



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de:
TECNÓLOGA SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

TEMA:

**PLAN DE MEJORA AL PROCESO DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN
LA EMPRESA COMERCIALIZADORA OPERFEL S.A. DE LA CIUDAD
DE GUAYAQUIL.**

Autora: Soto Quinde Jessica Alexandra

Tutor: Ing. Com. Marlo Antonio López Perero Mba.

Guayaquil, Ecuador

2022

ÍNDICE GENERAL

Contenidos:

Páginas:

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
RESUMEN	v
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABLAS	x
CAPÍTULO I	i
EL PROBLEMA	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Ubicación del problema en un contexto	1
1.2 Situación conflicto	3
1.3 Planteamiento del problema	5
1.4 Variables de la investigación	5
1.5 Delimitación del problema.....	5
1.6 Objetivos de la investigación	6
1.6.1 Objetivo general	6
1.6.2 Objetivos específicos	6
1.7 Justificación de la Investigación.....	6
CAPÍTULO II	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	9
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	9

2.1.2	Antecedentes Referenciales	12
2.2	Fundamentación Legal	13
2.3	Conceptualización de variables	23
2.3.1	Variable Independiente : Rotación de Personal.	23
2.3.2	Variable Dependiente : Productividad económica.	29
2.4.	Definiciones Conceptuales/ Fundamentos teóricos	31
CAPÍTULO III.....		38
MARCO METODOLÓGICO.....		38
3.1	Presentación de la empresa	38
3.1.1	Estructura organizacional.....	42
3.1.2	Diagnóstico breve de la situación objeto de estudio	44
3.2	Diseño de la Investigación	46
3.2.1	Tipos de Investigación.....	46
3.2.2	Población y muestra.....	47
3.2.3	Tipos de muestreo.....	49
3.3.	Pasos o procedimiento de la Investigación.....	52
3.3.1	Técnicas e instrumentos de la investigación	52
CAPÍTULO IV		54
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		54
4.1	Explicación de los resultados obtenidos mediante los métodos aplicados	54
4.1.1	Resultados Encuesta	54
4.1.2	Resultados Entrevista	69
4.2.	Propuesta del Plan de Mejora	72
4.3	Propuesta de solución al problema.....	73
4.3.1	Objetivo general de la propuesta	73

4.3.2	Objetivos específicos de la propuesta.....	73
4.3.3	Responsable de la propuesta.....	74
4.3.4	Justificación.....	74
4.3.5	Lineamientos del plan de acción	74
CONCLUSIONES		83
RECOMENDACIONES.....		84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		85
ANEXOS.....		93
	Anexo 1. ÁRBOL DE PROBLEMAS (-).....	93
	Anexo 2. ÁRBOL DE OBJETIVOS (+).....	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Títulos:	Páginas:
Figura 1 Costo de la rotación.....	28
Figura 2 Exteriores de la empresa Operfel S.A.....	38
Figura 3 Posición geográfica de Operfel S.A.	39
Figura 4 Presentación de la Marca Vaporal.....	40
Figura 5 Presentación de la marca Crema Derm.....	40
Figura 6 Presentación de la Marca LOV	41
Figura 7 Estructura Comercial	42
Figura 8 Estimación de Roles de Pagos	43
Figura 9 Distribución de Empeados por categoría	43
Figura 10 Modelo de Gestión del Talento Humano.....	45
Figura 11 Análisis gráfico de la pregunta número 1.....	55
Figura 12 Análisis gráfico de la pregunta número 3.....	57
Figura 13 Análisis gráfico de la pregunta número 4.....	58

Figura 14 Análisis gráfico de la pregunta número 5.....	59
Figura 15 Análisis gráfico de la pregunta número 6.....	60
Figura 16 Análisis gráfico de la pregunta número 7.....	61
Figura 17 Análisis gráfico de la pregunta número 8.....	62
Figura 18 Análisis gráfico de la pregunta número 9.....	63
Figura 19 Análisis gráfico de la pregunta número 10.....	64
Figura 20 Análisis gráfico de la pregunta número 11.....	65
Figura 21 Análisis gráfico de la pregunta número 12.....	66
Figura 22 Análisis gráfico de la pregunta número 13.....	67
Figura 23 Análisis gráfico de la pregunta número 14.....	68
Figura 24 Análisis gráfico de la pregunta número 15.....	69

ÍNDICE DE TABLAS

Títulos:	Páginas:
Tabla 1 Causas y Efectos	4
Tabla 2 Población	48
Tabla 3 Tabla de muestra	52
Tabla 4 Técnicas e instrumentos de la investigación.....	52
Tabla 5: ¿Indique su género?	54
Tabla 6: ¿Considera usted que una adecuada gestión del Talento Humano evitaría la rotación de personal?	55
Tabla 7: Análisis gráfico de la pregunta número 2.....	56
Tabla 8: ¿La relación y comunicación con las personas que labora es? .	56
Tabla 9: ¿Considera que la rotación de personal retrasa los procesos internos de la empresa?	57
Tabla 10: ¿La empresa cumple con los pagos de los sueldos y demás beneficios dentro de las fechas establecidas?.....	58
Tabla 11: ¿La empresa invierte en capacitaciones e incentivos al personal?	59

Tabla 12: ¿Considera que la rotación de personal influye directamente a la productividad de la empresa?	60
Tabla 13: ¿La empresa le provee el material necesario para poder realizar su trabajo?	61
Tabla 14: ¿Usted cree que la empresa invierte dinero para actualizar sus equipos tecnológicos y estar acorde a lo que la competencia exige?.....	62
Tabla 15: ¿Al ingresar a la empresa le realizaron algún tipo de entrevista?	63
Tabla 16: ¿Cree usted que evaluar periódicamente el desempeño de los empleados evitaría la rotación de personal?	64
Tabla 17: ¿Usted considera que la rotación del personal genera costos adicionales a la empresa?	65
Tabla 18: ¿Tiene claramente definida las funciones de su puesto de trabajo?	66
Tabla 19: ¿Considera que existe el trabajo en equipo dentro de la empresa?	67
Tabla 20: ¿Cree usted que la rotación de personal influye en el rendimiento del personal?	68
Tabla 22: TECNICA 5W + 2H	72
Tabla 23: Proceso de reclutamiento y selección.....	76
Tabla 24: Proceso de capacitación	77
Tabla 25: Mejora de incentivos	78
Tabla 26: Sistema de evaluación del desempeño para los empleados ...	79
Tabla 27: Relaciones interpersonales.....	80

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Ubicación del problema en un contexto

La rotación de personal es una consecuencia del cambio constante de los colaboradores de una empresa, teniendo en cuenta que uno de los factores principales dentro de la empresa son las personas, considerando que el crecimiento y sostenibilidad de la misma, están enfocados en función a una adecuada administración y desempeño del talento humano de tal forma de alcanzar los objetivos generales de la organización. Sin embargo, existen empresas con un alto porcentaje de rotación de personal que por lo general se origina por la insatisfacción y desmotivación del personal, en ciertas ocasiones dadas por situaciones como el inadecuado ambiente de trabajo, falta de incentivos, escaso crecimiento laboral, políticas de selección incorrectas, entre otros.

En la actualidad la rotación del personal se ha convertido en un problema y no solo dentro de las organizaciones, sino que lo podemos ver reflejado en la inestabilidad laboral por la que atraviesa nuestro país considerando también la crisis sanitaria por la que hemos atravesado durante estos dos últimos años a nivel mundial por el COVID-19 que ha dejado a un porcentaje considerable de desempleados. Todo esto ha provocado que la empresa comercializadora Operfel S.A. se vea afectada con altos costos operativos, un mal clima organizacional y un bajo desempeño de las funciones que realizan los empleados.

La rotación de personal es un tema de gran interés constante que se debe analizar desde el nivel jerárquicamente superior como los jefes de áreas, ya que puede presentarse en toda la empresa y provocar niveles bajos de productividad, desmotivación de los empleados y costos considerables en

el proceso de selección, inducción y periodo de entrenamiento, así también, como el desgaste de materiales y equipos que se utilizan en el desarrollo de los mismos; todo estos factores han servido como motivación para realizar la presente investigación basándose en un estudio integro para determinar las causas que provocan la rotación constante del personal en la empresa comercializadora Operfel S.A.

La rotación del personal, es la consecuencia de factores internos y externos dentro de una organización, dentro de los factores externos podemos mencionar la oferta y la demanda de Recursos Humanos y entre los factores internos que ocurren en la empresa podemos citar la política salarial de la organización.

Generalmente, detrás de la excesiva rotación de personal podemos encontrar la desmotivación, el descontento, insatisfacción laboral y esto muchas veces vinculado a una insuficiente gestión del Recurso Humano, y no solo afecta a la empresa y al rendimiento de los trabajadores, sino que también influye en la imagen comercial de la empresa.

El mercado laboral ecuatoriano presenta un momento de contracción y escasez de demanda de empleo. Las empresas están ajustando sus estructuras buscando ser más eficientes con menos personal. Sin embargo, la competencia por el talento no se detiene incluso en circunstancias como las actuales, ya que todas las compañías siempre buscan tener a los mejores colaboradores y hacen muchos esfuerzos por no perderlos por lo que los lideres de Recursos Humanos invierten tiempo y recursos para reducir la rotación de personal en puestos claves.

La productividad económica hace referencia al nivel de eficiencia que tienen los gastos invertidos por una empresa para desarrollar su actividad en relación a los ingresos recibidos, basado en esto el objetivo es medir la eficiencia de producción por cada factor o recurso utilizado entendiendo por eficiencia el hecho de obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos. Es decir, cuantos menos recursos sean necesarios

para producir una misma cantidad, mayor será la productividad y, por lo tanto, mayor será la eficiencia.

La productividad se la puede considerar como un indicador de valor que nos permitirá saber si algo se está haciendo de la manera correcta o no, este indicador nos permitirá evaluar el desempeño de la empresa así también nos ayudará cuál es nuestra posición con respecto a las metas fijadas por la organización. Es considerada una de las medidas más importantes para evaluar el trabajo humano, el nivel de desarrollo económico y la competitividad de las empresas ya que permite convertir los insumos, mano de obra, maquinaria y capital, en bienes y servicios o producción en un período de tiempo determinado.

Toda empresa debe tener claro y estar familiarizado con las prácticas que pueden alterar este indicador hoy en día, así como también con los diferentes métodos y recursos utilizados para mejorarla, ya que la mejora es parte del proceso productivo y como tal genera ciertos costos a la organización.

1.2 Situación conflicto

La empresa Operfel S.A. nace en agosto del año 2007 con un equipo de 10 personas, ubicado en un local alquilado en la Av. Casuarina Km 9 vía a Daule, manejando las marcas Vaporal y ungüento Crema Derm visualizando un gran potencial en el mercado.

Enero del 2008 nace la marca Rege Forte primera línea ecuatoriana especializada en tratamientos para el público masculino en temas enfocándose en la regeneración capilar.

Octubre del 2008 se importa y distribuye la marca norteamericana semi profesional Finesse, brindando al mercado femenino una opción innovadora para el cuidado capilar.

Enero del 2013 realizan la primera importación de pañitos húmedos Crema Derm fabricados con proveedores internacionales para la venta local.

Enero del 2015 se adquiere maquinaria para empezar a producir pañitos húmedos Crema Derm localmente con presentación Doypack convirtiéndose en un producto estrella.

Noviembre del 2015 debido al auge de demanda en la categoría de pañitos húmedos y creciente expansión del mercado masivo se desarrolla la marca Love Baby.

Enero 2017 se comienza a desarrollar el portafolio de las marcas Crema Derm y Vaporal en las categorías cuidado del bebe y productos OTC (libre venta).

Diciembre 2017 Operfel realiza su primera exportación a Guatemala con productos Lov: Pañitos húmedos y shampoo manzanilla.

Noviembre 2018 debido al importante crecimiento de la empresa con sus marcas y productos, Operfel adquiere su propia planta nueva y más grande ubicada en el km 14.5 vía a Daule. Actualmente cuenta con 90 colaboradores entre personal administrativo, comercial y planta. Durante los dos últimos años la empresa Operfel ha experimentado constantemente el ingreso y salida del personal provocando una inestabilidad económica interna lo que a la vez influye en su imagen dentro del mercado ya que, al cambiar un empleado por otro, provoca un atrasado en el desarrollo de las operaciones constantes de la empresa sea con sus clientes y/o proveedores y a su vez, generando reducción en su productividad económica y gastos considerables en la contratación de nuevos personales.

Tabla 1 Causas y Efectos

Causas	Efectos
Políticas de selección incorrectas	Bajo rendimiento laboral
Carencia de inducción al personal	Ausencia de trabajo en equipo
Escaso crecimiento laboral	Pérdida de evolución de la empres

Elaborado por: Soto J. (2021)

Las otras manifestaciones del tema objeto de estudio lo obtenemos del árbol de problema que a continuación se lo describe:

En el entorno se observa un incremento de la tasa por el proceso de rotación del personal que genera reducida productividad económica de la empresa comercializadora Operfel S.A. ubicada en la parroquia Pascuales del cantón Guayaquil, provincia del Guayas en el año 2021. Las manifestaciones son el inconveniente en servicio de posventas por inconformidades dada la insatisfacción de los usuarios y el incremento de devoluciones de productos esto se genera por la amplia rotación de personal, cambios constantes en el personal de ventas, los reducidos incentivos en comisiones de los vendedores. Además se observa una disminución de las ventas dada los pocos clientes que compran los producto lo que ocasiona baja rentabilidad en el negocio esto lo provoca el limitado conocimiento de los productos, la capacitación insuficiente de los productos y clientes no asesorados adecuadamente y por último se observa una potenciación de la competencia lo que genera pérdida de clientes insatisfechos por la inadecuada asesoría y el aumento de clientes que prefieren la competencia esto es provocado por el ambiente laboral inadecuado, la mala actitud de los vendedores y la desmotivación de los empleados. Todo lo ante mencionado conduce al problema central objeto de estudio alto proceso de rotación de personal genera reducida productividad económica de la empresa comercializadora Operfel S.A. ubicada en la parroquia Pascuales del cantón Guayaquil, provincia del Guayas en el año 2021.

1.3 Planteamiento del problema

¿Cómo influye el proceso de rotación del personal, en la productividad económica, de la empresa comercializadora Operfel S.A., ubicado en la parroquia Pascuales, del cantón Guayaquil, provincia del Guayas, en el año 2022?

1.4 Variables de la investigación

Variable Independiente : Rotación de Personal.

Variable Dependiente : Productividad económica.

1.5 Delimitación del problema

Campo : Administrativo

Área : Económica

Aspectos : Rotación de Personal, Productividad económica

Tema : Plan de mejora al proceso de rotación de personal en la empresa comercializadora Operfel S.A. de la ciudad de Guayaquil.

1.6 Objetivos de la investigación

1.6.1 Objetivo general

Desarrollar un plan de mejora al proceso de rotación de personal para el incremento de la productividad económica en la empresa comercializadora Operfel S.A., de la parroquia Pascuales, cantón Guayaquil.

1.6.2 Objetivos específicos

- Fundamentar las diversas teorías sobre rotación de personal y productividad económica.
- Diagnosticar los procedimientos de rotación de personal que utilizan en la empresa comercializadora Operfel S.A., de la parroquia Pascuales, cantón Guayaquil
- Estructurar un plan de mejora al proceso de rotación de personal que contribuya a la productividad económica en la empresa comercializadora Operfel S.A., de la parroquia Pascuales, cantón Guayaquil.

1.7 Justificación de la Investigación

La necesidad de tener un personal que labore de manera estable en la empresa Operfel S.A. de la ciudad de Guayaquil, hace de esta investigación un proyecto relevante ya que busca desarrollar un plan de mejora que permita reducir la rotación de personal, estableciendo un mejor desempeño del Talento Humano aprovechando su máxima productividad, y a la vez contribuir al mejoramiento de la empresa buscando el bien común.

El problema de la empresa Operfel reside en la existencia de un elevado nivel de rotación de personal que es ocasionado por políticas de selección incorrectas, por falta de inducción al personal nuevo, escaso crecimiento

laboral, ambiente laboral poco agradable, entre otros y este proyecto busca plantear una solución a esta realidad que provoca un rendimiento bajo en su productividad económica.

Con este proyecto se beneficiará toda la empresa tanto personal actual como futuros empleados, también mejorará la imagen de la empresa ante la sociedad, facilitará la integración de nuevos elementos, incentivará el trabajo en equipo, mejorará la productividad, el servicio será de mejor calidad y aumentará el compromiso al logro de los objetivos.

Para esta investigación se utilizará el método descriptivo, el cual va a permitir conocer de manera más profunda el objeto de estudio, como también la situación actual del personal dentro de la empresa, actitudes, aptitudes, capacidades, actividades, procesos, personas y responsabilidades, recolectando diferentes datos e identificando aspectos importantes, los cuales incidirán en el desarrollo de la presente investigación.

Las técnicas que se emplearán para recolección de datos son las más utilizadas en procesos de investigación como la encuesta y la entrevista; la población que se analizará será el personal de Operfel S.A. en la ciudad de Guayaquil y la muestra la muestra se obtendrá según la fórmula de la población finita.

