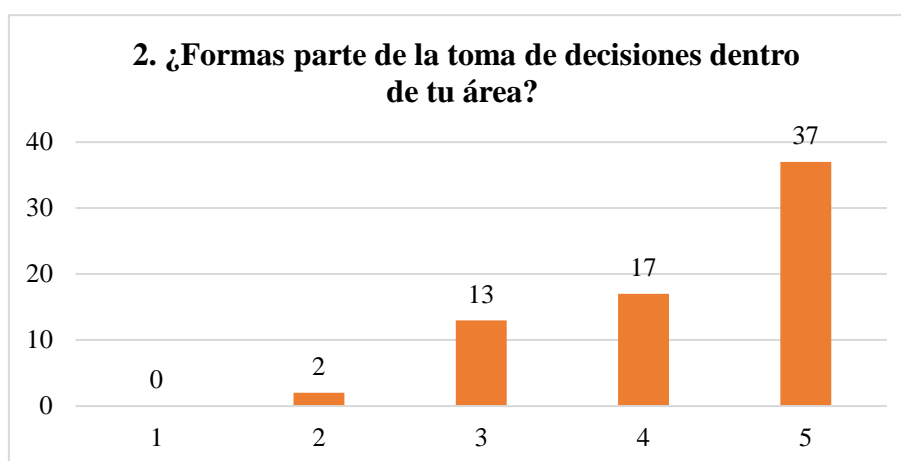


Gráfico 3: Pregunta 2

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|------------|
| Nada probable | 0 | 0% |
| Poco probable | 2 | 3% |
| Medianamente probable | 13 | 19% |
| Casi probable | 17 | 25% |
| Muy probable | 37 | 53% |

Table 4: Pregunta 2

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

Análisis

En cuanto a la segunda pregunta, se obtuvo que el 3% considera que es poco probable que formen parte de la toma de decisiones dentro del área de la fuerza de ventas. Asimismo, el 19% respondió que es medianamente probable que formen parte de lo anteriormente mencionado y, el 53% sostiene que es muy probable que tengan una activa participación en la toma de decisiones del equipo.

Según lo analizado, se infiere que un gran porcentaje de los colaboradores de esta área sí forman parte de la toma de decisiones, debido a que el 78% (casi probable y muy probable) de la muestra contestó favorablemente a la interrogante. Por otro lado, se deduce que las demás personas no se han involucrado en su totalidad puesto que, que se considera que son colaboradores que tienen poco tiempo laborando o no se evidencia una iniciativa por parte de ellos o de sus líderes.

Pregunta 3



Gráfico 4: Pregunta 3

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|------------|
| Nada probable | 3 | 4% |
| Poco probable | 9 | 13% |
| Medianamente probable | 15 | 22% |
| Casi probable | 12 | 28% |
| Muy probable | 29 | 43% |

Table 5: Pregunta 3

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

Análisis

Según la encuesta realizada, el 4% contestó que se percibe una incorrecta socialización de los objetivos organizacionales, mientras que el 22% afirmó que es medianamente probable que se dé una correcta socialización de los objetivos. Por último, el 43% contestó que sí se percibe una correcta presentación y socialización de los objetivos organizacionales.

En efecto, se podría concluir que dentro del área se percibe una correcta socialización de los objetivos organizacionales ya que, un gran número de vendedores señalaron que sí tienen conocimiento sobre los objetivos y, por ende, se evidencia una difusión adecuada de estos. Por otro lado, se infiere que los demás evaluados no han prestado la suficiente atención a las inducciones brindadas por parte de la empresa.

Pregunta 4



Gráfico 5: Pregunta 4

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|------------|
| Nada probable | 3 | 4% |
| Poco probable | 8 | 12% |
| Medianamente probable | 19 | 28% |
| Casi probable | 8 | 12% |
| Muy probable | 30 | 44% |

Table 6: Pregunta 4

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

Análisis

Respecto al cuarto enunciado, se observa que el 4% no se siente identificado con la misión, visión y valores de la empresa. De igual manera, el 28% contestó que siente una escasa afinidad con la filosofía empresarial y, por otra parte, el 44% percibe correctamente los elementos organizacionales de la empresa en cuestión.

A partir de este análisis, se interpreta que, dentro del área evaluada, en su gran mayoría, existe una correcta socialización de la cultura organizacional. Sin embargo, cabe mencionar que un número representativo de la muestra se encuentra parcialmente alineado con la misión, visión y valores de la empresa de consumo masivo y una menor cantidad de encuestados sienten muy poca o nula identificación con los elementos mencionados. De esta forma, se infiere que hace falta fortalecer estos temas en la inducción corporativa brindada en el ingreso de cada colaborador.

Pregunta 5

Gráfico 5

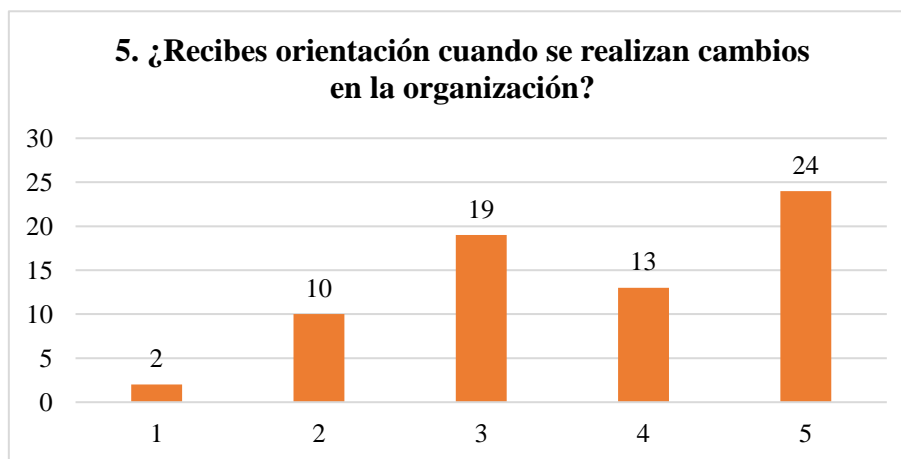


Gráfico 6: Pregunta 5

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| Nada probable | 2 | 3% |
| Poco probable | 10 | 15% |

| | | |
|-----------------------|----|-----|
| Medianamente probable | 19 | 28% |
| Casi probable | 13 | 19% |
| Muy probable | 24 | 35% |

Table 7: Pregunta 5

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

Análisis

Los resultados obtenidos de esta pregunta indican que el 3% de las personas encuestadas no han recibido una adecuada orientación sobre los cambios realizados dentro de la organización. Asimismo, el 28% de los colaboradores plantearon que reciben una orientación medianamente completa. Finalmente, el 35% de la muestra de la fuerza de ventas contestó la opción muy probable remitiendo que existe una adecuada orientación cuando se realizan cambios dentro de la empresa de consumo masivo.

De este modo, se puede inferir que dentro de la organización si se brinda una orientación eficiente en relación con los cambios implementados dentro de esta. No obstante, se puede tomar como una oportunidad de mejora implementar algún sistema o proceso en el cual todos los vendedores puedan conocer a mayor profundidad los cambios realizados cada cierto tiempo y, en este caso, disminuir los resultados de las personas que respondieron que no sienten esa explicación oportuna dentro de la compañía.

Clima laboral

Pregunta 6

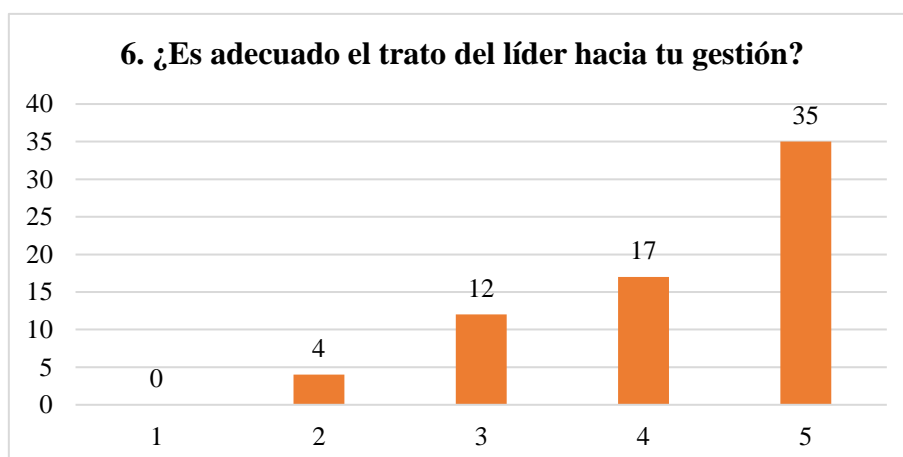


Gráfico 7: Pregunta 6

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|------------|
| Nada probable | 0 | 0% |
| Poco probable | 4 | 6% |
| Medianamente probable | 12 | 18% |
| Casi probable | 17 | 25% |
| Muy probable | 35 | 51% |

Table 8: Pregunta 6

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

Análisis

En la sexta pregunta, se puede observar que el 6% de personas respondieron que el trato de su líder hacia su gestión es poco adecuado y, asimismo, el 18% planteó como respuesta medianamente probable, interpretando que el trato de sus líderes es parcialmente idóneo. Por otro lado, el 51% de vendedores afirmaron que se evidencia un excelente trato por parte de su jefe y que existe un interés en su gestión.

Se puede deducir que dentro de la organización se percibe una buena relación y trato de parte de los líderes hacia sus equipos de trabajo en el área de venta, lo cual evidencia un clima laboral sano y adecuado. Sin embargo, el 6% de encuestados, es necesario fortalecer el clima laboral a través de un mejor trato de los líderes del área.

Pregunta 7

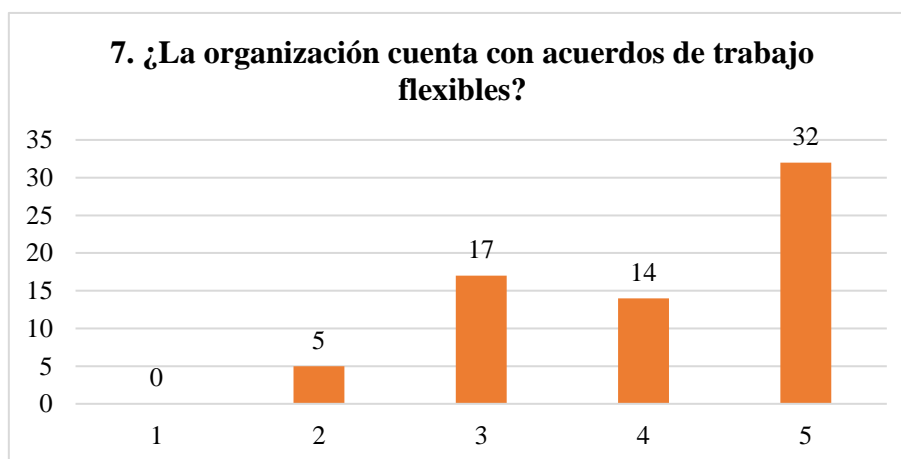


Gráfico 8: Pregunta 7

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|------------|
| Nada probable | 0 | 0% |
| Poco probable | 5 | 7% |
| Medianamente probable | 17 | 25% |
| Casi probable | 14 | 21% |
| Muy probable | 32 | 47% |

Table 9: Pregunta 7

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

Análisis

Con respecto a esta pregunta, se presentan los siguientes resultados en relación a los acuerdos de trabajo flexibles; el 7% de personas señalaron que es poco probable observar este tipo de acuerdos dentro del área de ventas y el 25% de ellos indicaron que se evidencia moderadamente acuerdos manejables dentro de la organización. Por otra parte, el 47% de vendedores plantearon con seguridad que los acuerdos flexibles de trabajo dentro de la empresa de consumo masivo son observables en su totalidad.

