

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS
FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS



**TESIS DE GRADO DE MAESTRA(O) EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**“FACTORES QUE INCIDEN EN EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE
PERSONAL DE VENTAS EN LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE
TELEFONÍA EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.”**

PRESENTADO POR:

ING. NELSON EUGENIO LÓPEZ ARGUETA.

LICDA. NORMA LILI CHÁVEZ SOLÍS

LICDO. RENÉ OSVALDO GARCÍA CHICAS

ASESOR:

MÁSTER CARLOS ERNESTO GONZÁLEZ MURILLO

EL SALVADOR, SAN MIGUEL, 01 DE DICIEMBRE DE 2020

GENERALIDADES

RECTOR:

MSC. LICDO. JOSÉ SALVADOR ALVARENGA RIVERA

FISCAL:

MSC. LICDO. NAPOLEÓN ALBERTO RÍOS-LAZO ROMERO

DECANO

MSC. LICDO. MIGUEL ANTONIO FLORES CASTRO

AGRADECIMIENTOS.

Dedico este trabajo de grado principalmente a Dios, quien como guía estuvo presente y también por haberme dado la vida. Gracias por permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres por ser mis mentores y apoyarme incondicionalmente en cada una de las metas que me propongo a conseguir.

Agradezco a mi abuela por ser un pilar muy importante en mi vida, a quien quiero como una madre, por estar siempre dispuesta a escucharme y ayudarme en cualquier momento.

Así también agradecer a mis compañeros de tesis Licenciada Norma Chávez y Licenciado René Chicas por todo el cariño mostrado durante estos años. Agradezco a nuestro asesor Master Carlos Murillo quien con su experiencia, conocimiento y motivación me oriento en la investigación.

Ing. Nelson Eugenio López Argueta.

Dios gracias por tu amor, tu misericordia y tu bondad hacia mí y los míos, porque me ha conservado con vida, salud, por darme la sabiduría necesaria para poder finalizar este proceso de aprendizaje.

A mi familia que siempre ha estado apoyándome incansablemente hacia cada uno de los retos que voy enfrentado, por cada decisión o proyecto que emprendo porque son mi brazo fuerte del cual siempre recibo el mayor de los respaldos, los amo.

A mi Jefe por darme el tiempo, espacio por brindarme su apoyo incondicional hacia mi desarrollo profesional.

A mis amigas que siempre de uno u otra manera han estado a mi lado apoyándome.

A mis compañeros de tesis que, a pesar de afrontar muchas dificultades, alegrías, enojos en fin muchos sentimientos agridulces podemos decir a Dios gracias, cumplimos con nuestro objetivo.

A nuestro apreciado asesor por haber tenido siempre el tiempo para atendernos y apoyarnos durante el desarrollo de este proyecto.

A mis compañeros de clase que cada uno me dejó una enseñanza diferente ya que éramos un grupo multidisciplinarios.

A cada uno de los catedráticos que formaron parte de mi formación profesional.

¡Solo puedo decir Infinitas Gracias y Bendiciones!

Licda. Norma Lili Chávez Solís

Primeramente, quiero dar gracias a Dios, por estar presente en cada etapa de mi vida y darme siempre fortaleza en todo momento, por guiar e iluminar mi camino, corazón y mente.

A mis padres, que me dieron la oportunidad de cumplir con mis metas, brindándome el legado más importante en mi desarrollo que es la educación, por lo cual les estaré eternamente agradecido. Por estar presentes en cada paso de mi vida; y también me gustaría agradecer a mi hermana y hermanos que me acompañan siempre con su apoyo incondicional.

A mi universidad y facultad de maestría, que me permitió contar con catedráticos muy especializados que a lo largo de mi formación me brindaron la oportunidad de integrar los conocimientos suficientes para poder desarrollarme profesionalmente.

A mis compañera y compañero de tesis Licda. Norma Chávez e Ing. Nelson Gómez por haberme permitido acompañarlos desde un inicio de la carrera en las aulas y grupos de estudio, compartiendo ilusiones y anhelos. Especialmente en este trabajo de investigación que con constancia, dedicación y esfuerzo logramos completar.

Así mismo quisiera agradecer a nuestro asesor de tesis Máster Carlos González quien con sus conocimientos y experiencia logro guiarme con discusiones asertivas y críticas constructivas que fueron aprovechadas al máximo para hacer posible para culminar este trabajo.

Licdo. René Osvaldo García Chicas.

ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	10
1.2 DELIMITACIONES.....	13
1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	13
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	14
1.5 OBJETIVOS.....	15
1.5.1 General:	15
1.5.2 Específicos:.....	15
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	16
2.1.1 Gestión del talento.	16
2.1.2 La rotación de personal.....	19
2.1.3 Índice de rotación de personal.....	20
2.1.4 La tecnología revoluciona la mano de obra.	22
2.1.5 El talento es escaso.	22
2.1.6 Equilibrio entre la vida laboral y la privada.....	23
2.1.7 Otros estudios.	23
2.1.8 Estudios sobre alta rotación	25
2.1.9 Aumento del índice de rotación mundial: factores externos	26
2.1.10 Las carreras de los Millennials.	28
2.2 ELEMENTOS TEÓRICOS.....	30
2.2.1 Aspectos legales.	30
2.2.2 Diagnóstico de las organizaciones.	32
2.2.2.1 Costos de incorporación.	32
2.2.2.2 Clima organizacional o laboral.	35

2.2.2.3 Delincuencia.	36
2.2.2.4 Remuneraciones.....	36
2.2.2.5 Imagen Corporativa.	37
2.2.2.6 Familia de los colaboradores.	38
2.2.2.7 Sociedad.....	38
2.2.2.8 Productividad.....	40
2.2.2.9 horarios extendido.	40
2.2.2.10 Fuga de talento.....	41
2.3 DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	41
2.3.1 Talento humano.	41
2.3.1.1 Administración de talento humano.....	42
2.3.2 Proceso de incorporación.....	42
2.3.2.1 Preparación y selección de personal.....	43
2.3.2.2 Reclutamiento de personal.	43
2.3.2.3 Inducción e incorporación.	44
2.3.3 Condiciones Laborales.....	45
2.3.3.1 Salario.	45
2.3.3.2 Motivación laboral.....	46
2.3.3.3 Tipos de liderazgo.....	46
2.3.3.4 Evaluaciones de desempeño.	47
2.3.4 Cultura organizacional.....	48
2.3.5 Rotación de personal.....	48
2.3.5.1 Rotación de personal voluntaria.....	49
2.3.5.2 Rotación de personal involuntaria.....	49
2.3.5.3. La implicación de los empleados, clave en la gestión del desempeño.	50
2.4 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS.	51
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	54

3.1 TIPO DE ESTUDIO Y ESTRATEGIA METODOLÓGICAS.....	54
3.1.1 Tipo de la investigación.....	54
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	54
3.2.1 Población.....	54
3.2.1.1 Población 1 Gerentes y Supervisores de Zona.....	55
3.2.1.2 Población 2 Colaboradores del área operativa.....	55
3.2.1.3 Población 3 personal desvinculado.....	56
3.2.2 Muestra.....	56
3.2.2.1 Muestreo por conveniencia gerentes.....	56
3.2.2.2 Muestreo estratificado probabilístico. Fórmula finita para la población 2....	57
3.2.2.3 Muestreo población 3.....	58
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	59
3.3.1 Encuesta.....	59
3.3.2 Entrevista dirigida.....	59
3.3.3 Censo para personas que no están en la empresa.....	59
3.4 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
3.5 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS.....	62
CAPÍTULO IV: HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN.....	63
4.1. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	63
4.1.1 Guía de entrevista.....	63
4.1.2 Encuesta dirigida a personal de ventas.....	72
4.2 CENSO REALIZADO A PERSONAL QUE ESTA FUERA DE LA EMPRESA....	102
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	140
5.1. CONCLUSIONES.....	140
5.2. RECOMENDACIONES.....	143
GLOSARIO.....	145
BIBLIOGRAFÍA.....	149
ANEXOS.....	153

INTRODUCCIÓN.

El índice de rotación del personal de venta de las empresas de telecomunicaciones se utiliza para definir la fluctuación (ingreso y egreso) o conocido como el número de empleados que se desvinculan de las empresas. La rotación se puede dar por retiros voluntarios, involuntarios (muerte, despido) y jubilaciones.

Las cifras de rotación voluntaria de una empresa representan importancia, porque los costos que está genera están ligados a procesos administrativos de ingresos, de retiros y de recursos humanos implícitos en la búsqueda de nuevos talentos, así mismo presentan costos intangibles que tiene que ver con la capacitación, formación de los colaboradores, adaptación, adiestramiento, la calidad y servicio hacia el cliente.

En el capítulo I se enuncia el planteamiento del problema, el enunciado del problema, la justificación, la delimitación y los objetivos.

El Capítulo II Antecedentes Históricos, elementos teóricos, definición y operacionalización de términos básicos las hipótesis con sus variables.

El Capítulo III contiene la metodología de la investigación donde el tipo de investigación será descriptivo, la determinación de la población y la Muestra con referencia a la población nosotros utilizamos 3 tipos de poblaciones diferente una que irá dirigida a los gerentes y supervisores, otra que estará dirigida a los colaboradores del área operativa y por último a las personas desvinculado de las empresas, en las técnicas e instrumentos utilizaremos la encuesta, entrevista dirigida y el censo.

El capítulo IV se muestran los hallazgos en la investigación, se presentan los resultados y análisis.

El capítulo V se dejan las conclusiones del trabajo de investigación y las recomendaciones.

CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

Por naturaleza la rotación de personal en las empresas es un proceso que se hace necesario para atraer nuevos talentos a la organización y liberar aquellos que no han logrado los resultados esperados, así como los colaboradores que voluntariamente deciden salir de la organización.

Se puede definir también como la fluctuación de personal entre una empresa y el ambiente. La cual se da de diferentes maneras, ya sea interna, voluntaria o involuntaria.

Existen factores internos y externos. Los factores internos pueden ser ascensos, descensos, traslados entre departamentos, relación con los supervisores, mala aplicación de evaluaciones de desempeño, horas extras, y el clima organizacional. Hay factores externos que contribuyen a la rotación de personal y entre ellas se pueden mencionar: mejor oferta laboral, enfermedades crónicas, incapacidad permanente, renuncia del empleo, delincuencia, problemas de familia, jubilaciones, cambio de vivienda, etc.

Algunas empresas hacen una entrevista de salida a los colaboradores que de manera voluntaria se retiran de la compañía; con el fin de llevar un dato estadístico; pero los instrumentos son limitados y en ocasiones contienen opciones múltiples, sesgando el dato y guiando las respuestas. Por lo que no permite tener un diagnóstico completo. Además, no se pasa a los colaboradores desvinculados.

Las empresas con una alta rotación de colaboradores pueden ser mal vistas por la sociedad, inversionistas locales y extranjeros. Y sin darse cuenta las compañías están dañando su reputación y marca de cara a un mercado competitivo donde los clientes buscan tener confianza y que exista estabilidad dentro de las organizaciones para adquirir sus productos o servicios. Adicional a las percepciones negativas, una tasa elevada de rotación representa grandes pérdidas de dinero y tiempo para las compañías.

Cuando un colaborador deja su puesto, las empresas deben hacer la búsqueda de un nuevo talento humano y para lo cual hay que invertir en procesos de reclutamiento, capacitación y adaptación hasta alcanzar un desempeño aceptable. Pero mientras su aprendizaje va

creciendo paulatinamente la inversión de tiempo y dinero no se recupera y si la rotación es muy alta, el desgaste para la empresa es mayor.

Si el tiempo de la curva de aprendizaje se mide contra los niveles de productividad de las empresas, se verá sin duda una baja significativa, ya que las tareas que el nuevo talento hace no serán bajo los estándares que la industria exige, causando un costo de eficiencia operativa y por ende pérdidas de dinero. Cabe mencionar que un nuevo colaborador está propenso a cometer errores, que se pueden traducir en pérdidas o mala atención para sus clientes.

Los niveles de atención al cliente tendrán una disminución y generará malas experiencias, ya que la falta de conocimiento del nuevo personal acarrea tiempos elevados de respuesta, mala información, falta de resolución en primer contacto, mala calidad en productos y ante problemas complejos y sin soluciones satisfactorias pérdida de clientes. La falta de seguimiento a casos escalados y solicitudes de los clientes porque el colaborador que llevaba su caso ya no labora para la compañía. Y si las vacantes no son cubiertas en corto plazo y la demanda de clientes es mayor a los colaboradores que la compañía tiene en sus puntos de contacto los tiempos de espera aumentarán.

La motivación de los colaboradores que se queda ante rotaciones altas se ve afectada, porque hay frustración, estrés e incertidumbre sobre su estabilidad en corto plazo dentro de las empresas. Adicional se genera carga laboral porque mientras el periodo de aprendizaje de los nuevos miembros se completa los antiguos deberán cumplir con porcentajes mayores en sus metas; es necesario mencionar que por miedo a perder sus puestos no apoyaran en enseñar a los nuevos miembros del equipo y mostraran una mala actitud ante ellos.

Las familias de los colaboradores que han sido voluntaria o involuntariamente, tendrán diferentes problemas en sus hogares porque su fuente de ingresos principal en la mayoría de casos será interrumpida durante un corto o largo periodo, ya que el reincorporarse al mercado laboral es difícil. Las necesidades son variadas desde la canasta básica, colegiatura de sus hijos, hasta la cuota de los préstamos e hipotecas.

Las organizaciones en este tipo de situaciones pueden jugar un papel negativo para la economía, ya que al no controlar su rotación de personal y tener baja productividad. En algunos casos cierran sucursales y dejan sin fuente de empleos a muchas personas, ocasionando un problema a la sociedad.

Una alta rotación de personal podría ser causada por diversos factores y la mayoría de empresas no se detienen a evaluar. Sin darse cuenta están teniendo fuga de talento humano. Algunas de las razones comunes son: ineficiencia en procesos de reclutamiento. Desde la definición del perfil del puesto hasta la selección de los candidatos y el proceso de entrevista hasta llegar a la contratación se puede tener diferentes ineficiencias.

La falta de capacitaciones y proceso de inducción hacen que los nuevos elementos no se incorporen correctamente a las empresas y que el periodo de aprendizaje se eleve y generando incluso desmotivación. Un mal clima laboral acarrea diferentes problemas como ausentismo, falta de compromiso, baja productividad. Las remuneraciones bajas que los llevan a considerar otras empresas, falta de opciones para el crecimiento laboral, falta de planes de motivación, ya que es importante entender que no son robot y que tienen sueños y aspiraciones. La carga laboral y horarios extendidos son otros factores que pueden llevar a que los colaboradores salgan de las empresas.

Un diagnóstico detallado sobre los mercados de trabajo de América Latina y el Caribe que ofrece recomendaciones sobre políticas laborales para atajar la informalidad y potenciar la productividad de la región. Afirma que el formalizar a un trabajador en un empleo sus costos es demasiado elevados respecto a su productividad. En promedio, formalizar a un trabajador en la región representa el 39 por ciento de lo que producirá.

La publicación además concluye que una educación de baja calidad y la alta rotación de los trabajadores propician relaciones laborales muy frágiles, en las que las empresas no invierten lo suficiente en la formación continua de sus empleados. Así, se perpetúa un círculo vicioso de empleos de mala calidad y baja productividad del trabajo del cual es difícil escapar. En América Latina y el Caribe, la productividad del trabajo solo ha crecido un 26.6 por ciento desde 1990, un crecimiento lento respecto a zonas como Asia (85.2 por ciento), Norteamérica (37 por ciento) o Europa Occidental (31.2 por ciento). (Administración de Recursos Humanos, 2015)

En miras de enfocar los esfuerzos a lo que los empleados están valorando, Great Place to Work realizó un estudio a partir de los resultados de la encuesta de confianza laboral (Trust Index) de las mejores empresas multinacionales para trabajar en el mundo. Para esto, se realizó un ejercicio de correlación a partir del cual se obtuvieron aquellos factores de la encuesta con mayor relación a la sentencia “Deseo trabajar aquí por un largo tiempo”.

Los principales hallazgos encontrados en el estudio revelan que estas empresas no sólo promueven experiencias de confianza, sino que también generan un sentido de pertenencia, estimulan la iniciativa y pro actividad orientada al logro y transforman a los colaboradores en sus verdaderos “embajadores” frente al mercado.

Con todo esto se evidencia que, si las organizaciones quieren disminuir los niveles de rotación voluntaria y evitar un desequilibrio e impacto negativo en indicadores tales como clima laboral, productividad y compromiso, tienen que descentralizar el foco del negocio en lo netamente económico y empezar a poner la mirada en las personas de una forma genuina, entendiendo lo que quieren y reconociéndolos como el mayor valor de toda organización. (GPTW, 2018)

El índice de rotación ideal debe permitir a la organización retener al personal de buen rendimiento. De este modo, cada organización tendría su rotación ideal, puesto que esta posibilitará la potenciación máxima de la calidad de sus colaboradores, sin afectar la cantidad de recursos disponibles. (Chiavenato, 2000, pág. 192)

1.2 DELIMITACIONES.

- El tipo de investigación es descriptiva ya que se busca conocer los factores que influyen en la rotación de personal de ventas en las empresas distribuidoras de telefonía en la ciudad de San Miguel.
- La investigación se hizo desde febrero hasta el mes de agosto de 2020.
- La temática de investigación es sobre talento humano.

1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.

¿Cuáles son los factores que inciden en el índice de rotación de personal de ventas en las empresas distribuidoras de telefonía en la ciudad de San Miguel?

1.4 JUSTIFICACIÓN.

En la investigación, se procuró únicamente establecer una descripción lo más completa posible de los factores que influyen según el género en el índice de rotación de personal en las empresas distribuidoras de telefonía en la ciudad de San Miguel. Se analizaron los criterios que se toman en cuenta al momento de amonestar a los empleados, reclutar, capacitar y evaluar su desempeño. Estos procesos están formalizados en políticas que los encargados y líderes siguen desde la solicitud de vacantes hasta el despido o salida de los empleados.

El problema considera que la rotación es permanente en las empresas en estudio y que es un proceso voluntario o involuntario; pero que, si las áreas involucradas no llevan un control de la tasa, puede originar un aumento en los costos de reclutamiento, capacitación, despidos y renunciaciones. Provocando baja productividad, insatisfacción, sobrecarga de trabajo y fuga de talento calificado.

Permite entender la realidad en la que se encuentran las empresas distribuidoras que se aborden en el proceso de investigación. Se buscará detectar las condiciones de trabajos presentes y de qué manera inciden en el fenómeno de rotación de personal. De esta manera, se obtiene un conocimiento más profundo de la situación y sus resultados pueden colaborar a desarrollar los medios pertinentes para reducir o evitar esta realidad.

Por otra parte, el recurso de las empresas de telecomunicaciones a la externalización, la deslocalización y la subcontratación indica que mantienen relaciones contractuales comerciales con proveedores externos (que se rigen por criterios de precio y calidad, entre otros) en vez de relaciones de trabajo directos con su personal. En los últimos años, el incremento del número de trabajadores temporales y subcontratados, así como del número de despidos, ha dificultado la labor de organización sindical, pero esa misma inseguridad podría impulsar a los trabajadores a buscar amparo en los esfuerzos colectivos. La mayoría de los trabajadores de los servicios de telecomunicaciones y centros de contacto cumplen horarios prolongados e irregulares, cobran poco, no conservan mucho tiempo su empleo y están desprotegidos. (OIT G. S., 2015)

1.5 OBJETIVOS.

1.5.1 General:

- Investigar los factores por los cuales se genera la rotación de personal desde el punto de vista gerencial y operativo en las empresas de distribución de telefonía en la ciudad de San Miguel.

1.5.2 Específicos:

- Definir el nivel de rotación de personal de venta ante los factores organizacionales que tienen los colaboradores de las empresas distribuidoras de telefonía en la ciudad de San Miguel.
- Identificar el grado de satisfacción con relación a las prestaciones sociales con las que cuentan los colaboradores de las empresas distribuidoras de telefonía en la ciudad de San Miguel.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

2.1.1 Gestión del talento.

El área de recursos humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la revolución industrial; surgió con el nombre de relaciones industriales, como actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, hasta entonces considerados incompatibles o irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de su estrecha interrelación, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y la necesidad de un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, al menos, para reducir sus diferencias. Ese interlocutor era un órgano que recibía el nombre de Relaciones Industriales, cuya labor consistía en articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto.