Esta investigación consiste en descubrir las causas que provocan la elevada rotación de personal de la empresa comercializadora Operfel S.A. con el fin de encontrar estrategias efectivas para disminuirlas. Una de las estrategias más predominantes para poder controlar y evitar la rotación de personal es la implementación de un modelo Gestión de Talento Humano que permitirá fortalecer las relaciones humanas, así como de realizar las respectivas evaluaciones y capacitaciones de acuerdo a cada una de las funciones y actividades que realice el personal, mejorando así el rendimiento de la empresa y un mejor desenvolvimiento a la hora de brindar un buen servicio. Además de motivar al personal, permitiendo así que se sienta más satisfecho en la función que desarrolla dentro de la organización

y establecer un puesto seguro gozando de mayor estabilidad en la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1 Antecedentes Históricos

La rotación de personal, o rotación de mano de obra, mide el movimiento de entrada y salida de los trabajadores de una empresa determinada. Por lo tanto, la preocupación por el tema y el interés por medir dicho movimiento sólo surgió cuando el trabajo para un empleador (en lugar del trabajo por cuenta propia en la producción artesanal o agrícola) se convirtió en norma. El auge de las grandes empresas por allá a finales del siglo XIX y la disminución del empleo agrícola hicieron que un número significativo de trabajadores estuvieran empleados por empresa. Fue en este contexto cuando empezó el interés por medir la rotación de la mano de obra y comprender sus causas. La motivación de la aplicación de las nuevas prácticas por parte de las empresas es objeto de debate. Uno de los argumentos se centra en cómo el cambio de la producción artesanal a la producción en masa aumentó la importancia de las habilidades específicas de la empresa y de la formación en el trabajo. La mayor inversión de las empresas en formación significó que era más costoso que los trabajadores se marcharan y supuso un incentivo para que las empresas redujeran la rotación. Sin embargo, otros han aportado pruebas de que los ascensos laborales y la promoción interna no siempre se aplicaron para recompensar la mayor productividad de los trabajadores resultante de la formación en el puesto de trabajo. Más bien, estas prácticas de empleo eran a veces intentos de apaciguar a los trabajadores y evitar la sindicalización. También se ha observado que ofrecer diversas formas de compensación diferida (pensiones, salarios que aumentan con la antigüedad, etc.) puede aumentar el esfuerzo de los trabajadores y reducir los costes de control de los mismos. Todavía está abierto el debate sobre si los ascensos establecidos en las empresas reflejan un intento de evitar la sindicalización,

un medio de proteger las inversiones de la empresa en formación reduciendo la rotación, o un método para garantizar el esfuerzo de los trabajadores.

Hoy en día muchas empresas consideran que el poder retener y/o conservar su personal se ha convertido en un gran reto ya que el mercado se está cambiando constantemente, lo que genera unas ansias de competir libremente y de ser posible tener a los mejores talentos humanos dentro de su empresa por lo que buscan estrategias para capacitarlos, incentivarlos y que se sientan en un ambiente laboral estable.

La rotación de personal es uno de los fenómenos laborales que impacta negativamente la productividad de las naciones y en algunos sectores de la economía representa la pérdida de los recursos financieros y humanos que no son fácilmente recuperables porque implica renovar esfuerzos de ciclos de capacitación, curvas prolongadas de aprendizajes y en ese camino, el desperdicio de recursos técnicos e insumos.

La rotación de personal es un tema que se presenta muy a menudo en el esquema corporativo, en la actualidad muchas empresas contratan y despiden personal debido a la crisis económica que envuelve al país con el fin de obtener mejores resultados en el desempeño de sus actividades.

Estudios realizados en América del Norte, Europa y Asia demuestran que cuando un empleado está motivado y se siente comprometido con su trabajo puede hacer que su vínculo laboral sea más atractivo y cree un ambiente agradable dentro de la empresa y todo esto viene desde los valores que el empleado con lleve en su vida profesional.

La competencia en el mundo de los negocios se ha convertido en una lucha constante por llegar a ser los mejores y poder dominar el mercado. Lo relevante de todo esto es que la clave para poder llegar a cumplir los objetivos propuestos es el recurso humano, puesto que, los empleados son el activo más importante de la compañía y conocen profundamente el

negocio y los métodos para garantizar que los procesos tengan un buen funcionamiento.

En estos dos últimos años debido a la emergencia sanitaria que estamos viviendo a nivel mundial muchas empresas se han visto obligadas a cerrar sus actividades y dar por terminado sus relaciones laborales con sus colaboradores generando un porcentaje considerable en la rotación de personal.

En Ecuador se reveló que más de 22.000 empresas desaparecieron en el país como consecuencia de los efectos de la pandemia del covid 19, esto a denotado un sin número de fenómenos sociales, entre ellos el cierre de empresas y el inevitable aumento de desempleo, el cual inunda el actual panorama nacional.

En la actualidad y con una economía tan variable como la del Ecuador, las organizaciones tienen una rotación de personal bastante alta los sectores más afectados en cuanto a esta problemática son los sectores en los cuales existe ciclos del cultivo de su producto entre estos están el sector camaronero y el sector azucarero los cuales contratan y despiden personal de forma reincidente. (Carrión & Herrera, 2012) en tiempo de crisis muchos empresarios deciden evitar tener una rotación de personal alta, por lo que no quieren afrontar con los costos de despido, costos de capacitación del personal nuevo, que la crisis financiera requiere que las organizaciones realicen cortes en sus presupuestos, contraten mano de obra más barata y por lapsos de tiempo.

No olvidemos que el destino de un país está en manos de sus habitantes, de sus conocimientos, de sus habilidades, de sus esfuerzos y sin lugar a dudas la motivación constituye un arma poderosa para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona en particular, a la organización a que pertenecen y a su país en general. Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene un país por lo que hay que saber potenciarlo al máximo, por ello un reto para cualquier organización es conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la

misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cuál pertenecen.

2.1.2 Antecedentes Referenciales

Castillo Smith & Sabando Unda (2018) menciona en su trabajo de titulación con el **Tema:** “Estudio de la Incidencia que tiene la Rotación de Personal en la Productividad de la Compañía Exportadora del Sur en el Periodo 2014 al 2017”, Universidad Católica Santiago de Guayaquil. **Resumen:** Tiene como objetivo contribuir y aportar con estrategias las cuales ayuden a evidenciar la influencia de la rotación de personal, sobre la productividad de la compañía, para reducir la rotación del personal y mejorar su productividad puntualizando las diversas causas que la generan. Esta tesis se basa tanto en el tema de la rotación del personal y la productividad de la compañía en una empresa de la ciudad de Guayaquil por lo aporta mucha información a mi tema al hacer referencia sobre conceptos de las variables estudiadas además de ser un estudio realizado dentro de territorio ecuatoriano.

Macario (2018) en su **tema:** Rotación de personal y Clima Organizacional, Universidad Rafael Landívar, **Resumen:** Hace referencia que todo departamento de recurso humano vela por mantener un índice de rotación de personal sano y un clima organización adecuado, estas variables se utilizaron para conocer si la rotación de personal impacta en los colaboradores con respecto al ambiente y entorno de la empresa; y analizar si hay disminución en el desempeño y productividad. La información de la esta tesis aporta a mi proyecto ya que enfatiza a que la rotación de personal influye en el clima organizacional de cualquier empresa y poder establecer estrategias y herramientas para poder mejorar el contexto laboral.

Rubio-Villagrán (2017) en su tesis para obtener su título en Ingeniería Comercial escogieron como **tema:** La rotación del personal y su incidencia en el desempeño del Talento Humano en la Corporación Fiales, Universidad de Guayaquil, **resumen:** Tiene como objetivo demostrar como

la rotación del personal incide en el desempeño laboral de los empleados, identificar las causas de las salidas del personal y proponer una solución a esta problemática. Esta información me da la pauta para la realización de un modelo de Gestión del Talento Humano como solución a la problemática que estoy estudiando en la empresa Opefel y poder reducir la rotación de personal.

Trelles Tadeo (2019) en su tesis con el **tema:** Clima laboral y su relación con la rotación de personal del área de operaciones en un Call Center del distrito del Agustino, **resumen:** establecer la relación que existe entre el clima laboral y la rotación de personas además de los costos elevados para la elección del nuevo candidato para cubrir un puesto. Ha contribuido en cuanto a identificar el costo que conlleva la separación de un empleado y cuanto influye en la productividad de toda compañía.

2.2 Fundamentación Legal

Constitución de la República del Ecuador.

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado (Constitución de la República del Ecuador [Const.], 2008, pág. 19).

Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas. (Constitución de la República del Ecuador [Const.], 2008)

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación, en relación de dependencia o

autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
6. Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.
7. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.
8. El Estado estimulará la creación de organizaciones de las trabajadoras y trabajadores, y empleadoras y empleadores, de acuerdo con la ley; y promoverá su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alternabilidad en la dirección.

9. Para todos los efectos de la relación laboral en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.
10. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.
11. Será válida la transacción en materia laboral siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.
12. Los conflictos colectivos de trabajo, en todas sus instancias, serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje.
13. Se garantizará la contratación colectiva entre personas trabajadoras y empleadoras, con las excepciones que establezca la ley.
14. Se reconocerá el derecho de las personas trabajadoras y sus organizaciones sindicales a la huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias en estos casos. Las personas empleadoras tendrán derecho al paro de acuerdo con la ley.
15. Se prohíbe la paralización de los servicios públicos de salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, bomberos, seguridad social, energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, producción hidrocarburífera, procesamiento, transporte y distribución de combustibles, transportación pública, correos y telecomunicaciones. La ley establecerá límites que aseguren el funcionamiento de dichos servicios.
16. En las instituciones del Estado y en las entidades de derecho privado en las que haya participación mayoritaria de recursos públicos, quienes cumplan actividades de representación, directivas, administrativas o profesionales, se sujetarán a las leyes que regulan la administración pública. Aquellos que no se incluyen en esta categorización estarán amparados por el Código del Trabajo. (Constitución de la República del Ecuador [Const.], 2008)

Código de trabajo

Art. 9.- Concepto de trabajador. - Se considera trabajador a la persona que se obliga a la prestación de un servicio o a la ejecución de una obra y puede ser empleado u obrero.

Art.10.- Concepto de empleador. – La persona o entidad, de cualquier clase sea por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador. (Código del Trabajo, 2012)

Art.42.- Obligaciones del empleador. - Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o

mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.

7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida, dirección domiciliaria, correo electrónico y cualquier otra información adicional que facilite su ubicación. Este registro se lo actualizará con los cambios que se produzcan;

8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;

16. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;

22. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia; 29. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;

30. Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;

31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;

32. Las empresas empleadoras registradas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están obligadas a exhibir, en lugar visible y al alcance de todos sus trabajadores, las planillas mensuales de remisión de aportes individuales y patronales y de descuentos, y las correspondientes al pago de fondo de reserva, debidamente selladas por el respectivo Departamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (Código del Trabajo, 2012)

Art. 44.- Prohibiciones al empleador. - Prohíbese al empleador:

- a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;
- b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
- e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;
- f) Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura;
- g) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- h) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
- i) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;
- j) Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores.

Art.45.- Obligaciones del trabajador. - Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmeros apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;

- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
- j) Las demás establecidas en este Código.

Art. 46.- Prohibiciones al trabajador. - Es prohibido al trabajador:

- a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;
- b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;
- c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;

- d) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva;
- e) Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador;
- f) Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;
- g) Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;
- h) Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga; e,
- i) Abandonar el trabajo sin causa legal.
- j) El cometimiento de actos de acoso laboral hacia un compañero o compañera, hacia el empleador, hacia un superior jerárquico o hacia una persona subordinada en la empresa. (Código del Trabajo, 2012)

Art. 47.- De la jornada máxima de trabajo, será de ocho horas diarias, de manera que no excedan de cuarenta horas semanales, salvo por disposición de la ley en contrario.

Ley de Seguridad Social

Art. 2.- Sujetos de Protección. - Son sujetos "obligados a solicitar la protección" del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella, en particular:

- a. El trabajador en relación de dependencia;
- b. El trabajador autónomo;
- c. El profesional en libre ejercicio;
- d. El administrador o patrono de un negocio;
- e. El dueño de una empresa unipersonal;

f. El menor trabajador independiente; y,

g. Los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales. (Ley de Seguridad Social, 2011)

Ley Orgánica de Defensa del consumidor

Art. 2.- Se considera proveedor a toda persona natural o jurídica de carácter público o privado que desarrollo actividades de producción, fabricación, importación, importación, construcción, distribución, alquiler o comercialización de bienes, así como prestación de servicios a consumidores, por lo que se cobre precio o tarifa. Esta definición incluye a quienes adquieran bienes o servicios para integrarlos a procesos de producción o transformación, así como a quienes presten servicios públicos por delegación o concesión. (Ley Organica de Defensa del Consumidor, 2000)

Art. 4.- Derechos del Consumidor. - Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren presentar;
5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo

por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;

6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;

7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos;

8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;

9. Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor; y,

10. Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención sanción y oportuna reparación de su lesión;

11. Derecho a seguir las acciones administrativas y/o judiciales que correspondan; y,

12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá notar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

Art. 5.- Obligaciones del Consumidor. – Son obligaciones de los consumidores:

1. Propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios;

2. Preocuparse de no afectar el ambiente mediante el consumo de bienes o servicios que puedan resultar peligrosos en ese sentido;

3. Evitar cualquier riesgo que pueda afectar su salud y vida, así como la de los demás, por el consumo de bienes o servicios lícitos; y,

4. Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse.

Art. 6.- Publicidad Prohibida. - Quedan prohibidas todas las formas de publicidad engañosa o abusivas, o que induzcan a error en la elección del bien o servicio que puedan afectar los intereses y derechos del consumidor. (Ley Organica de Defensa del Consumidor, 2000)

Art.17.- Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonables.

2.3 Conceptualización de variables

2.3.1 Variable Independiente : Rotación de Personal.

La rotación de personal se define como el número de trabajadores que se retiran e ingresan dentro de una empresa. Por lo tanto, lo podemos relacionar con la regeneración constante de personas en una organización debido a los ingresos y salidas dentro de un tiempo determinado. (Flores Ayala, 2012)

Robbins & Judge (2013) Considera que la rotación de personal es un porcentaje de empleados que por diversas razones causas y efectos abandonan su trabajo permanentemente aun cuando su contrato está vigente y la organización requiere de sus servicios, esto promueve la contratación de nuevos empleados para que desempeñen las actividades de los puestos vacantes.

La rotación del personal también se considera como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, también lo podemos explicar como el volumen de personas que ingresan a la empresa y las que salen de ella. (Chiavenato, 2011)

Considerando estos conceptos podemos decir que la rotación de personal es el retiro de empleados de la organización, sea por decisión propia o por la empresa, y el reclutamiento de nuevos colaboradores para cubrir estas vacantes. La rotación de personal se puede medir dentro de un período de tiempo, en términos porcentuales, de tal forma de poder realizar comparaciones para luego generar diagnósticos, correcciones y estrategias que ayuden a disminuir la problemática.

2.3.1.1 Tipos de Rotación de personal

Existen varios tipos de rotación de personal, pero lo clasificaremos en: rotación interna y externa. Según Pérez (2013) menciona que la rotación de personal está clasificada de la siguiente manera:

Rotación interna: Se determina como la cantidad de empleados que se trasladan de puestos, sin salir de la empresa, este tipo de rotación es un importante instrumento no tan solo de desarrollo para el personal, sino que también es una herramienta motivadora para contrarrestar la rutina, estas rotaciones se pueden dar:

- **Transferencias:** Se refiere al cambio fijo a otro puesto de trabajo, no representa ni mayor cargo ni mayor sueldo. Un empleo puede ser un asistente contable transferido al departamento administrativo con otras funciones propias a su nuevo puesto sin modificación en sueldo ni en nivel jerárquico.
- **Ascensos:** Es el traslado de un empleado a un nivel jerárquico superior tanto en jerarquía como en sueldo.
- **Promociones:** Se considera al cambio de rango que podría producir un aumento de remuneración, pero sin cambiar de puesto.
- **Descensos:** Traslado de puesto de mayor importancia jerárquicamente y económicamente a uno de menor rango.

Rotación Externa: Este tipo de rotación hacer referencia al ingreso y salida del personal de la empresa por diferentes causas estas pueden ser por muerte del empleado, incapacidad permanente, jubilación, renuncia

voluntaria, despido intempestivo, procesos de selección inadecuada e inestabilidad laboral.

Existen muchos puntos de vista en los autores de Recursos Humanos, citaremos a Taylor, quien detalla que la rotación externa se da con más frecuencia por tres motivos: voluntaria, voluntaria inevitable e involuntaria.

- La rotación laboral voluntaria: Esto se da cuando un empleado toma la decisión por razones personales terminar la relación laboral con la empresa. La misma puede ser porque el empleado encontró un mejor trabajo, desea cambiar de actividad, tener más tiempo para su familia o para su recreación. Otras causantes pueden ser que el empleado no se siente a gusto en su trabajado actual por motivos como: pésimas condiciones laborales, bajo sueldo, recibe poca bonificación o tiene una mala relación con su jefe, entre otros.
- La rotación laboral voluntaria inevitable: “Se deben a decisiones vitales del empleado que van más allá del control empresario. Sin embargo, los últimos estudios demuestran que aproximadamente el ochenta por ciento de las rupturas laborales voluntarias se pueden evitar, y muchas se deben a errores en la contratación o a un mal ajuste entre el empleado y el puesto de trabajo” (Pérez, 2013). Es decir que el trabajador no encaje en el puesto.

2.3.1.2 Costo de la Rotación

La rotación de personal puede abarcar una serie de costos, que afectará directamente a la productividad económica de la empresa. Según Chiavenato (2011) estos pueden ser primarios y secundarios:

Costos primarios de la rotación de personal: Estos costos se relacionan directamente con el ingreso y salida de los empleados de una organización y el reemplazo de dicha vacante y son de naturaleza cuantitativa.