Como resultado de esta pregunta, se infiere que dentro de la empresa de la ciudad de Guayaquil se presencian acuerdos visibles en el área de ventas propiciando un ambiente de trabajo llamativo para los vendedores. De igual manera, se puede deducir que es indispensable transmitir esta flexibilidad que tiene la organización en relación a estos tratos y/o acuerdos para que los vendedores sientan la apertura en situaciones específicas.

Pregunta 8

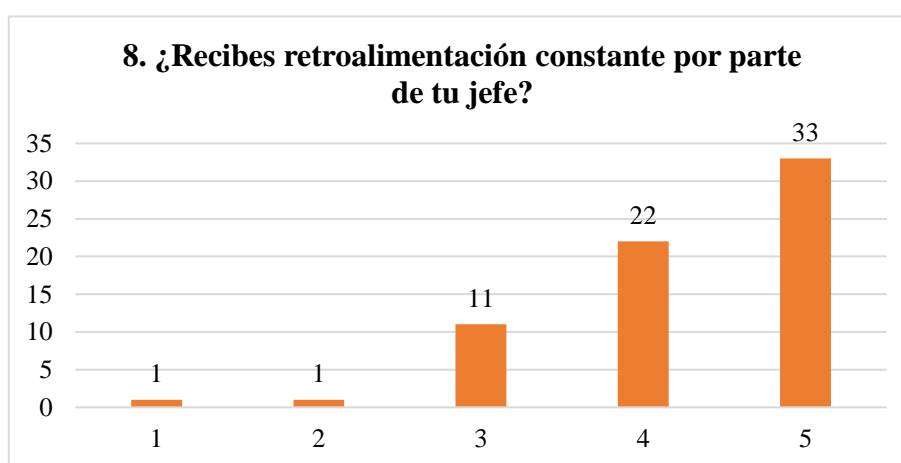


Gráfico 9: Pregunta 8

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|------------|
| Nada probable | 1 | 1% |
| Poco probable | 1 | 1% |
| Medianamente probable | 11 | 17% |
| Casi probable | 22 | 32% |
| Muy probable | 33 | 49% |

Table 10: Pregunta 8

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

Análisis

En base a los sesenta y ocho encuestados, el 1% de la muestra respondió que no recibe retroalimentación de su jefe en ningún momento; asimismo, el 17% de las personas señalaron que los procesos de retroalimentación impartidos en el área de ventas son regulares. Por el contrario, el 49% de colaboradores plantearon que están satisfechos con la retroalimentación expresada por su jefe inmediato y que se presencian constantes procesos de feedback dentro del departamento.

En general, se infiere que más de la mitad de la muestra se encuentra contenta con la modalidad de feedback existente en el área de ventas, percibiendo un proceso de retroalimentación constante y activo por parte de sus superiores. No obstante, se deduce que el 19% (nada probable, poco probable y medianamente probable) de colaboradores que respondieron las alternativas más bajas probablemente tengan poco tiempo laborando, por ende, no han recibido ningún comentario, pero se considera necesario reforzar esta percepción que tienen estos vendedores frente al proceso de retroalimentación del área.

Relaciones interpersonales

Pregunta 9



Gráfico 10: Pregunta 9

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|------------|
| Nada probable | 0 | 0% |
| Poco probable | 3 | 4% |
| Medianamente probable | 13 | 20% |
| Casi probable | 16 | 25% |
| Muy probable | 33 | 51% |

Table 11: Pregunta 9

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

Análisis

Para esta pregunta, el 51% de encuestados respondieron que el trabajo en equipo y la participación son elementos indispensables dentro de la gestión diaria de la organización. Por otro lado, el 20% expuso que la colaboración entre los miembros del departamento es medianamente visible, mientras que el 4% de ellos plantearon que la participación y la colaboración no son elementos arraigados dentro de esta organización.

De esta manera, los resultados de esta pregunta aluden a que dentro del área de ventas de la organización se presenta un alto grado de trabajo en equipo y participación entre la gran mayoría de personas. En efecto, se asume que las relaciones interpersonales

existentes dentro de la compañía son elementos sólidos dentro de la cultura organizacional.

Pregunta 10

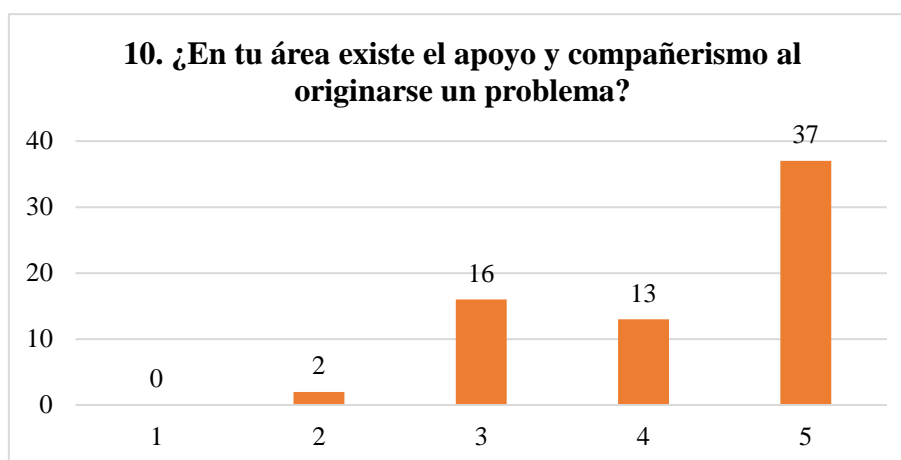


Gráfico 11: Pregunta 10

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|------------|
| Nada probable | 0 | 0% |
| Poco probable | 2 | 3% |
| Medianamente probable | 16 | 24% |
| Casi probable | 13 | 19% |
| Muy probable | 37 | 54% |

Table 12: Pregunta 10

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

Análisis

En la décima pregunta, se obtuvo como resultado que el 2% de la muestra total considera que el apoyo y el compañerismo son muy escasos al presentarse un problema dentro del área de ventas. De igual manera, el 24% de colaboradores contestaron que parcialmente podría existir estos elementos al acontecimiento de una problemática. Sin embargo, el 54% de ellos sostienen que dentro del área es muy probable que se compruebe el compañerismo y apoyo por parte del equipo.

A partir de lo anterior, se infiere que dentro del área de ventas prevalece el compañerismo y participación al presentarse una problemática. En resultado, se podría

decir que las relaciones interpersonales entre el equipo de ventas son muy buenas, procurando un bienestar laboral.

Pregunta 11

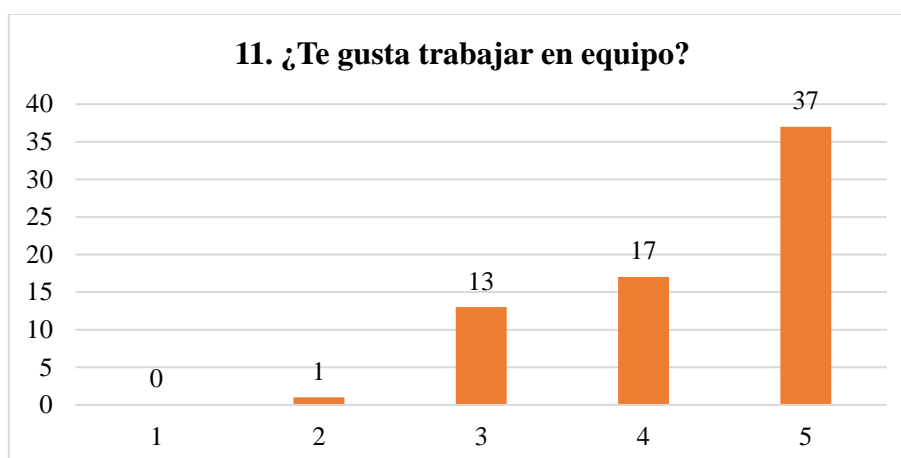


Gráfico 12: Preguntar 11

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|------------|
| Nada probable | 0 | 0% |
| Poco probable | 1 | 2% |
| Medianamente probable | 13 | 19% |
| Casi probable | 17 | 25% |
| Muy probable | 37 | 54% |

Table 13: Preguntar 11

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

Análisis

En base a esta pregunta, se obtuvo como resultados que el 2% de la muestra encuestada no le interesa el trabajo en equipo para su gestión, mientras que el 19% de los colaboradores indicaron que es medianamente probable su disposición a trabajar en conjunto a sus compañeros. No obstante, el 54% de la fuerza de ventas indicó que el trabajo en equipo es una de las competencias e intereses que prevalecen dentro del área.

A partir de esta interpretación de resultados, se deduce que a los colaboradores del departamento de ventas de esta empresa de Guayaquil, en su mayoría, si les gusta e interesa el trabajo en equipo dentro de su gestión diaria. De igual manera, es indispensable

que la empresa priorice esta competencia dentro del área para motivar a los colaboradores que respondieron negativamente a incorporar el trabajo en equipo en su labor.

Pregunta 12



Gráfico 13: Pregunta 12

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|------------|
| Nada probable | 0 | 0% |
| Poco probable | 1 | 2% |
| Medianamente probable | 11 | 16% |
| Casi probable | 19 | 28% |
| Muy probable | 37 | 54% |

Table 14: Pregunta 12

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

Análisis

En cuanto a esta doceava pregunta, el 2% de la muestra de vendedores respondieron que no muestran alegría ni interés por el logro de sus compañeros, mientras que el 16% de ellos indicaron que sienten una satisfacción parcial hacia los resultados de los demás. Al contrario, el 54% de los colaboradores encuestados indicaron que sienten felicidad y satisfacción en su totalidad por los logros y éxito de sus compañeros.

De este modo, se puede inferir que dentro del área de ventas de esta empresa existe un alto nivel de entusiasmo y satisfacción por el logro de cada uno de los integrantes, deduciendo a su vez, que se evidencia un gran compañerismo dentro del departamento.

Asimismo, es bajo el porcentaje de encuestados que no tienen sentimientos hacia el éxito de sus compañeros.