Con el paso del tiempo el concepto de relaciones industriales cambió por completo. Alrededor de la década de 1950 se le llamó administración de personal. Ya no se trataba solo de mediar en las desavenencias y aminorar los conflictos, sino, sobre todo, de administrar a las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente, así como intervenir en los conflictos de intereses que surgían continuamente. Poco después, en la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral poco a poco se volvió obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían fuera de toda proporción. Se considera las personas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional, y como el único capital vivo e inteligente de que disponen las organizaciones para enfrentar los retos. Así, a partir de la década de 1970 surgió el concepto de recursos humanos (RH), aunque todavía sufría de la vieja miopía que ve a las personas como recursos productivos o simples agentes pasivos cuyas actividades debían planearse y controlarse a partir de las necesidades de la organización.

A pesar de que RH abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partían del principio de que las personas debían administrarse por la organización o un área central de RH. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y dinamismo del ambiente), las organizaciones exitosas ya no administran ni recursos humanos ni personas, pues eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. Eso implica tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no solo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Los individuos no son recursos que la organización consume y utiliza, y que generan costos. Al contrario, constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Así, nos parece mejor hablar de administración de personas por medio de los gerentes para resaltar la administración con las personas como socios, y no como meros recursos pasivos y obedientes. En este nuevo concepto resaltan tres aspectos fundamentales:

- a) Las personas son diferentes entre sí, están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal particular y diferenciada; poseen habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales. Deben resaltarse las diferencias individuales, no eliminarse, estandarizarse ni homogeneizar. Es decir, se debe considerar a las personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no únicamente como recursos de la organización.
- b) Las personas son los elementos vivos, impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo repleto de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y desarrollo personal, y por tanto deben verse como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos.
- c) Las personas son socios de la organización y las únicas capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas invierten en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias (en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc.). Una inversión solo se justifica si produce una ganancia interesante. A medida que la ganancia es mejor y sustentable, la inversión tiende a aumentar. En esta

interacción persona organización reside el carácter de reciprocidad, así como el de actividad y autonomía, evitándose así las pasividades inercia de las personas. Individuos como socios de la organización y no como meros sujetos pasivos dentro de ella. Este libro se basa en este concepto, a pesar de que se conserva la denominación de RH debido a la adopción mundial del término. Sin organizaciones ni personas, indudablemente no habría área de RH; en realidad es difícil separar las organizaciones de las personas y viceversa. No hay fronteras definidas entre lo que es y no es una organización, así como no se pueden determinar con exactitud los límites de la influencia de cada persona en una organización. (Chiavenato, 2011, págs. 1-2).

Proceso de empleo.

La planeación de recursos humanos (PRH) es el proceso que consiste en comparar las necesidades de recursos humanos con su disponibilidad y determinar si la empresa tiene escasez o exceso de personal. Los datos proporcionados establecen el escenario para el reclutamiento u otras acciones de RH. El reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas calificadas y alentarlas a solicitar empleo en la organización. La selección es el proceso mediante el cual la organización elige, de entre un grupo de solicitantes a las personas más adecuadas para los puestos vacantes en la empresa. El éxito de estas tres tareas es vital si la organización desea cumplir su misión con eficacia. (R. Wayne Mondy y Robert M.Noë, 2005, pág. 8).

El ambiente dinámico de la administración de recursos humanos.

Los factores que se encuentran fuera de los límites de una empresa y que influyen en sus recursos humanos, integran los factores ambientales externos. La empresa tiene con frecuencia poco o ningún control sobre la manera en que estos afectan a la administración de recursos humanos. Los factores externos incluyen la fuerza laboral, aspectos legales, la sociedad, los sindicatos, los accionistas, la competencia, los clientes, la tecnología y la economía. Cada factor, ya sea por separado o en combinación con otros, impone limitaciones a la forma de realizar las tareas de la ARH. (R. Wayne Mondy y Robert M.Noë, 2005, pág. 10).

2.1.2 La rotación de personal.

El derecho a buscar nuevas oportunidades y nuevos alicientes económicos y profesionales para mejorar el status personal y profesional, es algo consustancial a la naturaleza humana y entraña múltiples aspectos positivos para el desarrollo de la carrera profesional del individuo. Así mismo, complementa esta definición como “el cambio que los empleados realizan de una organización a otra, con el objeto de desarrollar su carrera profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional, así como mejorar su nivel retributivo”. (Fernández, 1998, pág. 247).

La rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones sufren un proceso continuo y dinámico de entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir. Esto significa que siempre pierden energía y recursos y que se deben alimentar de más energía y recursos para garantizar su equilibrio. La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones. (Chiavenato, 2011, pág. 122).

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La rotación es por lo tanto una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos fenómenos internos y/o externos a la organización. Entre los fenómenos externos se pueden citar:

- Situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado.
- Coyuntura económica.
- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etcétera.

Entre los fenómenos internos que se presentan en la organización, se pueden citar:

- Política salarial de la organización.
- Política de prestaciones de la organización.
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.

- Condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización.
- Moral del personal de la organización.
- Cultura organizacional.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos. (Chiavenato, 2011, pág. 139).

2.1.3 Índice de rotación de personal.

En 1990 la media del número de empresas por las que pasaba un profesional a lo largo de su vida laboral estaba situada en 2%; en 2000 aumenta a 5% y en 2010 se prevén 7% cambios. No obstante, dependen del puesto de trabajo y del profesional, por supuesto. Por otra parte, los índices máximos de rotación también varían entre empresas y entre países.

Pues bien, la rotación no deseada se ha convertido para muchas compañías en la espada de Damocles. Indudablemente los profesionales siempre han sido básicos en las empresas; pero es ahora cuando se consideran prioritarios por los motivos que hemos ido analizando. Este cambio de mentalidad solo se enmarca en Occidente. En Japón, por ejemplo, el fracaso de un profesional en su puesto de trabajo —y su rotación— tradicionalmente se ha considerado como una inadecuada gestión del superior y es a él a quien se le exigen explicaciones. Hasta hace poco en Occidente esta actitud nos podría sonar a “cuento chino” (o japonés, en este caso), pero en algunas empresas comienzan ya a suceder. Es el resultado del peso estratégico del talento.

Según Pollster Gallup, el 80 por ciento de los trabajadores británicos reconocen que no están en absoluto comprometidos en su trabajo (al menos, parece que existe un 20 por ciento que sí). Ni en Francia ni en Singapur las cifras son demasiado halagüeñas tampoco: solo un 12 por ciento y un 17 por ciento, respectivamente, de sus trabajadores reconocen sentirse plenamente involucrados. Y nadie se libra de los problemas de rotación. Un joven en Chenghai, la ciudad China donde se concentran el mayor número de empresas jugueteras, trabaja catorce horas diarias, libra un día a la semana y gana 104 euros al mes. En la actualidad, el sector juguetero chino está empezando a sufrir una grave falta de mano de obra, ya que la situación económica ha mejorado y los trabajadores tienen donde elegir. Parece que los problemas de rotación afectan por tanto a Oriente como a Occidente. (William B. Werther & Keith Davis, 2008, pág. 120).

El costo de la rotación de personal es alto, ya que comprende no solo los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que se originan de la apertura de registros, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación, la inscripción del empleado a distintas instituciones de seguridad social y fiscales, y —en algunos casos— el suministro de equipos especiales, como equipo de cómputo, uniformes o herramientas calibradas para especificaciones individuales. Cuando el departamento de capital humano contribuye al logro de los objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo que favorece a la organización, entre otros aspectos, porque disminuye la rotación de personal.

El grado de predisposición que pueda tener el personal de una empresa para abandonarla constituye un desafío especial para el departamento de capital humano. Dado que en gran medida es difícil predecir cuándo se producirá una renuncia específica, las actividades de capacitación se vuelven especialmente valiosas cuando se enfocan a preparar a los empleados de niveles medios o inferiores para asumir nuevas responsabilidades. El fenómeno de la alta tasa de rotación de personal afecta a casi todas las organizaciones en que la moral está a bajo nivel, se percibe que las oportunidades de avance son mínimas o existe la creencia de que la capacitación y el desarrollo que se ofrecen no corresponden al potencial de cada individuo. (William B. Werther & Keith Davis, 2008, pág. 273).

El índice de rotación de personal es utilizado en la proyección de la demanda de fuerza laboral, además de constituirse en uno de los indicadores de la gestión de personal, aun en aquellas partes en donde las empresas mantienen una política de alta rotación, como mecanismo de reducción de costos laborales.

Está determinado por el número de trabajadores que se vincula y salen en relación con la cantidad total de promedio de personas de la organización, en un cierto periodo de tiempo. El índice de rotación de personal se expresa en términos porcentuales mediante la siguiente fórmula matemática:

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

Donde:

A: Número de personas contratadas durante el periodo considerado.

D: Personas desvinculadas durante el mismo periodo.

F1: Número de trabajadores al comienzo del periodo considerado.

F2: Número de trabajadores final del periodo.

(Castillo Aponte, 2006)

2.1.4 La tecnología revoluciona la mano de obra.

El capital para adquirir máquinas es más fácil que nunca conseguirlo. Gracias a la globalización se han trasladado plantas enteras de producción en busca de menores costes de mano de obra. La tecnología, además, ha hecho que sean necesarios cada vez menos trabajadores. En 1970, por ejemplo, hacían falta 108 empleados trabajando durante cinco días para descargar un barco maderero. Veinte años más tarde solo son necesarias ocho personas y ¡un único día! La tecnología, la globalización y el aumento del sector servicios han convertido al trabajo, entendido como mano de obra no cualificada y esencial en la época de la industrialización, en un factor de producción secundario en las economías occidentales, cediendo su protagonismo al talento. La complejidad cada vez mayor de la tecnología requiere trabajadores más cualificados para manejarla. Hemos pasado de la exigencia de fuerza muscular a la búsqueda de la inteligencia; de necesitar trabajadores que utilicen sus manos a profesionales que tengan que poner en juego el conocimiento y el talento. (Jericó, La Nueva Gestión Del Talento, 2008, pág. 28).

2.1.5 El talento es escaso.

Siendo el talento el recurso más valioso y escaso, es, con frecuencia, el peor gerenciado. Probablemente porque el talento, como muy bien dice Pilar, es un recurso que los humanos solo aportamos si queremos. Las contribuciones más exquisitas de las personas a las organizaciones ni se compran ni se venden, sino que se proporciona libre y generosamente, como el cariño y amor verdaderos. Con frecuencia olvidamos que el talento no solo consiste

en conocimiento y capacidades, sino además en compromiso y acción. Todos ellos juntos son los que proporcionan resultados excelentes.

Cada día, al finalizar la jornada de trabajo, el talento sale de la empresa y se va a dormir a casa. Es, por tanto, un activo que pertenece a la persona y que ha de ser bien dirigido y administrado por los líderes organizativos que se precian de gerenciar eficazmente activos y patrimonios que no les pertenecen. El talento desaparece dramáticamente de la organización cuando la rotación de buenos profesionales es desmesurada. (Jericó, La Nueva Gestión Del Talento, 2008, pág. 43).

2.1.6 Equilibrio entre la vida laboral y la privada.

En las empresas de tecnología en plena época de Internet no fue todo dinero. En los Estados Unidos, por ejemplo, la rotación en las compañías de software oscilaba alrededor del 20 por ciento. SAS Institute, empresa de 4.000 empleados, tenía una ratio inferior al 4 por ciento, lo que implicaba una reducción de costes de 50 millones de dólares. Su secreto: convencer a sus empleados para que equilibraran adecuadamente su vida laboral y su vida privada, dándoles la oportunidad y la flexibilidad necesaria para poder hacerlo. “Los empleados son los que determinan nuestros éxitos y nuestros fracasos. Si hacemos un esfuerzo e invertimos recursos en el bienestar profesional de nuestros empleados, todos ganamos: los empleados, los clientes y, por ende, la compañía”, según Jim Goodnight, Presidente y Consejero Delegado de SAS Institute. (Jericó, 2008, pág. 143).

2.1.7 Otros estudios.

Cuando Daniel Hernández se convirtió en gerente de personal de Valero Energy Corp., la empresa no realizaba ninguna planeación de la fuerza laboral. Después de analizar los datos demográficos y de rotación de personal de la organización, Hernández descubrió que pronto tendrían vacantes en sus refinerías de petróleo, las cuales serían hasta seis veces más difíciles de cubrir con sus procedimientos actuales de reclutamiento. La pregunta era: ¿Qué deberían hacer al respecto?

La planeación de la fuerza laboral (o de personal o del empleo) es el proceso mediante el cual la empresa hace planes para decidir cuáles puestos cubrirá, con base en 1. La proyección de las vacantes y 2. La decisión de cubrir dichos puestos con candidatos internos o externos. Por lo tanto, se refiere a la planeación con miras a cubrir cualquiera o todos los puestos de trabajo futuros de la empresa, desde los trabajadores de mantenimiento hasta el director general. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones denominan planeación de la sucesión al proceso de planear cómo se ocuparán los puestos ejecutivos clave. En la actualidad, los empleadores suelen hacer hincapié en la administración del talento, que implica identificar, reclutar, contratar y desarrollar empleados con un alto potencial. Una encuesta realizada con los directores generales de las empresas más grandes descubrió que estos generalmente dedican entre 20% y 40% de su tiempo a la administración del talento. (Varela, 2011, pág. 91).

Google presenta retos y desafíos.

Como otro desafío, el enorme éxito financiero de Google es una espada de doble filo. Mientras por lo general Google gana la carrera de reclutamiento cuando se trata de competir por nuevos empleados contra firmas como Microsoft o Yahoo, Google necesita realmente alguna forma para contener una marea creciente de jubilaciones. La mayoría de los googlers todavía están al final de sus veinte y a principio de sus treinta; pero muchos se han vuelto tan ricos gracias a sus opciones de compra de acciones de Google, que pueden financiarse su retiro.

Crear la cultura correcta resulta muy desafiante ahora que Google es verdaderamente global. Por ejemplo, Google trabaja duro para ofrecer las mismas prestaciones financieras y de servicios en cada lugar donde realiza negocios alrededor del mundo; sin embargo, no puede ajustar exactamente sus prestaciones en cada país debido a leyes internacionales y aspectos de tributación internacionales. Brindar las mismas prestaciones en todas partes es más importante de lo que parecería inicialmente.

Todas estas prestaciones hacen la vida más sencilla para el personal de Google, y les ayuda a lograr un equilibrio entre trabajo y vida familiar. Lograr ese equilibrio correcto es el meollo de la cultura de Google, pero también se vuelve más desafiante conforme la empresa crece. Por un lado, Google espera que todos sus empleados trabajen demasiado

duro; y, por otro lado, se da cuenta de que necesita ayudarlos a mantener cierto tipo de equilibrio. Como indica un gerente: Google reconoce “que trabajamos duro, pero que el trabajo no es todo”. (Varela, 2011, pág. 486).

2.1.8 Estudios sobre alta rotación

Un estudio llevado a cabo por LinkedIn en 2017, menciona que nadie quiere que su negocio sea una puerta giratoria. Una cosa que ayuda armarse de conocimientos son los datos, ya que estos permiten anticipar la rotación. Permite actuar para retener a los empleados clave y contratar nuevos con mucha anticipación. Es la diferencia entre reaccionar constantemente y planificar de forma proactiva.

Es por eso que le brindamos la información más reciente sobre los sectores, industrias y trabajos que registran los niveles más altos de rotación, según los datos de LinkedIn sobre 500 millones de profesionales. Información N° 1: nuestro análisis encuentra una tasa de rotación mundial del 10,9%, definida como el porcentaje de miembros de LinkedIn que indicaron que dejaron una empresa en 2017.

Los sectores que experimentan la mayor rotación de talento: tecnología (software), comercio minorista y medios.

Sectores con mayores tasas de rotación.

Ranking	Sector	Índice de rotación
1	Tecnología (software)	13.20%
2	Productos minoristas y de consumo	13.00%
3	Medios y entretenimiento	11.40%
4	Servicios profesionales	11.40%
5	Gobierno / Edu / Sin fines de lucro	11.20%
6	Seguro de servicios financieros	10.80%
7	Telecomunicaciones	10.80%
8	Energía petrolera	9.70%
9	Aero / Auto / Transporte	9.60%
10	Farmacéutico	9.40%

Las empresas de tecnología (software, no hardware) tuvieron la mayor facturación en 2017 con una tasa del 13,2%. El comercio minorista, un sector históricamente de alta rotación, le sigue muy de cerca con el 13%, mientras que los medios / entretenimiento (11,4%), los servicios profesionales (11,4%) y el gobierno / educación / organizaciones sin fines de lucro (11,2%) completan los cinco primeros. En los últimos años, estos sectores han experimentado constantemente las tasas de rotación más altas.

La rotación no es mala por naturaleza, pero obviamente es costosa cuando las personas más valiosas se van. Al prestar atención a por qué los empleados se van y apelar a lo que más les importa, los profesionales de RRHH. Pueden retener el talento de manera más efectiva y los reclutadores pueden reemplazar a los que se van.

Nosotros inspeccionamos más de 10.000 personas que recientemente cambió de trabajo para ver por qué se fueron. La principal razón por la que la gente se va: la falta de oportunidades para avanzar (45%). Las otras razones principales por las que la gente saltó incluyeron estar descontentos con el liderazgo (41%), estar descontentos con el entorno laboral (36%) y el deseo de un trabajo más desafiante (36%).

Si bien estas tendencias radicales definitivamente pueden informar su enfoque de la rotación, cada organización es diferente. Es absolutamente esencial mirar sus propios datos, ya sean métricas de rotación o encuestas de empleados, para comprender y abordar las causas de la rotación. (Laura Taylor, LinkedIn Corporation © 2020, 2018)

2.1.9 Aumento del índice de rotación mundial: factores externos

El índice no ha parado de crecer desde el 2013, a consecuencia de la reactivación de las economías, sobre todo de las emergentes y se espera que siga aumentando a lo largo de los próximos años.

En Europa, observamos la misma tendencia, se estima que el índice de rotación actual gira en torno al 18% gracias al dinamismo de los sectores de tecnología y servicios. Por esta razón, la tasa de rotación es más elevada en las economías emergentes que en las tradicionales.

En España la tasa de rotación ha estado algo por debajo de la media mundial, esto se debe a la ética conservadora de las empresas tradicionales, la crisis y la búsqueda de seguridad

por parte de los colaboradores. Según el artículo de BIZNEO HR, en España, las empresas cuentan con un índice de rotación del 30%.



Fuente: «Preparing for take-off» Hay Group

Como RRHH debemos tener en cuenta que este índice va a continuar aumentando durante los próximos años y que nos va a afectar a la hora de llevar a cabo nuestros procesos de contratación. (Easy Recrue Copyright @2016, 2018).

Según estudio, la rotación laboral es más común entre jóvenes de 20 a 25 años



Otro informe del Business Harvard Review dice que 80% del total de la rotación laboral en una empresa se debe a los malos procesos de selección. Esta cifra puso en situación de alerta a las compañías que se dieron cuenta de que los jóvenes encuentran más atractivo saltar de una organización a otra en busca de la ‘compañía ideal’ que los acoja que permanecer en un puesto, aunque pocas veces la encuentren. (Editorial La República S.A.S. , 2016)

2.1.10 Las carreras de los Millennials.

¿Qué los Millennials son perezosos? Los datos cuentan una historia diferente. Están trabajando tan duro, o más, que otras generaciones. En México el 79% afirma que trabaja más de 40 horas a la semana, y más de una tercera parte lo hace por más de 50 horas. Los de India tienen la semana laboral más larga, mientras los australianos la más corta -una media de 52 y 41 horas a la semana, respectivamente. Un 42% de los Millennials mexicanos está trabajando a la vez en dos o más puestos de trabajo pagado.