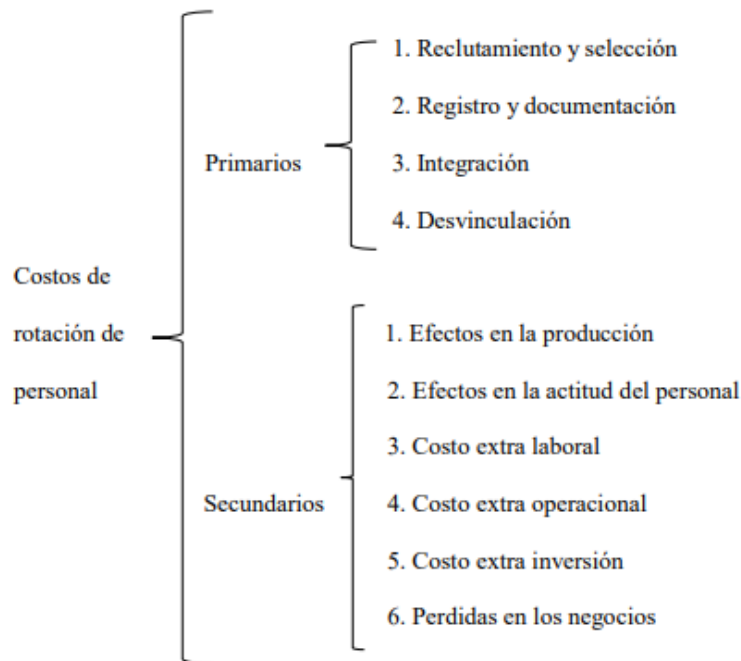
Estos costos comprenden:

- a. Costos de reclutamiento y selección:

- Gastos de emisión y proceso de la requisición del trabajador.
 - Gastos de mantenimiento del departamento de reclutamiento y selección.
 - Gastos para anuncios en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento, formatos, entre otros.
 - Gastos en exámenes de selección y evaluación de candidatos.
- b. Costos de registro y documentación:
- Gastos de mantenimiento del departamento de registro y documentación personal.
 - Gastos en formatos, documentación, registros, procesamiento de datos, etc.
- c. Costos de provisión:
- Gastos del departamento de capacitación
 - Costos del tiempo de supervisión del departamento solicitante aplicado a la adaptación del empleado recién ingresado.
- d. Costos de desvinculación:
- Gastos en el departamento de registro y documentación correspondientes al proceso de desvinculación del empleado.
 - Costos de las entrevistas de desvinculación.
 - Costos de liquidación y demás beneficios de ley.
- **Costos secundarios de la rotación de personal:** Estos costos son de aspectos intangibles que no se pueden determinar de manera numérica por lo que es de naturaleza cualitativa y se relacionan con los factores colaterales e inmediatos de la rotación de personal, los cuales son los siguientes:
 - a. Reflejos en la producción:

1. Pérdida de la producción causada por el vacío dejado por parte del empleado mientras no es sustituido.
 2. Producción generalmente inferior, por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado.
 3. Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de sus compañeros.
 4. Reflejos en la actitud del personal.
 5. Imagen, actitudes y predisposiciones del empleado que se está iniciando.
 6. Influencia de la oral y la actitud del supervisor y del jefe.
 7. Influencia de la actitud de los clientes y de los proveedores.
- b. Costos extra-laboral:
1. Gastos de personal extra y de las horas extras necesarias para cubrir el vacío del nuevo empleado.
 2. Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado.
 3. Tiempo adicional del supervisor que emplea en la integración y entrenamiento del nuevo empleado.
- c. Costos extra-operacionales:
1. Aumento de los accidentes debido al periodo de ambientación inicial del nuevo empleado.
 2. Aumento de errores, repeticiones y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.
- d. Pérdidas en los negocios:
1. La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir desperfectos por la defectuosa calidad de los productos y/o servicios en razón de la inexperiencia de los nuevos empleados.

Figura 1 Costo de la rotación



Fuente: (Chiavenato, 2011).

La rotación de personal se puede dar por varios factores sean estos internos o externos de la empresa. Los factores externos pueden ser: oferta laboral del mercado externo, situación económica, la oferta y demanda del recurso humano y la mano de obra especializada que se encuentra en el entorno técnico laboral. Entre los factores internos pueden ser por sueldos y prestaciones sociales pocos atractivos, condiciones físicas del área de trabajo, falencias en las políticas de reclutamiento y selección, jornadas de trabajo bajo presión. Cualquiera de estos factores que generen rotación de personal dentro de una empresa generan costos significativos para las organizaciones ya que no solo tendrá que invertir en el reclutamiento, selección, contratación y capacitación de los nuevos empleados, sino que pierde competitividad por la renovación de su equipo de trabajo, ya que los nuevos trabajadores, que reemplazan a los antiguos, no poseen las destrezas y capacidades específicas, por lo que el rendimiento de su trabajo se va a ver disminuido hasta que los nuevos trabajadores adquieran

la experiencia necesaria en el desempeño de las tareas a ellos asignadas. (Arias & Arias, 2014)

2.3.2 Variable Dependiente : Productividad económica.

La productividad se define como la relación entre lo que produce una empresa y los recursos que destina a la producción. Adicionalmente, la productividad es el resultado de las decisiones de una empresa sobre la cantidad y calidad de los insumos de producción, el tipo, cantidad y calidad de producción, las tecnologías utilizadas y el proceso de cambio que estos elementos experimentan. estructura organizativa y modelo de negocio), y finalmente sus actividades de innovación. En cada una de estas dimensiones se aprecian diferencias significativas entre sectores de actividad económica e incluso entre empresas de un mismo sector.

La productividad es uno de los determinantes de la competitividad y se considera una de las principales fuentes de crecimiento económico y de elevación del nivel de vida medio de un país. Según el Ministerio de Industrias y Productividad y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. (Hofman et al., 2017)

Para mejorar la productividad económica de cualquier organización se deben de considerar ciertos elementos o variables que facilitan el desarrollo y planificación de actividades dentro de la empresa, en el siguiente apartado se mencionan las más importantes:

- La tecnología
- La organización
- Los recursos humanos
- Las relaciones laborales
- Condiciones laborales

2.3.2.1 Tipos de productividad

La productividad está dividida en 4 tipos de productividad las cuales se mencionan en el siguiente apartado:

2.3.2.2 Productividad laboral

La productividad laboral se entiende como la relación entre el producto o resultado obtenido y el costo del trabajo o las horas trabajadas por las personas de la organización, y en la manufactura, es la relación entre la producción y la capacidad de un proceso.

La productividad laboral es el resultado de varios factores que afectan a los trabajadores de una organización. Aunque la productividad se puede medir como la relación entre la producción real y los recursos de entrada, es fundamental mencionar que los recursos humanos están influenciados por factores de índole psicológicos solo por factores técnicos. (Castro, Rodríguez , & Muñoz, 2017)

2.3.2.3 Productividad total

La productividad total es aquella se obtiene a través de la suma de los valores medios de los factores que son los encargados de la producción de determinado producto o servicio y es expresado como un valor global. (Castro et al., 2017)

2.3.2.4 Productividad marginal

Es el producto que se obtiene modificando una de las variables o factores que intervienen en el proceso de producción, un ejemplo de ellos es cuando aumenta el número de empleados o el número de máquinas requeridas para una tarea en particular y, por lo tanto, se reduce el tiempo de procesamiento. (Castro, Rodríguez , & Muñoz, 2017)

2.3.2.5 La productividad económica

De acuerdo con Stephen (2004) se refiere a que una organización es productiva si consigue sus metas y, al hacerlo, transforma sus insumos en productos al menor costo. De esta manera, la productividad abarca una preocupación por la eficiencia y eficacia. La eficiencia se da cuando se cumple con una meta, pero la eficacia se da cuando esa meta haya sido cumplida con el menor costo posible. La suma de estas dos variables

generará una mayor productividad para las empresas lo que beneficiará a todo el personal que trabaja en la organización.

La capacidad de producción económica de toda organización, ya sea que proporcione bienes tangibles o intangibles, es un factor importante en la organización de sus operaciones, para poder desarrollar su cartera de productos en términos de forma externa, estructura interna, función, calidad, cantidad y oportunidades solicitadas por los clientes.

Los profesionales en el área de la producción y desarrollo económico se centran en aumentar gradualmente la capacidad a medida que aumenta la demanda, sin especificar cómo se establece la capacidad al principio. Algunos se enfocan en usar árboles de decisión con distintas dimensiones de negocios y posibilidades de demanda en el mercado.

Se puede entender como producción económica a cualquier actividad que está dirigida a la satisfacción de las necesidades de las personas, por medio del procesamiento de materias primas con el fin de generar productos o servicios, que serán intercambiadas dentro del mercado.

La empresa es una institución central en el funcionamiento de cualquier sistema económico donde los individuos satisfacen sus necesidades por medio de la división del trabajo, así como el intercambio de bienes y/o servicios. En el marco del sistema empresarial corresponde a la función de producir bienes o servicios para su posterior venta en el mercado, función necesaria para que todos hagan compatible el trabajo especializado y satisfagan las necesidades de muchas personas. (BBVA, 2022)

2.4. Definiciones Conceptuales/ Fundamentos teóricos

Administración de Recursos Humanos: Al referirnos a la administración del capital humano dentro de una empresa lo vinculamos directamente con las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tiene que ver con las relaciones personales, en resumen, tiene que ver con reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro. (Dessler & Varela, 2013)

Dentro de estas prácticas y políticas se deben considerar el análisis del puesto, cubrir las necesidades del personal y reclutar candidatos con el perfil correcto que exige cada puesto, hacer la selección correcto, aplicar un programa de inducción y la correcta capacitación a los nuevos trabajadores, así mismo evaluar el desempeño, administrar sueldos, proporcionar incentivos, capacitar y desarrollar a los empleados actuales y fomentar el compromiso de los trabajadores.

Es una de las principales funciones dentro de todas las organizaciones. Según Chiavenato (2011) menciona que “La administración es la responsable de la organización productiva de los elementos de la empresa: dinero, materiales, equipos y personas; cuya finalidad son sus intereses económicos” (p.103). Considerando este concepto la administración de los recursos humanos es tan importante como los demás recursos dentro de una empresa por lo que es necesario trabajar en su desarrollo, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para poder cumplir con los objetivos de toda organización.

Clima Organizacional: Según García (2009), mencionó que “el clima laboral se ve envuelto en el personal mismo, puesto que el ser humano por naturaleza es complejo y dinámico”, por este motivo las organizaciones realizan las divisiones del personal para que no existan ese distinto tipo de ambiente y no generen problemas. A lo que se puede sumar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado.

Comportamiento individual: Para que el individuo logre desarrollar nuevas ideas y pueda aportar para alcanzar las metas propuestas, debe estar en constante actualización en su educación. El comportamiento individual dentro de las organizaciones es fundamental, es decir, que en ella se verifica muchas maneras el futuro conductual que tendrá el individuo. (Ardila Franco & Vargas Espinoza, 2012)

Comportamiento organizacional: El comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de

las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización. Los autores Franklin & Krieger (2011) consideran que se trata de la propia organización, pues es en ella en donde las personas interactúan en la realización de las tareas que permiten alcanzar los niveles de productividad y competitividad deseados para alcanzar los objetivos generales.

El comportamiento organizacional también lo podemos considerar como el desempeño y las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización

Costos: Los costos se los define como el conjunto de los recursos usados para alcanzar un bien, también se lo considera como el valor monetario utilizado en la producción; es decir, la materia prima directa, la mano de obra y los cargos indirectos. (Reveles López, 2004)

Decisiones: Las decisiones son acciones determinadas a través de un proceso de toma de decisiones, en el cual se realiza una elección entre las alternativas para resolver diferentes situaciones sea en el ámbito laboral, familiar, sentimental empresarial, entre otros. (Gutiérrez Díaz, 2012)

Estrategia: Se considera un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizado de manera óptima para poder cumplir con las políticas, metas y objetivos trazada por la misma. Es una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro. (Contreras Sierra, 2013)

Gestión de Personal: La gestión de personal se la relaciona con los siguientes aspectos:

- La organización, hace referencia a la consecución y motivación de los trabajadores para alcanzar los objetivos.
- Los trabajadores, esto va relacionado con la satisfacción de sus necesidades tanto personales como psicológicas, y por último
- La sociedad en general, ya que exige el cumplimiento de las leyes en vigencia.

El responsable de esta área requiere una visión de varios campos como la psicología,

Liderazgo: Para ser líder la persona tiene que tener la característica de dirigir y guiar a todos sus seguidores con la finalidad de que ellos obedezcan para que las actividades sean encaminadas para el cumplimiento de las metas. También se establece que el líder decide lo que se hace, y para que esto se lleve a cabo, el líder debe tener ese carisma de convencimiento. (Ortiz, 2008)

Habilidades: Las habilidades son aquellas capacidades que facilitan la acción para el desarrollo de actividades, se necesitará un proceso de entrenamiento y a través de aquello se va adquiriendo nuevos hábitos y modos de actuar con la finalidad de ser más efectivos. Las habilidades representan un componente muy influyente; esto ayuda a direccionar la competitividad de la organización dentro del mercado. (Valencia, 2005)

Mano de Obra: Se refiere a la planta productiva de una organización, su correcta organización y su apropiado control determinarán de manera significativa el costo final del producto o servicio. (Franklin & Krieger, 2011).

Organización: Una organización es un conjunto de personas que se encuentran relacionadas para llegar a un mismo fin lucrativo. Gairin (2008) mencionó que las que las organizaciones pueden ser entes económicos con fines de lucro o sin fines de lucro dependiendo hacia que dirección está encaminada dicha organización.

Planificación: La planificación es un conjunto de acciones previstas a través de métodos cuya finalidad es llevarla a cabo para así poder alcanzar las metas u objetivos propuestos, se considera también un proceso de preparación de un conjunto de decisiones para actuar en el futuro orientados a lograr los fines con medios óptimos. (París Roche, 2005)

Producción: La producción representa los productos con los que cuenta la organización, la fabricación, elaboración de los bienes y servicios de la organización en cantidad y calidad. Es decir, está relacionada con los productos que consumen los clientes. (Chiavenato, 2011)

Productividad: Fontalvo Herrera, De la Hoz Granadillo, & Morelos Gómez (2018) mencionan a la productividad como la efectividad con la que cuenta la organización, es la relación entre el volumen total de producción y los recursos utilizados para alcanzar dicho nivel de producción, es decir, la manera como se utilizan los factores de producción durante la elaboración de productos y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad.

Presupuesto: El presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados que obtiene un organismo en un período determinado. (Burbano, 2011).

Remuneración: La remuneración del personal constituye el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa y, en todo lo que sea posible, dar satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al empleador y al empleado. (Fayol, 1987)

Reclutamiento: Es un conjunto de técnicas te proceso de selección no es un fin en sí mismo, sino un medio para que la organización logre sus objetivos. (Chiavenato, 2011).

Rotación: La rotación según la “Real Academia Española” describe a la rotación como acción o efecto de rotar, girar de manera simultánea y alternativa.

Chiavenato (2011) en su libro de Administración de Recursos Humanos manifestó que para la organización uno de los aspectos de mayor

relevancia y que se debe de tener siempre en cuenta para poder llevar un buen control en el direccionamiento de la empresa es la rotación de personal, aspecto muy importante para la dinámica organizacional, es por ello que se entiende a la fluctuación o rotación de personal a la variable de colaboradores tanto interna como externa de la organización.

Rotación de personal interna: Por otro lado, se define como rotación de personal interna a la circulación de los colaboradores dentro de la misma organización mencionó, el cual además señala dentro de la misma investigación que una compañía que disponga de una circulación de personal interna puede ser una organización conscientemente productiva. (Robbins S. , 2011)

Rotación de persona Externa: La rotación de personal se puede definir como un agravante para la compañía si esta es de mucha reincidencia dentro de la organización, para efecto de la definición de la rotación de personal externa se tomara como referencia al estudio realizado por Robbins (2011), el cual detalló que la rotación de personal externa se define como la circulación del personal que entra y sale de la compañía es decir, al despido e ingreso de colaboradores, además también señaló que la reincidencia de este factor puede incidir de manera negativa a la empresa.

Salario: El salario es la remuneración que recibe el trabajador por el desempeño de sus labores dentro de la organización durante un tiempo determinado. El salario es una contraprestación en dinero, es una forma de evaluar, medir el desempeño del trabajador y a su vez por esta vía motivarlo a un mejor rendimiento en el desempeño de sus actividades. (Torrico, 2009)

Supervisión: Es una de las actividades más importantes a realizar, si deseamos que los productos de nuestro trabajo y el de los demás involucrados en él, se cumpla eficaz y eficientemente con lo planeado. Por tanto, denota una posición de superioridad de alguien, desde donde ve algo. (Carpio, 2006)

Talento Humano: La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la cultura organizacional adoptada, los caracteres del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Vallejo, 2016)

Tecnología: Sin duda alguna la tecnología es una herramienta indiscutiblemente necesaria para que los negocios tengan un mayor alcance. Después de dos décadas de lento crecimiento de la productividad en los países desarrollados, tanto la productividad laboral como la productividad multifactorial se aceleraron después de 1995. Una serie de trabajos intentaron demostrar que esta aceleración era consecuencia de las Tecnologías de la Información. (Sánchez, 2008)

La tecnología hoy en día es una herramienta que ayuda a la mejora de los niveles de productividad de las compañías, también contribuye a mejorar el flujo de información adecuado con la finalidad de que los directivos tomen una buena decisión. Se considera indispensable el recurso tecnológico porque a través de ese medio se realizará de manera óptima el trabajo. (Arévalo et al., 2018)

Trabajo en Equipo: Para que en una empresa obtenga resultados proyectados, debe lograrse el esfuerzo coordinado con más de una persona; por lo que en las organizaciones es muy esencial el trabajo en equipo esto ayudará al perfeccionamiento de los servicios, además ayuda para que la organización tenga una mejor rentabilidad y así cumpla con los objetivos. (Gómez & Acosta, 2003)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Presentación de la empresa

Figura 2 Exteriores de la empresa Operfel S.A.