Motivación

Pregunta 13

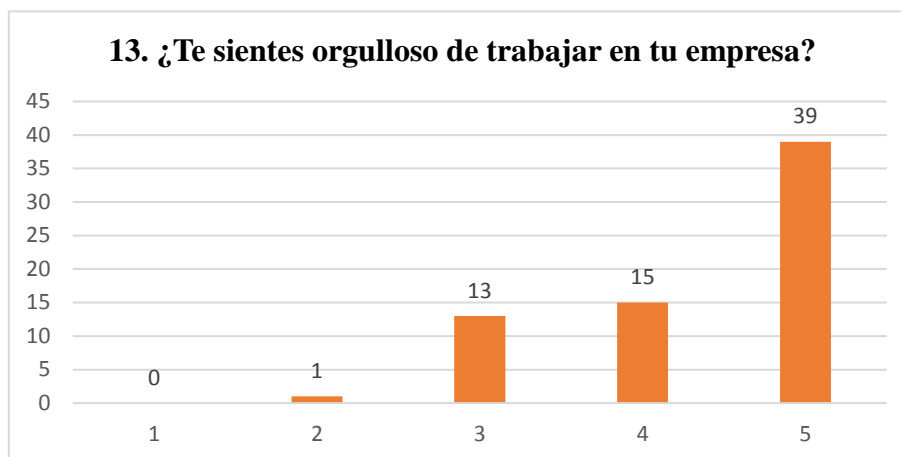


Gráfico 14: Pregunta 13

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|------------|
| Nada probable | 0 | 0% |
| Poco probable | 1 | 2% |
| Medianamente probable | 13 | 19% |
| Casi probable | 15 | 22% |
| Muy probable | 39 | 57% |

Table 15: Pregunta 13

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

Análisis

Según la datos obtenidos, el 57% de los colaboradores encuestados indicaron sentirse plenamente orgullosos de pertenecer a la empresa de consumo masivo, mientras que el 19% de ellos señalaron que regularmente se sienten satisfechos de estar dentro de esta compañía. Por el contrario, un 2% de los vendedores, es decir, un porcentaje muy bajo, siente poco orgullo de pertenecer a esta organización.

En definitiva, se puede inferir que los colaboradores del área de ventas se sienten muy orgullosos de pertenecer a la empresa de consumo masivo interpretando este

sentimiento por el ambiente y beneficios que poseen dentro de la misma. Asimismo, como se mencionó, es un porcentaje muy bajo de vendedores que no se sienten identificados de pertenecer a la fuerza de ventas de esta empresa.

Pregunta 14

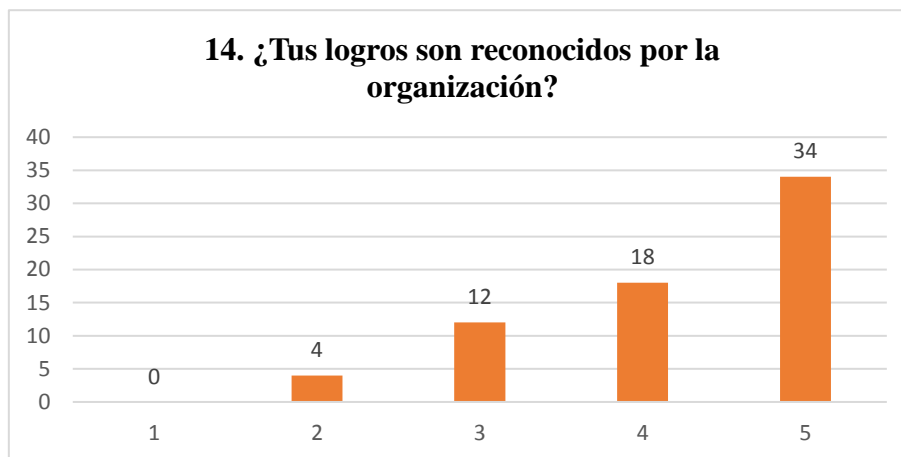


Gráfico 15: Pregunta 14

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|------------|
| Nada probable | 0 | 0% |
| Poco probable | 4 | 6% |
| Medianamente probable | 12 | 18% |
| Casi probable | 18 | 26% |
| Muy probable | 34 | 50% |

Table 16: Pregunta 14

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

Análisis

En función a esta pregunta, se estableció que el 6% de los encuestados, es decir, cuatro personas señalaron que sus logros no son reconocidos por los líderes del departamento de ventas, mientras que, el 18% de ellos contestaron medianamente probable, indicando que el reconocimiento de sus resultados es moderado. Sin embargo, se destaca que el 50% de los vendedores plantearon, a través de sus respuestas, que el reconocimiento de sus logros es muy evidente y constante dentro de la organización.

A partir de estos resultados, se infiere que la organización se caracteriza por reconocer y distinguir el esfuerzo de cada integrante de la fuerza de ventas, No obstante, se puede interpretar que las personas que respondieron negativamente aún no han alcanzado las metas y/o objetivos establecidos por el departamento, por ende, no han obtenido ningún reconocimiento.

Pregunta 15



Gráfico 16: Pregunta 15

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|------------|
| Nada probable | 0 | 0% |
| Poco probable | 2 | 3% |
| Medianamente probable | 19 | 28% |
| Casi probable | 16 | 23% |
| Muy probable | 31 | 46% |

Table 17: Pregunta 15

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

Análisis

En relación a la encuesta realizada, se obtuvo que el 46% de los colaboradores contestaron que perciben con totalidad una preocupación por parte de la empresa sobre su bienestar personal y profesional. Por otro lado, el 28% de los encuestados indicaron sentir este interés por su bienestar de una forma regular, mientras que, el 3% de ellos señalaron que no sienten en lo absoluto la atención necesaria en su bienestar en los ámbitos mencionados.

Según lo mencionado, se puede interpretar que se evidencia, en un mayor porcentaje de respuestas, una adecuada percepción de los vendedores sobre el interés y compromiso que tiene la empresa frente al bienestar tanto personal como profesional de cada colaborador. De igual manera, se infiere que es necesario seguir reforzando los beneficios que tiene la empresa para el crecimiento y bienestar de cada colaborador con la finalidad de que cada uno de ellos conozca.

Pregunta 16

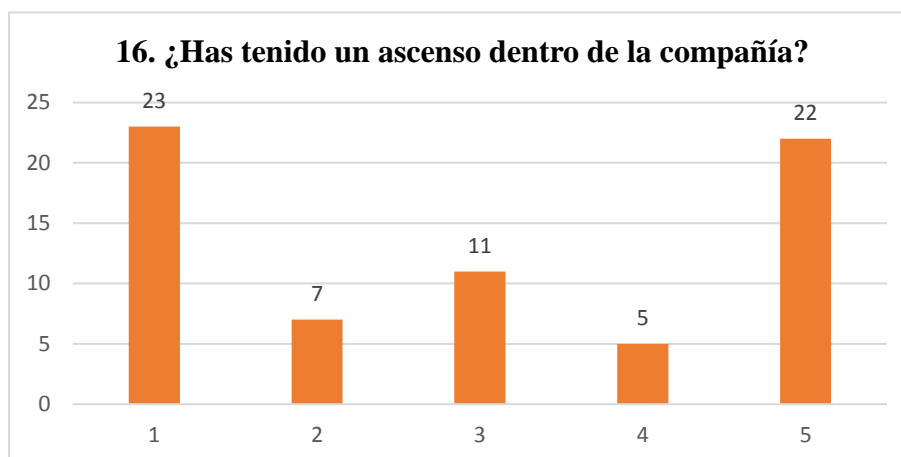


Gráfico 17: Pregunta 16

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|------------|
| Nada probable | 23 | 34% |
| Poco probable | 7 | 10% |
| Medianamente probable | 11 | 16% |
| Casi probable | 5 | 8% |
| Muy probable | 22 | 32% |

Table 18: Pregunta 16

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

Análisis

En la décima sexta pregunta, se obtuvo que un 34% de la muestra no ha recibido un ascenso dentro del departamento u organización. Por otro lado, un 16% considera que parcialmente han recibido ascensos, mientras que el 32% expone que efectivamente han conseguido ascensos dentro de la compañía.

En base a lo anterior, los encuestados que respondieron la alternativa *nada probable* se infiere que llevan poco tiempo laborando en la empresa y por esa razón no han recibido ascensos. Sin embargo, las demás personas que responden que han recibido ascensos, se asume que han sido dentro de la misma categoría que pertenecen, es decir, en la fuerza de ventas.

Mejores oportunidades laborales

Pregunta 17

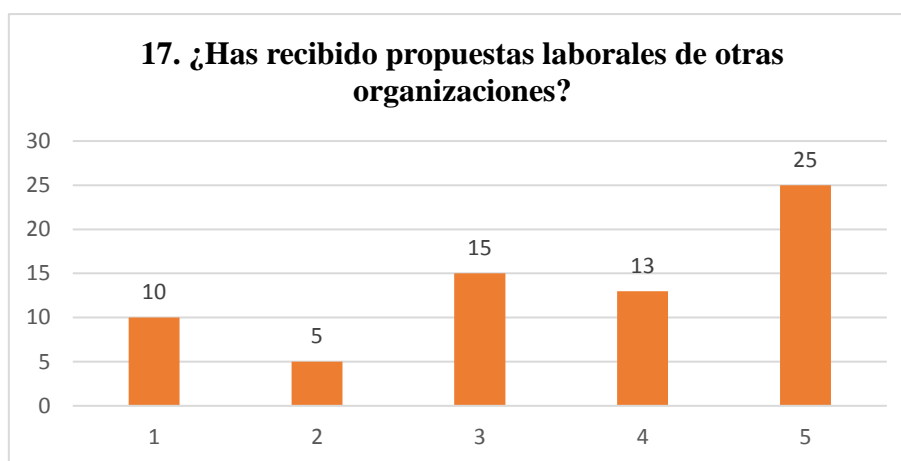


Gráfico 18: Pregunta 17

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|------------|
| Nada probable | 10 | 15% |
| Poco probable | 5 | 7% |
| Medianamente probable | 15 | 22% |
| Casi probable | 13 | 19% |
| Muy probable | 25 | 37% |

Table 19: Pregunta 17

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

Análisis

Para esta pregunta, se obtuvo que un 15% de los evaluados no han recibido, al momento, ninguna propuesta laboral por parte de otra organización. De igual manera, el 22% de la muestra respondió que es medianamente probable que haya recibido una oferta

laboral externa y, finalmente, el 37% afirmó que han recibido propuestas por parte de otras empresas.

A partir de estos resultados, se podría asumir que gran parte de la muestra se encuentra recibiendo propuestas de otras organizaciones. En sumatoria de los tres puntajes más altos, un total del 78% de la muestra estaría en esta posición, con posibilidad de que alguno de ellos acepte lo ofertado.