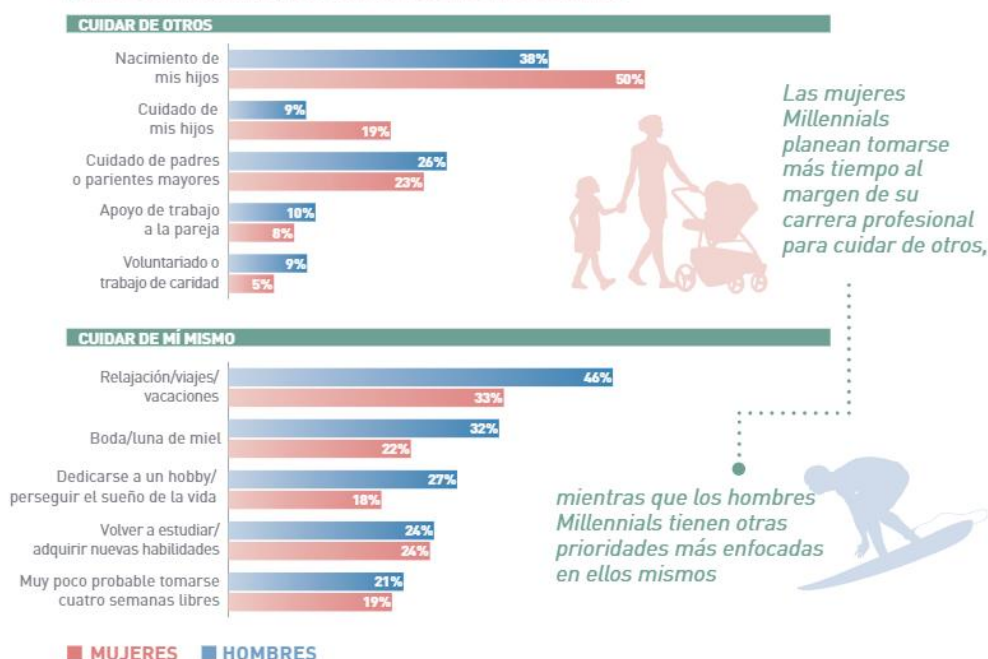


Los Millennials mexicanos priorizan tres cosas a la hora de elegir dónde y cómo trabajar: dinero, oportunidades de promoción y beneficios. También valoran las vacaciones y el tiempo libre, un ambiente de trabajo flexible y la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades.



En lo que en general todos los Millennials están de acuerdo es en el cuidado de sí mismos. Ambos géneros tienen como objetivo priorizar el “tiempo para mí”, así como las escapadas de ocio personales. Independientemente del género, 39% de los mexicanos de esta generación está planeando hacer pausas significativas para viajar, tomar vacaciones o relajarse. En último lugar de prioridades, tanto para hombres como para mujeres, se encuentra la posibilidad de tomarse tiempo para apoyar a su pareja en el trabajo, lo cual refuerza la tendencia hacia familias de doble ingreso.

¿PARA QUÉ NECESITAN TOMAR RECESOS LOS MILLENNIALS?



(Man Power Group, 2016)

2.2 ELEMENTOS TEÓRICOS.

2.2.1 Aspectos legales.

Las empresas privadas están regidas por una serie de normativas que permiten el funcionamiento de cada una de sus actividades dentro de un marco legal establecido por el Estado. La Constitución de la República de El Salvador, es la base de cualquier disposición legal emitida en El Salvador.

El Código de Trabajo es el que regula y armoniza las relaciones entre los patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones, así mismo, fundamenta los principios que tienden a velar por el mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social, es el ente regulador y de observancia del Código de Trabajo, también se encarga de custodiar el fiel cumplimiento de la Ley de Equiparación

de Oportunidades para personas con Discapacidad. (Humberto Villasmil Prieto, Giovanni Rodríguez Mejía y Adolfo Ciudad Reynaud, 2010)

Existen otras leyes secundarias que dan la pauta legal para el funcionamiento de la empresa privada, entre ellas están, La Ley del Sistema de ahorro para de Pensiones, Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, Código de Comercio, Sistema de fondo de Pensiones (8,19, 196) Ley de Bancos, Código Municipal, la Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA), la Ley del Impuesto de la Renta, Ley del Medio Ambiente, así como el Reglamento general sobre Seguridad e Higiene en los centros de Trabajo y el Reglamento Interno de Trabajo (que es muy propio de cada empresa siempre avalado por el ministerio de trabajo y previsión social). (López, 2020)

Todas las empresas de telecomunicaciones constituidas en El Salvador, están reguladas por la SIGET (Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones), con carácter de institución autónoma de servicio público sin fines de lucro. La SIGET es la entidad competente de aplicar las normas contenidas en tratados internacionales de electricidad y telecomunicaciones vigentes en El Salvador, sanciona a la vez el incumplimiento de las mismas.

Facultades Específicas de la SIGET:

- Aplicar los tratados, leyes y reglamentos que requieren las actividades de los sectores de electricidad y telecomunicaciones.
- Aprobar las tarifas a que se refieren las leyes de electricidad y telecomunicaciones.
- Dirimir conflictos entre operadores de los sectores de electricidad y telecomunicaciones, de conformidad a lo dispuesto en las normas aplicables.
- Informar a la autoridad respectiva de la existencia de prácticas que atentan contra la libre competencia.
- Representar al país ante organizaciones internacionales relacionadas con los sectores de electricidad y telecomunicaciones.
- Realizar las gestiones de órbitas de los satélites extranjeros y coordinar su operación con satélites extranjeros; así como con organismos y empresas internacionales.
- Realizar todos los actos, contratos, y operaciones que sean necesarias para cumplir con los objetivos que le impongan las leyes, reglamentos y demás disposiciones de carácter general.

- La interconexión de redes es obligatoria a los operadores que proveen servicios de telecomunicaciones por ser un recurso esencial, de acuerdo al artículo 19 de la Ley. (SIGET, 2019).

2.2.2 Diagnóstico de las organizaciones.

El diagnóstico organizacional se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado, es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales. (Valdéz Rivera, Salvador y Amaro Martínez, Ofelia F., 1998, pág. 28).

El diagnóstico organizacional es el estudio, necesario para todas las organizaciones, que se encarga de evaluar la situación de la empresa, sus conflictos esto es qué problemas existen en la empresa, su potencialidad eso hasta dónde puede llegar y vías de desarrollo que es el camino a seguir para su crecimiento. En general podría decirse que un diagnóstico organizacional busca generar eficiencia en la organización a través de cambios. (Avis, K., & News, J. , 2005, pág. 15).

Las rotaciones de personal son necesarias en toda empresa, sin embargo, se deben realizar con prudencia para no causar incertidumbre ni temor en los colaboradores. Es muy común que se realice rotación de personal, esto se lleva a cabo para gestionar cambios organizativos en las empresas y ayuda a que los colaboradores se sientan como fuerzas productivas de la compañía, pero todo tiene un límite, y también puede convertirse en una decisión contraproducente. (Tocoloco, 2015).

2.2.2.1 Costos de incorporación.

El costo de rotación de personal, representa todo desembolso de dinero o que pueda expresarse en términos monetarios relacionado directa o indirectamente con la desvinculación del personal de la empresa. La rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios, los cuales se detallan a continuación:

- **Costos primarios de la rotación de personal:** Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Incluyen: costos de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, costos de ingreso, costos de desvinculación.
- **Costos secundarios de la rotación de personal:** Abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte, se refieren a los efectos colaterales inmediatos de la rotación. Los costos secundarios de la rotación de personal incluyen: efectos en la producción, efectos en la actitud del personal, costos extras laboral, costos extras operacional.
- **Costos terciarios de la rotación de personal:** Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los secundarios son cualitativos, los costos terciarios son solo estimables. Entre dichos costos se cuentan: costos de inversión extra, pérdidas en los negocios. Chiavenato, detalla en forma amplia aspectos que se relacionan con la rotación de personal, de los cuales los que son fácilmente medibles en términos de dinero se ubican en los “costos primarios de rotación de personal”, es en esta clasificación donde se va a desarrollar el procedimiento para la determinación del costo de rotación de recursos humanos, específicamente en lo que corresponde a los costos de reclutamiento y selección de personal. Las empresas, en procura de lograr el aprovisionamiento de personal, podrían efectuar la contratación de servicios de agencia de empleo, cuyo contrato seguramente establecerá los compromisos de pago al llenar la vacante con el personal idóneo y acorde a las exigencias del cargo, de ser así, estos conceptos acordados de pago podrían considerarse los costos de aprovisionamiento de personal. Pero podría darse el caso también, y es el que se considera en el desarrollo de la presente investigación, que la empresa cuenta con un área de Recursos Humanos que se encarga del proceso de aprovisionamiento de personal, en esa unidad se presentarán las actividades de reclutamiento y selección.

El reclutamiento y selección de personal, es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. El reclutamiento puede ser interno o externo. El reclutamiento interno es cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados. En el reclutamiento externo los candidatos potenciales son ajenos a la empresa.

La presente investigación va a desarrollar el procedimiento de determinación del costo de rotación de personal para la captura del nuevo empleado o trabajador enfocándose en el reclutamiento externo. El costo de rotación que se establece en la presente investigación involucra las erogaciones de dinero o que puedan expresarse en términos monetarios que deba realizar la empresa para lograr ocupar la(s) vacante(s) con personal idóneo y en los mismos niveles de capacitación de la(s) persona(s) desvinculada(s) de la organización. (Chiavenato, 2000, pág. 50)

Requerimiento de Personal.

La puesta en práctica del proceso de reclutamiento y selección de personal requerirá como base, tener debidamente identificada y actualizada la Descripción del Puesto y el Perfil de Contratación respectivo o Términos de Referencia, para poder cubrir dicha posición. Toda descripción de puestos deberá contener la siguiente información: Título del puesto, dependencia, función principal del puesto, funciones específicas, responsabilidad del puesto por contactos, manejo de equipo, requisitos y perfil de contratación del puesto.

Todo proceso de reclutamiento y selección de personal se iniciará en la Unidad en la que se desea cubrir la vacante. Será el jefe del área o unidad solicitante el responsable de elaborar la Requisición de Personal adjuntando la descripción con el respectivo perfil del puesto, ya sea que la posición a cubrir sea nueva o cuando se solicite cubrir una vacante que ha quedado descubierta.

Todo proceso de reclutamiento y selección de personal en él deberá integrar los siguientes pasos secuenciales. Como regla general, cada paso debe ser un filtro de calificación del candidato y solamente aquellos que lo pasen satisfactoriamente deberán continuar hacia el siguiente.

- a) Revisión del Currículo de acuerdo a los requisitos del puesto en cuanto a su formación académica y experiencia.
- b) Entrevista inicial.
- c) Pruebas Psicológicas.
- d) Prueba de conocimientos, en el caso de que se requiera
- e) Entrevista de selección, en el caso que se requiera
- f) Investigación de referencias,

g) Prueba Técnica. (MINED, 2007)

Los colaboradores viven una Curva de aprendizaje en la empresa, promueven ideas, generan iniciativas, hacen ver que su labor es muy fácil y que cualquier persona puede sustituirlos y posteriormente surgen los problemas. Costos elevados por publicación de vacante, contratación, capacitación, por lo tanto, menores ingresos netos.

Publicación de vacante, Tiempo para cubrir vacante, Curva de aprendizaje, Capacitación y adiestramiento, Mermas, Equipo de protección personal (operarios), comedor, permisos, etc. Constantes quejas y frustraciones de clientes porque no se le ha dado solución a su problema y luego, alguien diferente responde: “lo siento, esa persona, ya no labora con nosotros”. (Revista Merca 2.0, 2017)

2.2.2.2 Clima organizacional o laboral.

El clima organizacional se plantea desde la necesidad de enfrentar los fenómenos organizacionales en la globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión general de la organización. En este sentido, el concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de una definición multidimensional, a diferencia de otras que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Son muchas las definiciones y conceptos análogos que se han propuesto para delimitar lo que significa Clima Organizacional. El desarrollo conceptual alrededor del tema, resulta apasionante para el contexto académico y práctico de los psicólogos en general, especialmente de los psicólogos organizacionales y otros profesionales como los administradores, los ingenieros vinculados con las organizaciones del siglo XXI.

El clima laboral expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los miembros de la organización, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. (Chiavenato, 2011, pág. 74).

2.2.2.3 Delincuencia.

La falta de compromiso y lealtad, los bajos niveles de ética e integridad, están en la base de todos los comportamientos negativos y perjudiciales que toda empresa lucha por prevenir – el fraude interno, el mal desempeño, la alta rotación de personal y demás. El fenómeno de la Delincuencia Laboral afecta a todas las organizaciones, y se puede presentar en todos los niveles de sus colaboradores. (ArteIntegral, 2017).

2.2.2.4 Remuneraciones.

El promedio de la rotación laboral en el país es de 11%, misma que se da como resultado de los bajos salarios que ofrecen las empresas a sus trabajadores, revela una investigación realizada por ManpowerGroup. (Martínez, 2016)

En Honduras y Nicaragua el costo que debe asumir una empresa para formalizar a un trabajador equivale a más del 70% de lo que producirá, mientras que, en Costa Rica, El Salvador y Panamá, poco menos del 40%.

Del comunicado del Banco Interamericano de Desarrollo (BID):

Formalizar un trabajador en América Latina cuesta el 39% de lo que produce Los costos salariales y no salariales, en relación a la productividad, son un 50% más altos en América Latina que en el promedio de los países de la OCDE. (CentralAmericaData, 2010)

Una Remuneración es el pago que pueda recibir una persona por un trabajo bien realizado. La remuneración se obtiene como parte de un acuerdo previo en el que una persona que actúa como jefe, cliente, o empleador adquiere, compra o reserva los derechos y deberes de una persona a través de un contrato hablado o escrito para que este cumpla con una serie de tareas o finalice la entrega de un producto. La remuneración viene al final, cuando el trabajo está culminado y quien lo realiza recibe su recompensa o pago. Existen varias formas en las que se pueden definir diferentes tipos de remuneración o pago:

El Sueldo o Salario es una remuneración en la que un trabajador recibe un pago constante por las acciones o labores que realizó en un intervalo de tiempo determinado y en un lugar en específico señalado en la relación de trabajo. Muchas legislaciones regulan este pago a dos veces por mes, representándolo como un todo fraccionado en dos partes que se pagan

el 15 y el último de cada mes, 10 o 25 de cada mes o en la fecha establecida en el contrato o acordada entre las partes. Entre las remuneraciones de este tipo también están incluidos todos los beneficios sociales o establecidos en el reglamento según aplique en los distintos países.

La remuneración por trabajo realizado, por ejemplo, la que se le da a un mecánico luego de reparar un vehículo, no es fija, pero se establece al momento de contratar un servicio que está definido por la circunstancia o viene dado por una necesidad. La relación termina cuando el servicio es prestado y la remuneración se entrega luego de que el cliente comprueba que la calidad del trabajo es la adecuada. El Sueldo o Salario es una remuneración en la que un trabajador recibe un pago constante por las acciones o labores que realizó en un intervalo de tiempo determinado y en un lugar en específico señalado en la relación de trabajo. Muchas legislaciones regulan este pago a dos veces por mes, representándolo como un todo fraccionado en dos partes que se pagan el 15 y el último de cada mes, 10 o 25 de cada mes o en la fecha establecida en el contrato o acordada entre las partes. Entre las remuneraciones de este tipo también están incluidos todos los beneficios sociales o establecidos en el reglamento según aplique en los distintos países.

La remuneración por trabajo realizado, por ejemplo, la que se le da a un mecánico luego de reparar un vehículo, no es fija, pero se establece al momento de contratar un servicio que está definido por la circunstancia o viene dado por una necesidad. La relación termina cuando el servicio es prestado y la remuneración se entrega luego de que el cliente comprueba que la calidad del trabajo es la adecuada o se entrega el producto deseado.

Una remuneración extraordinaria es aquella que obtiene una persona cuando sobresale en las funciones que desempeña en una organización. Premios, bonos, recompensas o simplemente regalos que otorga un jefe son las remuneraciones que no están incluidas dentro del paquete salarial acordado en el contrato. No necesariamente tienen que ser monetarias, pueden ser productos, souvenirs, entre otros. (conceptodefinicion.de, 2019).

2.2.2.5 Imagen Corporativa.

Si el talento que está interesado en trabajar en tu empresa ve que hay una alta rotación de personal, se podría cuestionar el motivo y pensar lo peor, por lo que se llevará una mala impresión de la compañía. Esto podría hacer que perfiles muy valiosos para tu empresa

decidan no postularse. (intrategia.com.mx, Rotación De Personal, Una Realidad Que Afecta A Las Empresas, 2018).

Mala reputación de marca.

Hay empresas que publican una vacante, la cubren, transcurren pocos días o semanas y vuelven a publicar la vacante... Como candidato te causa varias emociones y dudas, una empresa con elevada rotación laboral, es percibida negativamente en el mercado laboral. (www.merca20.com, 2017).

2.2.2.6 Familia de los colaboradores.

Las familias de los colaboradores que han sido voluntaria o involuntariamente, tendrán diferentes problemas en sus hogares porque su fuente de ingresos principal en la mayoría de casos será interrumpida durante un corto o largo periodo, ya que el reincorporarse al mercado laboral es difícil. Las necesidades son variadas desde la canasta básica, colegiatura de sus hijos, hasta la cuota de los préstamos e hipotecas.

2.2.2.7 Sociedad

Antes de entrar de lleno a definir la palabra sociedad que ahora nos ocupa es fundamental que investiguemos y descubramos el origen etimológico de la misma. En concreto, podemos subrayar que aquel se encuentra en el latín y más exactamente en el término *sociētas*.

Sociedad es un término que describe a un grupo de individuos marcados por una cultura en común, un cierto folclore y criterios compartidos que condicionan sus costumbres y estilo de vida y que se relacionan entre sí en el marco de una comunidad. Aunque las sociedades más desarrolladas son las humanas (de cuyo estudio se encargan las ciencias sociales como la sociología y la antropología), también existen las sociedades animales (abordadas desde la socio biología o la etología social).

En este último sentido, por tanto, podríamos decir que las sociedades de animales son aquellas que se van constituyendo de una forma totalmente natural. Así, de esta manera, un ejemplo de lo que estamos señalando sería el siguiente: “El profesor de Ciencias Naturales nos subrayó que las abejas son unos de los grupos de seres vivos que viven en sociedad”.

Las sociedades de carácter humano están constituidas por poblaciones donde los habitantes y su entorno se interrelacionan en un contexto común que les otorga una identidad y sentido de pertenencia. El concepto también implica que el grupo comparte lazos ideológicos, económicos y políticos. Al momento de analizar una sociedad, se tienen en cuenta aspectos como su nivel de desarrollo, los logros tecnológicos alcanzados y la calidad de vida.

Los expertos en el análisis de las sociedades establecen una serie de señas de identidad o de características que exponen que son imprescindibles que se cumplan para que las reuniones o asociaciones de grupos se consideren sociedades como tal.

Así, entre otras cosas, requieren tener una ubicación en una zona geográfica común, estar constituidos a su vez en diversos grupos cada uno con su propia función social, deben tener una cultura común, pueden considerarse una población en su totalidad...

De la misma forma establecen que las sociedades tienen una serie de funciones que pueden clasificarse en dos. Por un lado, estarían las generales y por otro lado las específicas. Respecto a las primeras destacarían el hecho de que son los instrumentos a través de los cuales se hacen posibles las relaciones humanas o que desarrollan y establecen una serie de normas de comportamiento que son comunes para todos sus miembros.

La sociedad existe desde que el hombre comenzó a poblar el planeta, aunque su forma de organización sufrió variaciones a lo largo de la historia. La sociedad del hombre prehistórico se encontraba organizada de modo jerárquico, donde un jefe (el más fuerte o sabio del conjunto) concentraba el poder. A partir de la Grecia antigua, la tendencia absolutista del poder empezó a modificarse, ya que los estamentos inferiores de la sociedad pudieron llegar a ciertos sectores de importancia en la toma de decisiones a través de la democracia.

Recién en 1789, con la Revolución Francesa, la organización social cambió en forma radical: desde entonces, cualquier persona puede subir a un estamento superior de la sociedad.

Cabe mencionar que el concepto de sociedad también puede entenderse desde una perspectiva económica y jurídica, para definir a la unión de al menos dos individuos que se comprometen a realizar aportes y esfuerzos en común para desarrollar una actividad comercial y repartir entre sí las ganancias obtenidas. (<https://definicion.de>, 2008-2020)

2.2.2.8 Productividad.

Cuando una persona deja la compañía, esto conlleva abrir un proceso de reclutamiento para cubrir el puesto. El tiempo que se requiera para encontrar a la persona, sumándole los primeros días de su incorporación, puede resultar en una baja en la productividad del área. (intrategia.com.mx, 2018).