Fuente: (Operfel S.A. 2018)

Elaborado: (Operfel S.A.)

La empresa objeto de la investigación se llama Operfel S.A. tiene aproximadamente quince años en el mercado, nació en agosto 2007 con un equipo de 10 personas y con la ilusión de expandirse en la comercialización de productos sin prescripción médica, fue registrada como sociedad anónima desde su creación y registrada en la Superintendencia de compañía el 15 de octubre 2007.

Actualmente se dedica a elaboración y distribución de cosméticos a través de sus marcas como Crema Derm, Vaporal, lov y otras marcas conocidas para aportar en la calidad de vida de las personas. Entre los productos se encuentran shampoo, acondicionadores, cremas, protector solar, pañitos húmedos, tónicos, gel de cabellos, etc.

Figura 3 Posición geográfica de Operfel S.A.



Fuente: (Google Maps, 2018).

Elaborado: (Google Maps).

Su domicilio principal está ubicado en el km 14,5 de vía a Daule, calle 28 de agosto y su segundo domicilio en las oficinas ubicadas en Quito en la calle Av. 6 de diciembre y E10-14 y Manuel María Sánchez. Edif. Chávez.

Tiene como Misión desarrollar y comercializar marcas de prestigio que mejoren la calidad de vida y productividad de los consumidores. Y así lograr el bienestar y felicidad de la comunidad para la cual trabaja. Y su visión es desarrollar, fabricar y distribuir marcas líderes de consumo masivo y farmacéutico en toda Latinoamérica y así mismo fomentar y asegurar un comercio seguro con los clientes y asociados.

Entre sus principales valores se encuentran: Trabajo en equipo, compromiso, iniciativa, disciplina y responsabilidad.

En sus inicios la empresa Operfel S.A. empezó con la marca Vaporal, en el mercado farmacéutico tiene más de Años, su principal característica es aliviar dolores musculares, sus presentaciones son en forma de ungüento e inhalador actualmente. (Operfel S.A., 2016)

Figura 4 Presentación de la Marca Vaporal



Fuente: (Operfel S.A., 2016)

Elaborado: (Operfel S.A.)

La marca Crema Derm, en el mercado ecuatoriano tiene más de 20 años, su principal característica es mantener la piel sensible protegida y humectada, sus presentaciones son en forma de pañitos húmedos, crema y jabón líquido actualmente (Operfel S.A.,2016)

Figura 5 Presentación de la marca Crema Derm



Fuente: (Operfel S.A.,2016)

Elaborado: (Operfel S.A.)

La marca LOV se la elaboró pensando en el cuidado de los bebés, su principal característica es mantener la piel sensible protegida y humectada con extractos de manzanillas, sus presentaciones son en forma de pañitos húmedos y shampoo actualmente (Operfel S.A., 2016).

Figura 6 Presentación de la Marca LOV



Fuente: (Operfel S.A., 2016)

Elaborado: (Operfel S.A.)

La empresa crea, adquiere e innova marcas todo el tiempo, se busca la comercialización de los productos en toda Latinoamérica, además se desea incentivar alianzas con los distribuidores nacionales e internacionales, el objetivo es asegurar el comercio y cumplir con las expectativas para satisfacer a los clientes.

Entre los principales clientes están los autoservicios y cadenas principales del país como son: Corporación El Rosado, Tiendas Industriales Asociadas (TIA), Corporación La Favorita (Supermaxi), así como las grandes redes farmacéuticas a nivel nacional (Cruz Azul, Farmaservicio, 911) y tiendas de belleza (Dipaso, El Coral).

El mercado cada día es mucho más competitivo y entre los principales competidores podemos nombrar a marcas reconocidas como lo son Laboratorios Weir, Kimberly-Clark, Johnson-Johnson y Familia Sancela. Los proveedores principales son Resiquim S.A., Provequim, Cartorama,

Agricominsa, Soderal y Alitecno quienes aportan en el proceso de la elaboración de los productos de Operfel S.A.

3.1.1 Estructura organizacional

Figura 7 Estructura Comercial



Fuente: (Operfel S.A., 2021)

Elaborado: (Operfel S.A.)

Figura 8 Estimación de Roles de Pagos

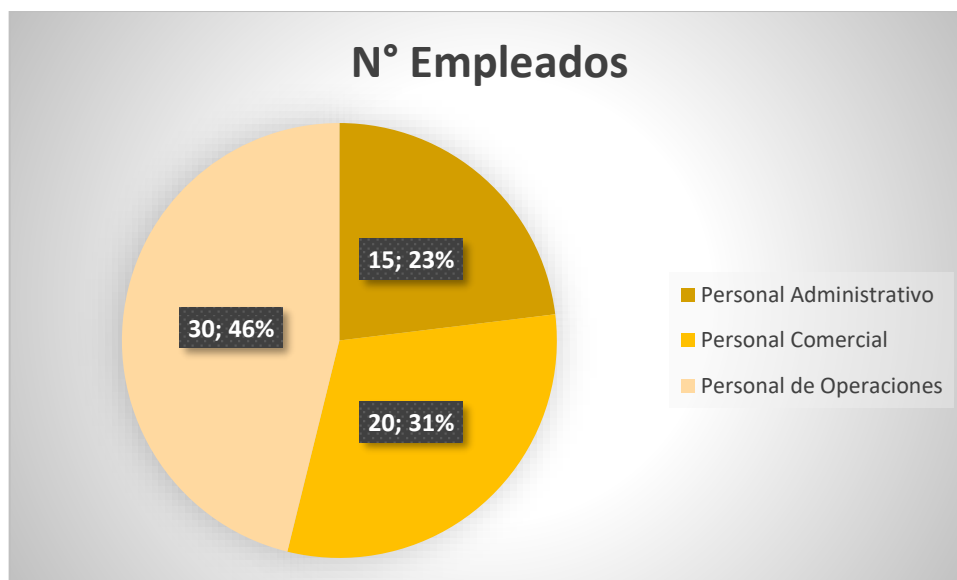
ROLES DE PAGO	CONSOLIDADO	PROMEDIO	ESTIMADO 5%	
GERENCIA	117423,48	9785,29	10274,55	17%
ADMINISTRACION	90846,58	7570,55	7949,08	13%
MARKETING	44974,75	3747,90	3935,29	6%
VENTAS MODERNO	195959,05	16329,92	17146,42	28%
VENTAS TRADICIONAL	78673,01	6556,08	6883,89	11%
GUARDIANIA & SERVICIOS GENERALES	59814,81	4984,57	5233,80	8%
PRODUCCION	92140,87	7678,41	8062,33	13%
BODEGA	31613,26	2634,44	2766,16	4%
TOTAL ROLES	711.445,82	59.287,15	62.251,51	100%

Fuente: (Operfel S.A., 2021)

Elaborado: (Operfel S.A.)

Empleados por categoría ocupacional

Figura 9 Distribución de Empeados por categoría



Elaboración: Propia del autor.

Fuente: (Operfel S.A., 2021).

3.1.2 Diagnóstico breve de la situación objeto de estudio

En toda organización es muy importante mantener una estabilidad laboral, la misma que puede garantizar el éxito ante un entorno cambiante; es por este motivo que las empresas deben tener un personal comprometido y dispuesto a asumir retos y desafíos para que se logre cumplir con los objetivos de la empresa y hacer de ésta una organización exitosa. Desde otro punto de vista, los empleados necesitan estar en un buen ambiente laboral y sentirse incentivados no solamente con una adecuada remuneración, sino también con un buen trato y con posibilidades de ascender a posiciones de mayor jerarquía, logrando en un mejor desempeño de sus funciones.

Considerando los efectos que genera un elevado nivel de rotación de personal en las empresas, es necesario prestar la atención requerida a este problema ya que es un indicador de que algo no funciona bien, y para contrarrestar aquello, se necesita investigar y analizar los factores que la provocan, para poder tomar decisiones oportunas y adecuadas a su debido tiempo.

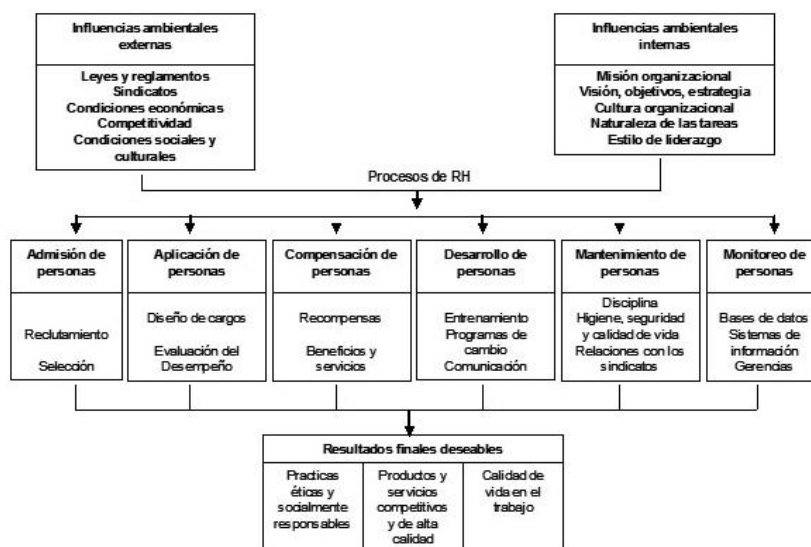
El problema de la empresa Operfel S.A. reside en la existencia de un elevado nivel de rotación de personal, que es ocasionado por la escasez de políticas que afectan el comportamiento de los empleados que allí laboran, ya que no existe un procedimiento correcto a la hora de seleccionar a los colaboradores, tampoco existe la inducción correspondiente ni las funciones de cada puesto, según la información recibida cuenta con un salario básico, beneficios de ley y horas extras, así como los días de descanso correspondiente; sin embargo, es común encontrar al personal desmotivado y con poco interés en el desempeño de sus actividades, así como la falta de un compromiso permanente con la empresa.

Tomando en cuenta los datos descritos, se concluye que algunos trabajadores al ingresar a la empresa desconocen sus funciones, tienen poca experiencia para la vacante, no conocen los procedimientos internos

lo que genera la falta de trabajo en equipo y para otros resulta inaceptable el estilo de mando de los jefes de áreas. Estos problemas y otros más son los que de forma aislada o combinada están ocasionando que los trabajadores duren poco tiempo en su puesto de trabajo. Para que esta situación mejore, es necesario que además de los beneficios económicos que ofrece la empresa, ésta cree un Modelo de Gestión a la hora de reclutar personal ya que al seleccionar a las personas idóneas esto mejorará el ambiente laboral y la productividad disminuyendo los costos innecesarios que generan los procesos para incorporar al personal nuevo en Operfel SA.

Los modelos de gestión de recursos humanos son considerados un conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la planeación, implementación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.

Figura 10 Modelo de Gestión del Talento Humano



Elaboración: Propia del autor.

Fuente: Chiavenato (2000).

3.2 Diseño de la Investigación

El presente proyecto investigativo científica se basa en el desarrollo de un estudio **Cualitativo y Cuantitativo** realizado en la empresa Operfel S.A. para establecer un Plan de mejora y evitar la rotación de personal. Actualmente existe constante entrada y salida del personal esto genera atraso en las funciones cotidiana de la empresa y a su vez a la producción económica, así como llegar a los objetivos generales, ya que los más afectados son los clientes. Este estudio se realizará de manera **exploratoria**, es decir, consiste en ejecutar una serie de técnicas e instrumentos de investigación que permitan conocer, reconocer y encontrar las falencias en los procesos actuales para aplicar las medidas correctivas a través de la implementación de un sistema con estudios prácticos para aumentar la eficiencia en las actividades.

Posteriormente se elaborará un estudio **descriptivo** para visualizar el estado actual del problema y el estado posterior de los correctivos aplicados.

3.2.1 Tipos de Investigación

Se utilizará los siguientes estudios de investigación:

3.2.1.1 Estudios Exploratorios.

Consisten en examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes, nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos. (Cazau, 2015)

La investigación es realizada por primera vez en la empresa Operfel S.A. se confirmó la problemática a través de información obtenida por el departamento de Recursos Humanos además los documentos ayudaron para el respectivo análisis y elaboración del Plan de mejora y evitar la rotación constante del personal.

3.2.1.2 Estudios Descriptivos.

Buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar, es decir las variables. (Cazau, 2015)

La información obtenida en la empresa Operfel S.A. es importante para visualizar las anomalías o características que tienen los procesos de reclutamiento, las encuestas nos ayudarán a identificar mejor las causas del problema y poder dar las recomendaciones para su mejora.

3.2.1.3 Estudios Explicativos

Buscan las causas por las cuales se da la problemática, además se está explicando dichas causas y los efectos que esta produce, y con esto se prueba nuestra sospecha de los motivos que generan el perjuicio.

La información obtenida nos refleja que no existe una buena Gestión del Talento Humano y esto provoca que el personal no se sienta parte de la organización.

3.2.1.4 Estudios Correlacionales

Son procedimientos investigativos en los cuales se trata de determinar la relación existente entre dos o más variables de estudio.

En este estudio nuestra variable independiente es la Rotación de Personal y la variable dependiente es la productividad económica. La hipótesis en este estudio sería identificar que se puede hacer para reducir la rotación de personal y mejorar la productividad de la empresa Operfel S.A.

3.2.2 Población y muestra

- Población: Es cualquier colección finita o infinita de elementos o sujetos, una población es finita cuando consta de un número limitado de elementos, ejemplo: todos los habitantes de una comunidad. Una población es infinita cuando no se pueden contabilizar todos sus

elementos pues existen un número ilimitado como por ejemplo el número de estrellas. (Ludewing, 2014)

- Muestra: Es un subconjunto de la población, que se obtiene para averiguar las propiedades o características de esta última, por lo que interesa que participe de éstos y sea un reflejo de las mismas. (Ludewing, 2014)

La población y muestra utilizada para la realización de este proyecto serán los empleados y colaboradores de la empresa Operfel S.A., actualmente tiene 65 empleados entre personal administrativo (Talento humano, cobranzas, finanzas, contabilidad, sistemas); comercial (ventas, marketing) y operativo (bodega, control de calidad, logística). Se involucrará especialmente al Gerente General que representa el área gerencial.

Tabla 2 Población

Departamentos	No. Empleados
Personal Administrativo	15
Personal Comercial	20
Personal de Operaciones	30
Total	65

Elaborado por: Soto J. (2021).

Se aplicará la siguiente formula:

$$n = \frac{K^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + K^2 * p * q}$$

N: Tamaño de la población 65

K: Nivel de confianza 1.28

e: Error muestral 5%

p: Probabilidad de éxito 0.5

q: Probabilidad de fracaso 0.5

Aplicando la fórmula al total de empleados involucrados para la implementación del plan de mejora a la rotación de personal, se obtuvo una muestra de 47 personas.

3.2.3 Tipos de muestreo.

La disponibilidad de información a nivel del total de las unidades de análisis conocidas como población, requiere de una gran inversión de recursos, generalmente limitados en el área de la investigación. La necesidad de delimitar los grupos de estudio a través de la selección de una muestra, conocida como el subconjunto del universo o una parte representativa de la población, conformada a su vez por unidades muestrales que son los elementos objetos de estudio, se apoya del muestreo como herramienta de la investigación científica que tiene como principal propósito determinar la parte de la población que se debe estudiar.

Con respecto al tema de los tipos de muestreos se clasifican en dos grandes grupos. Uno son los **probabilísticos**, basados en el fundamento de equiprobabilidad. Utilizan métodos que buscan que todos los sujetos de una población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados para representarla y formar parte de la muestra, generalmente son los más utilizados por que buscan mayor representatividad.

- Muestreo aleatorio simple. – Para el uso de esta técnica se debe conocer todos los elementos que conforman la población; a cada uno de los sujetos se le asigna un número correlativo y luego a través de cualquier método al azar se va seleccionado a cada individuo hasta completar la muestra requerida.
- Muestreo aleatorio sistemático. - Se debe tener identificado la población y enumerar todos los elementos. La primera unidad de análisis se elige al azar, las siguientes unidades se toman

sistemáticamente a partir de un número que se obtiene a través de la siguiente fórmula: $K=N/n$

N= tamaño de la población

n= tamaño de la muestra

Obtenido el resultado es el rango de espacio que se tomará la muestra a partir de la primera unidad.

- Muestreo aleatorio estratificado. – En este caso se divide la población en subgrupos menores, parecidos pero heterogéneos entre ellos, diferenciándolos por una variable que resulte de interés para la investigación, por ejemplo, según profesión, estado civil, sexo.

Cada estrato se considera como una población de manera independiente y dentro de ellos se puede utilizar el muestreo aleatorio simple o estratificado para elegir los elementos que formarán parte de la muestra, buscando que todos los estratos estén representados.

- Muestreo aleatorio por conglomerados (racimos). – Se usa cuando se tiene una población demasiado grande y dispersa. En este caso se trata de reunir a los individuos en un grupo que forman un elemento (hospitales, universidades, escuelas), que tienen a la vez unidades de análisis dentro de ellos (pacientes, médicos, estudiantes), posee la característica de ser diferentes al interior del grupo y homogéneos entre sí.
- Muestreo polietápico. – Se considera una variante del muestreo por conglomerados. Consiste en una selección de sus muestras de cada etapa o grupo seleccionado. Ejemplo:

Primera muestra: Pozos del departamento de La Unión

Segunda muestra: Pozos del municipio de San Sebastián

Tercera muestra: Pozos de las familias.

En los métodos **no probabilísticos** se seleccionan cuidadosamente a los sujetos de la población utilizando criterios específicos, buscando hasta

donde sea posible representatividad. Aun así, no se utilizan para la inferencia de resultados sobre la población.