Pregunta 18



Gráfico 19: Pregunta 18

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|------------|
| Nada probable | 0 | 0% |
| Poco probable | 1 | 1% |
| Medianamente probable | 9 | 13% |
| Casi probable | 10 | 15% |
| Muy probable | 48 | 71% |

Table 20: Pregunta 18

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

Análisis

Como resultados de la décima octava pregunta se obtuvo que, solo el 1% tiene poco interés en desarrollarse profesionalmente dentro de la organización, pero otro 13% encuestado sostiene que medianamente tiene el interés de crecer en la compañía. Por otro lado, un 71% afirma un total interés en desarrollarse en distintas áreas o actividades.

De esta manera, se puede inferir que la mayor parte de la muestra busca seguir creciendo dentro de la organización ya que, claramente será beneficioso de manera personal y profesional. No obstante, sería importante indagar las razones de aquellas personas que no demuestran un total interés; en este caso, se asume que la poca importancia puede estar alineado al no querer continuar dentro de la organización.

Oferta de competencia

Pregunta 19

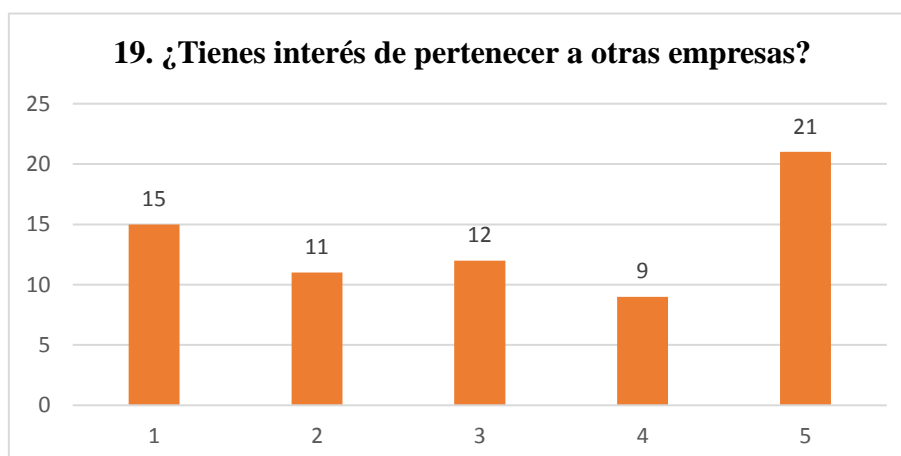


Gráfico 20: Pregunta 19

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|------------|
| Nada probable | 15 | 22% |
| Poco probable | 11 | 16% |
| Medianamente probable | 12 | 18% |
| Casi probable | 9 | 13% |
| Muy probable | 21 | 31% |

Table 21: Pregunta 19

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

Análisis

En cuanto a la décima novena pregunta, se presenta que el 22% de la muestra no tiene ningún tipo de interés en pertenecer a otras organizaciones, mientras que el 18% de los encuestados expresan que medianamente estarían interesados en trabajar para otras organizaciones. Por otra parte, el 31% sostiene que, sin problema, pertenecería a otra organización si existiera la oportunidad.

Con relación a las respuestas obtenidas, se puede asumir que la muestra evaluada se encuentra dividida proporcionalmente en continuar perteneciendo a la organización. Por esta razón, se considera importante en tomar acciones al respecto, debido a que se alude a una falta de sentido de pertenencia por parte de los colaboradores.

Pregunta 20

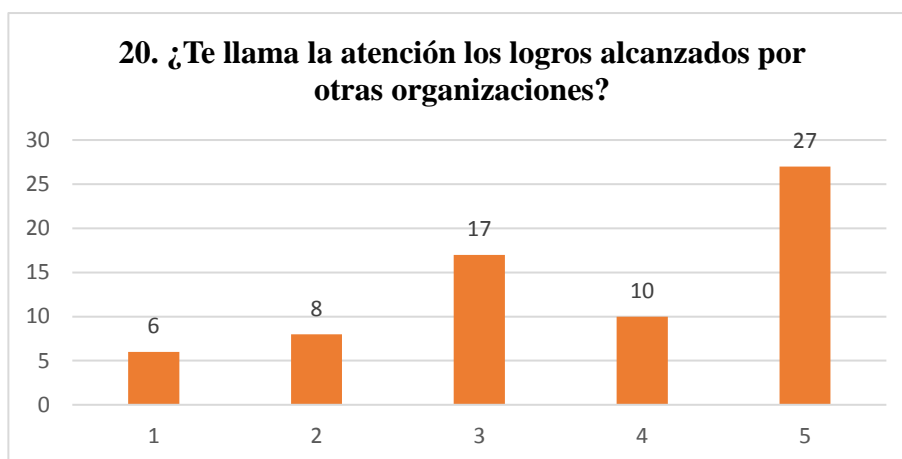


Gráfico 21: Pregunta 20

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|------------|
| Nada probable | 6 | 9% |
| Poco probable | 8 | 12% |
| Medianamente probable | 17 | 25% |
| Casi probable | 10 | 15% |
| Muy probable | 27 | 39% |

Table 22: Pregunta 20.

Fuente: Colaboradores del área de ventas.

Elaborado por: Las autoras.

Análisis

Con respecto a la última pregunta, se obtuvo como resultados que el 9% de la muestra evaluada contestó que no le llama la atención los logros alcanzados por otras organizaciones en absoluto. De igual manera, el 25% afirma que parcialmente tiene interés en lo anteriormente mencionado y, finalmente, el 39% sostiene que le llama la atención los logros organizacionales de otras empresas por completo.

A partir de lo anterior, se puede inferir que la muestra, en su gran mayoría, tiene el interés de tener éxito en otras organizaciones y se mantienen dentro de la actual por necesidad u otras razones similares. Sin embargo, cabe mencionar que sumando la muestra que tiene escaso o nulo interés en los logros de otras organizaciones, forma un 46% en total, número representativo para aludir que cierta parte de los colaboradores se sienten medianamente bien con los logros que tiene la empresa de consumo masivo.

Análisis general de instrumentos

De acuerdo con las encuestas y las entrevistas realizadas, se estableció un análisis que comprenda las respuestas de ambos instrumentos y las preguntas que se formularon al inicio de la investigación. Como se mencionó en el apartado de la metodología, para la investigación de este proyecto se enfatizó en ciertas variables definidas, las cuales se alinean directamente con la problemática propuesta. A partir de esto, se procede a analizar la información por medio de las variables consideradas.

Dentro del área de ventas de la empresa de consumo masivo se puede inferir que existe una cultura organizacional muy arraigada, puesto que, los miembros de esta la aceptan y la aplican en su trabajo diario. A través de las encuestas realizadas, se pudo identificar que la gran parte de los colaboradores se encuentran muy orientados con la filosofía empresarial. De igual manera, las personas entrevistadas consideran que los valores organizacionales y la cultura que se maneja provocan un sentimiento de pertenencia y compromiso muy fuerte.

Durante el proceso de levantamiento se pudo constatar que la organización promueve las buenas relaciones entre el líder y su equipo de trabajo, forjando una mayor comunicación entre todos y, a su vez, destacando los altos niveles de compañerismo y apoyo entre los colaboradores. Por lo tanto, la cultura organizacional que prevalece en la empresa de consumo masivo genera una gran ventaja competitiva frente a otras organizaciones lo cual produce innovaciones, buenas relaciones y oportunidades dentro de la unidad de negocio.

Referente al clima laboral, en la empresa de consumo masivo se evidencia un ambiente adecuado en el cual los vendedores perciben buenas relaciones por parte de los líderes y esto se refleja a través de los procesos de retroalimentación constantes y activos que reciben durante su gestión. De igual forma, esta positiva percepción hacia el ambiente de trabajo fortalece la motivación y el compromiso de la fuerza de ventas, cumpliendo con sus expectativas laborales y, por ende, con las metas organizacionales.

En relación a las respuestas obtenidas, los colaboradores del área de ventas de esta organización presentan un gran interés por alcanzar logros de éxito tanto a nivel interno como externo, es decir, tienen expectativas de crecer profesionalmente dentro de ella, pero tienen también, el interés de mejores oportunidades y beneficios en otras organizaciones. Cabe mencionar que, el reconocimiento dentro de la organización, en sus

diversas modalidades logra el sentido de permanencia y el esfuerzo de los vendedores en el cumplimiento de los objetivos trazados por el área.

A partir de esto, se puede inferir que se evidencia en la fuerza de ventas un alto nivel de motivación y compromiso por pertenecer a la empresa. No obstante, con respecto a la motivación, se percibió como oportunidad de mejora la falta de ascensos en el área de ventas, a pesar de que en las entrevistas, se mencionó la existencia de un plan de carrera preestablecido. Esto quiere decir que la muestra evaluada, manifestó un escaso desarrollo organizacional y pocas oportunidades de crecimiento.

En relación a lo expuesto, este proyecto de investigación propone un *programa de formación* que tendrá como objetivo brindar las competencias, habilidades y conocimientos necesarios a los vendedores para ascender en las distintas categorías que existen dentro del departamento de ventas.

PROPUESTA

Programa de formación para los vendedores de una empresa de consumo masivo de la ciudad de Guayaquil

Elaborado por: Maria Sol Miranda y Valeria Tovar

Antecedentes

En el ámbito laboral, un aspecto clave dentro del desarrollo organizacional es el crecimiento profesional de cada miembro de una empresa, porque se lo relaciona con un factor motivacional que conlleva a un colaborador a continuar con el deseo y el compromiso de pertenecer a la compañía y lograr los objetivos esperados. A partir de los resultados obtenidos en el apartado de la metodología de este proyecto de investigación, se determinó que la empresa de consumo masivo carece de ascensos para la fuerza de ventas, por lo cual se detectó pocas oportunidades de desarrollo y de crecimiento.

De esta forma, el presente proyecto de investigación está enfocado en el desarrollo profesional de los colaboradores del área de ventas, a través un programa de formación, con el objetivo de disminuir el índice de rotación.

Definición

El programa de formación dirigido a la fuerza de ventas consiste en un método creado para proporcionar y orientar a los colaboradores sobre las competencias y habilidades que se requieren para realizar de manera efectiva la gestión de ventas y cumplir con los indicadores pautados por la organización. Este programa está compuesto por cuatro módulos, los cuales permitirán que la empresa de consumo masivo potencie en su equipo de ventas: el servicio al cliente, la negociación, la inteligencia emocional y la comunicación asertiva con el uso de herramientas digitales. Este programa contribuirá con las herramientas necesarias para fortalecer la formación del equipo y brindar mayor seguridad, confianza y dinamismo para responder a la gestión en cada punto de venta.

A partir de la implementación de este programa, se podrá evaluar la transformación y el cambio de los vendedores, a través del conocimiento y aplicación de lo aprendido, que permitirá el desarrollo de las oportunidades en las diferentes categorías (junior, senior y complementarios) determinadas para la fuerza de ventas. Asimismo, se busca que con esta propuesta se alcancen los resultados que espera el departamento y, por ende, la organización.