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como: Calidad que es la velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo. Productividad = Salida/ Entradas. (Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital). (www.monografias.com, 2019).

2.2.2.9 horarios extendido.

El artículo ciento sesenta y uno establece que las horas de trabajo son diurnas y nocturnas. Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente. La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete. La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración. La

semana laboral diurna no excederá de cuarentena y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve. El artículo ciento sesenta y ocho establece que la labor es que se ejecuten en horas nocturnas se pagarán, por lo menos, con un veinticinco por ciento de recargo sobre el salario establecido para igual trabajo en horas diurnas. (Humberto Villasmil Prieto, Giovanni Rodríguez Mejía y Adolfo Ciudad Reynaud, 2010).

2.2.2.10 Fuga de talento.

Las consecuencias de la separación de un empleado calificado van mucho más allá de los costos, ciertamente elevados, de contratación y de información de su sucesor... Esta separación puede ocasionar el bloqueo de un proyecto o perturbar las sólidas relaciones establecidas con los compañeros de trabajo y los clientes y traducirse en la desaparición de una masa de conocimientos acumulados tras una larga experiencia, lo que constituye un revés grave para una empresa.

Quien se va lleva consigo un conjunto de conocimientos (y relaciones, alianzas, colegas) que no pueden almacenarse en una documentación o base de datos, es un saber hacer práctico e intuitivo que para transmitirse exige una interacción estrecha entre las partes. La empresa se queda sin capacidad para aprovechar experiencias pasadas y termina por, tras mucho esfuerzo, reinventar la rueda.

Como comentan estos dos autores, los daños de la pérdida de un empleado capacitado van más allá de los perjuicios económicos, sino que afectan al ambiente institucional, e incluso al estado de ánimo de sus ahora ex compañeros, y por lo tanto a su productividad y compromiso con la compañía. (Cruz, 2006).

2.3 DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

2.3.1 Talento humano.

Las organizaciones tratan con las personas que participan en ellas en plena era de la información; ya no como recursos organizacionales que necesitan administrarse pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, capaces de tener responsabilidad e iniciativa, así como provistos de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los

demás recursos organizacionales inertes. Ya no se trata de administrar personas, sino de administrar con las personas. Este es el nuevo espíritu y la nueva concepción. Ese caudal de personas será la riqueza del mañana. (Chiavenato, 2011, pág. 26).

Se comprende que en la actualidad decir recurso humano queda para la historia, ya que los seres humanos que trabajan para las empresas son individuos con diversidad de pensamiento y con capacidades que aportan su intelecto para hacer más eficientes los procesos y utilizar los recursos que la empresa dispone para producir al máximo resultados. Cabe mencionar que es importante desarrollar y potenciar a cada uno de los miembros del equipo y así lograr que las organizaciones sean sostenibles en el tiempo.

2.3.1.1 Administración de talento humano.

Es un área que se adecua para los requerimientos de cada empresa, ya que, a través de sus funciones operativas, como el reclutamiento y la selección de personal, capacitación, desarrollo, remuneración, comunicación, higiene, seguridad industrial y relaciones laborales, se podrá contar con personal motivado, integrado y satisfecho que desee colaborar con la empresa y alcanzar la productividad y calidad necesarias para ser competitivos. (William B. Werther & Keith Davis, 2011, pág. 230)

El desafío es establecer una relación de largo plazo entre patrono y colaborador. A los miembros de la empresa se les debe tratar y desarrollar para ocupar nuevos puestos en algún momento. En la actualidad el talento humano se evidencia en competencias y estas al aplicarlas dentro de las organizaciones, los individuos realizan mejoras importantes en los resultados, se debe considerar la diversidad y la equidad en este panorama, porque aportan ideas frescas y nuevas formas de pensar.

2.3.2 Proceso de incorporación.

Es un proceso que lleva varias fases que tienen como objetivo conseguir la persona que cumpla con los requisitos del cargo. Estos requisitos se establecen de acuerdo con las

tareas, funciones y actividades que se realizan en el cargo que se tiene que cubrir. (recursosdelaempresa.com, 2019)

El buscar el talento adecuado para cualquier organización en un mundo con cambios constantes en la tecnología y corrientes de pensamiento y responsabilidades de las nuevas generaciones como millennials y z. Exige que se amplíe el conocimiento del mercado laboral, que se cuente con una planeación estratégica de la cantidad de personal que la empresa necesita o necesitará, seguir adecuadamente los subprocesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción y así garantizar cubrir las vacantes en el menor tiempo posible y con el talento calificado y adecuado al puesto.

2.3.2.1 Preparación y selección de personal.

El administrador de capital humano adquiere datos sobre cada puesto de la empresa, así como las necesidades a futuro en términos de personal. Mediante esta información, los especialistas pueden asesorar a los gerentes en el proceso de diseño de los puestos que supervisan y encontrar maneras de hacer que esos puestos sean más productivos y satisfactorios. Las estimaciones de las necesidades de recursos humanos a mediano y largo plazos permiten a los gerentes y al departamento de personal tomar una posición proactiva en el proceso de reclutamiento y selección de los nuevos trabajadores. (William B. Werther & Keith Davis, 2008, pág. 59).

La selección es el proceso mediante el cual la organización elige, de entre un grupo de solicitantes a las personas más adecuadas para los puestos vacantes en la empresa. (Wayne Mondy, 2005, pág. 8).

En la administración una de las fases es la planeación, ya que ayuda a tener una visión clara para dónde va la empresa y lo que necesita para lograrlo. El departamento de RH en varios de sus procesos y principalmente en el de incorporar o desarrollar al talento humano en diferentes puestos, hace perfiles de las competencias y habilidades que debe tener los candidatos y esto permite hacer filtros más eficientes a la hora de seleccionar del mercado laboral candidatos, para luego poder reclutarlos o ascender si son internos.

2.3.2.2 Reclutamiento de personal.

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. (Chiavenato, 2011, pág. 149)

Es la etapa en la que se hace una búsqueda de diferentes hojas de vida en fuentes internas y externas. En esta fase la empresa pueda aprovechar en fidelizar al talento interno y promoverlo. Es una tarea ardua, ya que para que los profesionales quieran formar parte de la organización, esta debe verse atractiva como imagen corporativa.

2.2.2.3 Inducción e incorporación.

Los programas formales de inducción suelen ser responsabilidad del departamento de recursos humanos, junto con el supervisor directo del empleado. Este enfoque dual -o de objetivos múltiples- se utiliza con frecuencia porque los temas cubiertos se insertan en dos categorías: los de interés general para todos los empleados, y los de interés específico, dirigidos en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

En el pasado, este proceso se llevaba a cabo mediante sesiones en que el recién llegado recibía instrucción directa de parte de su nuevo supervisor o gerente. En el siglo xxi, la inducción de nuevo personal -así como la capacitación del capital humano en general- se basan en gran medida en la utilización de técnicas basadas en el e-learning y la filosofía de la empresa como centro de creación de conocimientos. (William B. Werther & Keith Davis, 2008, pág. 232).

Dar una bienvenida a los nuevos talentos e incorporar a los colaboradores que han ascendido dentro de la organización, es un proceso que no se debe descuidar, ya que impacta positivamente o negativamente en el desarrollo de la carrera profesional del individuo en la empresa. La teoría se puede enseñar desde manuales de inducción, descripción de puesto y funciones, capacitaciones presenciales e incorporación de plataformas digitales; pero que es la teoría sin la práctica. Se debe hacer un equilibrio para

que se desarrollen habilidades y la curva de aprendizaje se estreche. Lo anterior necesita una comunicación cercana entre recursos humanos y los líderes directos.

2.3.3 Condiciones Laborales.

Las personas aspiran a tener no solo un empleo, sino un buen empleo. El salario, las horas de trabajo, la organización y las condiciones del trabajo, las maneras de equilibrar la vida laboral con las exigencias de la familia y la vida fuera del trabajo, la no discriminación y la protección contra el acoso y la violencia en el trabajo son elementos básicos de la relación laboral y la protección de los trabajadores, y dichos factores también pueden afectar el desempeño económico. Las condiciones de trabajo cubren una amplia gama de temas y cuestiones, desde las horas de trabajo (tiempo trabajado, periodos de descanso y horarios de trabajo) hasta la remuneración, como también las condiciones físicas y las demandas mentales que se imponen en el lugar de trabajo. (OIT, 1996-2020).

Si las empresas buscarán cumplir con las condiciones mínimas que la OIT plantea, sin duda el resultado sería una buena calidad del entorno laboral para los colaboradores y sin duda un clima laboral con altos niveles de satisfacción. Lo que permitiría alcanzar mayores resultados en productividad, reducción de costos, retención del talento humano y en general mejorar las utilidades.

2.3.3.1 Salario.

¿Qué es el salario para las personas?

El salario representa una de las transacciones más complicadas, pues cuando una persona acepta un puesto se compromete a una rutina diaria, a un sistema estandarizado de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, a cambio de lo cual recibe un salario. De este modo, el ser humano empeña parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida a cambio de ese elemento simbólico (el dinero) e intercambiable.

¿Qué es el salario para las organizaciones?

Para las organizaciones, el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión. Costo porque el salario se refiere al costo del producto o del servicio final. Inversión porque representa el dinero aplicado a un factor productivo (el trabajo) en un intento por conseguir un rendimiento mayor en el corto o mediano plazo. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2011, pág. 237)

Es importante mencionar que mientras para los colaboradores el salario es un cúmulo de remuneraciones o recompensa monetaria, y la cual reciben por haber realizado las tareas que su puesto demanda en las organizaciones; desde el punto de vista de las empresas representa un egreso de dinero y si se logra retener por mucho tiempo al talento humano se puede considerar una inversión que generará sin duda retornos a largo plazo. Pero puede ir más allá de una simple transacción de divisas, ya que para una persona el ganar su salario le da un valor de dignidad y respeto.

2.3.3.2 Motivación laboral.

Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que solo influyen en la conducta cuando se estimulan o provocan. La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente que percibe el individuo. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico influye en la conducta hasta que lo provoca una influencia ambiental determinada. (Chiavenato, 2011, pág. 49)

Motivar al talento humano es una tarea ardua para los administradores de empresas, ya que hay tantas maneras de motivar como formas de pensar en cada persona que conforma a los equipos de trabajo. Cuando las organizaciones logran identificar factores que sobrepasan al salario y buscan generar un ambiente agradable, una armonía entre el trabajo y la vida personal de sus colaboradores. El sentido de pertenencia se despierta y la productividad aumenta.

2.3.3.3 Tipos de liderazgo.

En su libro *Leadership that gets results*, Daniel Goleman describió seis tipos de liderazgo diferentes. Cada uno de ellos está basado en un componente de la inteligencia emocional. Sin embargo, todos tienen en común que las personas que los desarrollan consiguen resultados. Los mejores líderes son capaces de coger elementos de cada uno de ellos para adaptarse a las demandas del momento. De todas formas, para elegir cuál es el más útil para una situación, primero es necesario conocerlos todos. Según los describió Goleman en su obra, los seis tipos de liderazgo son los siguientes: Coercitivo o autoritario, democrático, afiliativo, visionario u orientativo, timonel, coach.

Cada uno de los tipos de liderazgo según Daniel Goleman tiene ventajas e inconvenientes. Por ello, es fundamental escoger en cada momento el que mejor se adapte al grupo y a sus circunstancias. En este sentido, pensemos que desarrollar habilidades de liderazgo será útil tanto para directivos de empresas como para todos aquellos que tengan que trabajar en equipo para conseguir algún objetivo. (Goleman, 2018)

Los líderes son contratados para entregar resultados y de manera empírica o bajo conocimiento técnico y con la práctica lograr desarrollar capacidades, para poder demostrar dirigir, guiar e inspirar a otros hacia una visión compartida. El buen líder aplicando inteligencia emocional es flexible en moverse entre cada liderazgo según la necesidad de los colaboradores, ya que si son nuevos no se les exige, sino que se acompaña y si son antiguos se les puede dar la libertad de trabajar de manera democrática.

2.3.3.4 Evaluaciones de desempeño.

Es una tarea diaria entre directivos y empleados, entre jefes y supervisados, entrevistas de análisis con retroalimentación y la retroalimentación cotidiana derivada de una buena y fructífera relación laboral. Evaluar el desempeño no debe verse -desde la perspectiva del empleado- como un momento de "rendir examen" sino como una oportunidad de expresarse y mejorar. La evaluación de desempeño es un beneficio para el empleado. Las organizaciones que logran exitosos modelos en la materia mejoran en todos los aspectos, desde el clima laboral hasta los índices que miden la rotación y calidad de vida del personal. También optimizan el logro de los objetivos organizacionales. (Alles, 2009, pág. 293).

En la actualidad aún existen organizaciones que no aplican correctamente las evaluaciones de desempeño y las consideran como herramientas para inculcar miedo a los colaboradores. Es importante reconocer que el aplicar correctamente los instrumentos

definidos pueden potenciar el talento y si se cuenta con los recursos ayuda a realizar aumentos de salario con base a competencias y resultados. Apoya a las gerencias para ascender aquellos que sobresalen.

2.3.4 Cultura organizacional.

El único camino viable para cambiar a las organizaciones es cambiar su “cultura”, es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales viven y trabajan las personas. Cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, como su propia cultura y con un sistema de valores. Todo este conjunto de variables se debe observar, analizar e interpretar continuamente. La cultura organizacional influye en el clima que existe en la organización. (Chiavenato, 2011, pág. 418)

Se puede entender que cuando las empresas hacen un excelente trabajo comunicando y logran comprometer a los colaboradores con los valores institucionales. Ellos los reflejen en el día a día y los resultados son una mejor imagen corporativa con el entorno y dentro de ella una armonía entre los empleados, quienes estarán motivados, con altos niveles de colaboración y participación activa en compartir ideas e innovación.

2.3.5 Rotación de personal.

La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. El intercambio de personal entre una organización y su ambiente se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones. Este flujo de entrada y salida de personal se denomina rotación de personal o turnover. En toda organización saludable debe hacer una pequeña rotación. La rotación del personal puede estar destinada a inflar el sistema de nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para acrecentar resultados, o dirigida a desocupar el sistema (mayores salidas que entradas), reduciendo resultados.

A veces la rotación escapa al control de la organización cuando el volumen de retiros efectuados por decisiones de empleados aumentar notablemente, en estos casos resulta

esencial establecer los motivos para que la organización pueda actuar sobre ellos. (Chiavenato, 1999, pág. 16)

La rotación de personal es un resultado de factores internos o externos de una empresa, no se puede evitar que ocurra en algún momento, ya que es un proceso natural en las organizaciones a medida crecen, necesitan contratar más talento humano y con capacidades día a día con mayor exigencia. Es importante que se considere tener evaluaciones de satisfacción y motivación laboral.

2.3.5.1 Rotación de personal voluntaria.

El peor escenario ocurre en el caso de la rotación voluntaria, ya que esto es algo imprevisto. La rotación voluntaria es aquella que ocurre cuando los empleados voluntariamente deciden abandonar sus puestos en una organización determinada. La vacante dejada por el empleado puede ser muy costosa para la organización. Dado que esta situación no se anticipa, puede traer costos adicionales asociados con todo el proceso de contratación y la contratación de nuevos empleados como sustituto. Este tipo de cambio es a menudo el resultado de una rutina insatisfactoria conducida por los empleados. (www.starmeup.com, 2018) .

También conocido despido voluntario, los colaboradores por una serie de razones deciden dejar a las empresas. Cuando un empleado termina voluntariamente la relación laboral, generalmente le da al empleador una notificación verbal o escrita de su intención de renunciar a su trabajo y esta puede ser de carácter inmediato o con preaviso de 15 días o un mes dependiendo de las regulaciones de cada país y el puesto y obligaciones que tenga el profesional.

2.3.5.2 Rotación de personal involuntaria.

La rotación involuntaria es relativamente menos dañina porque en este caso, los empleados no son los que toman la decisión de abandonar el puesto. De hecho, a los empleados, en

este caso, se les obliga a abandonar la organización por lo general debido a la falta de cumplimiento de los objetivos, debido a algún conflicto o cualquier otra razón infligida por otra fuente que no sea el empleado.

Sin embargo, ambas categorías de rotación generalmente se enfocan en el equipo, la administración y los procedimientos de contratación. Generalmente, estas métricas se evitan y no reciben la atención que requieren, lo que haría que el análisis sea relevante para futuros procesos de contratación. (www.starmeup.com, 2018) .

Se puede agregar que es involuntario porque no fue decisión del empleado dejar a una organización. Aunque los procedimientos de despido generalmente se manejan de manera diferente a los de despido. Algunos despidos tienen ciertas disposiciones que siguen las regulaciones de cada país para que los colaboradores no demanden y bajo políticas y procesos internos que respaldan la salida.

2.3.5.3. La implicación de los empleados, clave en la gestión del desempeño.

Las empresas implican cada vez más a los empleados en sus procesos de gestión del desempeño. El estudio sobre esta materia realizado por Top Employers Institute entre 600 organizaciones de 99 países reafirma este hecho que ya habíamos constatado en las 63 compañías certificadas en España.

El proceso de gestión del desempeño, una práctica ya muy perfeccionada en las empresas, evoluciona rápidamente para seguir siendo útil en un entorno muy cambiante. Para conseguirlo, las empresas con mejores prácticas de Recursos Humanos involucran a los empleados con la finalidad de que sea un proceso interactivo entre ellos y sus managers, que incorpore el feedback continuo y el coaching, y con un reajuste constante de los objetivos más allá de la tradicional evaluación anual.

(Praderia, 2015, pág. 21)

2.4 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS.

H° “Las condiciones laborales inciden en el índice de rotación de personal de ventas en las empresas distribuidoras de telefonía en la ciudad de San Miguel”.				
VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	EVALUACIÓN
VARIABLE INDEPENDIENTE				
Las condiciones laborales.	Son las que permiten mejorar la calidad del empleo porque abarcan el entorno físico, la intensidad del trabajo, la calidad del tiempo de trabajo, el entorno social, las competencias y el desarrollo, las perspectivas y la remuneración.	Son condiciones de trabajo que contribuyen al bienestar de los trabajadores y al éxito de las empresas abarca las horas de trabajo, las diferencias de remuneración por razón de género, la exposición a riesgos físicos, y las posibilidades de mejorar las competencias. Se debe considerar cuidar las exigencias excesivas a los	Remuneraciones	-Remuneración directa. -Remuneración indirecta.
			Clima organizacional.	-Motivación. -Ambiente de trabajo. - Seguridad. -Equidad -Oportunidades de crecimiento.

		trabajadores y limitando su exposición a riesgos, y también poniendo más a su alcance recursos laborales que le ayuden a conseguir los objetivos de su trabajo, o mitigando los efectos de esas exigencias	Liderazgo.	-Nivel de motivación hacia los jefes. -Rendimiento. -Contribución.
			Seguridad ocupacional.	-Nivel de confianza. -Nivel de pertenencia.
			Carga laboral	-Horas extra. -Cumplimiento de meta.
VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	EVALUACIÓN
VARIABLE DEPENDIENTE				
Índice de rotación de personal	Es la fluctuación de colaboradores que entran en una compañía y que salen de ella por diferentes causas como	Se determina por la admisión y retiros con relación a la cantidad promedio de trabajadores de una empresa.	Contrataciones	Mecanismos de control que autorregulan la rotación de empleados, permitiendo retener a los

	jubilaciones, fallecimientos, despidos, ceses voluntarios de trabajadores.	Se calcula bajo una fórmula matemática Índice de rotación de personal= $(A+D) / 2 \times 100 / PE$ La rotación es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos internos (política salarial, beneficios sociales, liderazgo, etc.) o en el exterior (oferta y demanda de recursos humanos, situación económica, oportunidades de empleo, etc.) de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal	Desvinculaciones	profesionales que aporten valor a la compañía y sustituir a aquellos otros que perjudican el trabajo y el desarrollo empresarial.
			Renuncias	
			Jubilaciones	

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 TIPO DE ESTUDIO Y ESTRATEGIA METODOLÓGICAS.

3.1.1 Tipo de la investigación.

El tipo de investigación fue descriptiva porque se pretende investigar cuales son los factores que inciden en el índice de rotación de personal en las empresas distribuidoras de telefonía en la ciudad de San Miguel. Que será dirigido para el área administrativo y operativo, recurriendo a la encuesta y entrevista.