- Muestreo por cuotas. - Tiene similitud al muestreo aleatorio estratificado, pero no tiene la aleatoriedad en su método. Se basa en formar grupos o estratos de individuos con determinadas características, por ejemplo, sexo, edad u ocupación. Las cuotas consisten en el número de individuos que reúnen las condiciones para que de alguna forma representen a la población de la que se originan.
- Muestreo intencional o de conveniencia. – Este método se caracteriza por buscar muestras representativas cualitativamente, mediante la inclusión de grupos aparentemente típicos. Es decir, cumplen con características de interés del investigador, se selecciona intencionalmente a los individuos de la población a los que generalmente se tiene fácil acceso o a través de convocatorias abiertas, en las que las personas acuden voluntariamente para participar en el estudio, hasta alcanzar el número necesario para la muestra.
- Muestreo casual o incidental. - Estudio fenómenos raros o inusitado y se realiza mientras el evento o grupo de sujetos está presente hasta completar la muestra. Por ejemplo, en el caso de enfermedades raras los casos van ocurriendo poco a poco.
- Muestreo por redes (bola de nieve). - Se usa en grupos de difícil acceso y se basa en encontrar un individuo de esta población; y que este pueda referir a otros y estos a otros de manera sucesiva hasta obtener la muestra determinada en el diseño metodológico. (Hernández & Carpio, 2019)

En este estudio se optó por el muestreo No Probabilístico de conveniencia por la facilidad que nos ha proporcionado la empresa Operfel S.A. de acceder un día específico, de menor movimiento, a realizar las encuestas a personal de todas las áreas. Este muestreo se lo emplea por la rapidez y

sencillez con la que se ejecuta, además los miembros son accesibles para la muestra a trabajar.

Tabla 3 Tabla de muestra

DEPARTAMENTOS		
<i>Administrativo</i>	15	
Área de RRHH		5
Área Administrativo		5
Área de Marketing		5
<i>Comercial</i>	14	
Área Canal Moderno		7
Área Canal Tradicional		7
<i>Operaciones</i>	18	
Área de Producción		9
Área de Logística		9
Total		47

Elaborado por: Soto Quinde Jessica.

3.3. Pasos o procedimiento de la Investigación

3.3.1 Técnicas e instrumentos de la investigación

Son conjuntos de herramientas fundamentales que ayudan a recopilar información necesaria y prioritaria para poder reconocer, conservar, medir variables con el objetivo de llegar a datos exactos y realizar los respectivos análisis, conclusiones, recomendaciones dependiendo del enfoque a la investigación realizada. (Morán Delgado & Alvarado Cervantes, 2010)

Tabla 4 Técnicas e instrumentos de la investigación

Técnicas de investigación	Instrumentos de recolección de información
1. Encuesta	Cuestionarios estructurados
2. Entrevista	Formulario

Elaborado por: Soto Quinde Jessica.

3.3.1.1 Entrevista.

La técnica de la entrevista consiste en recolectar información a través de un proceso de comunicación de manera directa en donde existen dos elementos muy importantes, el entrevistador y el entrevistado, en donde el entrevistado responde a cuestionamientos previamente preparados en relación con las variables y dimensiones del objeto de estudio planteado por el entrevistador. (Bernal Torres, 2010)

Con el propósito de realizar la recolección de información de la presente investigación se utilizó una entrevista conformada por un total de 10 preguntas abiertas al Gerente General de la Empresa Operfel S.A., con el objetivo de conocer la situación actual y determinar el problema y su limitación.

3.3.1.2 Encuesta.

La encuesta es una técnica de investigación social más usada en el campo de la Sociología que ha trascendido en ámbito estricto de la investigación científica, para convertirse en una actividad cotidiana de la que todos participamos tarde o temprano. (Pedro López y Roldán Sandra, 2015)

El modelo que se desarrolló fue a base de cuestionarios con preguntas cerradas, que permitió y facilitó el diagnóstico sobre la rotación del personal y desempeño laboral. La encuesta se realizará a personal de todas las áreas de tal forma de conocer un poco más de esta problemático y poder determinar sus causas. En los anexos se pueden observar el formato de técnicas para obtener información que son las encuestas y la entrevista.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para la elaboración del presente proyecto de investigación se llevó a cabo una entrevista al Gerente General y también se realizaron 47 encuestas con 15 preguntas cerradas con medición de escala de Likert a los empleados de manera personal, dicha información nos permitió conocer el proceso que realiza la empresa actualmente al momento de realizar el reclutamiento y selección de los empleados. En los siguientes apartados se presentan los resultados de la recolección de datos.

4.1 Explicación de los resultados obtenidos mediante los métodos aplicados

4.1.1 Resultados Encuesta

Una vez realizada las encuestas a los empleados de las áreas administrativa, comercial y operativos, se han obtenidos los siguientes resultados:

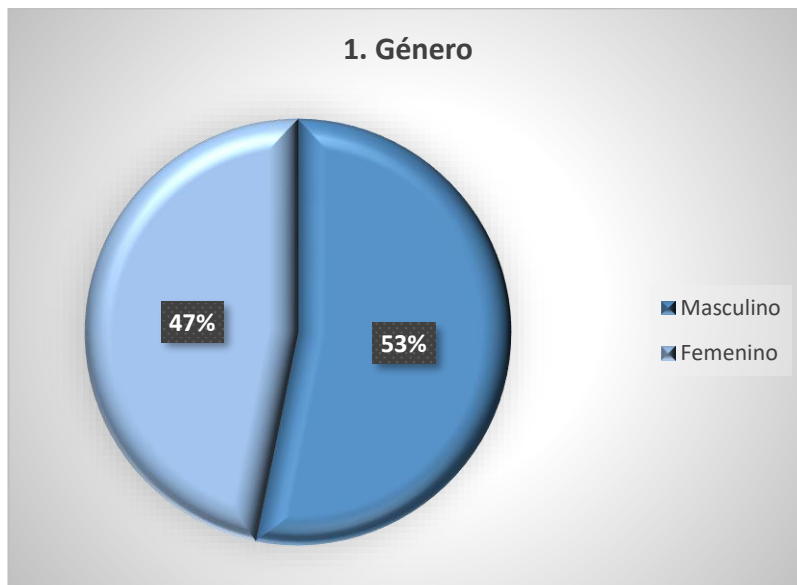
Pregunta N°1: Variable: Género

Tabla 5: ¿Indique su género?

PREGUNTA N°1	
Masculino	25
Femenino	22
Total	47

Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

Figura 11: Análisis gráfico de la pregunta número 1



Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

Análisis: Dados los resultados obtenidos se espera tener mayor punto de vista del género masculino por representar un 53% del total de los encuestados.

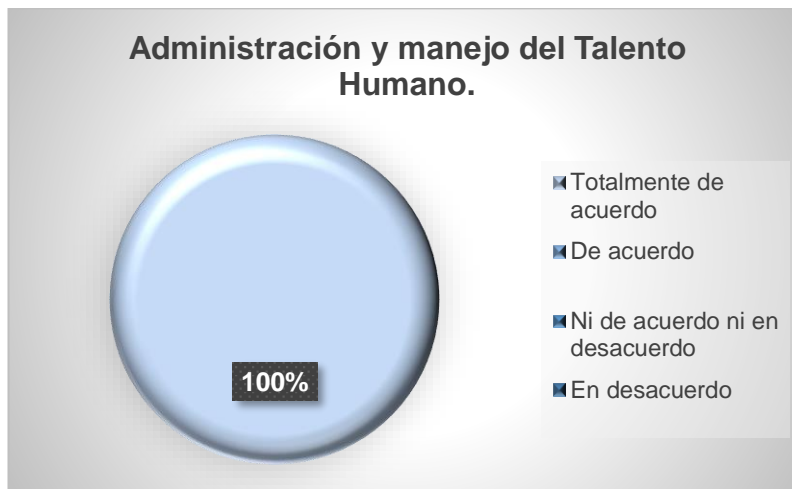
Pregunta N°2: ¿Considera usted que una adecuada gestión del talento humano evitaría la rotación de personal?

Tabla 6: ¿Considera usted que una adecuada gestión del Talento Humano evitaría la rotación de personal?

PREGUNTA N°2	
Totalmente de acuerdo	47
De acuerdo	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Totalmente en desacuerdo	0
Total	47

Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

Tabla 7: Análisis gráfico de la pregunta número 2



Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

Análisis: En base a la información obtenida se puede demostrar que el 100% está totalmente de acuerdo que una adecuada gestión del talento humano podría evitar la rotación de personal, por ello es necesario ejecutar un modelo de gestión que ayude a fortalecer el desempeño laboral y que contribuya a disminuir este problema.

Pregunta N°3: ¿La relación y comunicación con las personas que labora es?

Tabla 8: ¿La relación y comunicación con las personas que labora es?

PREGUNTA N°3	
Muy buena	11
Buena	13
Regular	23
Mala	
Muy mala	
Total	47

Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

Figura 12: Análisis gráfico de la pregunta número 3



Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

Análisis: En base a los resultados obtenidos se evidencia que existe un gran problema en la comunicación en el ambiente laboral, ya que el 49% de los empleados indicó que su relación y comunicación es regular, por lo que se recomienda crear estrategias que ayuden a fortalecer este valor.

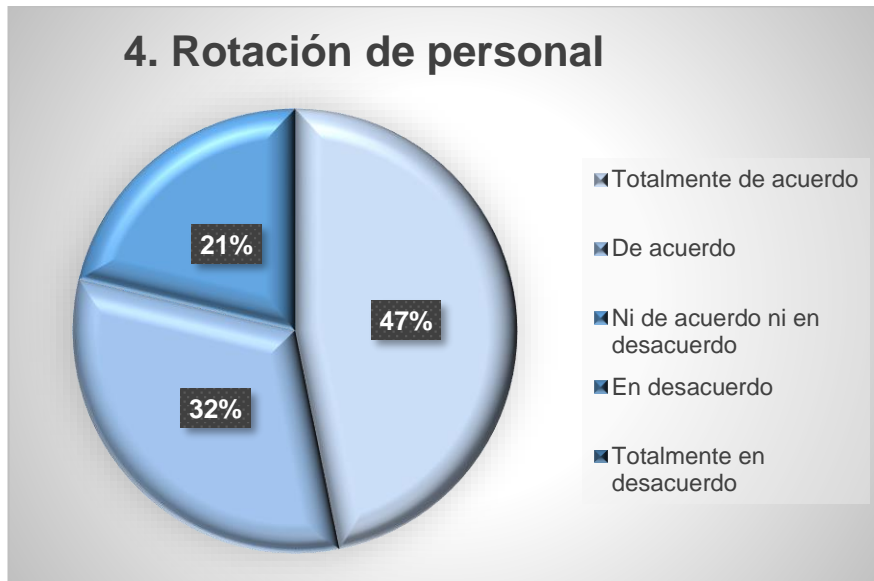
Pregunta N°4: ¿Considera que la rotación de personal retrasa los procesos internos de la empresa?

Tabla 9: ¿Considera que la rotación de personal retrasa los procesos internos de la empresa?

PREGUNTA N°4	
Totalmente de acuerdo	22
De acuerdo	15
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	
Total	47

Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

Figura 13: Análisis gráfico de la pregunta número 4



Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

Análisis: En base a los resultados obtenidos en este gráfico podemos observar que el 47% de los encuestados tienen la certeza de que la rotación constante del personal influye en el desarrollo de los procesos internos atrasando todas las áreas.

Pregunta N°5: ¿La empresa cumple con los pagos de los sueldos y demás beneficios dentro de las fechas establecidas?

Tabla 10: ¿La empresa cumple con los pagos de los sueldos y demás beneficios dentro de las fechas establecidas?

PREGUNTA N°5	
Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	22
Casi nunca	25
Nunca	
Total	47

Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

Figura 14: Análisis gráfico de la pregunta número 5



Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

Análisis: Dados los resultados obtenidos se puede evidenciar que existe un gran problema económico y por este motivo la empresa no puede cumplir con los pagos del personal a tiempo, siendo el 53% de los empleados que aseguran que esto también es un factor que influye en la rotación del personal.

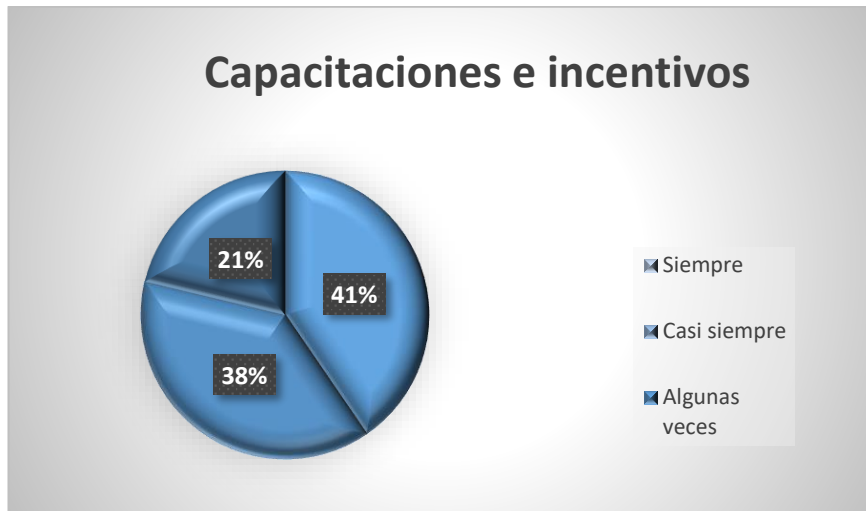
Pregunta N°6: ¿La empresa invierte en capacitaciones e incentivos al personal?

Tabla 11: ¿La empresa invierte en capacitaciones e incentivos al personal?

PREGUNTA N°6	
Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	19
Casi nunca	18
Nunca	10
Total	47

Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

Figura 15: Análisis gráfico de la pregunta número 6



Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

Análisis: Se observa que el 41% de los empleados encuestados manifestaron que no están a gusto con lo que la empresa ofrece en cuanto a capacitaciones siendo esto un punto clave para la generación de desmotivación y bajo desempeño laboral.

Pregunta N°7: ¿Considera que la rotación de personal influye directamente a la productividad de la empresa?

Tabla 12: ¿Considera que la rotación de personal influye directamente a la productividad de la empresa?

PREGUNTA N°7	
Totalmente de acuerdo	37
De acuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	
Total	47

Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

Figura 16: Análisis gráfico de la pregunta número 7



Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

Análisis: Del total de personas encuestadas, el 79% considera que la rotación de personal influye en la productividad de la empresa, ya que se desembolsan valores para cubrir los costos que genera esta problemática.

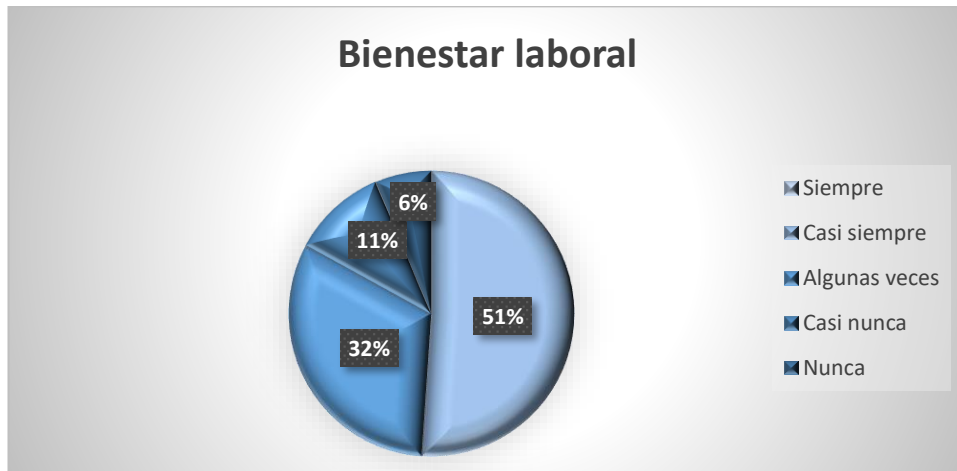
Pregunta N°8: ¿La empresa le provee el material necesario para poder realizar su trabajo?

Tabla 13: ¿La empresa le provee el material necesario para poder realizar su trabajo?

PREGUNTA N°8	
Siempre	
Casi siempre	24
Algunas veces	15
Casi nunca	5
Nunca	3
Total	47

Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

Figura 17: Análisis gráfico de la pregunta número 8



Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

Análisis: Este gráfico representa el poco interés de parte de la empresa en cuanto al bienestar laboral de los empleados, no se preocupa por la satisfacción del recurso más importante, que es el personal, se debería prestar más atención y proveer todo lo necesario ya que el 51% de los empleados opinaron de manera negativa ante esta situación.

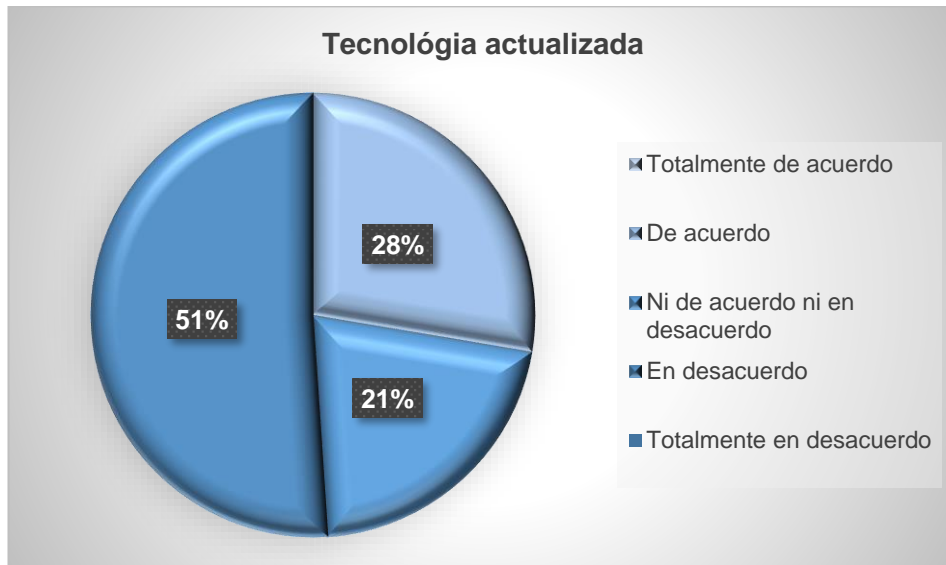
Pregunta N°9: ¿Usted cree que la empresa invierte dinero para actualizar sus equipos tecnológicos y estar acorde a lo que la competencia exige?