Objetivo general

Diseñar un programa de formación a través de espacios de aprendizaje para disminuir el índice de rotación existente en el departamento de ventas de la empresa de consumo masivo y permitir posibles ascensos a los vendedores.

Público objetivo

El público objetivo de esta propuesta son los integrantes de la fuerza de ventas de la empresa de consumo masivo ubicada en la ciudad de Guayaquil, quienes se caracterizan por pertenecer a las distintas categorías del área.

De forma general, el grupo objetivo está comprendido por hombres y mujeres entre los 25 a 45 años con un nivel de instrucción de bachillerato y cursando estudios universitarios

Programa de Formación

El programa de formación está planificado a través de cuatro Módulos, con los siguientes contenidos:

Módulo1

Servicio al cliente y postventa

Módulo 2

Gestión de emociones en situaciones complejas

Módulo 3

Comunicación asertiva y uso de herramientas digitales

Módulo 4

Negociación estratégica

Descripción de los Módulos

Mediante una matriz se plantean los objetivos, contenidos, responsables, tiempo de duración, modalidad, resultados esperados, recursos y presupuesto de cada módulo. A continuación, la información se sintetiza en el siguiente cuadro:

Programa de formación

| Módulo | Objetivo | Contenido | Tiempo | Responsable | Horario | Modalidad | Resultados esperados |
|--|---|---|---------|--------------------------|--|------------|---------------------------------------|
| <i>Servicio al cliente y postventa</i> | Gestionar las diversas técnicas de servicio al cliente con la finalidad de brindar una mejor atención en los puntos de venta. | <ul style="list-style-type: none"> Principios del servicio al cliente. Estrategia de servicio y reconocimiento de marcas. Postventa y generación de valor. Identificación de obstáculos y estructura de servicio. | 3 horas | Servicios de consultoría | Dos sesiones de hora y media cada una: 07h00 a 08h30 | Presencial | Mejor calidad de servicio al cliente. |
| <i>Gestión de emociones en</i> | Diferenciar las emociones en situaciones complejas con el objetivo de | <ul style="list-style-type: none"> Aspectos claves de los | 3 horas | Servicios de consultoría | Dos sesiones de hora y | Presencial | Correcto manejo de las propias |

| | | | | | | | |
|--|--|--|---------|--------------------------|---|------------|---|
| <i>situaciones complejas</i> | identificar los diversos tipos de respuestas para los clientes. | niveles de respuestas <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de reclamos y objeciones. • Inteligencia emocional. • Errores en la gestión emocional. | | | media cada una: 07h00 a 08h30 | | emociones y de los demás. |
| <i>Comunicación asertiva y uso de herramientas digitales</i> | Desarrollar las habilidades comunicativas y digitales requeridas en el área con el objetivo de mejorar el desempeño de cada colaborador. | <ul style="list-style-type: none"> • Caracterización y objetivos de la comunicación asertiva. • Persuasión y disuasión. • Aplicación de herramientas digitales. | 4 horas | Servicios de consultoría | Dos sesiones de dos horas cada una: 07h00 a 09h00 | Presencial | Mejores niveles de comunicación, relaciones laborales y digitalización. |

| | | | | | | | |
|---------------------------------------|---|--|----------------|---------------------------------|--|-------------------|--|
| <p><i>Negociación estratégica</i></p> | <p>Fortalecer las habilidades de negociación de la fuerza de ventas, con la finalidad de crear soluciones duraderas y de calidad en la gestión.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de negociación estratégica. • Errores y sesgos de la negociación. • Disposición para negociar y estilos de negociador. • Role play. | <p>4 horas</p> | <p>Servicios de consultoría</p> | <p>Dos sesiones de dos horas cada una: 07h00 a 09h00</p> | <p>Presencial</p> | <p>Mejores habilidades de negociación en el equipo y otros stakeholders.</p> |
|---------------------------------------|---|--|----------------|---------------------------------|--|-------------------|--|

Table 23: Programa de formación

Elaborado por: Las autoras.

El presente cuadro fue realizado por las autoras de este proyecto, el cual propone desarrollar el programa utilizando las instalaciones de la empresa para impartir los módulos durante un mes, divididos en dos sesiones semanales por contenido.

Recursos y presupuesto

| Descripción | Cantidad | Valor unitario | Total |
|-------------------------------------|----------|-----------------------------------|----------------|
| Sala de ventas | 1 | Suministrado por la organización. | - |
| Micrófono, parlante, y proyector | 1 | Suministrado por la organización. | - |
| Sillas | 90 | Suministrado por la organización. | - |
| Invitación al programa de formación | 1 | Digital | - |
| Proveedor - Consultora | 14 horas | \$200 por hora | \$2.800 |
| Total | | | \$2.800 |

Table 24: Recursos y presupuesto de la propuesta

Elaborado por: Las autoras.

Sistema de evaluación

Con el objetivo de medir el impacto del Programa de Formación que se está proponiendo, se presentan tres encuestas que deben realizarse una vez culminado el proceso. La primera es una encuesta de satisfacción, cuyo fin es medir el nivel de satisfacción de las personas que fueron parte de las sesiones de contenido, se sugiere tomar la encuesta en la última sesión del programa, puesto que será el momento indicado para levantar las percepciones que se requieren.

Por otro lado, la segunda es una autoevaluación, cuyo objetivo es determinar qué tanto han aprendido y cómo perciben su propio desarrollo. Se recomienda que esta evaluación sea llevada a cabo después de tres meses del programa, debido a que cada participante habrá podido evaluar su aprendizaje para esta fecha. Finalmente, la tercera es una evaluación a los líderes, cuyo fin es precisar si existen mejoras en cada uno de los participantes del programa. En este caso, se sugiere tomar la evaluación después de seis

meses del programa, puesto que habrán tenido la oportunidad de observar si se cumplieron los resultados esperados.

Encuesta de satisfacción

Objetivo: La presente encuesta tiene el objetivo de tener su feedback sobre el programa de formación dirigido a la fuerza de ventas para conocer sobre nuestras oportunidades de mejora en futuras intervenciones.

Forma de calificar: De acuerdo a la escala que puntúa de 1 a 5 responde según tu nivel de satisfacción:

- 1: Nada satisfecho
- 2: Poco satisfecho
- 3: Neutralmente satisfecho
- 4: Muy satisfecho
- 5: Totalmente satisfecho

Instrucción: Lea detenidamente cada pregunta, colocando una “X” dentro de los cuadrados de la respuesta que haya elegido. Es importante recalcar que las preguntas 8, 9 y 10 son abiertas y buscan obtener su opinión de manera concisa.

Esta información será utilizada de manera confidencial para evaluar si se obtuvo los resultados esperados del programa de formación dirigido a la fuerza de ventas de la empresa de consumo masivo.

Preguntas:

| Preguntas | Escala | | | | |
|---|--------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Se siente satisfecho/a con respecto al programa de formación. | | | | | |
| 2. Los conocimientos impartidos ayudan a su desenvolvimiento profesional. | | | | | |
| 3. El material de apoyo fue acertado y suficiente. | | | | | |
| 4. El trainer despertó interés en los temas tratados del programa de formación. | | | | | |
| 5. El trainer tiene dominio de los temas impartidos. | | | | | |

| | | | | | |
|--|-----------|--|--|--|--|
| 6. Se encuentra satisfecho con la atención brindada por el equipo en este programa de formación. | | | | | |
| 7. Recomendaría este programa de formación a otros compañeros. | | | | | |
| 8. ¿Qué es lo que MÁS le gustó de este programa de formación? | R: | | | | |
| 9. ¿Qué es lo que MENOS le gustó de este programa de formación? | R: | | | | |
| 10. ¿Tiene algún comentario o sugerencia para nosotros? | R: | | | | |

Table 25: Encuesta de satisfacción

Elaborado por: Las autoras.

Autoevaluación

Objetivo: Medir los conocimientos y habilidades adquiridas durante el programa de formación con la finalidad de determinar el autoaprendizaje de cada vendedor.

Forma de calificar: Indique del 1 al 5 el grado de cumplimiento, considerando que:

1: Muy deficiente

2: Deficiente

3: Regular

4: Bueno

5: Excelente

Instrucción: Lea detenidamente cada pregunta, colocando una “X” dentro de los cuadrados de la respuesta que haya elegido. Esta información será utilizada de manera confidencial para evaluar si se obtuvo los resultados esperados del programa de formación dirigidos a la fuerza de ventas de la empresa de consumo masivo.

Preguntas:

| Criterios de evaluación | Preguntas | Escala | | | | |
|-------------------------|---|--------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Metodología | 1. Los temas tratados fueron claros y permitieron alcanzar los conocimientos esperados. | | | | | |
| | 2. El programa de formación cumplió con sus expectativas de aprendizaje. | | | | | |
| | 3. El material de apoyo fue acertado y suficiente. | | | | | |
| | 4. El programa estuvo actualizado y alineado a las necesidades reales. | | | | | |
| Conocimientos | 5. Sus competencias y habilidades de ventas antes de este programa de formación. | | | | | |
| | 6. Sus competencias y habilidades actuales de ventas después del programa de formación. | | | | | |
| | 7. El programa de formación fue suficiente para ampliar sus | | | | | |

| | | | | | | |
|-------------------|---|--|--|--|--|--|
| | conocimientos e implementarlos en su gestión de ventas | | | | | |
| Aplicación | 8. Sus habilidades comerciales cambiaron aplicando lo aprendido en este programa. | | | | | |
| | 9. Su cambio influyó a los resultados de su equipo. | | | | | |
| | 10. El programa de formación contribuye en su crecimiento dentro de la empresa. | | | | | |

Table 26: Autoevaluación

Elaborado por: Las autoras.

Encuesta a líderes

Objetivo: Medir los resultados a partir del programa de formación desde la perspectiva de cada líder de los distintos sectores de la fuerza de ventas.

Forma de calificar: Indique del 1 al 5 el grado de cumplimiento, considerando que:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutral
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

Instrucción: Lea detenidamente cada pregunta, colocando una “X” dentro de los cuadrados de la respuesta que haya elegido. Esta información será utilizada de manera confidencial para evaluar si se obtuvo los resultados esperados del programa de formación dirigidos a la fuerza de ventas de la empresa de consumo masivo.

Preguntas:

| Preguntas | Escala | | | | |
|--|--------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Su equipo ha alcanzado los resultados esperados del programa de formación de manera eficiente. | | | | | |
| 2. El programa de formación fue suficiente para mejorar las habilidades y competencias del equipo. | | | | | |
| 3. Existen oportunidades de desarrollo profesional para algún integrante de su equipo. | | | | | |
| 4. Su equipo demuestra mejor calidad de servicio al cliente. | | | | | |
| 5. Su equipo ha manejado correctamente sus emociones frente a situaciones complejas. | | | | | |
| 6. Su equipo ha mejorado los niveles de comunicación con los clientes. | | | | | |
| 7. Su equipo ha fortalecido las relaciones laborales dentro del área. | | | | | |
| 8. Su equipo ha mejorado el uso de las herramientas digitales utilizadas en la gestión diaria. | | | | | |
| 9. Su equipo ha incorporado nuevas habilidades de negociación con los clientes. | | | | | |
| 10. Se siente orgulloso de su equipo. | | | | | |

Table 27: Encuesta a los líderes

Elaborado por: Las autoras.