El fin de esta metodología radicó en evaluar los resultados de forma porcentual y describir situaciones particulares de cuáles son los factores que inciden en índice de la rotación de personal de las empresas distribuidoras de telefonía.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.

3.2.1 Población.

La población a la cual se le realizó el estudio fueron 7 empresas y por el muestreo que se hizo en la investigación se realizó una división de la siguiente manera: Población 1 el personal administrativo de las diferentes empresas distribuidoras de telefonía; Población 2 Colaboradores que pertenecen al área de ventas y Población 3 que estaban constituidas por personas que ya no laboran en las empresas, colaboradores que pertenecen al área de ventas.

Nombre de distribuidoras.			
Claro	Red Fácil (Movistar)	Valores Y Servicios	Pitsco (Distribuidora De Claro)
Celular Star	Celular Boutique	Marverick	

(Ministerio de Trabajo y Previsión Social, 2020)

La investigación se realizó en el periodo comprendido entre febrero hasta agosto de 2020, debido al margen de personas que conformarán la población, se procedió a desarrollar una encuesta para el personal de ventas de las diferentes empresas, una entrevista para los administradores y un censo para los ex empleados. El número de personas que constituyan la población total serán de 564 personas.

3.2.1.1 Población 1 Gerentes y Supervisores de Zona.

Nombre Comercial	# Gerente o Supervisor
Celular Boutique	1
Claro	1
Red Fácil (Movistar)	1
Celular Star	1
Valores Y Servicios	1
Maverick	1
Pitsco (Distribuidora De Claro)	1
Total	7

3.2.1.2 Población 2 Colaboradores del área operativa.

NOMBRE COMERCIAL	Colaboradores
Claro	100
Celular Boutique	113
Red Fácil (Movistar)	18
Celular Star	18

Valores Y Servicios	256
Maverick	28
Pitsco (Distribuidora De Claro)	4
Total	537

3.2.1.3 Población 3 personal desvinculado

Se realizó una recopilación de 20 expleados a los cuales se les hizo un censo. La población que se clasifico por género.

Genero	Total
Hombre	12
Mujer	8
Total general	20

3.2.2 Muestra.

La muestra que se escogió para la investigación fueron 7 gerentes del área de recursos humanos o supervisores de zona, basándose en su importancia en el medio empresarial a los cuales se les aplico la entrevista. Así también para el área de ventas operativa fueron 537 colaboradores a quienes se les calculo una muestra representativa, con el fin de haber realizado una encuesta en el referente descriptivo determinando los factores que inciden en el índice de rotación en los colaboradores. Para realizar el censo a las personas que ya no laboran en las empresas se escogió un rango de año y edad de enero de 2017 a enero del 2020 lo cual se escogieron 20 desvinculados.

3.2.2.1 Muestreo por conveniencia gerentes

Es el muestreo en el cual el investigador selecciona la muestra de acuerdo con su conveniencia. (Eisman, Métodos de Investigación en Psicopedagogía , 1998, pág. 75)

En este caso de este muestreo se tomó el 100% de la población.

3.2.2.2 Muestreo estratificado probabilístico. Fórmula finita para la población 2.

Por el tipo de información que se pretendía obtener se hizo una elección de fórmula para el cálculo de la muestra correspondiente.

Fórmulas para calcular muestras para población finita:

$n = \frac{Z^2 S^2 N}{E^2}$	$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N - 1) + Z P Q}$
-----------------------------	---

En donde:

n = Muestra que se busca.

Z = Valor tabular Z de acuerdo con el valor de significancia elegido.

S = Es el valor de la varianza.

E = Es el error máximo permitido establecido a priori (5%)

N= Es el universo o población

P= Probabilidad a favor (50%)

Q= Probabilidad en contra (50%)

El nivel de confianza es la probabilidad estimada por el investigador o atribuida a sus estimaciones, es el número de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá el nivel deseado de confianza. Los niveles de confianza más utilizados son:

- Para nivel de significancia de 0.05 existe un nivel de confianza de 95% y Z = 1.96.
- Para una desviación estándar de 0.01 existe un nivel de confianza de 99% y Z = 2.58. (Alma del Cid Rosmery Mendez, y Franco Sandoval, 2007, pág. 96)

Cálculo de muestra.

n = ?

Z = 1.96

$$E = 0.05$$

$$N = 537$$

$$P = 0.50$$

$$Q = 0.50$$

$$n = \frac{1.96^2 (537)(0.50)(0.50)}{0.05^2 (537 - 1) + 1.96^2 (0.50)(0.50)} = 224$$

Detalle de empresas y población que se consideró en el estudio.

NOMBRE COMERCIAL	Colaboradores Totales	% De población.	Muestra
Claro	100	18.62%	42
Celular Boutique	113	21.04%	47
Red Fácil (Movistar)	18	3.35%	7
Celular Star	18	3.35%	7
Valores Y Servicios	256	47.67%	107
Maverick	28	5.21%	12
Pitsco (Distribuidora De Claro)	4	0.74%	2
Total	537	100%	224

3.2.2.3 Muestreo población 3.

La muestra que se eligió fueron 20 personas que trabajaron en las diferentes empresas distribuidoras de telefonía móvil del presente estudio.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

En el trabajo de investigación se usó las siguientes técnicas para la recopilación de datos.

3.3.1 Encuesta.

La encuesta se hizo con el “método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”. (Eisman, 1998, pág. 120)

De este modo, puede ser utilizada para entregar descripciones de los objetos de estudio, detectar patrones y relaciones entre las características descritas y establecer relaciones entre eventos específicos.

3.3.2 Entrevista dirigida.

Las entrevistas y el entrevistar son elementos esenciales en la vida contemporánea, es comunicación primaria que contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana. Proporciona un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar. (Cáceres, 1998, pág. 277)

La entrevista se puede definir porque consiste en la obtención de la información oral de parte del entrevistado lograda por el entrevistador directamente. En una situación cara a cara o de forma telefónica. La entrevista es una conversación entre una persona que responde a todas las preguntas orientadas a obtener la información con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en la investigación y el investigador.

3.3.3 Censo para personas que no están en la empresa.

El censo es el procedimiento de investigación propuesto para estudiar la totalidad de los elementos de una población-universo. Los censos tienen su origen en los conteos realizados por algunas provincias para saber con cuánta población contaban. Con el paso del tiempo, los gobiernos realizan censos poblacionales y de vivienda, agropecuarios y de otros tipos, para determinar la totalidad de algunos aspectos de un país. (Alma del Cid, Rosemary Méndez, Franco Sandoval, 2007, pág. 84)

Respecto a los instrumentos que se utilizaron:

- **Cuestionario de preguntas.**

El cuestionario de preguntas se utilizó para los colaboradores del área operativa como un instrumento sobre los hechos o aspectos que nos interesa saber en una investigación o en cualquier actividad que requiera la búsqueda de información fundamental para la obtención de datos.

- **Guía de entrevista.**

La guía de entrevista es un instrumento de recolección de información para los gerentes y supervisores de zonas que se presenta como una gran herramienta de obtención de datos enriquecedores para el quehacer investigativo en un trabajo de grado.

- **Censo**

El censo se realizó para los ex empleados o personal desvinculado un instrumento sobre los hechos o aspectos que nos interesa saber en una investigación.

3.4 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.

Etapas I: Presentación de Tema para enviar a comité de aprobación.

Se elaboró una lista de temas que eran de gran importancia para la sociedad de san miguel lo cual llegamos a la conclusión que el tema elegido seria “Factores que inciden en el índice de rotación de personal de ventas en las empresas distribuidoras de telefonía en la ciudad de san miguel.”

Etapa II: Designación del asesor.

Para la selección del asesor tuvimos que elegir uno que manejara a la perfección el tema que habíamos seleccionado y que tuviera metodologías para qué nos guiará de una mejor manera en todo el proceso del trabajo de grado.

Etapa III: Defensa del tema ante comité de aprobación.

La primera defensa que se realizó fue: La defensa de tema en la cual como equipo investigador expusimos nuestra propuesta y argumentamos las razones por la cuales queríamos investigar ese tema tan importante. Propuesta que fue evaluada por una junta de asesores.

Etapa IV: Presentación de carta de inscripción del tema aprobado.

Una vez presentado el tema aprobado y defendido, se le envió a la universidad una carta firmada por los integrantes del equipo que hace constar la probación para poder seguir en las siguientes fases del proyecto.

Etapa V: Presentación de anteproyecto.

Es un avance de las primeras III fases del proyecto donde el asesor y la universidad evalúan y determinan si hay que hacer pequeñas modificaciones al trabajo.

Etapa VI: Presentación de informe final.

Es la fase final de todo el trabajo de grado listo para ser presentado y defendido ante la comisión de la Universidad.

Etapa VII: Defensa de trabajo de Tesis.

La defensa del trabajo final se realizará de una forma diferente que lo acostumbrado, lo cual será de forma virtual por la situación actual que se atraviesa a nivel nacional la del covid-19.

Etapas VIII: Presentación de trabajo de tesis Empastado.

La finalización de todo el trabajo aprobado y defendido para entregarlo a la Universidad se llevará empastado.

3.5 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS.

La entrevista se realizó por medio digital bajo la herramienta questionpro.com, al personal administrativo se le contacto vía llamada y se envió el link al correo de cada uno de los gerentes y supervisores de zona de las diferentes empresas distribuidoras de telefonía. El formulario permitía hacer pausas para completar las preguntas, se les dio un periodo de una semana para que se tomaran el tiempo y pudieran enviar la información al momento de completar el instrumento. Al tener todas las entrevistas completadas se hizo una extracción de cada una en un formato XML compatible con Microsoft Excel.

La Información de las encuestas se hizo llegar bajo formulario digitales de Google Form y se envió a cada uno de los encuestados del área operativo en la ciudad de San Miguel. Se gestionó con el apoyo de los jefes administrativos y de ventas para facilitar el proceso de envió en sus canales de comunicación digital definidos por cada compañía. El instrumento digital se podía llenar desde los celulares de cada operario y se creó con opciones de selección múltiples para facilitar el llenado. Se dio espacio de una semana para que pudieran ingresar y contestar, el tiempo que se demora en promedio era de 5 a 10 minutos para que pudieran contestar y enviar el formulario completo. Automáticamente Google Form permite extraer los datos a un archivo CSV, que luego al exportarlo se pudo hacer tablas dinámicas, para tabular y graficar en Microsoft Excel.

Para obtener censo de las personas que dejaron de laborar en las empresas se contactó a través de una llamada telefónica en un tiempo estimado de 10 minutos. En el momento se llenaba un formato digital creado en Google Form. Se procesó la tabulación y datos estadísticos con el editor de cálculo Microsoft Excel para finalmente obtener los resultados y hacer la tabulación. Los resultados obtenidos se muestran en diferentes gráficos y tablas matrices.

CAPÍTULO IV: HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN

4.1. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

A continuación, se presentan las siguientes tablas y graficas de los resultados obtenidos de los 3 instrumentos que se pasaron a líderes de venta y administradores de recursos humanos, así como a los colaboradores del área de ventas y exvendedores de los diferentes distribuidores de telefonía móvil de la ciudad de San Miguel.

4.1.1 Guía de entrevista

Resultados de la guía de entrevista aplicada a las empresas distribuidoras de telefonía del municipio de San Miguel.

- **Análisis del entrevistado N° 1**

La empresa del entrevistado N° 1 es la que mayor se da la rotación de personal porque muchos de sus empleados tienen falta de actitud para realizar el trabajo y también es porque muestran pocos resultados, los gerentes al ver esto deciden hacer las desvinculaciones; pero han realizado una nueva estrategia para retener el talento humano. Los envían a capacitaciones y acompañamiento continuos.

Uno de los beneficios que la empresa ha mejorado en sus últimos años es aumentar sus comisiones, ya que esto es una forma de incentivar y ayudar a la motivación. Ahora el sector de ventas cuenta con todas las prestaciones de ley una de las cosas que han mejorado porque no tenían en años anteriores. En esta empresa se realiza una evaluación de clima

laboral y la satisfacción es tan alta como el porcentaje de rotación de personal, actualmente no cuenta con un programa de responsabilidad social pero que se está trabajando en implementarlo.

- **Análisis del entrevistado N° 2**

En la empresa del entrevistado existe un fuerte porcentaje de rotación de personal y esto ocasiona posiblemente que las ventas bajen y no presenten los resultados esperados para la organización. La inseguridad que se vive en la actualidad del país hace que muchos de los empleados no puedan salir a trabajar y es por esta razón que buscan nuevos trabajos en diferentes partes del territorio. Aunque la empresa ha hecho cambios recientes en estrategias y beneficios para poder retener más talento humano, entre las cuales se pueden mencionar: implementación de pago del seguro social. El empleado no gozaba de esta prestación en años anteriores y cada vez se está mejorando los beneficios al personal de ventas. Actualmente no se cuenta con un programa de responsabilidad social y tampoco dentro de la empresa realizan un estudio de clima laboral, por lo que se desconoce el nivel de satisfacción que los colaboradores tienen y el riesgo de fuga de talento calificado es mayor, ya que en la zona hay varios distribuidores que necesitan colaboradores donde se invierta menos al prepararlos.

- **Análisis del entrevistado N° 3**

En múltiples ocasiones al no saber hacer bien el reclutamiento de personal de ventas por la escasa oferta de candidatos y la falta de acompañamiento de los líderes de venta, lleva a la empresa a tener un alto índice de rotación y esto genera falta de cumplimiento de metas y al tener sueldos variados, el talento de ventas opta por dejar la empresa.

De las principales estrategias con las que se cuenta es el reconocimiento de logros por metas cumplidas, oportunidades de obtener una carrera universitaria con media beca y capacitaciones constantes que ayudan en abonar en la búsqueda de retención del talento humano. La empresa ha considerado mucho en darles beneficios a los empleados y cada vez son más con las que ellos se cuenta: El gozo de días feriados libres, se cuenta con

préstamos personales que hay muchas empresas del rubro de telefonía que no las tienen y sobre todo los bonos.

Existe un estudio de clima laboral, que esto les permite tener mejores oportunidades de comunicación en equipo que es muy fundamental en el trabajo, la satisfacción con la estabilidad laboral y la objetividad con la cual son capaces de resolver los problemas. Actualmente la empresa cuenta con un programa de responsabilidad social.

- **Análisis del entrevistado N° 4**

Algo que llama mucho la atención en esta empresa es de las pocas que tiene un porcentaje muy bajo de rotación y los factores que inciden según el líder de ventas es que deciden emigrar para otros países en la búsqueda de mejores fuentes de ingresos o dejan la empresa porque ya no les gusta hacer el trabajo de campo con las ventas. Una de las estrategias más fuertes que se está utilizando es otorgarles un seguro de vida colectivo con esto el empleado se siente muy satisfecho y es una de las razones principales para retener al talento humano.

También se les brindan incentivos económicos si cumplen con todas las metas establecidas. Al personal de ventas se le imparten capacitaciones de inteligencia emocional, se ha detectado que esto es muy fundamental para el rendimiento de los colaboradores. Dentro de la empresa no se realizan ningún tipo de estudios de clima laboral por lo que no se puede tener un diagnóstico previo del nivel de satisfacción y motivación que actualmente tienen y tampoco se cuenta con un programa de responsabilidad social.

- **Análisis del entrevistado N° 5**

En esta empresa se considera que la rotación de personal es normal debido a la media del porcentaje que las demás manejan. Los factores que influyen a la rotación de personal son porque existe una falta de compromiso de parte de ellos para entregar los resultados esperados y el salario lo consideran que es muy bajo por lo cual deciden buscar otra empresa. Las prestaciones salariales son la principal estrategia que se está manejando para ayudar a que muchos no dejen de laborar junto a los beneficios personales que se les brindan.

Los bonos y las comisiones por metas cumplidas son de los principales incentivos. La empresa posee la mejor estructura de prestaciones que toda la competencia. También se hace un estudio de clima laboral y esto permite que la comunicación entre colaboradores sea excelente. La empresa cuenta con un programa de responsabilidad social que ayuda a muchos de sus colaboradores en el cuidado físico, psicológico y emocional.

- **Análisis del entrevistado N° 6**

La rotación del personal de ventas en esta empresa es baja, aunque hay colaboradores que prefieren salirse por no exponerse mucho al clima de la zona y que les provoque algún tipo de enfermedad en la piel el sol y el polvo, así como estar viajando constantemente en los vehículos a diferentes partes del territorio oriental del país. El incumplimiento de las metas es un indicador que los supervisores toman en consideración para hacer recortes, y otros deciden salirse de la empresa porque no se les ofrecen una oportunidad de crecimiento.

De las estrategias que se tienen la principal es que la empresa cuenta con el pago del salario mínimo que regula la ley y todas las prestaciones sociales, junto a las comisiones por venta realizadas. La organización no cuenta con un estudio de clima laboral, por lo que no se tiene un diagnóstico previo del nivel de satisfacción de personal y principales motivadores que prefieren los empleados. No tienen un programa de responsabilidad social, pero si cuenta con una compatibilidad entre los objetivos organizacionales y los elementos humanísticos con el talento humano y es aceptable.

- **Análisis entrevistado N° 7**

La rotación en el personal de ventas en esta empresa se da porque los vendedores incumplen con las metas asignadas y al no tener los resultados esperados. Se decide liberar el talento humano. También porque muchos quieren ascender rápido de puesto y no cuentan con las capacidades necesarias para los puestos de liderazgo.

Las estrategias que utilizan son las regalías en vales de súper y bonos atractivos por cumplimiento de metas, un beneficio adicional son los préstamos personales que muy a menudo son solicitados. Para hacer una retención del talento la empresa cuenta con oportunidad de seguir estudiando ofreciendo medias becas. Actualmente en la empresa no se realiza estudios de clima laboral y tampoco cuentan con un programa de responsabilidad social.

Matriz de variables y respuestas.

Preguntas	Entrevistador 1	Entrevistador 2	Entrevistador 3	Entrevistador 4	Entrevistador 5	Entrevistador 6	Entrevistador 7
Podría comentarnos ¿Cuál es el nivel o porcentaje de rotación de personal de ventas que posee la empresa en la actualidad?	80%	60%	60%	5%	35%	15%	60%
¿Cuáles cree que son las 3 principales causas por las cuales se da la rotación en el personal de ventas?	1. Falta de actitud.	1. Ventas bajas.	1. Proceso de selección inadecuado. Por la escasa oferta de candidatos vendedores.	1. El personal, ya no quiere trabajar en campo.	1. Falta de Compromiso.	1. Tipo de trabajo (expuesto a sol, polvo, viajando en vehículo)	1. Mejorar las ventas.
	2. Falta de capacitación.	2. Inseguridad.	2. Falta de compromiso en cumplimiento de metas.	2. El empleado viaja a USA.	2. Falta de oportunidades.	2. Salario.	2. Incumpliendo de metas.
	3. Pocos Resultados.	3. Miedo.	3. Falta de acompañamiento del líder en el proceso de inducción.	3. Cambia a otra empresa.	3. Salarios.	3. Inseguridad.	3. Ascender a otro puesto.