Tabla 14: ¿Usted cree que la empresa invierte dinero para actualizar sus equipos tecnológicos y estar acorde a lo que la competencia exige?

PREGUNTA N°9	
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	13
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10
En desacuerdo	24
Totalmente en desacuerdo	
Total	47

Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

Figura 18: Análisis gráfico de la pregunta número 9



Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

Análisis: La presente gráfica demuestra el poco interés que existe en los directivos en invertir para actualizar sus equipos tecnológicos para estar acorde a lo que exige el mercado, por lo que el 51% del personal lo confirma.

Pregunta N°10: ¿Al ingresar a la empresa le realizaron algún tipo de entrevista?

Tabla 15: ¿Al ingresar a la empresa le realizaron algún tipo de entrevista?

PREGUNTA N°10	
Personal	10
Laboral	8
Psicológica	
Estructurada	
Ninguna	29
Total	47

Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

Figura 19: Análisis gráfico de la pregunta número 10



Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

Análisis: El resultado es claro, más de la mitad del personal encuestado no se le realizó ningún tipo de entrevista al momento de ingresar a la empresa, siendo esto otra causal más a la problemática, ya que no se conoce con certeza los conocimientos y habilidades de los candidatos para ocupar las vacantes.

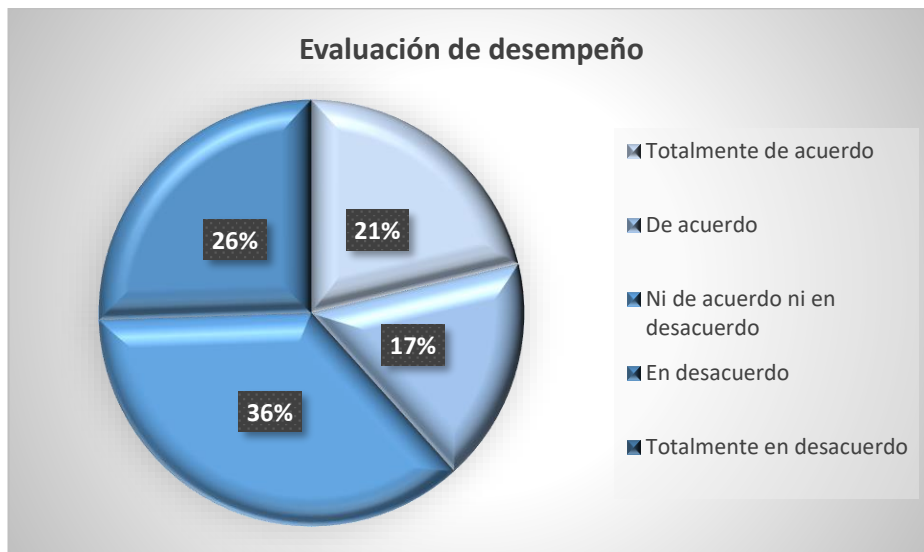
Pregunta N°11: ¿Cree usted que evaluar periódicamente el desempeño de los empleados evitaría la rotación de personal?

Tabla 16: ¿Cree usted que evaluar periódicamente el desempeño de los empleados evitaría la rotación de personal?

PREGUNTA N°11	
Totalmente de acuerdo	10
De acuerdo	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17
En desacuerdo	12
Totalmente en desacuerdo	
Total	47

Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

Figura 20: Análisis gráfico de la pregunta número 11



Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

Análisis: Esta gráfica pone en evidencia que no existe de parte de los superiores un control adecuado en el desempeño de los empleados, por lo que impide el cumplimiento de los objetivos generales.

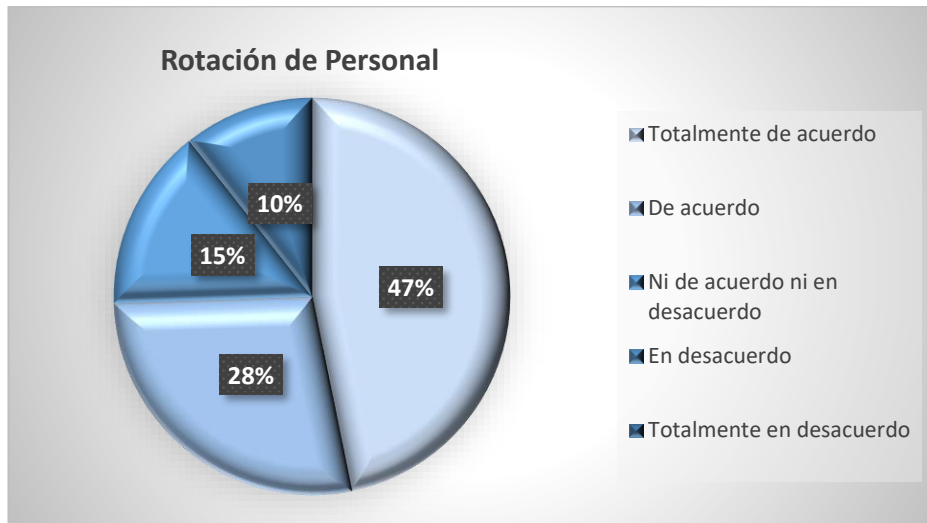
Pregunta N°12: ¿Usted considera que la rotación del personal genera costos adicionales a la empresa?

Tabla 17: ¿Usted considera que la rotación del personal genera costos adicionales a la empresa?

PREGUNTA N°12	
Totalmente de acuerdo	22
De acuerdo	13
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7
En desacuerdo	5
Totalmente en desacuerdo	
Total	47

Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

Figura 21: Análisis gráfico de la pregunta número 12



Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

Análisis: El 47% de los empleados encuestados están de acuerdo que esta problemática actual provoca que la empresa incurra en gastos adicionales no proyectados generando una estabilidad económica considerable.

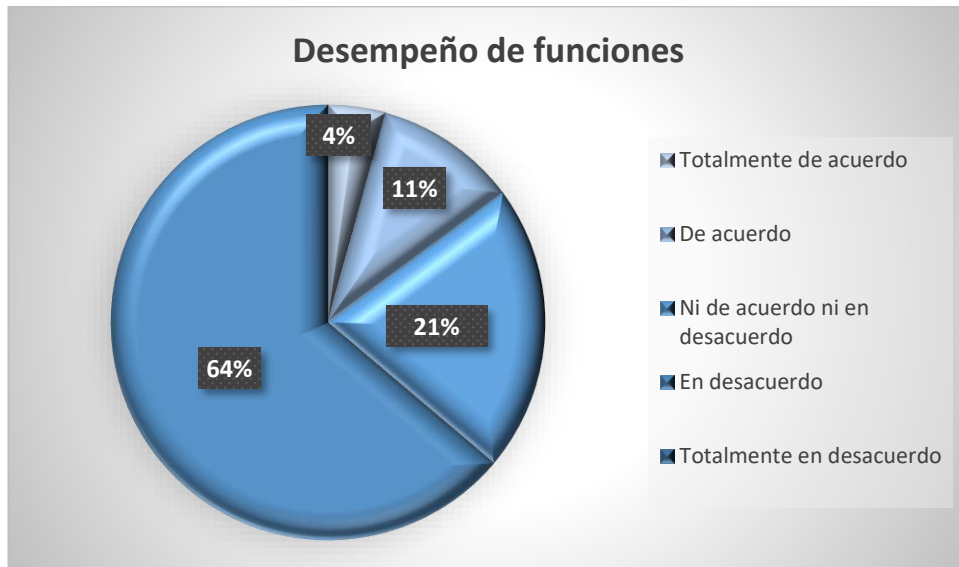
Pregunta N°13: ¿Tiene claramente definida las funciones de su puesto de trabajo?

Tabla 18: ¿Tiene claramente definida las funciones de su puesto de trabajo?

PREGUNTA N°13	
Totalmente de acuerdo	2
De acuerdo	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10
En desacuerdo	30
Totalmente en desacuerdo	
Total	47

Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

Figura 22: Análisis gráfico de la pregunta número 13



Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

Análisis: De acuerdo a la pregunta realizada, el 64% concluye que otro factor importante que genera rotación del personal es no tener la capacitación necesaria para realizar las actividades encomendadas.

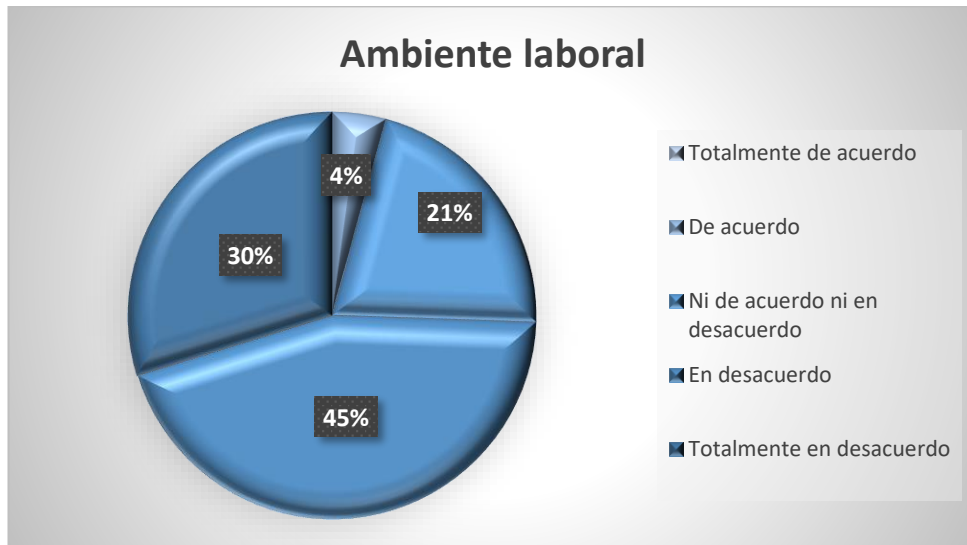
Pregunta N°14: ¿Considera que existe el trabajo en equipo dentro de la empresa?

Tabla 19: ¿Considera que existe el trabajo en equipo dentro de la empresa?

PREGUNTA N°14	
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10
En desacuerdo	21
Totalmente en desacuerdo	14
Total	47

Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

Figura 23: Análisis gráfico de la pregunta número 14



Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

Análisis: El resultado de este gráfico nos indica que un 45% de los empleados está en total desacuerdo a que exista el trabajo en equipo dentro de la empresa, al no tener bien definidas sus actividades cada uno trabaja por su cuenta sin coordinar con las demás áreas.

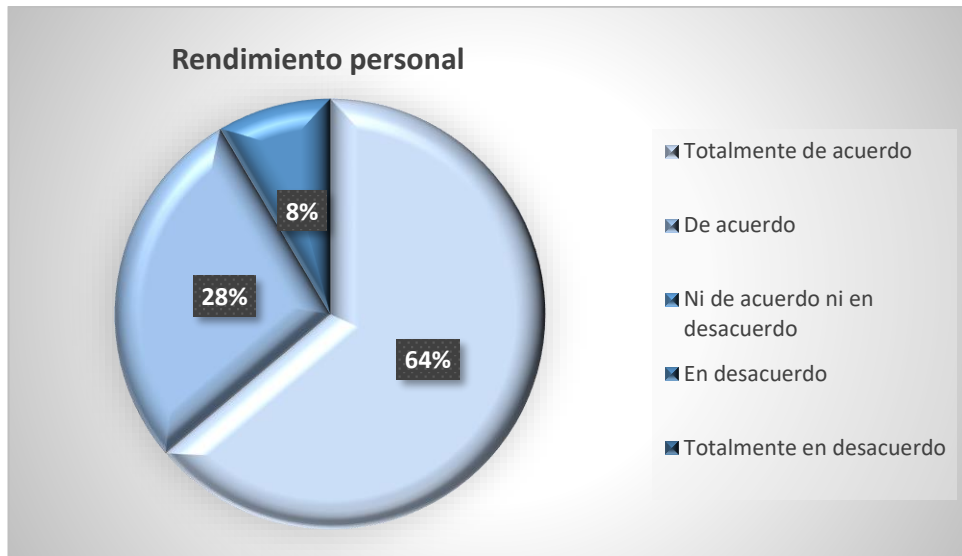
Pregunta N°15: ¿Cree usted que la rotación de personal influye en el rendimiento del personal?

Tabla 20: ¿Cree usted que la rotación de personal influye en el rendimiento del personal?

PREGUNTA N°15	
Totalmente de acuerdo	30
De acuerdo	13
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	
Total	47

Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

Figura 24: Análisis gráfico de la pregunta número 15



Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

Análisis: El 64% de los encuestados afirman que la rotación de personal influye de forma directa al rendimiento de los empleados dentro de la empresa, pues los nuevos empleados no tienen la experiencia en los procedimientos internos provocando atrasados a las demás áreas.

4.1.2 Resultados Entrevista

Nombre: Ing. Victor José Nader Garzozzi

Cargo: Gerente General

1. ¿Considera usted que la inestabilidad laboral afecta la productividad económica de la empresa?

Definitivamente, el cambio constante de personal afecta notoriamente al desarrollo de la empresa y por ende al resultado final que es producir mucho más, ya que el personal nuevo no tiene el mismo conocimiento que un empleado antiguo.

2. ¿La empresa cuenta con un modelo de gestión de talento humano en donde se especifique las funciones y responsabilidades inherente a cada cargo?

Se está desarrollando a pasos lentos un modelo de gestión, pero actualmente nos manejamos con un manual de actividades en donde se detalla de forma general las funciones de cada puesto.

3. ¿De qué forma son evaluados los participantes a partir de las entrevistas?

Realmente no contamos con ningún método de evaluación después a la entrevista, se revisa su hoja de vida y se confirma los datos personales mediante llamadas telefónicas.

4. ¿La empresa ofrece incentivos o motivaciones a los trabajadores que han desempeñado mejor sus funciones?

Sí, la empresa ofrece incentivos a los esfuerzos realizados por el personal y se resalta ante todos y en cartelera al mejor empleado del mes.

5. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección del personal?

Rara vez invertimos en algún tipo de plataformas por lo general se receptan carpetas directamente en la empresa, y se selecciona los que más se acerquen a la necesidad de la vacante, luego se los llama, se les hace una pequeña entrevista y se le contrata.

6. ¿Se les incentiva a los empleados a su desarrollo y crecimiento a través de una constante preparación y actualización?

Sí, como todas las empresas la preparación y capacitación de nuestros colaboradores es fundamental y a través de actividades motivamos a que se sientan parte de la empresa.

7. ¿Considera usted que la rotación de personal influye en los procedimientos internos de la empresa?

Sí, en gran parte, si un empleado no se encuentra seguro de que tiene estabilidad en la empresa no demuestra todas sus habilidades y no aporta al desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la organización.

8. ¿La empresa cumple con los pagos de sueldos y beneficios en el tiempo establecido?

Como la mayoría de las empresas tenemos ciertos inconvenientes económicos que nos suelen retrasar con los pagos de sueldos, pero tratamos de cumplir dentro de cada mes para evitar que los empleados se desmotiven.

9. ¿Cuáles considera usted que son los principales motivos por los que en la empresa se presentan constantemente nuevas vacantes?

La empresa Operfel S.A., cuenta con varias áreas de trabajo, pero las que constantemente ha generado nuevas vacantes son las de ventas y logística, evidenciando que la rotación de personal a aumentado en los últimos meses. Se considera que el principal motivo es no dar a conocer las políticas actuales (Horarios, fechas de pagos, viáticos, comisiones entre otros)

10. ¿Cuál es la fuente de donde la empresa obtiene la mayor parte de su personal?

Son personas particulares pertenecientes a la sociedad, recomendados y en la mayoría con estudios inconclusos o que todavía se encuentren estudiando.

4.2. Propuesta del Plan de Mejora

Tabla 21: TECNICA 5W + 2H

¿Qué?	¿Por qué?	¿Cómo?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cuánto?
Perfeccionar el proceso de reclutamiento y selección para atraer sólo a las personas que reúnan los requisitos para el desempeño de las funciones inherentes a la vacante disponible	Al reclutar a las personas idóneas ayudará a reducir los costos adicionales en la rotación de personal.	Seleccionando solo los candidatos que cuenten con los requisitos y experiencia que la vacante exige.	Jefe de Recursos Humanos	Empresa Operfel S.A.	Junio-2022	\$1.796,79
Mejorar el sistema de inducción y capacitaciones, esto sería una de las estrategias decisivas para lograr el cambio necesario en la gestión del talento humano en la empresa Operfel S.A.	El personal tendrá claro cuáles son sus funciones y tendrá el conocimiento del giro del negocio lo que aportará a los objetivos específicos de la empresa.	Dar a conocer a los nuevos empleados los objetivos de la empresa, los valores, la misión y la visión y todo lo que tenga que ver con el giro del negocio, así como todo lo referente a sus funciones.	Jefe de Recursos Humanos	Empresa Operfel S.A.	Junio-2022	\$2.819,92
Diseñar un sistema de evaluación de méritos y crear incentivos, casi todas las personas tienen capacidades superiores a las que demuestran en su desempeño, por lo que, alcanzar ese potencial es un reto para Operfel S.A.	El recurso humano es base fundamental en toda empresa por lo que se debe incentivar a mejorar su desempeño.	De manera mensual realizar una evaluación a los empleados e incentivarlos con reconocimientos monetarios y no monetarios.	Jefe de Recursos Humanos	Empresa Operfel S.A.	Junio-2022	\$ 767,41
TOTAL						\$5.384,12

Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

4.3 Propuesta de solución al problema

“Diseñar un Modelo de Gestión de Talento Humano que permita reducir la rotación de personal y mejorar la productividad económica de la empresa Operfel S.A.”