CONCLUSIONES

A partir de los resultados de esta investigación se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Terminado el presente estudio se concluye que el índice de rotación del personal es un elemento clave para diagnosticar los factores de salida de los miembros de una organización y, en efecto, proponer estrategias que puedan disminuirlo. En este caso, se realizó la investigación dentro de una empresa de consumo masivo, con una muestra de 68 miembros de la fuerza de ventas, 2 líderes del área y 1 líder de Talento humano, quienes brindaron la información necesaria para presentar los resultados de este proyecto.

Se caracterizaron los principales factores que podrían influenciar en la rotación de los colaboradores del área objeto de estudio, los cuales son: el clima laboral, la cultura organizacional y la motivación. Cabe mencionar que, dichos aspectos fueron fundamentales para, posteriormente, crear la propuesta del proyecto dirigida al departamento de ventas de la empresa de consumo masivo. Con respecto a la situación de la organización, se obtuvo el 19,18% de índice de rotación de personal durante el año 2021, lo que evidencia que durante ese período hubo un alto índice de rotación en el área estudiada.

Por otro lado, esta investigación se enfocó en determinar las variables específicas que pueden modificar el índice de rotación tales como: motivación, oferta de competencia, oportunidades laborales, reconocimiento, entre otros. De este modo, se evidenció que dentro de la organización existen algunas oportunidades de mejora, sin embargo, la propuesta de este proyecto se enfocó en el desarrollo de la motivación puesto que, según los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de datos, es una de las variables más afectadas dentro del área de ventas de la organización antes mencionada.

Finalmente, la propuesta de este proyecto es la implementación de un programa de formación, el cual tiene como objetivo potenciar las habilidades y competencias de cada vendedor creando posibilidades de ascensos como parte de su crecimiento profesional. Se estima que el tiempo para llevar a cabo este programa de formación es de un mes aproximadamente, bajo una modalidad presencial, dentro de las instalaciones de la empresa. Cabe mencionar, que la ejecución de esta propuesta se realizará bajo los servicios prestados de una consultora nacional especializada en temas comerciales.

RECOMENDACIONES

A partir de lo concluido, se realizarán ciertas recomendaciones en relación con oportunidades de mejora detectadas a lo largo del trabajo de titulación, las cuales estarán destinadas a futuros investigadores y a la empresa que brindó el espacio para este estudio.

En primer lugar, se recomienda a los futuros investigadores verificar previamente las fuentes de investigación y medios de comunicación dentro de la empresa, con el objetivo de tener mayor visibilidad de los datos que sean necesarios para llevar a cabo sus proyectos.

Se sugiere tener continuidad con el programa propuesto implementando el procedimiento y las encuestas adjuntadas, con la finalidad de proporcionar y mejorar las habilidades y competencias de nuevos ingresos en el departamento de ventas.

Se recomienda al área de Talento Humano implementar la encuesta a los líderes, posterior a los seis meses de la aplicación del programa de formación, con el objetivo de comprobar el impacto en la gestión de los vendedores y reconocer los conocimientos adquiridos por cada uno de ellos.

Por último, se sugiere a la organización realizar constantemente investigaciones que evidencien aquellos factores que inciden en el índice de rotación y tomarlos en consideración para proponer acciones o estrategias que lo disminuyan y a la vez, minimicen los efectos de la deserción laboral dentro de la organización.

REFERENCIAS

- Alexander, Y., & Ochoa, L. (2016). Análisis de la alta rotación personal comercial medianas empresas Medellín. Medellín, Colombia: Institución Universitaria Esumer.
- Andrade, M. (2010). Análisis de la rotación del personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la Pasamanería S.A. de la ciudad de Cuenca en el 2009. Cuenca, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/562>
- Araya, L., & Pedreros, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: Una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(142), 45-61.
- Barrantes, J. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta Revista Electrónica Educare. *Revista Electrónica Educare*, 15 - 30. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194118804003.pdf>
- Benavides, J., Ospina, L., & Sáenz, S. (2018). Factores que intervienen en la motivación laboral. Bogotá, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Bergamino, J. (2013). Oportunidades laborales en el sector masoterapia para personas con discapacidad visual: El caso ágora Perú. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica de Perú. Obtenido de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/5265>
- Bordas, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Cabrera, A., Ledezma, M., & Rivera, N. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Contexto: Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 5(5), 83-91. Obtenido de <https://contexto.uanl.mx/index.php/contexto/article/view/7>

- Cañizares, F. (24 de Julio de 2019). *Tipos de muestreo: los principales y sus características*. Obtenido de La Universidad en internet: UNIT : <https://www.unir.net/ingenieria/revista/tipos-de-muestreo/>
- Castañeda, I., & Soto, L. (Abril de 2018). *Factores que influyen en la motivación laboral de los colaboradores del área comercial de la entidad financiera Banco W zona centro de la ciudad de Palmira en el año 2018*. Universidad del Valle. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/19176?show=full>
- Castillo, J. (2019). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad humana*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Charón, L. (2017). Importancia de la Cultura Organizacional para el desarrollo del sistema de Gestión de la Calidad. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 87-95.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos/El capital humano de las organizaciones*. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
- Cifuentes, T. (Agosto de 2017). Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas. Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- Código del Trabajo. (19 de Mayo de 2019). Código del trabajo. Ecuador.
- Corominas, R. (2007). Aceptar o no una contraoferta. *Capital humano*(213), 128-129.
- Cortés, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral En el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(106), 203-214. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15310615>
- Cruz, Z. (2017). Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa. *Revista Sociología Contemporánea*, 43-50.
- Díaz, L. (2013). *Diccionario de Ciencias de la Educación*,. Distrito Federal, México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Fernández, M., Sanchez, M., & Mesenguer, M. (2021). Burnout, self-perceived health and psychological capital: findings from the conservation of resources theory.

- Revista Iberoamericana de Psicología*, 13(3), 181-188. Obtenido de <https://revistas.iberro.edu.co/index.php/ripsicologia/article/view/1969>
- Garay, C. (2020). *Técnicas e instrumentos para la recolección de datos*. Ciudad de Panamá: Universidad de Panamá, Facultad de Ciencias de la Educación.
- García, T. (2013). *El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación*. Almendrajo, España: Almendrajo Academia.
- Genao, M., Pérez, A., & Castro, R. (2014). *Relaciones humanas*. Santo Domingo, República Dominicana: UNAPEC.
- Grajales, T. (2000). *Tipos de Investigación*. Colombia: Universidad CES.
- Hellriegel, D. &. (2014). *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México: Thomson.
- Hidalgo, A. (2016). El estrés en la deserción laboral de los trabajadores de la empresa Milmarcas en la ciudad de Quito. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/23172?mode=full>
- Jiménez, C. (23 de Enero de 2018). *Cultura Organizacional*. Obtenido de Concepto de Procesos Organizacionales: <https://concepto.de/cultura-organizacional/>
- López, L. (2004). Población, muestra y muestreo. *Scielo*, 10 - 17. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012#:~:text=Es%20el%20conjunto%20de%20personas,los%20accidentes%20viales%20entre%20otros%22.
- Manassero, M., Ramis, C., Ramirez, E., & Guerra, L. (2016). Expectativas laborales y potencial directivo en estudiantes de Licenciatura en turismo. *Retos de la dirección*, 10(2), 68-89. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2306-91552016000200005
- Martínez, R. (2017). Las relaciones interpersonales en la empresa. *Realidad Empresarial*(3), 37-38. Obtenido de <https://www.lamjol.info/index.php/reuca/article/view/5999>

- Mina, M. (2019). Estudio de rotación de personal en una empresa del sector alimentos y bebidas. Santiago de Cali, Colombia: Universidad Autónoma de Occidente.
- Moya, D. (Mayo de 2015). Estudio de Costos y Causas de la Rotación de Personal Técnico del Área de Well Testing en la Empresa Sertecpet S.A. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad San Francisco de Quito. Obtenido de <https://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/4045>
- Naranjo, M. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33(2), 153-170.
- OMS. (17 de Mayo de 2016). *Universitat de Valencia*. Obtenido de Factores que influyen en la creación de un entorno de trabajo saludable: <https://www.uv.es/uvweb/master-prevencion-riesgos-laborales/es/4-factores-influyen-creacion-entorno-trabajo-saludable-1285959319425/GasetaRecerca.html?id=1285968065172>
- Orbe, A. (2019). Factores motivacionales que inciden en la rotación de personal en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria- SEPS. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6645>
- Orozco, M. (2017). *Cuadro de Mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos*. Barcelona, España: Profit Editorial.
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de investigación*, 15(1), 90-101. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6700989>
- Peña, H., & Villón, S. (2018). Motivación Laboral: Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192.
- Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XV(28), 1-25. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
- Polindara, V. (Octubre de 2020). Implementación de un programa de reconocimiento laboral a los colaboradores de importante compañía del sector manufactura de la

ciudad de Palmira – Valle del Cauca. Medellín, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.

Quena, R. (202). Estrategia motivacional para elevar el rendimiento académico en geografía en una escuela superior en Bolivia. *Horizontes: Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 4(16), 415-431. Obtenido de <https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/125>

Ramírez, M. (2019). *La Importancia de la Cultura Organizacional en las Empresas*. Santander, Colombia: Unisangil.

Rangel, A. (2018). *Ventajas y Desventajas de La Motivacion*. Cali, Colombia: Scribd. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/364016093/Ventajas-y-Desventajas-de-La-Motivacion>

Reyes, W., Paredes, M., Teran, L. L., & Paulina. (2017). *Comunicación Organizacional*. Guayaquil, Ecuador: Ediciones Grupo Compás.

Robbins, S. P. (2015). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

Rodríguez, E. (2015). Factores del clima organizacional en una empresa de manufacturera. *Revista Educación en Valores*, 20 - 31.

Rubio, T. (2016). *Recursos Humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona, España: Octaedro.

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75.

Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación*. México: Mc Graw-Hill.

Schein, E. (1992). La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34-87.

Segredo, A., García, A., León, P., & Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *INFODIR*, 24, 86-99. Obtenido de <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200/476>

- Serrate, A., Portuondo, A., Sánchez, N., & Suarez, R. (2014). Evaluacion de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingenieria Industrial*, 35(1), 2-12. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362014000100002&script=sci_arttext&tlng=en
- Vargas, A. (2014). Importancia del clima organizacional en la productividad laboral. Medellin, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16749>
- Villanueva, G., García, M., & Hernández, L. (2017). La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 4(8). Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepexi/article/view/2380>
- Zulema, R. (2019). *Mercado laboral en Venezuela*. Buenos Aires, Argentina: El Cid Editor.