¿Cuáles son las principales estrategias que han utilizado para retener el talento humano? (Considere prestaciones de ley y más haya de ellas)	Capacitación y acompañamiento continuo.	Mejores beneficios que los demás.	-Reconocimiento de logros. -Oportunidades de carrera. -Propiciar un clima laboral. -Agradable. -Capacitaciones Permanentes	Se otorga un seguro de vida colectivo, el empleado siente que está en una empresa estable y que tiene oportunidad si cumple con los kpi, ganar incentivos económicos, los cuales son pagados en la fecha estipulada, las metas son establecidas y comunicadas oportunamente, es decir él tiene la seguridad que lo que gana lo va recibir. Se les imparten capacitaciones no solo de ventas, también de inteligencia emocional.	La principal son las prestaciones salariales y después la superación profesional.	Equiparar el salario base al salario Mínimo legal y todas las prestaciones de ley más comisiones por metas.	Por bonos, o regalías en despesa.
¿Qué beneficios han implementado en el último año que permita motivar al personal de venta tanto cualitativos como cuantitativos? (como parte de la política de la empresa)	"Mejorar sus comisiones	Implementación de pago de seguro social.	Bonos por cumplimiento de metas.	No ha habido cambios en el último año.	La principal son las prestaciones salariales y después la superación profesional.	Equiparar el salario base al salario Mínimo legal y todas las prestaciones de ley más comisiones por metas.	Por bonos, o regalías en despesa.
	Aumentar las capacitaciones		Incentivos económicos por cumplimientos más allá de la meta.		Incentivos adicionales a sus comisiones por ventas.		
			Préstamos personales.				
			Días libres feriados				

			Capacitaciones				
¿Cuáles son los beneficios que daban al personal de ventas y que hoy en día ya no se brindan?	Presentaciones adicionales a la ley.	Todo es igual a antes.	Ninguno.	No se han quitado beneficios, ahí depende del empleado, mantenerlos dando su mejor esfuerzo cumpliendo con las metas establecidas.	Se mantienen.	Todos los beneficios se mantienen.	Préstamos personales.
¿En base a la respuesta de la pregunta anterior, que impacto considera que han tenido ya no dar esos beneficios?	Deserción de gente.	Siempre los hemos tenido.	Ninguno.	No aplica.	Ninguno.	Ninguno porque no se han cambiado.	No se realiza el trabajo con mucho esfuerzo.
¿Conoce las estrategias de retención que tienen sus competidores y cuáles de ellas considera atractivas y que actualmente ustedes no tienen?	No tienen mayores estrategias, nosotros tenemos mejores condiciones.	Si tenemos y estamos mejor que otros distribuidores.	No	No	Tenemos la mejor estructura de prestaciones que la competencia está en constante búsqueda de tener una plaza con nosotros.	No las conozco.	Oportunidad de estudios.
¿Realizan estudios de clima laboral?	Si	Si	Si	No	Si Aplica.	No	No
¿Si su respuesta anterior fue positiva que resultados ha reflejado los estudios de clima laboral?	Un 80 % de satisfacción	Un muy buen ambiente laboral	Oportunidades de mejora en los temas de comunicación y trabajo en equipo.	No	Totalmente Si	Ninguna	No

			Satisfacción en la trayectoria dentro de la empresa.				
			Satisfacción con la estabilidad laboral.				
			Satisfacción con la objetividad con que se resuelven los problemas.				
¿Cuentan con un programa de responsabilidad social interna, si su respuesta es afirmativa que elementos están en su programa?	No Aplica.	No Aplica.	Transparencia	No Aplica.	Cuidado físico, psicológico y emocional.	No Aplica.	No Aplica.
			Igualdad de retribución y de oportunidades de crecimiento				
			Seguridad y salud en el lugar de trabajo				
¿Cuentan con una compatibilidad entre los objetivos organizaciones y los elementos humanísticos con el talento humano, si su respuesta es afirmativa, de qué manera lo han logrado?	Si, la empresa es bien humana.	No Aplica	Sí. Alineando siempre la incorporación de nuevos colaboradores que cuenten con las competencias del cargo, pero sobrevaluando los valores personales.	Si. Cumpliendo con lo ofrecido.	La organización completa se mueve en base a sus objetivos de la mano con su talento humano, pues sabe que no hay otra fórmula para poder hacerle frente a la situación que vivimos en la actualidad.	Si existe una compatibilidad aceptable.	No las hay porque las hacen.

4.1.2 Encuesta dirigida a personal de ventas.

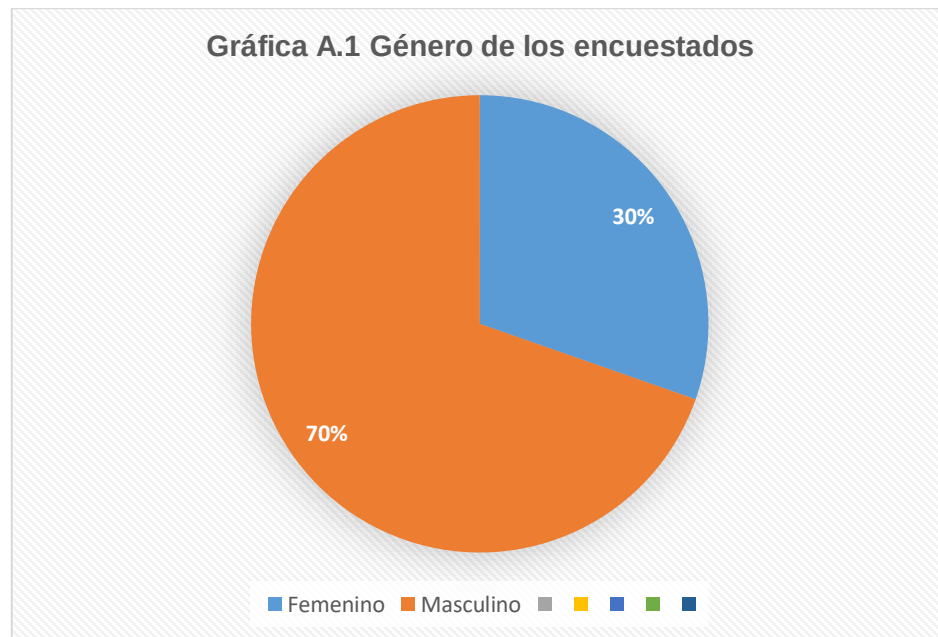
En el instrumento se incluyeron 2 condiciones en la muestra que son género y edades de los encuestados, por lo que se incluye una estadística y breve análisis de los resultados en preguntas A.1 y A.2. Luego se pasa al análisis de las preguntas de investigación.

A.1 ¿Tipo de género de los encuestados?

Objetivo: Calcular cual es el género que más trabaja en ventas en las empresas de telecomunicaciones en la ciudad de San Miguel.

Tabla A.1 Género de los encuestados

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	68	30%
Masculino	156	70%
Total	224	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 30% de los encuestados fueron del género Femenino y un 70% género masculino.

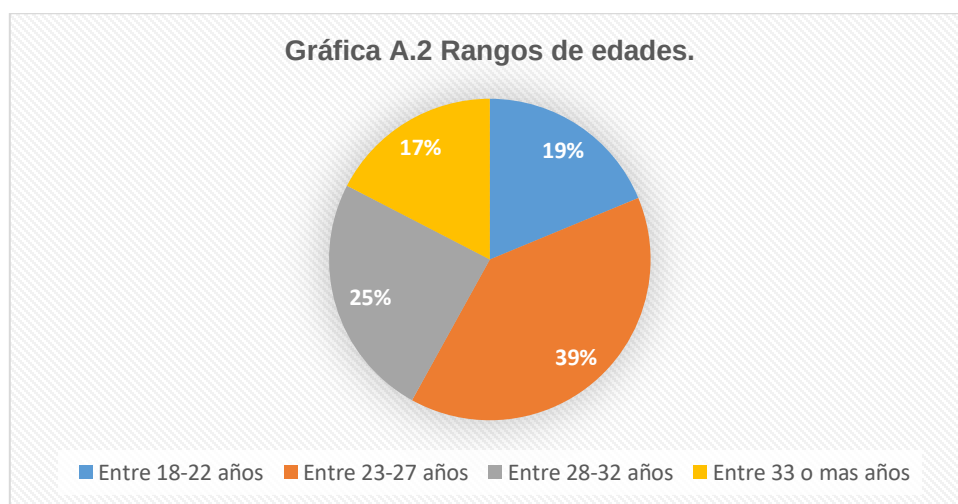
Interpretación: Es importante hondar en este resultado ya que, se puede notar que por ser un trabajo que implica salir a la calle a buscar a campo, ya sea puerta por puerta y saliendo dentro de la zona urbana y rural de la región, la seguridad, diferentes factores ambientales, y sociales. La mayoría de los encuestados fueron del género masculino y con mejor participación, pero igual de importante el género femenino.

A.2 Rango de edades de los encuestados.

Objetivo: Compilar el rango de edades de los colaboradores que hay en las diferentes empresas distribuidoras de telefonía de la ciudad de San Miguel.

Tabla A.2 Rangos de edades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Entre 18-22 años	42	19%
Entre 23-27 años	88	39%
Entre 28-32 años	55	25%
Entre 33 o más años	39	17%
Total	224	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 39% de los encuestados según su rango de edad entre los 23 a 27 años, el 25% entre 28 a 32 años, pero el 19% entre 18 a 22 años, el 17% entre las edades de 33 o más años.

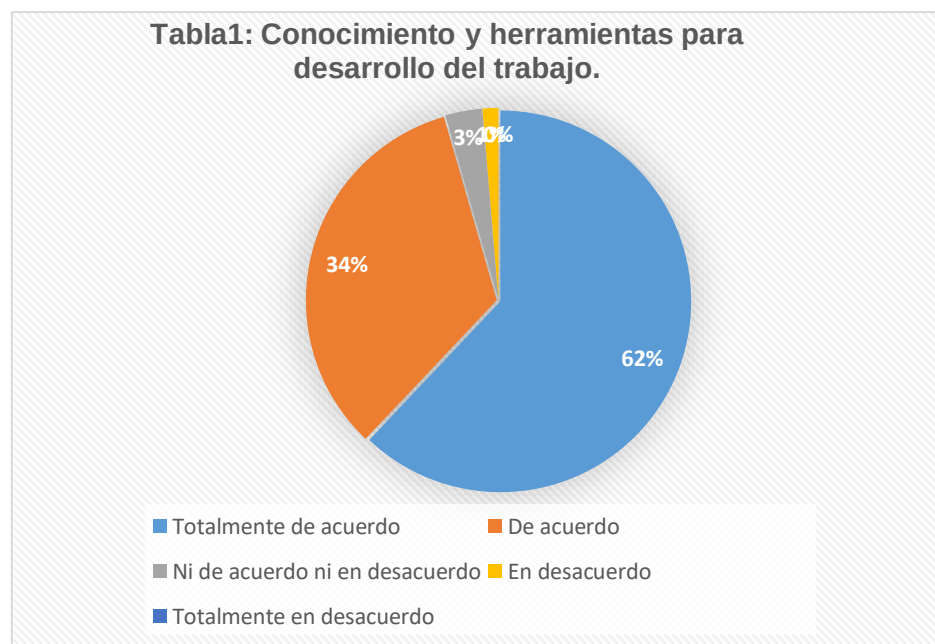
Interpretación: Todos los encuestados fueron tomados de acuerdo al rango de su edad obteniendo el mayor porcentaje el de 23 a 27 años con 39% y entre 28 a 32 años el 25%. Si se suman ambos da el 64%. La generación de estas edades son los millennials. Su aprendizaje es digital y su capacidad para aprender es grande y cuentan con autonomía, deseos de vivir nuevos retos, de desarrollar sus habilidades en sus actividades. Las empresas deben ir cambiando la forma de liderar y motivar este nuevo talento recursos utilizados de la mejor manera posible puedan aumentar la eficiencia productiva y puedan formar parte de un ambiente social agradable y por ende sentirse parte de la organización. Los centennials es la generación que se está incorporando a las empresas y es de comprender que esta generación no tiene respeto a la autoridad y que no toman importancia a los trabajos, pueden cambiar de pensar en un momento y abandonar a la organización aun sin tener algo nuevo o fijo por delante.

1. ¿Cuenta con el conocimiento y herramientas necesarias para realizar su trabajo?

Objetivo: Identificar si los colaboradores de ventas cuentan con todas las herramientas necesarias para desarrollar mejor su trabajo en la empresa.

Tabla 1: Conocimiento y herramientas para desarrollo del trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	139	62%
De acuerdo	75	34%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	3%
En desacuerdo	3	1%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	224	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 62% de los encuestados están totalmente de acuerdo, que cuentan con el conocimiento y herramientas necesarias para realizar su trabajo, el 34% está de acuerdo, pero el 1% está en desacuerdo, el 3% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación: Es de reconocer que según el 64% confirma estar totalmente capacitados y el 34% de acuerdo, lo que implica que el 98% de empleados están capacitados para ejercer sus funciones con los conocimientos actualizados y esto ayuda a que los clientes sean mejor atendidos y que la negociación sea más eficiente, así como cumplir con los procesos que las empresas piden.

2. ¿Sus superiores son abiertos a ideas y sugerencias?

Objetivo: Diagnosticar que los gerentes y superiores estén abiertos a sugerencias e ideas proporcionadas por los colaboradores.

Tabla 2: apertura de los superiores

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	120	54%
De Acuerdo	72	32%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	10%
En desacuerdo	7	3%
Totalmente en desacuerdo	3	1%
Total	224	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 54% de los encuestados están totalmente de acuerdo ya que sus superiores son abiertos a ideas y sugerencias, el 32% está de acuerdo, el 10% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, pero el 3% está en desacuerdo, el 1% está totalmente en desacuerdo.

Interpretación: Las empresas pueden aprovechar el resultado de la a mayoría, porque están totalmente de acuerdo que sus supervisores los escuchan, podrían definir una política de puertas abiertas donde exista una comunicación asertiva entre áreas de manera vertical,

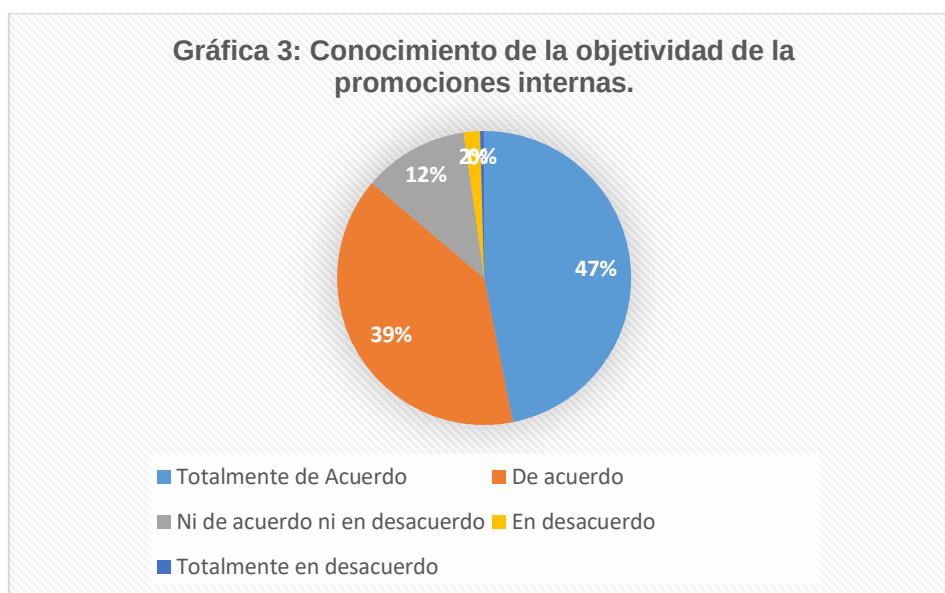
horizontal y transversal para ejecutar sesiones uno a uno de dejar de hacer, seguir haciendo y empezar hacer. Dando un crecimiento 360 y permitiendo un nivel de acompañamiento superior al que se tenga en este momento.

3. ¿Las promociones internas son objetivas en base a las capacidades de las personas?

Objetivo: Identificar si las promociones efectuadas son para determinadas personas en base a sus capacidades y conocimiento.

Tabla 3: Conocimiento de la objetividad de las promociones internas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	105	47%
De Acuerdo	88	39%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	12%
En desacuerdo	4	2%
Totalmente en desacuerdo	1	0%
Total	224	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 47% de los encuestados están totalmente de acuerdo ya que las promociones internas son objetivas en base a las capacidades de las personas, el 39% está de acuerdo, el 12% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, pero el 2% está en desacuerdo, el 1% está totalmente en desacuerdo.

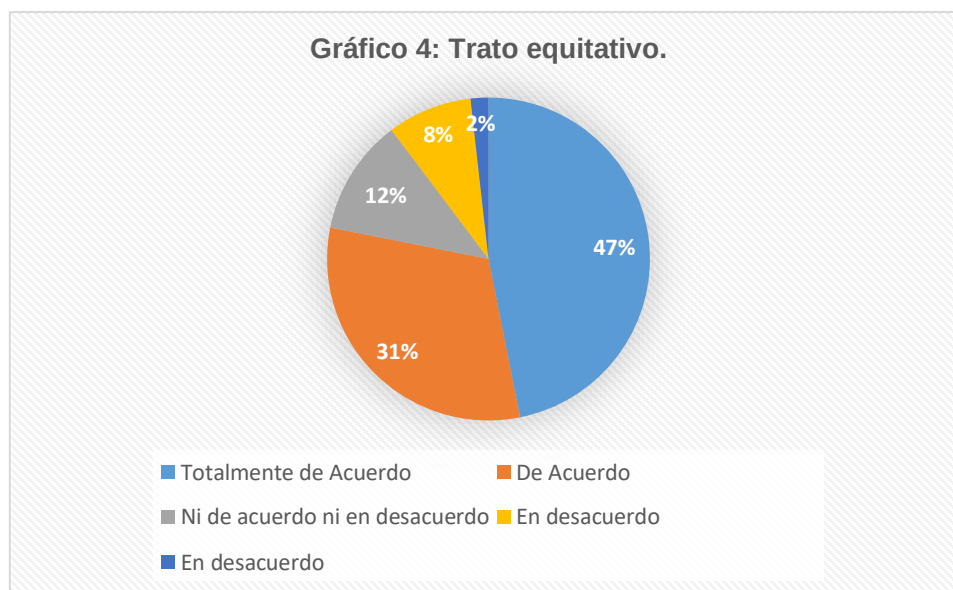
Interpretación: Para lograr mejorar la retención basada en crecimiento interno, se debería tener un programa de crea tu futuro institucionalmente, donde los colaboradores puedan ir desarrollando competencias a lo largo de su carrera interna y así participar en concursos de una manera transparente y garantizando que el talento que se está formando se queda dentro de las organizaciones y no con los competidores. La intención es que el porcentaje que dice estar de acuerdo solamente, pueda convertirse en promotores de totalmente de acuerdo.

4. ¿Sus jefes tratan a todos los miembros del equipo de manera equitativa sin favoritismos?

Objetivo: Diagnosticar si todos los colaboradores son tratados de la misma manera sin excepción alguna de parte de sus superiores.

Tabla 4: Trato equitativo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	105	47%
De Acuerdo	70	31%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	12%
En desacuerdo	19	8%
Totalmente en desacuerdo	4	2%
Total	224	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 47% de los encuestados están totalmente de acuerdo ya que sus jefes tratan a todos los miembros del equipo de manera equitativa sin favoritismos, el 31% está de acuerdo, el 12% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, pero el 8% está en desacuerdo, el 2% está totalmente en desacuerdo.

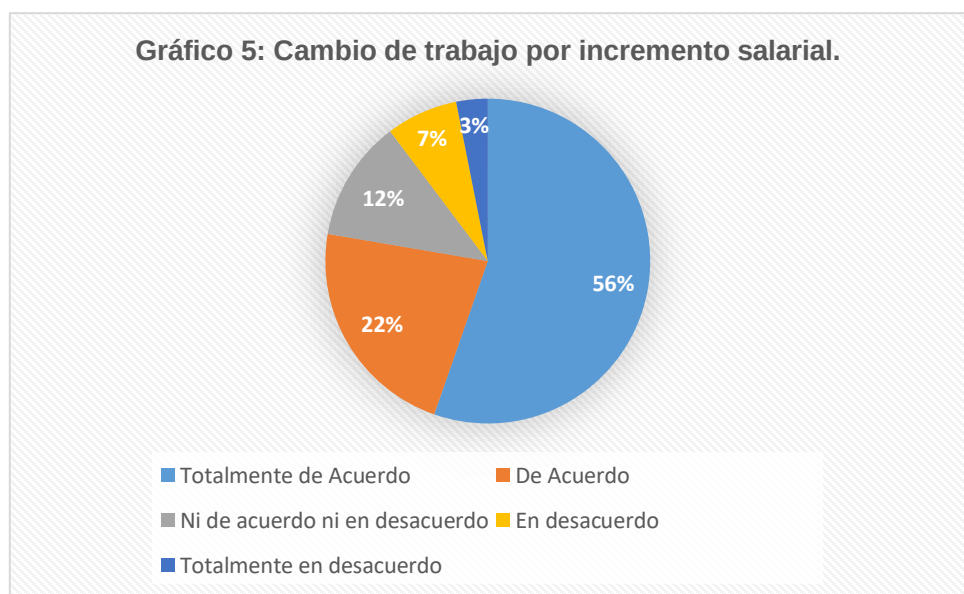
Interpretación: Si se evalúa que menos de mitad de los encuestados está totalmente de acuerdo con la no existencia de favoritismo. Las empresas tienen un trabajo que desarrollar con los líderes, ya que inconscientemente pueden estar dando una respuesta negativa para la mayoría al momento de hacer premiaciones o evaluaciones de desempeño que no se basan en la meritocracia. No se puede evitar que el buen talento humano sea promovido y recompensado; pero lo que sí se puede evitar es que se genere una sensación de preferencia. Esto se logra con claras mediciones de desempeño que promuevan la meritocracia y no el favoritismo.