4.3.1 Objetivo general de la propuesta

- Diseñar políticas para la elaboración de un Modelo de Gestión de talento humano que permita fortalecer el desempeño laboral evitando la rotación de personal y a su vez reducir la productividad económica.

4.3.2 Objetivos específicos de la propuesta

- Establecer las ideas que justifican la elaboración del plan de acción.
- Desarrollar lineamientos para estructurar de manera eficaz el plan de acción, que permita que el empleado se desenvuelva de una mejor manera, potenciando su desempeño laboral.
- Elaborar estrategias que permitan la implementación de la propuesta.

Para alcanzar estos objetivos en la empresa Operfel S.A. se requieren de acciones en conjunto entre los directivos y trabajadores, de tal manera que se logre el compromiso necesario.

Los principales retos de la empresa Operfel S.A. serán:

- Buscar nuevos métodos para el reclutamiento y retención de su personal.
- Dar prioridad al crecimiento del personal y laboral, hasta que éste sea un proceso continuo.
- Compartir el desarrollo de habilidades de sus empleados para ayudar a los candidatos a fortalecer sus cualidades y fomentar el trabajo en equipo.
- Comprometer a todas las áreas en la solución del problema.

Todo esto obliga a la empresa hacer un análisis de la gestión de talento humano. Es decir, ir creando un modelo de gestión de talento humano diferente, más inclusivo y con una perspectiva estratégica más retadora que busque las mejores vías para el reclutamiento, incorporación, desarrollo y mantenimiento de su capital humano.

4.3.3 Responsable de la propuesta

La propuesta de diseñar un modelo de gestión del talento humano va a tener repercusión en todos los procesos y actividades que tienen lugar en el departamento de Recursos Humanos, siendo éste el responsable de ejecutar las acciones que permitirán resolver las diferentes causas que generan la rotación de personal y a su vez mejorar la productividad económica.

4.3.4 Justificación

Esta propuesta ayudará a mejorar la gestión y dirección del talento humano de la empresa mediante nuevas tareas, actividades y estrategias que serán ejecutadas por el departamento de Recursos Humanos, las mismas que ayudarán a optimizar el desarrollo y desempeño laboral de sus empleados, obteniendo un mejor nivel de motivación.

4.3.5 Lineamientos del plan de acción

El compromiso y la necesidad de incorporar lo más pronto posible, controles para disminuir la rotación de personal, hace que la organización se plante unos lineamientos para desarrollar un plan de acción. Estos lineamientos serán el punto de partida para la realización de dicho plan.

Con la investigación y la información conseguida por medio de las encuestas al personal y la entrevista realizada al gerente general, se diagnosticó las causas y motivos que provocan un alto índice de rotación de personal.

A continuación, se presenta el plan de acción a seguir para disminuir la rotación de personal, pero antes, se establecen los siguientes objetivos en base a toda la investigación realizada y los resultados de las encuestas:

- Perfeccionar el proceso de reclutamiento y selección.
- Mejorar el proceso de inducción y capacitación de los empleados nuevos.
- Mejorar incentivos.
- Crear un sistema de evaluación del desempeño para los empleados.
- Mejorar las relaciones interpersonales.

4.3.5.1 Perfeccionar el proceso de reclutamiento y selección.

El proceso de reclutamiento y selección es clave para resolver el problema que se analiza, ya que desde esta etapa se debe atraer sólo a las personas que reúnan los requisitos para el desempeño de las funciones inherentes a la vacante disponible.

Otro de los aspectos muy importantes que debe adoptar la empresa Operfel S.A. al ingresar un nuevo empleado, muchas veces se pasa por alto, es conocer:

- Las características de la empresa:
 - Misión
 - Visión
 - Valores
 - Horarios de trabajo y alimentación
- Condiciones de pago y sus beneficios.
- Reglamentos tanto de trabajo como interno.

Tabla 22: Proceso de reclutamiento y selección

Objetivo 1.- Perfeccionar el proceso de reclutamiento y selección			
No.	Acciones	Participantes	Responsable
1.	Definir el puesto de trabajo vacante.	Todas las áreas	Jefe de Recursos Humanos
2.	Determinar el perfil deseado de la persona que se requiere para la plaza vacante.		
3.	Definir la forma de reclutamiento que será empleada		
4.	Realizar la preselección de los candidatos		
5.	Evaluar candidatos a través de pruebas: Test de conocimientos, actitudes, aptitudes y destrezas de los candidatos.		
6.	Entrevistar a los candidatos.		
7.	Confirmar referencias laborales.		
8.	Seleccionar al candidato idóneo.		
9.	Contratar al candidato.		
10.	Incorporar a la nueva persona a la empresa.		
11.	Inducir al nuevo empleado.		

Fuente: (Rubio-Villagrán, 2017)

Elaborado por: Soto Quinde Jessica.

4.3.5.2 Mejorar el proceso de inducción y capacitación de los empleados nuevos que ingresan a la empresa Operfel S.A.

Mejorar el sistema de inducción y capacitaciones, esto sería una de las estrategias decisivas para lograr el cambio necesario en la gestión del talento humano en la empresa Operfel S.A., muchos de los problemas que existen en esta organización se pueden resolver por medio de la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades o la formación de valores; con los cuales se crean mejores ventajas competitivas. Es preciso destacar que estas capacitaciones tienen que diseñarse, ejecutarse y controlarse en forma de un proceso sistemático donde participen todos los trabajadores.

Dentro de las acciones que se pueden incorporar están las siguientes:

Tabla 23: Proceso de capacitación

Objetivo 2.- Mejorar el proceso de capacitación de la empresa Operfel S.A.			
No.	Acciones	Participantes	Responsable
1.	Determinar las necesidades de inducción y capacitación de cada trabajador.	Todas las áreas	Jefe de Recursos Humanos
2.	Identificar cuáles son las necesidades que se resuelven por la vía de la inducción y capacitación.		
3.	Definir lo objetivos de la inducción y capacitación.		
4.	Diseñar y elaborar programas de inducción y capacitación.		
5.	Ejecutar la inducción y capacitación diseñada.		
6.	Medir los resultados obtenidos después de la inducción y capacitación.		

Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

4.3.5.3 Mejorar los incentivos.

Casi todas las personas tienen capacidades superiores a las que demuestran en su desempeño, por lo que, alcanzar ese potencial que tienen reservado es un reto para Operfel S.A. por ello es necesario que los directivos comprendan y acepten que un sistema de reconocimiento y recompensa puede ayudar a que los empleados demuestren todo su potencial en el desempeño de sus actividades.

Para mejorar los incentivos, se propone:

Tabla 24: Mejora de incentivos

Objetivo 3.- Mejorar los incentivos.			
No.	Acciones	Participantes	Responsable
1.	Diseñar un sistema de evaluación de méritos, con dos enfoques: *Premios por los objetivos alcanzados. *Premios por el desempeño individual.	Todas las áreas	Jefe de Recursos Humanos
2.	Crear incentivos no monetarios que permitan mantener a los mejores trabajadores y atraer otros con talento. *Mantener horarios flexibles. *Posibilidad real de crecimiento. *Celebración de cumpleaños. *Canastas navideñas. *Celebración del día de trabajo.		
3.	Establecer incentivos monetarios, tales como: *Bonificaciones. *Planes de préstamos. *Seguro médico privado.		
4.	Evaluar los méritos de cada empleado.		
5.	Dar reconocimientos y gratificaciones a los empleados que logran metas, que tengan actitudes positivas y destacadas.		

6.	Perfeccionar el sistema en base de las deficiencias encontradas en el entorno laboral.		
7.	Socializar los resultados y experiencias derivadas de su implementación.		

Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

4.3.5.4 Establecer un sistema de evaluación del desempeño para los empleados.

Estas evaluaciones deben ser consideradas esenciales dentro de cualquier organización en la actualidad. Con la evaluación del desempeño de los empleados de la empresa Operfel S.A. se podrá obtener información para la toma de decisiones, si es un desempeño inferior nos permitirá emprender acciones correctivas y, cuando el desempeño es satisfactorio, el trabajador debe ser motivado, para que continúe con su crecimiento.

Tabla 25: Sistema de evaluación del desempeño para los empleados

Objetivo 4.- Establecer un sistema de evaluación del desempeño para los empleados.			
No.	Acciones	Participantes	Responsable
1.	Identificar los antecedentes de la evaluación del desempeño: *Cualidades de la personal (personalidad y comportamiento). *Contribución de la persona a las labores encomendadas. *Potencial de desarrollo de la persona.	Todas las áreas	Jefe de Recursos Humanos
2.	Definir los factores que se fijarán en la evaluación de los empleados. *Conocimiento sobre el trabajo. *Calidad de trabajo. *Relaciones interpersonales. *Estabilidad emocional. *Capacidades requeridas para el puesto (análisis, síntesis, entre otro)		

3.	<p>Implementar el proceso de evaluación del desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Preparar el proceso de evaluación y programación. *Buscar información para realizar los informes de evaluación. *Analizar el resultado de los informes con el avaluado. *Brindar incentivos, sean monetarios o no, por los resultados positivo del trabajador. *Retroalimentación del proceso. 		
4.	Ajustar el sistema de evaluación de acuerdo a las deficiencias encontradas de un período a otro.		
5.	Socializar los resultados y experiencias obtenidas de su implementación.		

Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

4.3.5.5 Mejorar las relaciones interpersonales.

Los seres humanos ejercen una influencia entre sí, como seres sociales, el amor, el trabajo y las relaciones en general determinan cada día la mayoría de nuestros estados de ánimo como la alegría, la tristeza, euforia, depresión; por ello, la empresa Operfel S.A deberá mejorar y fortalecer las relaciones interpersonales para un mejor desempeño y de esta forma crear un buen ambiente laboral.

Tabla 26: Relaciones interpersonales

Objetivo 5.- Mejorar las relaciones interpersonales en Operfel S.A.			
No.	Acciones	Participantes	Responsable
1.	Motivar a la comunicación interna, enfocada a la integración, motivación y participación.	Todas las áreas	Jefe de Recursos Humanos
2.	Planificar reuniones mensuales que involucren a los jefes y los		

	representantes de los empleados de cada área.		
3.	Publicar en un tablero los avisos de alto interés para todos.		
4.	Aplicar encuestas a los empleados para conocer su situación laboral.		
5.	Tomar decisiones a partir de las encuestas que permitan corregir las fallas en el entorno y mejorar los aspectos positivos ya existentes.		
6.	Ejecutar trabajos en equipo, para potenciar las relaciones humanas y mejorar el desarrollo individual de cada empleado.		

Elaboración y fuente: Soto Quinde Jessica.

4.3.5.6 Factibilidad para la implementación del plan de acción.

Es factible y necesaria la implementación del plan de acción direccionada al departamento de recursos humanos, ya que, mediante este procedimiento se permite establecer estrategias para el adecuado control de la rotación del personal y a la vez implementar acciones que contribuyan al mejor desempeño de sus trabajadores creando así una estabilidad económica interna de la empresa.

Además, este plan de acción ayudará a tomar acciones correctivas a nivel empresarial a corto y largo plazo, las que obligatoriamente deben alinearse a la planificación del uso de los recursos humanos y materiales que posee la empresa. A su vez, facilitará la elaboración de planes contingentes para dar respuestas al alto índice de rotación de personal; sin embargo, la base para una correcta aplicación del plan está en el compromiso de los directivos y colaboradores de la empresa Operfel S.A.

Para dar cumplimiento al plan propuesto es necesario que los directivos dispongan de una manera eficiente y eficaz de los recursos necesarios para un mejor desempeño de la organización.

4.3.5.7 Evaluación y control del plan de acción.

Una vez implementadas las acciones de cada uno de los objetivos identificados, se hace necesario evaluar su cumplimiento. Esta evaluación se puede enfocar al propio cumplimiento de las acciones en sí, como a la gestión integral o parcial de la actividad de los recursos humanos. Luego de este proceso, es indispensable llevar a cabo el control del plan de acción, en el que intervienen no sólo el personal del área de recursos humanos, sino también el resto de las áreas de la empresa Operfel S.A. para el propio perfeccionamiento del sistema.

4.3.5.8 Compromiso por parte de la alta dirección.

El departamento de recursos humanos es el principal encargado y responsable de tomar decisiones acerca de que acciones o estrategias seguir, como cómo implementarlas y qué recursos utilizar, por ello, para la implementación del plan de acción que ayude a disminuir la rotación de personal, es necesario el apoyo de la alta dirección y el compromiso de la misma para que se ponga en marcha de forma efectiva.

La gerencia una vez comprometida con la implementación del plan de acción en la empresa, debe también incentivar y capacitar al personal que serán los encargados de poner en práctica las acciones y estrategias antes señaladas. Se espera también que la dirección de la empresa apoye a los demás jefes departamentales con la implementación y la facilitación de las herramientas y recursos necesarios que permitan formar una claridad y transparencia en la comunicación y transmisión de la información.

CONCLUSIONES

Para la elaboración de las conclusiones se tuvo presente los objetivos específicos definidos en el Capítulo I ya que tienen que dar una respuesta o solución de cómo se realizaron los procesos en el presente proyecto de titulación denominada “Plan de mejora al proceso de rotación de personal en la empresa comercializadora Operfel S.A. de la ciudad de Guayaquil”. A continuación, se presentan las conclusiones:

1. Se realizó la fundamentación teórica sobre la rotación de personal y su relación con la productividad económica y su influencia en la mejora de los procedimientos, en base a dicha investigación, a la entrevista y las encuestas realizadas se pudo conocer que la rotación de personal es un elemento que influye de manera directa en los procesos administrativos y en el crecimiento organizacional.
2. Se analizó la gestión de los procesos administrativos, de los cuales se pudo determinar según la encuesta realizada a la Gerencia que los procesos actuales no son los correctos.
3. Se divulgaron los resultados de la investigación que permitieron evidenciar las falencias en el desempeño organizacional y evaluar las posibles mejoras para los procesos administrativos.

RECOMENDACIONES

A continuación, se detallan las siguientes recomendaciones que surgen de la experiencia obtenida del desarrollo de proyecto de titulación “Plan de mejora al proceso de rotación de personal en la empresa comercializadora Operfel S.A. de la ciudad de Guayaquil”, las cuales son:

1. Implementar y ejecutar el plan de acción lo más pronto posible para dar solución a la problemática existente, y de esta manera disminuir el nivel de rotación del personal fortaleciendo la estabilidad en toda la organización y evitar costos adicionales por este motivo.
2. Establecer mecanismos de medición y control de la rotación de personal, para que este fenómeno no sea un problema a futuro y se pueda tomar acciones correctivas.
3. Incorporar el proceso de reclutamiento y selección, que permita conocer a las personas que reúnan los requisitos para el desempeño de las funciones inherentes de las vacantes disponibles.
4. Realizar un estudio minucioso del clima laboral de la empresa, con el fin de conseguir pautas encaminadas al mejoramiento de la gestión del talento humano y al buen desempeño laboral de los empleados. Todo esto con el apoyo incondicional de la alta dirección y con los recursos necesarios para su realización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ardila Franco, M. C., & Vargas Espinoza, A. E. (2012). Importancia del desarrollo de los individuos y su incidencia en el comportamiento organizacional. *Cife* 20, 159-181. Recuperado el 2022, de file:///C:/Users/USER/Downloads/Importancia_del_desarrollo_de_los_individuos_y_su_.pdf
- Arévalo Avecillas, D., Nájera Acuña, S., & Piñero, E. (2018). La Influencia de la Implementación de las Tecnologías de Información en la Productividad de Empresas de Servicios. *Scielo*, 29(6), 199-212. Recuperado el Septiembre de 2020, de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642018000600199
- Arias Gómez, J. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Alergia México*, 201-206. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Arias, W., & Arias, G. (2014). Relación entre el Clima Organizacional y la satisfacción laboral en una Pequeña empresa del Sector Privado. *Artículo original*, 185-191.
- BBVA. (2022). *OpenMind BBVA*. Obtenido de <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-economia-de-la-empresa/>
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). (O. Fernández Palma, Ed.) Colombia: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 11 de Septiembre de 2020, de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

- Burbano Ruíz, J. (2011). *Presupuestos*. Bogotá: Mc Graw Hill. Obtenido de https://www.academia.edu/36845754/Presupuestos_Burbano
- Carpio, C. (2006). *La Supervisión y la administración*. México: Prentice. Obtenido de https://administracionytecnologiaparaeldisenio.azc.uam.mx/publicaciones/2006/7_2006.pdf
- Carrión, D., & Herrera, S. (2012). *Ecuador Rural del siglo XXI*. Quito: La tierra.
- Castillo, & Sabando. (2018). Estudio de la incidencia que tiene la Rotación de Personal en la Productividad de la Compañía Exportadora del Sur en el período 2014 al 2017. (*Tesis de titulación*). Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Guayaquil.
- Castillo, E., & Sabando, J. ("014). *Estudio de la incidencia que tiene la totacion de personal en la prtoductividad de la exportadora del sur en el periodo 2014* . Guayaquil : Univesrsidad catolica Santiago de Guayaquil .
- Castro, R., Rodríguez , Y., & Muñoz, N. (2017). NÁLISIS DE PERCEPCIÓN SOBRE ESTRATEGIASADMINISTRATIVAS Y EL IMPACTO EN LAPRODUCTIVIDAD LABORAL. *Rev. Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 4(8), 61 - 67. Obtenido de <http://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/ingenieria/article/view/396/349>
- Cazau, P. (2015). *Estadística y metodología de la investigación*. Buenos Aires: Academia. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/67481361/ESTADISTICA_PABLO_CAZAO-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1647322816&Signature=T7CoLIWDBJcZS2Nbinh1gmrnWpyPKq8t3icwgZSxIAIj5dDrA-ppGDZSZHS7gmT~heJhOgs-

1QKW8~TPizgx88IX4bQ3zC0IGqS3kl86y5eawoil8Nw2P-
apV3xV25oSDFn5

Chiavenato, I. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Obtenido de

https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones*. (Octava ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

Código del Trabajo. (2012). *Capítulo IV: De las obligaciones del empleador y del trabajador*. LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION DEL H. CONGRESO NACIONAL. Quito: Lexis. Recuperado el 2022, de <https://biblioteca.defensoria.gob.ec/bitstream/37000/2710/1/CODIGO%20DE%20TRABAJO%20VIGENTE%2005-08-2020.pdf>

Constitución de la República del Ecuador [Const.]. (2008). *Título VI: Regimen de desarrollo: Capítulo sexto: Formas de trabajo y su retribución*. Decreto Legislativo 0, Montecristi. Recuperado el 2022, de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 152-181.

Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Gran Bretaña: Edinburgh Business School. Recuperado el 2022, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/40681526/Libro_de_Comportamiento_capitulo_sobre_las_emociones_y_la_personalidad.pdf?1449501506=&response-content-

disposition=inline%3B+filename%3DLibro_de_Comportamiento_ca
pitulo_sobre_l.pdf&Expires=1600026901&Signatu

Dessler, G., & Varela, R. (2013). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.

Enrique B. Franklin y Mario Krieger. (2011). *Comportamiento Organizacional, Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación. Obtenido de <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1591/Comportamiento%20organizacional-Franklin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general*. Florida: El Ateneo.

Flores Ayala, C. (2012). *Desarrollar un programa de capacitación por competencias con la finalidad de mejorar el rendimiento del personal administrativo de la Empresa TAME E.P.* Quito: UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.

Fontalvo Herrera, T., De la Hoz Granadillo, E., & Morelos Gómez, J. (2018). *Dimensión Empresarial*, Productividad y sus factores incidencia en el mejoramiento organizacional.

Gairin Sallán, J. (2008). La investigación en organización escolar. *Psicodidáctica*, 73-95. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/175/17513206.pdf>

García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*(42), 43-61. Recuperado el 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

Gómez Mujica, A., & Acosta Rodríguez, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *Scielo*, 11(6). Recuperado el Marzo de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011

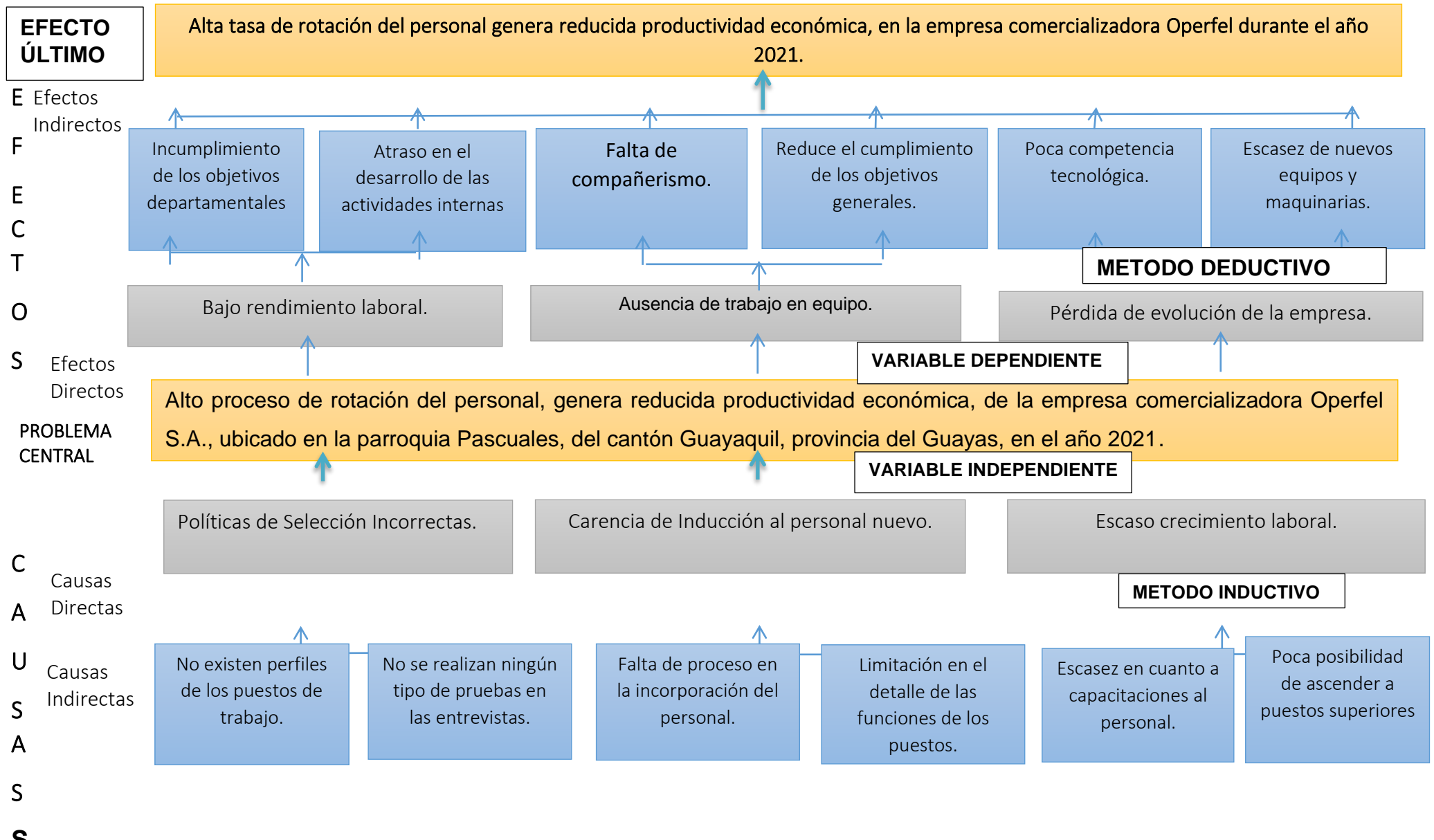
- Gutiérrez Díaz, A. (2012). Toma de Decisiones. *Centro Cultural Itaca*, 4.
Obtenido de
<https://cursos.aiu.edu/Toma%20de%20Decisiones/PDF/Tema%201.pdf>
- Hernández, C., & Carpio, N. (2019). Metodología de la investigación. *Alerta, Revista científica del instituto Nacional de Salud*, 76-79.
Obtenido de <https://alerta.salud.gob.sv/wp-content/uploads/2019/04/Revista-ALERTA-An%CC%83o-2019-Vol.-2-N-1-vf-75-79.pdf>
- Hofman, A., Mas, M., Aravena, C., & Fernández, J. (2017). *Scielo*.
Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-718X2017000200259&script=sci_arttext
- Lexis. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Nacional.
- Ley de Seguridad Social. (2011). *Título I: Del regimen general Capítulo I Del regimen general*. Quito: Lexis.
- Ley Organica de Defensa del Consumidor. (2000). *Capítulo III: REGULACION DE LA PUBLICIDAD Y SU CONTENIDO*. Quito: Lexis. Obtenido de
<http://emapac.gob.ec/archivos/Descargas/Base%20Legal/LEY-ORGANICA-DE-DEFENSA-DEL-CONSUMIDOR.pdf>
- Ludewing, C. (2014). *Universo y Muestra*. México: Informe. Obtenido de
<http://www.smo.edu.mx/>
- Macario, F. (2018). Rotación de Personal y Clima Organizacional. (*Título de licenciatura*). Universidad Rafael Lanívar, Guatemala.
- Marcelo, C. S. (2018). Estudio de la incidencia que tiene la Rotación de Personal en la Productividad de la Compañía Exportadora del Sur en el período 2014 al 2017. (*Trabajo de titulación*). Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Guayaquil.

- Morán Delgado, G., & Alvarado Cervantes, D. (2010). *Métodos de la investigación*. México: Pearson. Obtenido de <https://mitrabajodegrado.files.wordpress.com/2014/11/moran-y-alvarado-metodos-de-investigacion-1ra.pdf>
- Ortiz, R. A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Scielo*(24), 157-194. Recuperado el 2022, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762008000100007&script=sci_arttext&tlng=pt
- París Roche, F. (2005). *Planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. España: Paidotribo. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qYKvdeXgbjgC&oi=fnd&pg=PA51&dq=planificaci%C3%B3n+concepto+pdf&ots=eGGyygqyim&sig=dp3j9oy9zKKoSqgFyrhGKcY9t3A#v=onepage&q=planificaci%C3%B3n&f=false>
- Pedro López y Roldán Sandra. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. España: Creative Commons. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf
- Pérez, F. (2013). *PROPUESTA PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS COCA-COLA DE LA CIUDAD DE CHICLAYO*. México: Tesis . Obtenido de <http://tesis.usat.edu.pe/>
- Reveles López, R. (2004). *Costo I*. México: Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.
- Robbins, S. (2011). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice.
- Rubio-Villagrán. (2017). La rotación del personal y su incidencia en el desempeño del Talento Humano en la Corporación Fiales. (*Trabajo de titulación*). Universidad de Guayaquil, Guayaquil.

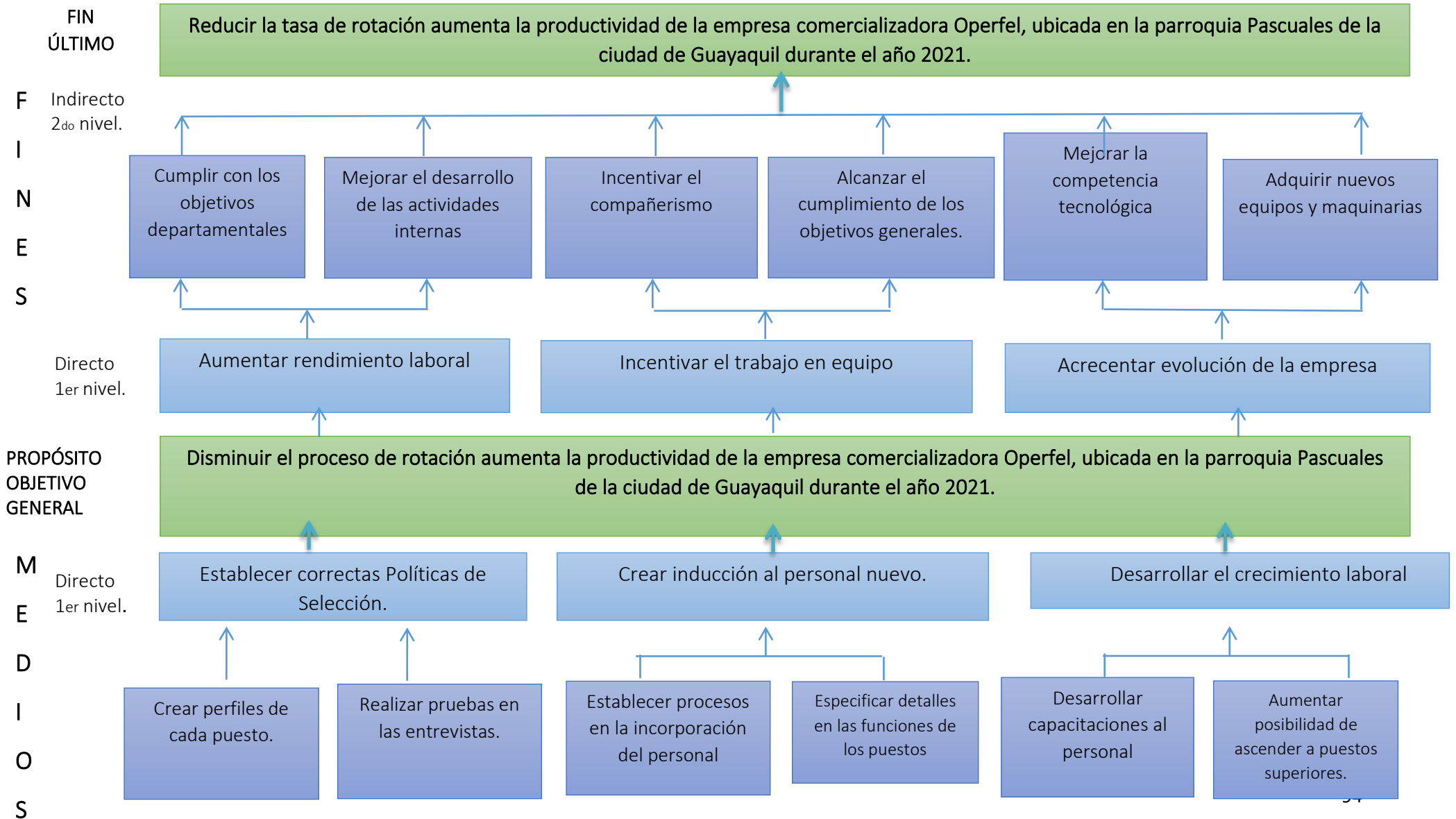
- Sánchez, E. (2008). LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) DESDE UNA PERSPECTIVA SOCIAL. *Educare*, 155-162. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194114584020.pdf>
- Technologies, F. N. (2013). *Feedback Networks Technologies*. México: Información viva. Obtenido de www.feedbacknetworks.com
- Torrico, A. (2009). SALARIOS DE EFICIENCIA Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. *PERSPECTIVAS*, 73-100. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159006.pdf>
- Trelles, E. (2019). Clima Laboral y su relación con la rotación de personal del area de operaciones de un Call Center. (*Trabajo de titulación*). Veritas, Perú.
- Valencia, M. E. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Scielo*, 21(96), 31-55. Recuperado el 2022, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002
- Vallejo, L. (2016). *Gestión de Talento Humano*. Riobamba: La Caracola. Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. ÁRBOL DE PROBLEMAS (-)



Anexo 2. ÁRBOL DE OBJETIVOS (+)





**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**



CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

*TEMA: Plan de mejora a la Rotación de personal en la empresa
comercializadora OPERFEL S.A.*

**ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA
OPERFEL S.A UBICADA EN LA PARROQUIA PASCUALES, DEL
CANTÓN GUAYAQUIL**

Encuesta

OBJETIVO: Determinar si la constante rotación de personal influye en la productividad económica de la empresa Operfel S.A.

INSTRUCCIONES: Marque con una x sobre el casillero correspondiente. Cada pregunta debe ser contestada con una sola respuesta.

1. Indique su género:

Masculino
Femenino

2. ¿Considera usted que una adecuada gestión de talento humano evitaría la rotación de personal?

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

3. ¿La relación y comunicación con las personas que labora es?

Muy buena
Buena
Regular
Malo
Muy malo

4. ¿Considera que la rotación de personal retrasa los procesos internos de la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5. ¿La empresa cumple con los pagos de los sueldos y demás beneficios dentro de las fechas establecidas?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. ¿La empresa invierte en capacitaciones e incentivos al personal?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

7. ¿Considera que la rotación de personal influye directamente a la productividad de la empresa?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

8. ¿La empresa le provee el material necesario para poder realizar su trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

9. ¿Usted cree que la empresa invierte dinero para actualizar sus equipos tecnológicos y estar acorde a lo que la competencia exige?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. ¿Al ingresar a la empresa le realizaron algún tipo entrevista?

- Personal
- Laboral
- Psicológica
- Estructurada
- Ninguna

11. ¿Cree usted que evaluar periódicamente el desempeño de los empleados evitaría la rotación del personal?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. ¿Usted considera que la rotación del personal genera costos adicionales a la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13. ¿Tiene claramente definida las funciones de su puesto de trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

14. ¿Considera que existe el trabajo en equipo dentro de la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

15. ¿Cree usted que la rotación de personal influye en el rendimiento del personal?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA
CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS**



CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

*TEMA: Plan de mejora a la Rotación de personal en la empresa
comercializadora OPERFEL S.A.*

**ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL DE LA
EMPRESA OPERFEL S.A UBICADA EN LA PARROQUIA PASCUALES,
DEL CANTÓN GUAYAQUIL**

Entrevista

1. ¿Considera usted que la inestabilidad laboral afecta la productividad económica de la empresa?

2. ¿La empresa cuenta con un modelo de gestión de talento humano en donde se especifique las funciones y responsabilidades inherente a cada cargo?

3. ¿De qué forma son evaluados los participantes a partir de las entrevistas?

4. ¿La empresa ofrece incentivos o motivaciones a los trabajadores que han desempeñado mejor sus funciones?

5. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección del personal?

6. ¿Se les incentiva a los empleados a su desarrollo y crecimiento a través de una constante preparación y actualización?

7. ¿Considera usted que la rotación de personal influye en los procedimientos internos de la empresa?

8. ¿La empresa cumple con los pagos de sueldos y beneficios en el tiempo establecido?

9. ¿Cuáles considera usted que son los principales motivos por los que en la empresa se presentan constantemente nuevas vacantes?

10. ¿Cuál es la fuente de donde la empresa obtiene la mayor parte de su personal?

Logo de la empresa Operfel S.A.