ANEXOS

Entrevista 1

ENTREVISTA

Trabajo de Titulación

Tema: Análisis de la rotación de los vendedores de una empresa de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil durante el período 2021-2022

| | |
|-------------------------------|---|
| Fecha | 18 de julio del 2022 |
| Entrevistadoras | Maria Sol Miranda/ Valeria Tovar |
| Ciudad | Guayaquil |
| Datos del entrevistado | |
| Cargo | Gerente de Ventas |
| Sexo | Masculino |
| Edad | 32 años |
| Entrevista | |
| Objetivo | Diagnosticar la percepción acerca de los factores que afectan la rotación del personal en el área de ventas por medio de una entrevista estructurada con la finalidad de tener un acercamiento inmediato sobre la realidad de este fenómeno dentro de la empresa de consumo masivo. |
| Instrucción | Contestar abiertamente las siguientes preguntas. |
| Variables | <ul style="list-style-type: none">• Clima laboral.• Relaciones interpersonales• Motivación.• Oferta de competencia.• Oportunidades laborales.• Expectativas de los colaboradores.• Cultura organizacional.• Reconocimiento.• Liderazgo.• Comunicación. |

Preguntas

1. ¿Qué es para usted la rotación de personal?

“Para mí, la rotación es el cambio o movimiento de una posición, el cual deriva tanto a un ascenso como también a una salida”.

2. ¿Qué tan importantes son las relaciones interpersonales dentro del equipo de ventas?

“Bueno, influyen mucho las relaciones, ya que estamos hablando de la empatía y ésta influye directamente en los resultados del equipo y de la organización”.

3. ¿Cómo son los procesos de feedback para los vendedores?

“Tenemos dos tipos de feedback: el feedback como oportunidad y el feedback positivo. Ambos, son bastante constantes dentro de nuestra organización porque nosotros día a día revisamos los KPI's (indicadores) y Rankings de los vendedores en gestiones de calle para luego, realizar al final de la ruta o de la jornada, o en el inicio del punto de encuentro de todas las mañanas, un feedback para cada uno sobre el desempeño”.

4. ¿Qué métodos se utilizan para motivar a la fuerza de ventas de la empresa?

“Uno de los métodos que influyen mucho, en el caso de las empresas, es el tema económico, la remuneración variable. De igual manera, influye el feedback personal por su gestión en el día a día, muchos le llaman también la palmadita de confianza para que la gente se motive. También, es muy importante revisar el plan de carrera de cada persona para ir apuntando o fortaleciendo todas las oportunidades que el vendedor tenga y así, pueda seguir creciendo dentro de la compañía”.

5. ¿Qué aspectos de la cultura organizacional la convierten en una empresa atractiva para trabajar?

“Para mí, los valores organizacionales. Es una empresa con muchos valores, puesto que dentro de ella se cultiva el tema de ser dueño de la misma y, de esta manera, cuando uno trabaja para

una empresa propia se puede decir que da la milla extra o da más del 100% de lo que puede dar en un trabajo”.

6. ¿Cómo se promueve el liderazgo en el equipo de ventas?

“Mediante empatía y personas influyentes. Siempre es importante en un equipo observar las fortalezas y oportunidades para trabajar con ellos. En lo personal, me ha funcionado mucho cuando logró cerrar los GATS de las personas, puesto que se logra identificar las oportunidades y estas personas la convierten en fortalezas. El crecimiento que pueden llegar a tener en un corto tiempo, como el simple hecho de llegar al monto máximo de una remuneración variable, promueve mucho el liderazgo”.

7. ¿Cuáles son las oportunidades de desarrollo que se les ofrecen a los vendedores dentro de la organización?

“El crecimiento en este caso es salarial y también el crecimiento profesional”.

8. ¿Cuál es la manera en que la organización logra cumplir con las expectativas de la fuerza de ventas?

“Mediante la encuesta de clima, podemos medir las expectativas de la fuerza de venta. Es decir, mediante los proyectos que normalmente hace la organización para cada una de las personas y entonces, con esta encuesta de clima podemos tener un muestreo de que los planes de acción que estamos fomentando son los correctos”.

9. ¿Cómo es el procedimiento de salida de los vendedores dentro de la organización?

“Como toda organización, es en base a su desempeño y en base a su rol. Nosotros tenemos una sesión donde evaluamos a los vendedores cada 6 meses, con procedimientos para dar un seguimiento por 3 meses posteriores. Sí normalmente esta persona no cierra sus objetivos o sus oportunidades en la empresa, se cumple con el proceso de desvinculación. Cabe mencionar que la idea es cerrar estos objetivos u oportunidades que mantienen cada vendedor para que se sigan manteniendo en la organización”.

10. ¿Qué estrategias considera usted necesarias para disminuir el índice de rotación dentro del área?

“Una de las estrategias principales creo que es la inducción. Con una inducción, no solo en la parte de conocimientos, sino también en la parte de calle respectivamente, le estamos dando las herramientas para que en su posición pueda realizar sus funciones de forma correcta. Asimismo, es parte del coaching y del seguimiento de la persona que está a cargo, para que la persona que está en calle sea un éxito”.

Entrevista 2

ENTREVISTA

Trabajo de Titulación

Tema: Análisis de la rotación de los vendedores de una empresa de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil durante el período 2021-2022

| | |
|-------------------------------|---|
| Fecha | 22/07/2022 |
| Entrevistadoras | Maria Sol Miranda/ Valeria Tovar |
| Ciudad | Guayaquil |
| Datos del entrevistado | |
| Cargo | Jefe de Recursos Humanos |
| Sexo | Femenino |
| Edad | 30 años |
| Entrevista | |
| Objetivo | Diagnosticar la percepción acerca de los factores que afectan la rotación del personal en el área de ventas por medio de una entrevista estructurada con la finalidad de tener un acercamiento inmediato sobre la realidad de este fenómeno dentro de la empresa de consumo masivo. |
| Instrucción | Contestar abiertamente las siguientes preguntas. |
| Variables | <ul style="list-style-type: none">• Clima laboral.• Relaciones interpersonales• Motivación.• Oferta de competencia.• Oportunidades laborales.• Expectativas de los colaboradores. |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional. • Reconocimiento. • Liderazgo. • Comunicación. |
|--|---|

Preguntas

1. ¿Qué es para usted la rotación de personal?

“Para mí la rotación del personal es la entrada y salida de los colaboradores por muchas razones que, hoy en día, ya están establecidas. El motivo puede ser voluntario o involuntario, y en el caso de ser involuntario se asocia al desempeño laboral”.

2. ¿Qué tan importantes son las relaciones interpersonales dentro del equipo de ventas?

“Son super importantes porque permiten la cohesión del equipo y, por ende, lograr los objetivos y obtener los resultados esperados por cada miembro del equipo de ventas”.

3. ¿Cómo son los procesos de feedback para los vendedores?

“Nuestros procesos de feedback para los vendedores son continuos, no esperamos a que existan ventanas de evaluación de desempeño, sino que tratamos de dar un feedback continua como empresa a través de los gerentes de cada sector”.

4. ¿Qué métodos se utilizan para motivar a la fuerza de ventas de la empresa?

“Existen muchos métodos, entre esos los salarios emocionales que son aquellos incentivos y reconocimientos que se le otorgan al vendedor, pero también tenemos incentivos salariales que se encuentran muy atados a la fuerza de venta y a las bonificaciones extras que ellos puedan tener si llegan al 100% de su remuneración variable”.

5. ¿Qué aspectos de la cultura organizacional la convierten en una empresa atractiva para trabajar?

“Los aspectos que convierten a la empresa atractiva para trabajar el gran reconocimiento que tenemos como una empresa de consumo masivo; asimismo, nuestra cultura la cual provoca un sentimiento de pertenencia y compromiso muy fuerte”.

6. ¿Cómo se promueve el liderazgo en el equipo de ventas?

“El liderazgo se promueve a través de la constante incentiva que se tiene para que el equipo de ventas se capacite no solo en temas técnicos sino también funcionales y, así, permitirles seguir desarrollando su liderazgo. También, como parte de este plan para promover el liderazgo, tenemos varios programas dentro de la organización que los certifica como líderes de manera interna y les permite manejar grupos en cualquier actividad y/o dinámica”.

7. ¿Cuáles son las oportunidades de desarrollo que se les ofrecen a los vendedores dentro de la organización?

“Tenemos una línea de crecimiento definida para el equipo, una vez que la persona ingresa se le comenta cuáles son sus oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro del área comercial, sin embargo, como empresa no nos cerramos a que los colaboradores del área comercial puedan aplicar en nuestras diferentes áreas como marketing, de soporte o áreas administrativas”.

8. ¿Cuál es la manera en que la organización logra cumplir con las expectativas de la fuerza de ventas?

“Damos mucha visibilidad de cuáles son los beneficios que hoy tenemos en la compañía; cuales son las oportunidades que ellos pueden tener y tratamos de siempre reforzar estos temas que les permitan saber a ellos que están en una compañía súper sólida y que sus expectativas de crecimiento pueden cumplirse a medida que pasa el tiempo”.

9. ¿Cómo es el procedimiento de salida de los vendedores dentro de la organización?

“Siempre aplicamos una entrevista de salida para poder conocer cuál fue el nivel de satisfacción o experiencia del colaborador en la compañía, lógicamente estas entrevistas solo aplican para salidas voluntarias. Dentro de este proceso, también se realiza una valoración médica de salida que nos permite saber bajo que circunstancias salió el vendedor y verificar que no exista ningún tipo de enfermedad laboral de por medio”.

10. ¿Qué estrategias considera usted necesarias para disminuir el índice de rotación dentro del área?

“Muchas de las razones por las que las personas rotan, no es porque la empresa sea mala sino más bien porque estas salidas involuntarias están muy ligadas al liderazgo del jefe. Muchas veces se puede evidenciar un liderazgo negativo lo que va a ocasionar que cualquier colaborador decida buscar mejores oportunidades laborales. Para mí, esto es una oportunidad súper importante dentro de la empresa, y yo creo que una de las estrategias que buscamos implementar y fortalecer es trabajar en aquellos líderes para que aprendan a administrar muy bien a su personal a cargo”.

Entrevista 3

ENTREVISTA

Trabajo de Titulación

Tema: Análisis de la rotación de los vendedores de una empresa de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil durante el período 2021-2022

| | |
|-------------------------------|---|
| Fecha | 18 de julio del 2022 |
| Entrevistadoras | Maria Sol Miranda/ Valeria Tovar |
| Ciudad | Guayaquil |
| Datos del entrevistado | |
| Cargo | Gerente general de Ventas |
| Sexo | Masculino |
| Edad | 42 años |
| Entrevista | |
| Objetivo | Diagnosticar la percepción acerca de los factores que afectan la rotación del personal en el área de ventas por medio de una entrevista estructurada con la finalidad de tener un acercamiento inmediato sobre la realidad de este fenómeno dentro de la empresa de consumo masivo. |
| Instrucción | Contestar abiertamente las siguientes preguntas. |
| Variables | <ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral. • Relaciones interpersonales • Motivación. • Oferta de competencia. • Oportunidades laborales. • Expectativas de los colaboradores. |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional. • Reconocimiento. • Liderazgo. • Comunicación. |
|--|---|

Preguntas

1. ¿Qué es para usted la rotación de personal?