5. ¿Se quedaría en esta empresa, aunque le ofrecieran un trabajo similar con un incremento salarial pequeño?

Objetivo: Demostrar que, si los gerentes hacen una mejor oferta de empleo salarial o subir de cargo a colaboradores ellos se mantendrán en la empresa.

Tabla 5: Cambio de trabajo por incremento salarial

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	124	56%
De Acuerdo	50	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	12%
En desacuerdo	16	7%
Totalmente en desacuerdo	7	3%
Total	224	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 56% de los encuestados están totalmente de acuerdo y se quedarían en esta empresa, aunque le ofrecieran un trabajo similar con un incremento salarial, el 22% está de acuerdo, el 12% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, pero el 7% está en desacuerdo, el 3% está totalmente en desacuerdo.

Interpretación: Cuando se tiene una respuesta positiva a la capacitación y los colaboradores comprenden que las empresas le proveen herramientas para desempeñarse mejor y los supervisores les escuchan se obtiene un sentido de pertenencia positivo y aunque exista una oferta de trabajo en el mismo sector pagando un poco más la mayoría de los encuestados están totalmente de acuerdo que se quedarían en la actual empresa.

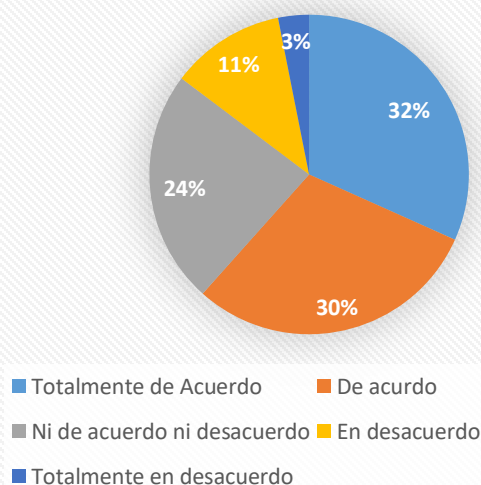
6. ¿El horario en el que usted labora, limita sus relaciones fuera de la empresa?

Objetivo: Demostrar si los horarios de trabajo establecidos por la empresa les afectan a los colaboradores en sus relaciones fuera de ella.

Tabla 6: Limitaciones personales por el horario

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	71	32%
De Acuerdo	67	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	53	24%
En desacuerdo	26	11%
Totalmente en desacuerdo	7	3%
Total	224	100%

Gráfico 6: Limitaciones personales por el horario



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 32% de los encuestados están totalmente de acuerdo ya que el horario en el que labora, limita sus relaciones fuera de la empresa, el 30% está de acuerdo, el 24% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, pero el 11% está en desacuerdo, el 3% está totalmente en desacuerdo.

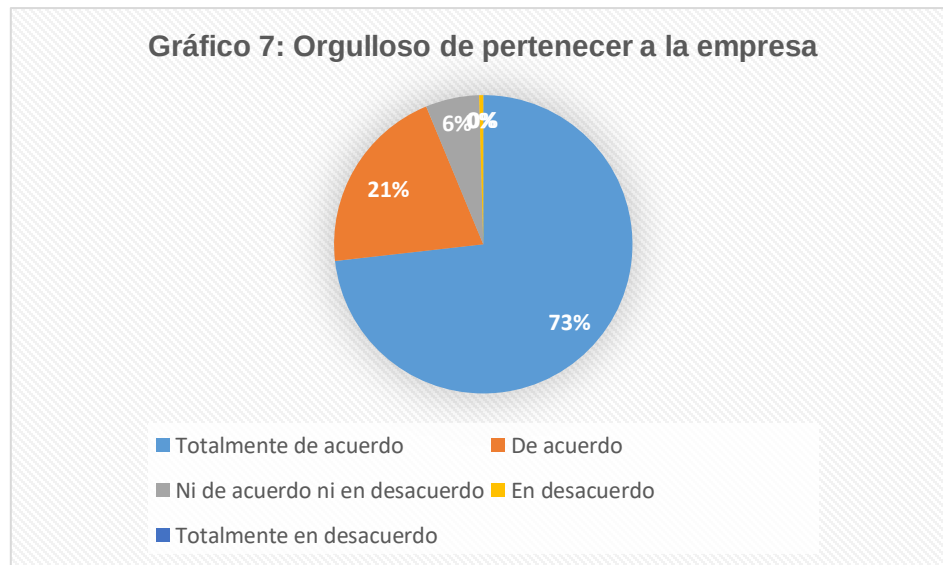
Interpretación: Tomando en cuenta que se tienen una población alta de colaboradores entre generación centennials o millennials, y que cada día los colaboradores están búsqueda poder encontrar un equilibrio entre la vida personal y laboral. Al tener un porcentaje tan alto de insatisfacción las compañías deben entender existe un camino por recorrer, que va de la mano con la transformación de la cultura corporativa.

7. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?

Objetivo: Mostrar que tan orgullosos e identificados se sienten de laborar y formar parte de la empresa.

Tabla 7: Orgulloso de pertenecer a la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	164	73%
De Acuerdo	46	21%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	6%
En desacuerdo	1	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	224	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 73% de los encuestados están totalmente de acuerdo ya que se siente orgulloso de pertenecer a la empresa, el 21% está de acuerdo, el 6% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, pero el 0% está en desacuerdo, el 0% está totalmente en desacuerdo.

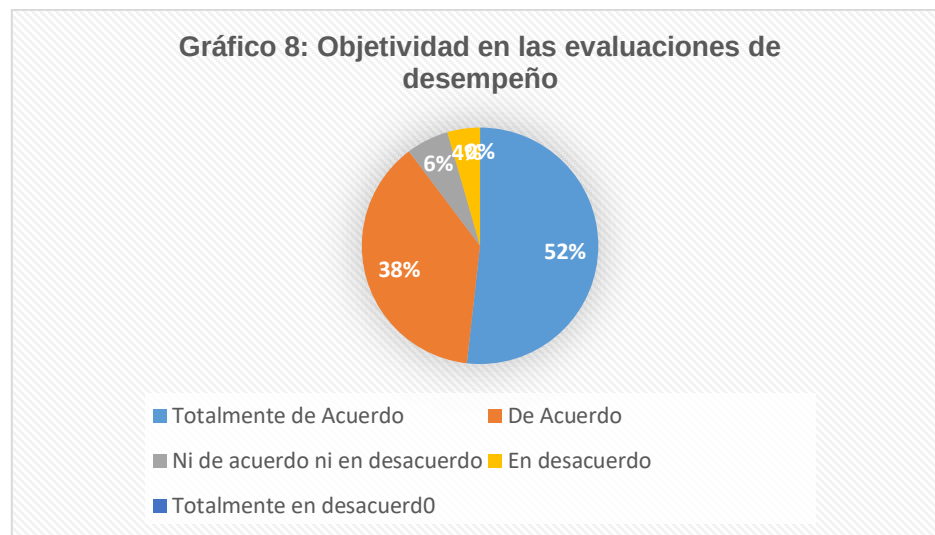
Interpretación: Si sumamos los empleados que están totalmente de acuerdo y de acuerdo llega a un 94% de colaboradores que están orgullosos de pertenecer a las empresas, no es fácil lograr esa identificación, las actitudes y comportamientos asumidos por eso pueden aprovechar para facilitar el logro de objetivos, además, los esfuerzos por implementar cambios en los sistemas y procesos de trabajo se verán disminuidos.

8. ¿Las evaluaciones de desempeño son realizadas de manera objetiva y periódicamente?

Objetivo: Identificar que tan objetivas son las evaluaciones realizadas de manera periódicamente en la empresa.

Tabla 8: Objetividad en las evaluaciones de desempeño

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	116	52%
De Acuerdo	85	38%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	6%
En desacuerdo	10	4%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	224	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 52% de los encuestados están totalmente de acuerdo ya que las evaluaciones de desempeño son realizadas de manera objetiva y periódica, el 38% está de acuerdo, el 6% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, pero el 4% está en desacuerdo, el 0% está totalmente en desacuerdo.

Interpretación: Este resultado no se debería dejar al azar ya que solo el 52% está totalmente de acuerdo en la forma que se les están evaluando su desempeño. Una evaluación exitosa es clave para mantener los niveles de compromiso y de retención del talento. No obstante, las compañías deben asegurar que todas las áreas de bajo rendimiento se traten, que se acuerden objetivos de cara al futuro y que todas las cuestiones que afecten al desempeño de los empleados se puedan hablar de manera justa y objetiva.

9. ¿Se siente motivado para realizar adecuadamente su trabajo?

Objetivo: Determinar el porcentaje de motivación con el cual los colaboradores desempeñan su trabajo.

Tabla 9: Realiza su trabajo motivado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	134	60%
De Acuerdo	73	32%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	6%
En desacuerdo	4	2%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	224	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 60% de los encuestados están totalmente de acuerdo ya que se siente motivado para realizar adecuadamente su trabajo, el 32% está de acuerdo, el 13% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, pero el 2% está en desacuerdo, el 0% está totalmente en desacuerdo.

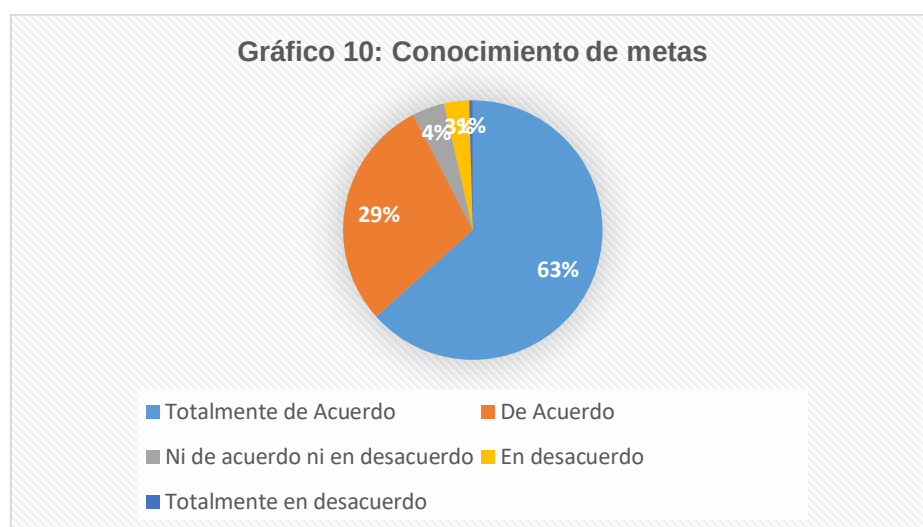
Interpretación: La motivación del talento humano es un trabajo arduo, ya que los empleados tienen diferentes deseos y sueños; pero las organizaciones tienen que buscar incrementar del 60% que fue la mayoría en estar totalmente de acuerdo, porque la motivación laboral genera un compromiso. Cuando los empleados están satisfechos y productivos en el trabajo se sienten más comprometidos con la empresa. La motivación en las empresas no siempre cuenta con el nivel deseado; pero siempre puede mejorar y realizar acciones para conseguirlo.

10. ¿Se le comunican las metas y cumplimiento de ellas adecuadamente?

Objetivo: Diagnosticar la comunicación que existe entre jefes y colaboradores para notificarles las metas y el cumplimiento que deben realizar.

Gráfica 10: Conocimiento de metas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	142	63%
De Acuerdo	65	29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	4%
En desacuerdo	7	3%
Totalmente en desacuerdo	1	0%
Total	224	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 63% de los encuestados están totalmente de acuerdo, que se le comunican las metas y cumplimiento de ellas adecuadamente, el 29% está de acuerdo, el 4% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, pero el 3% está en desacuerdo, el 0% está totalmente en desacuerdo

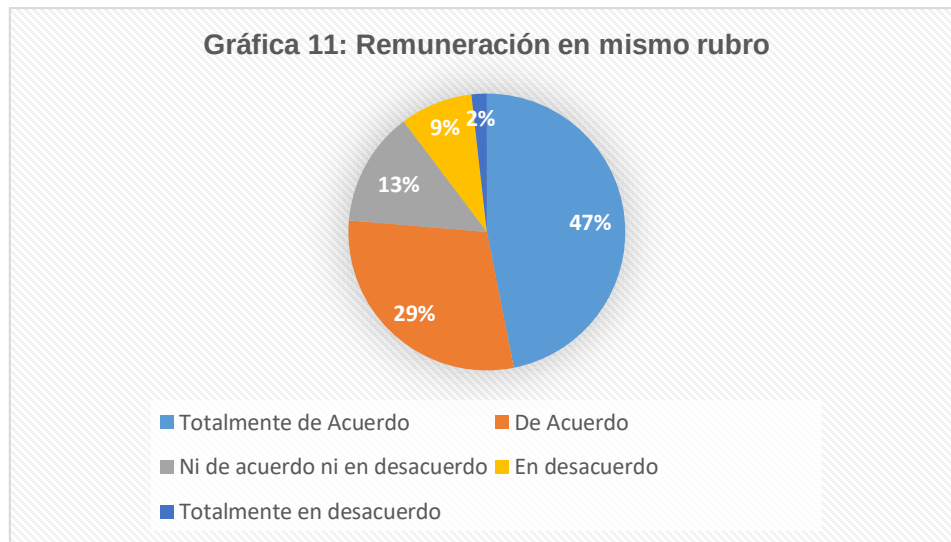
Interpretación: Sin duda, aquí existe un gran punto de mejora para las empresas porque si el personal no tiene una comunicación orientada a resultados, el cumplimiento de metas puede verse afectado y ocasionar bajas comisiones, que como consecuencia puede generar que el personal abandone las empresas. Es necesario hacer una comunicación efectiva y asertiva con los equipos de trabajo; poner en común algo que genere un beneficio mutuo, enfocada en ganar ganar.

11. ¿Considera que la remuneración que usted recibe es igual o similar a otros empleados del mismo rubro de telecomunicaciones?

Objetivo: Identificar si las remuneraciones de todos los empleados del mismo rubro de empresas de telecomunicaciones son iguales.

Tabla 11: Remuneración en mismo Rubro

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	105	47%
De Acuerdo	66	29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	13%
En desacuerdo	19	8%
Totalmente en desacuerdo	4	2%
Total	224	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 47% de los encuestados están totalmente de acuerdo ya que consideran que la remuneración que reciben es igual o similar a otros empleados del mismo rubro de telecomunicaciones, el 29% está de acuerdo, el 13% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, pero el 8% está en desacuerdo, el 2% está totalmente en desacuerdo.

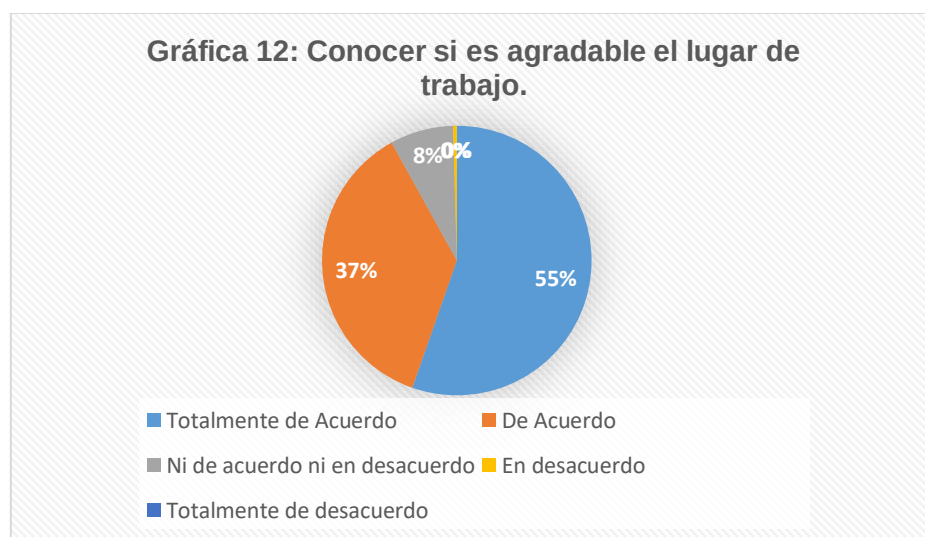
Interpretación: Las empresas suelen considerar el salario como una transacción entre los colaboradores y las organizaciones; pero al ver un porcentaje del 47% estar en totalmente de acuerdo en cuanto a la remuneración que reciben, es un factor que deben valorar mejorar porque implica que el personal se retira por buscar mayor ingreso. La pirámide de Maslow establece que los seres humanos buscan satisfacer necesidades en 5 escalas y las fisiológicas y seguridad son las primeras. Por lo que la satisfacción de tener un salario justo será bien recibida por el talento humano de las organizaciones.

12. ¿Su lugar de trabajo le resulta agradable para desempeñar sus funciones?

Objetivo: Determinar si en el lugar donde labora le parece agradable el ambiente para poder desempeñar sus funciones de una manera más eficaz.

Tabla 12: Conocer si es agradable el lugar de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	124	55%
De Acuerdo	82	37%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	8%
En desacuerdo	1	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	224	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 55% de los encuestados están totalmente de acuerdo ya que su lugar de trabajo le resulta agradable para desempeñar sus funciones, el 37% está de acuerdo, el 8% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, pero el 1% está en desacuerdo, el 0% está totalmente en desacuerdo.

Interpretación: Cuando se tiene empleados que tienen que salir a buscar clientes de casa en casa y en lugares rústicos en zonas rurales y bajo presiones altas por cumplimiento, los líderes tienen que mantener la moral alta. Es especialmente crucial en las organizaciones

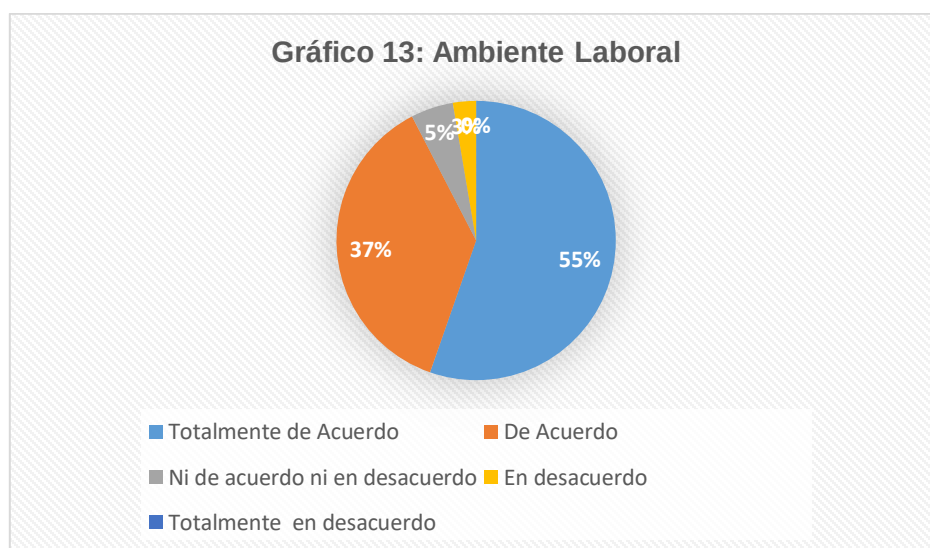
que experimentan un crecimiento o cambios masivos. Crear una base para un ambiente amigable y acogedor donde la amabilidad y camarería se desarrolla.

13. ¿Las relaciones con sus demás compañeros le motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo?

Objetivo: Evaluar si la relación con los demás compañeros les motiva a desempeñarse mejor en el trabajo.

Tabla13: Ambiente laboral

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	124	55%
De Acuerdo	83	37%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	5%
En desacuerdo	6	3%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	224	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 55% de los encuestados están totalmente de acuerdo ya que las relaciones con sus demás compañeros le motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo, el 37% está de acuerdo, el 5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, pero el 3% está en desacuerdo, el 0% está totalmente en desacuerdo.