“Rotación de personal es el movimiento o salida de personas de cualquier área; puede ser por voluntad propia o por decisión de la compañía”.

2. ¿Qué tan importantes son las relaciones interpersonales dentro del equipo de ventas?

“Las relaciones interpersonales son super importantes no solo para el equipo de ventas entre sus miembros sino con las otras áreas como finanzas, logística para cumplir con los objetivos”.

3. ¿Cómo son los procesos de feedback para los vendedores?

“Los procesos de feedback con los vendedores son en la calle en la ruta, entre 5 a 10 puntos de venta se da el feedback de su gestión para que el vendedor vaya mejorando en su desempeño en función a los pasos de venta desde saludar al dueño de punto de venta, saberse el nombre del cliente hasta la negociación de los productos de la compañía”.

4. ¿Qué métodos se utilizan para motivar a la fuerza de ventas de la empresa?

“Hay dos tipos de métodos que utiliza la empresa para motivar a la fuerza de ventas, primero el cuantitativo, que es el monetario, en donde se coloca una meta desafiadora por arriba de lo normal, donde se paga un bien o servicio por ejemplo un ticket de comida, de paseo, etc; y el segundo método cualitativo, el cual se realiza un reconocimiento como el mejor vendedor del mes y se realiza un ranking de los 10 mejores vendedores”.

5. ¿Qué aspectos de la cultura organizacional la convierten en una empresa atractiva para trabajar?

“La empresa de consumo masivo es una organización atractiva para trabajar por su cultura destacable y por la claridad del sueño que se tiene como empresa. Los beneficios y el paquete remunerativo que ofrecen a los colaboradores. Asimismo, se destaca el valor que ofrece la compañía a la opinión de cada colaborador, a su desarrollo y crecimiento dentro de la misma”.

6. ¿Cómo se promueve el liderazgo en el equipo de ventas?

“Se fomenta el liderazgo día a día, en lo personal, me considero un líder participativo por lo cual permito que todos desarrollen esa habilidad y la apliquen en su gestión diaria”.

7. ¿Cuáles son las oportunidades de desarrollo que se les ofrecen a los vendedores dentro de la organización?

“Dentro de la organización, existe un camino ya establecido que por lo general se conoce cuál sería el siguiente paso del vendedor y como el mismo crecerá dentro de la compañía”.

8. ¿Cuál es la manera en que la organización logra cumplir con las expectativas de la fuerza de ventas?

“Más que la organización cumpla las expectativas, es al revés, la fuerza de ventas debe cumplir con la meta de la empresa para lograr cumplir los objetivos organizacionales siendo un mismo equipo”.

9. ¿Cómo es el procedimiento de salida de los vendedores dentro de la organización?

“Cuando son salidas forzadas, es de acuerdo a las leyes de Ecuador, que son tres llamadas de atención al vendedor y al cuarto se hace el proceso de salida. En el caso de ser salida voluntaria, el área de Recursos Humanos realiza una encuesta de salida para evaluar el motivo de la renuncia del vendedor y para poder luego implementar estrategias de retención del talento”.

10. ¿Qué estrategias considera usted necesarias para disminuir el índice de rotación dentro del área?

“Las estrategias dependerán de los motivos de salidas, es necesario identificar el porqué de cada salida para programar una estrategia de retención de personal y disminuir la rotación dentro del área. Estas estrategias se deben enfocar en el crecimiento y desarrollo de cada vendedor, en tener espacios de apertura para escuchar la opinión de todos, en tener un feedback constante de toda la operatividad del proceso de ventas tanto de la parte administrativa como de calle”.

Encuesta



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Encuesta enfocada a la Fuerza de Ventas de una empresa de Consumo Masivo

¡Hola equipo!

Les saluda Maria Sol Miranda y Valeria Tovar, estudiantes de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Por medio del siguiente cuestionario, queremos solicitarles su ayuda para levantar información acerca de sus experiencias, sentimientos y percepciones frente a su puesto de trabajo actual.

La información recopilada será utilizada de forma exclusiva y anónima para un trabajo de titulación. Por esta razón, les solicitamos la mayor honestidad posible al responder las siguientes preguntas.

Forma de calificar:

Indica del 1 al 5 el grado de cumplimiento, considerando que:

- 1: Nada probable
- 2: Poco probable
- 3: Medianamente probable
- 4: Casi probable
- 5: Muy probable

*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ¿La empresa fomenta el desarrollo de tus competencias? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ¿Formas parte de la toma de decisiones dentro de tu área? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ¿Existe una correcta socialización de los objetivos organizacionales? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ¿Te sientes identificado con la misión, visión y valores de la empresa? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ¿Recibes orientación cuando se realizan cambios en la organización? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ¿Es adecuado el trato del líder hacia tu gestión? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ¿La organización cuenta con acuerdos de trabajo flexibles? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ¿Recibes retroalimentación constante por parte de tu jefe? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ¿El trabajo en equipo y la participación son elementos fuertes en tu organización? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ¿En tu área existe el apoyo y compañerismo al originarse un problema? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ¿Te gusta trabajar en equipo? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ¿Muestras alegría y satisfacción por el logro de tus compañeros? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ¿Te sientes orgulloso de trabajar en tu empresa? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ¿Tus logros son reconocidos por la organización? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ¿La empresa se preocupa por tu bienestar personal y profesional? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ¿Has tenido un ascenso dentro de la compañía? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ¿Has recibido propuestas laborales de otras organizaciones? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ¿Tienes el interés de crecer profesionalmente en otras actividades/ áreas? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ¿Tienes interés de pertenecer a otras empresas? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ¿Te llama la atención los logros alcanzados por otras organizaciones? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Atrás **Enviar** [Borrar formulario](#)

68 respuestas



Se aceptan respuestas

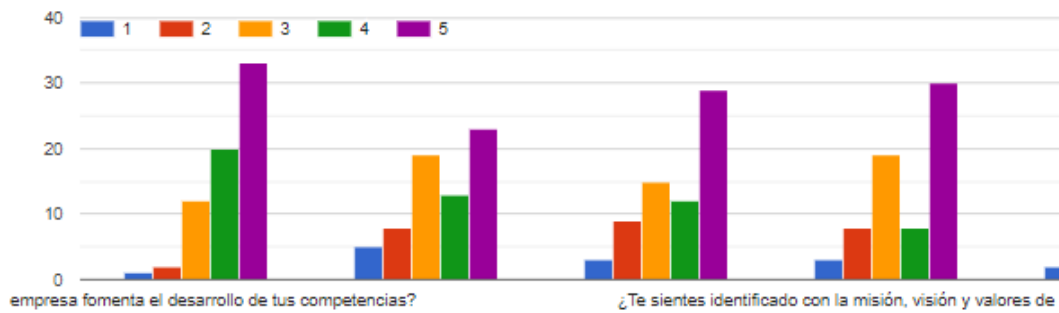
Resumen

Pregunta

Individual

Forma de Calificar

Copiar



empresa fomenta el desarrollo de tus competencias? ¿Te sientes identificado con la misión, visión y valores de



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Miranda Macías María Sol** con C.C: **#0926263807** autor/a del trabajo de titulación: **Análisis de la rotación de los vendedores de una empresa de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil durante el año 2021**, previo a la obtención del título de **Lic. en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, a los 12 del mes de septiembre del año 2022

f.

Nombre: **Miranda Macías, María Sol**

C.C: **0926263807**

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Tovar Gavilanes, Valeria Stefanía** con C.C: **#0958648065** autor/a del trabajo de titulación: **Análisis de la rotación de los vendedores de una empresa de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil durante el año 2021** previo a la obtención del título de **Lic. en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, a los 12 del mes de septiembre del año 2022



f. _____

Nombre: **Tovar Gavilanes, Valeria Stefanía**

C.C: **0958648065**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

| | | | |
|---|--|--|-----|
| TEMA Y SUBTEMA: | Análisis de la rotación de los vendedores de una empresa de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil durante el año 2021. | | |
| AUTOR(ES) | Miranda Macías, María Sol Tovar Gavilanes, Valeria Stefanía | | |
| REVISOR(ES)/TUTOR(ES) | Galarza Colamarco, Alexandra Patricia | | |
| INSTITUCIÓN: | Universidad Católica de Santiago de Guayaquil | | |
| FACULTAD: | Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación | | |
| CARRERA: | Psicología Organizacional | | |
| TÍTULO OBTENIDO: | Licenciada en Psicología Organizacional | | |
| FECHA DE PUBLICACIÓN: | 12 de septiembre de 2022 | No. DE PÁGINAS: | 104 |
| ÁREAS TEMÁTICAS: | Desarrollo organizacional, cultura organizacional y capacitación. | | |
| PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS: | Índice de rotación, deserción laboral, retención del personal, clima laboral, cultura organizacional y motivación. | | |
| RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras): | <p>Este trabajo de titulación se enfoca en el análisis de la rotación de los vendedores de una empresa de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil durante el año 2021, teniendo como objetivo caracterizar los principales factores que influyen en el índice de rotación de estos colaboradores, con el fin de proponer una estrategia para reducir la deserción laboral. En este caso, se llevó a cabo una encuesta dirigida a 64 vendedores de género masculino y femenino y una entrevista a 2 líderes del área de ventas y 1 representante del departamento de Recursos Humanos. De acuerdo con las encuestas y entrevistas realizadas, se determinó que dentro de la empresa de consumo masivo los colaboradores se sienten orientados con la cultura organizacional, evidenciando sentido de pertenencia por cada encuestado y buenas relaciones interpersonales dentro del departamento. Asimismo, se manifestó que existe un adecuado clima laboral, en el cual se perciben correctos procesos de retroalimentación que influyen positivamente al compromiso y desempeño de cada vendedor. Por otro lado, se evidenció una oportunidad de mejora con relación a la motivación, ya que la muestra evaluada enfatizó que en la actualidad existen pocos ascensos dentro del área, debido al incumplimiento de objetivos e indicadores. Por esta razón, se propuso una estrategia enfocada a un programa de formación, que tiene como finalidad desarrollar las habilidades y competencias necesarias en cada vendedor para crear posibles oportunidades de crecimiento y retener al personal dentro de la empresa de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil.</p> | | |
| ADJUNTO PDF: | <input checked="" type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO | |
| CONTACTO CON AUTOR/ES: | Teléfono: +593 967993448 +593 991520940 | E-mail: maría.miranda14@cu.ucsg.edu.ec valeria.tovar@cunucsg.edu.ec | |
| CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE): | Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs. | | |
| | Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419 | | |
| | E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec | | |
| SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA | | | |
| Nº. DE REGISTRO (en base a datos): | | | |
| Nº. DE CLASIFICACIÓN: | | | |
| DIRECCIÓN URL (tesis en la web): | | | |