Interpretación: El clima laboral está compuesto de diferentes variables y hacer hacerlo sin pasar los reglamentos internos de trabajo. Todo inicia desde los líderes al momento de hacer cosas que parecen simples, pero tienen gran impacto como intentar sonreír, saludar, demostrar un interés genuino por la vida de tus colaboradores. Celebrar cumpleaños, crear grupos sociales digitales, celebrar el crecimiento profesional del grupo, hacer convivios fuera de lo laboral. El trabajo en equipo es importante, porque los colaboradores pasan más tiempo en el trabajo que con la familia y si no se sienten cómodos con sus pares y jefes, pueden abandonar el empleo.

14. ¿En relación a las prestaciones sociales como se sentía?

14.1 ¿En relación a las prestaciones sociales como se siente con Seguro Social?

Objetivo: Determinar qué tan satisfecho se sentía en relación a las prestaciones del seguro social.

Tabla 14.1 Prestación del Seguro Social

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	155	69%
De Acuerdo	52	23%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	3%
En desacuerdo	4	2%
Totalmente en desacuerdo	7	3%
Total	224	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 69% de los encuestados están totalmente de acuerdo en cuanto a su seguro social, el 23% está de acuerdo, el 4% está en desacuerdo, el 3% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 3% está totalmente en desacuerdo

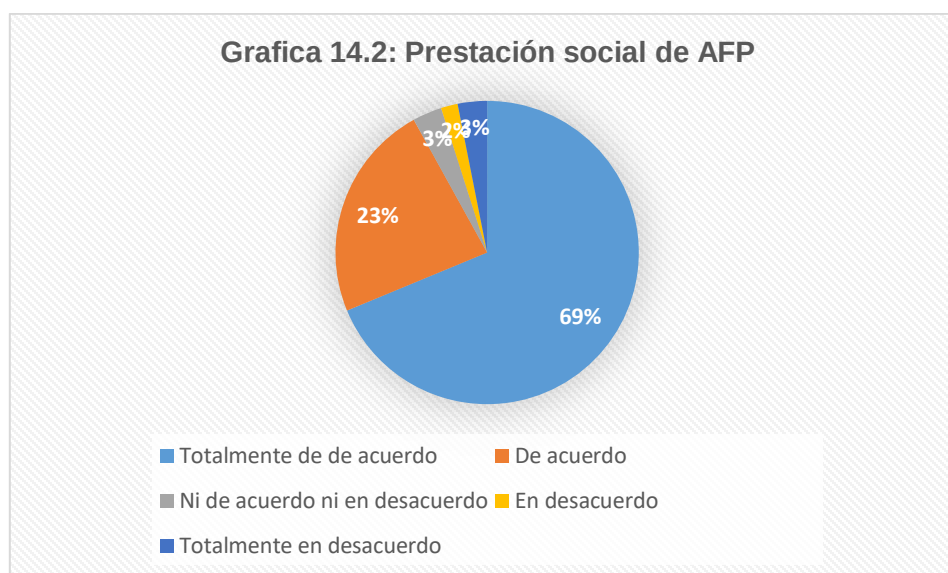
Interpretación: Según las entrevistas con los administradores y la respuesta a esta pregunta se confirma que la mayoría de los encuestados están totalmente de acuerdo con referencia a sus prestaciones sociales de seguro social, mientras que la minoría está totalmente en desacuerdo. Las empresas deben comprender que por norma general influye en el crecimiento global de la empresa el destacar el interés de los trabajadores y la motivación que indirectamente genera el cumplir con las prestaciones sociales mínimas que la ley de los trabajadores pide.

14.2 ¿En relación a las prestaciones sociales como se siente con el AFP?

Objetivo: Diagnosticar qué tan satisfecho se sentía en relación a las prestaciones sociales de AFP.

Tabla 14.2: Prestación social de AFP

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	154	69%
De Acuerdo	52	23%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	3%
En desacuerdo	4	2%
Totalmente en desacuerdo	7	3%
Total	224	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 69% de los encuestados están totalmente de acuerdo con respecto su AFP, el 23% está de acuerdo, el 3% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 3% está totalmente en desacuerdo, pero el 2% está en desacuerdo.

Interpretación: La mayoría de los encuestados están totalmente de acuerdo con referencia a sus prestaciones del AFP; pero que exista un 8% que opina no estar de acuerdo y esto puede darse porque no se les está pagando la contribución para sus pensiones y dado el hecho que hay un porcentaje del 17% de los encuestados su edad es mayor a 33 años, su preocupación por tener un seguimiento a la seguridad de su futuro al retirarse puede ser alta y esto ocasionar que el talento se fugue.

14.3 ¿En relación a las prestaciones sociales como se siente con las vacaciones anuales?

Objetivo: Identificar qué tan satisfecho se sentía en relación a las prestaciones sociales con las vacaciones anuales.

Tabla 14.3 Prestación social de vacaciones anuales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	152	68%
De Acuerdo	39	17%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	10%
En desacuerdo	6	3%
Totalmente en desacuerdo	4	2%
Total	224	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 68% de los encuestados están totalmente de acuerdo con sus vacaciones anuales, el 17% está de acuerdo, el 10% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, pero el 3% está en desacuerdo, el 2% está totalmente en desacuerdo.

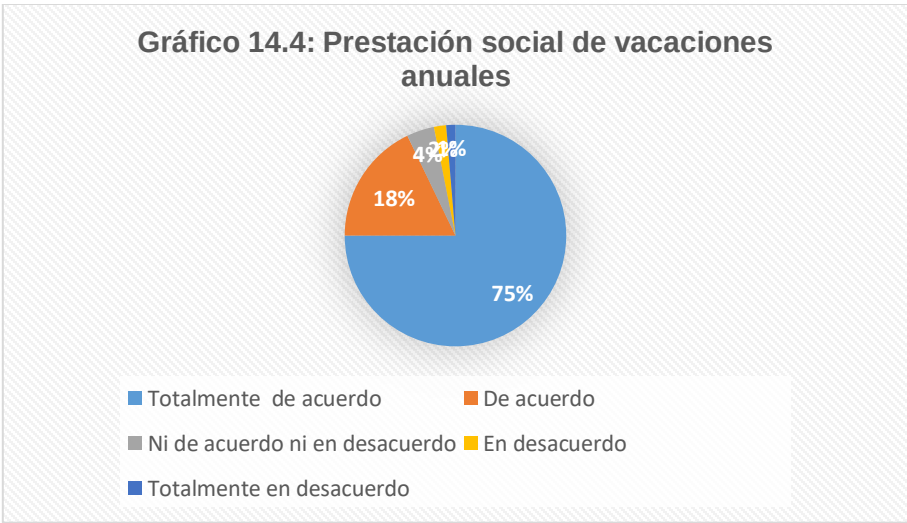
Interpretación: Aunque la mayoría está totalmente de acuerdo con las vacaciones anuales. Existe un porcentaje considerable que no está de acuerdo y cuando los empleadores no les permiten tomarlas, generan estrés crónico. Lo cual es una de las patologías que más afecta a las empresas a nivel mundial. Las vacaciones son momentos para que los colaboradores se desconecten mental y físicamente de sus labores y descansen, haciendo actividades recreacionales, viajando o simplemente disfrutando de no hacer nada.

14.4 ¿En relación a las prestaciones sociales como se siente con el aguinaldo?

Objetivo: Identificar qué tan satisfecho se sienten los colaboradores en relación a las prestaciones sociales respecto al aguinaldo.

Tabla 14.4 Prestación social de vacaciones anuales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	168	75%
De Acuerdo	40	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	4%
En desacuerdo	4	2%
Totalmente en desacuerdo	3	1%
Total	224	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 75% de los encuestados están totalmente de acuerdo con su aguinaldo, el 18% está de acuerdo, el 4% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, pero el 2% está en desacuerdo, el 1% está totalmente en desacuerdo.

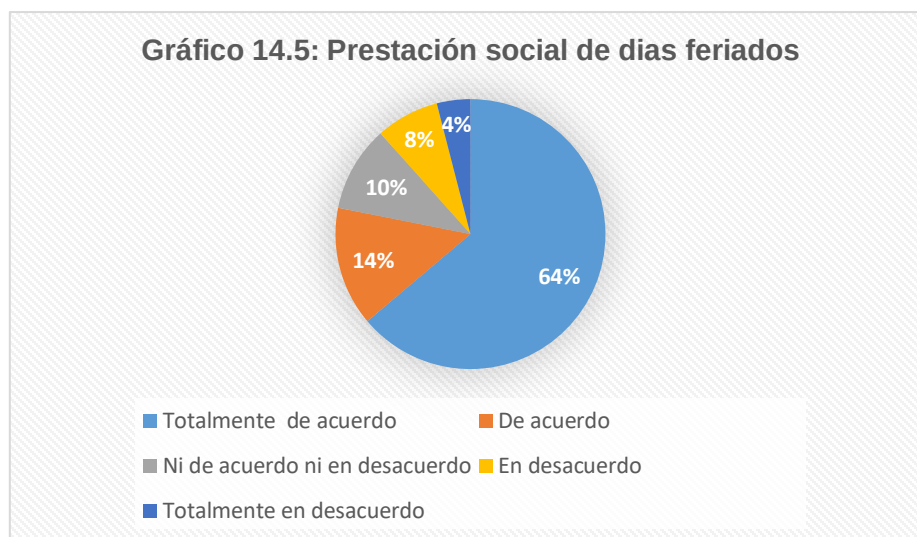
Interpretación: La mayoría de los encuestados están totalmente de acuerdo con el pago de su aguinaldo; pero preocupa que exista un porcentaje que considera no estar de acuerdo; ya que el pago de aguinaldo no es un regalo, sino un derecho para los empleados y al no cumplir con este deber las organizaciones generan un malestar entre sus colaboradores y puede ser un factor generador de rotación de personal.

14.5 ¿En relación a las prestaciones sociales como se siente con los días libres feriados?

Objetivo: Identificar qué tan satisfecho se sienten los colaboradores en relación a las prestaciones sociales respecto al pago de días libres feriados.

Tabla 14.5: Prestación Social de días feriados

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	143	64%
De Acuerdo	32	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	10%
En desacuerdo	17	8%
Totalmente en desacuerdo	9	4%
Total	224	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 64% de los encuestados están totalmente de acuerdo con los días libres feriados, el 14% está de acuerdo, el 10% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, pero el 8% está en desacuerdo, el 4% está totalmente en desacuerdo.

Interpretación: Dado que los días feriados permiten a las empresas poder colocar más productos a los clientes y es un motivo que lleva a tomar la decisión de hacer trabajar a los colaboradores, para lograr que los empleados se sientan motivados se tiene que cuidar el pago de horas extra y días compensatorios.

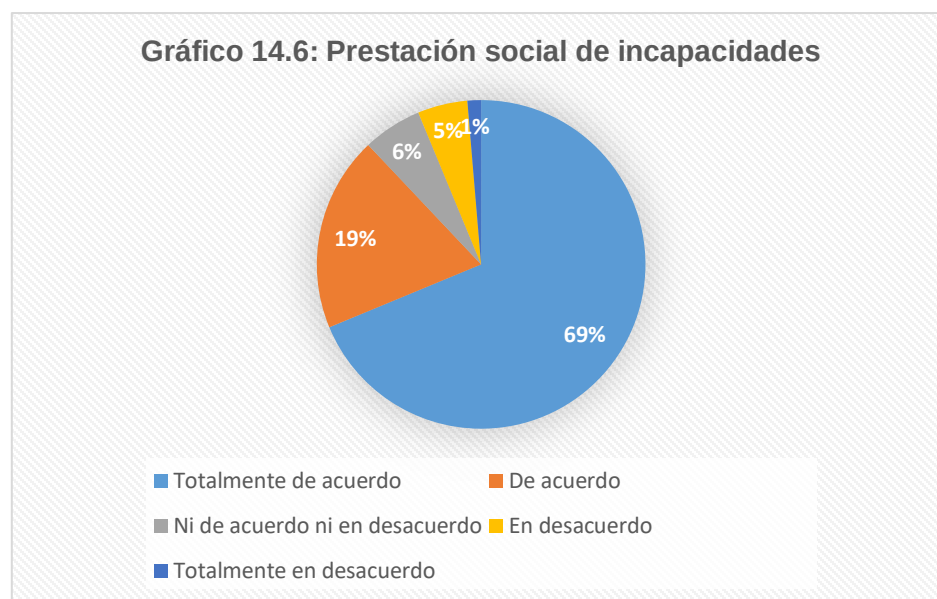
14.6 ¿En relación a las prestaciones sociales como se siente con las incapacidades pagadas?

Objetivo: Identificar qué tan satisfecho se sienten los colaboradores en relación a las prestaciones sociales con las incapacidades pagadas.

Tabla 14.6: Prestación Social de incapacidades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	154	69%
De Acuerdo	43	19%

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	6%
En desacuerdo	11	5%
Totalmente en desacuerdo	3	1%
Total	224	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 69% de los encuestados están totalmente de acuerdo con las incapacidades pagadas, el 19% está de acuerdo, el 6% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, pero el 5% está en desacuerdo, el 1% está totalmente en desacuerdo.

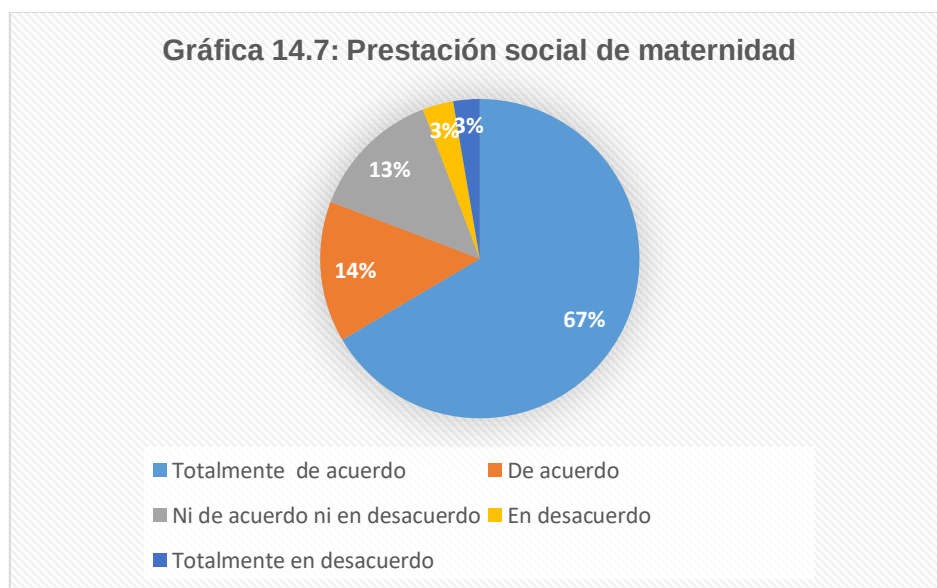
Interpretación: Cuando se tocan temas donde el empleador debe acatar las incapacidades por ley, es decir, no puede exigir al trabajador que se presente al trabajo estando incapacitado, pues este tiene una justa causa para su ausencia es preocupante que dentro de las empresas del estudio exista una insatisfacción.

14.7 ¿En relación a las prestaciones sociales como se siente con Maternidad?

Objetivo: Diagnosticar qué tan satisfecho se sienten los colaboradores en relación a las prestaciones sociales con maternidad.

Tabla 14.7: Prestación Social de Maternidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	149	67%
De Acuerdo	32	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	13%
En desacuerdo	7	3%
Totalmente en desacuerdo	6	3%
Total	224	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 67% de los encuestados están totalmente de acuerdo con respecto a la maternidad, el 14% está de acuerdo, el 13% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, pero el 3% está en desacuerdo, el 3% está totalmente en desacuerdo.

Interpretación: Las empresas en el estudio cuentan con un alto porcentaje de colaboradoras mujeres y si se considera la maternidad como un fenómeno sociocultural complejo, que trasciende los aspectos biológicos de la gestación y del parto, pues tiene además componentes psicológicos, sociales, culturales y afectivos del ser madre. El cumplir con 100% el tiempo destinado por ley en los primeros meses de maternidad y asignar la hora de lactancia extra, sin duda harán que el personal este más motivado.

15. Si recibiera incentivos de su empresa por cumplimiento de metas, ¿Cuáles de los siguientes le gustaría?

Objetivo: Establecer los principales incentivos por los cuales los colaboradores se sienten más atraídos que les gustaría recibir por cumplimiento de meta.

Tabla 15: Conocer los incentivos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Reconocimientos en público	53	11%
Becas para estudiar.	88	18%
Flexibilidad de horarios.	47	10%
Estadías en parques recreativos.	46	9%
Bonificaciones	109	22%
Vales de Súper.	80	16%
Certificado de Regalos.	68	14%
Total	491	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 22% de los encuestados le gustarían las bonificaciones como incentivo por parte de la empresa al cumplimiento de metas, el 18% becas para estudiar, el 16% vales de súper, el 14% certificado de regalos, el 11% reconocimiento en público, el 10% flexibilidad de horarios, pero el 9% estadías en parques recreativos.

Interpretación: Las empresas deberán tener la suficientemente solvencia económica como para permitirse retribuir de forma variable a los colaboradores, ya que, en función a los resultados que estos obtengan, tendrán que realizar un desembolso mensual y otro por incentivos. Los sistemas de remuneraciones son métodos que determinan cómo reciben los colaboradores sus pagos y otras compensaciones por las tareas desempeñadas para las empresas. Los incentivos van más allá del sueldo. Dichos sistemas de se refieren únicamente a la percepción de un salario fijo a final de mes. De hecho, es posible compensar al trabajador de muchas maneras y las repuestas anteriores pueden facilitar el iniciar con beneficios no económicos, formación, etcétera.

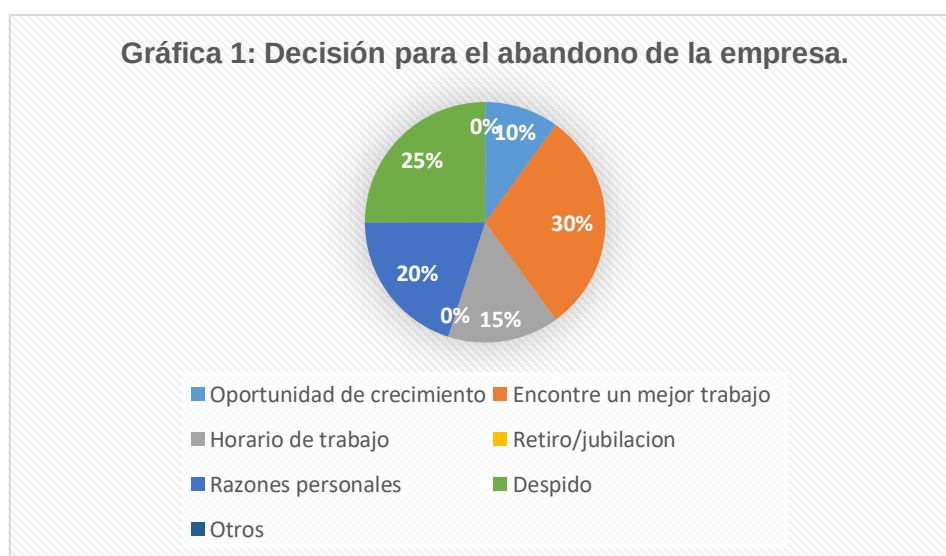
4.2 CENSO REALIZADO A PERSONAL QUE ESTA FUERA DE LA EMPRESA.

1. ¿Qué decisión fue la que influencio para abandonar esta empresa?

Objetivo: Fundamentar la razón principal por la cual los colaboradores deciden abandonar la empresa.

Tabla 1: Decisión para el abandono de la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Oportunidad de Crecimiento	2	10%
Encontré un mejor Trabajo	6	30%
Horarios de trabajo	3	15%
Retiro/ jubilación	0	0%
Razones personales	4	20%
Despido	5	25%
Otros	0	0
Total	20	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 30% de los encuestados fueron influenciados al momento de tomar una decisión para abandonar la empresa y encontrar un mejor trabajo, el 25% fue por despido, pero el 20% lo hizo por razones personales, el 15% por sus horarios de trabajo, el 10% por oportunidad de crecimiento y el 0% se retiró por jubilación y otros.

Interpretación: La importancia de determinar y analizar los factores que ocasionan la rotación de personal facilita la toma de decisiones para las organizaciones, se deben tomar en consideraciones todos los resultados de la pregunta; pero con mayor precisión el abandono por otras opciones de trabajo y despidos.

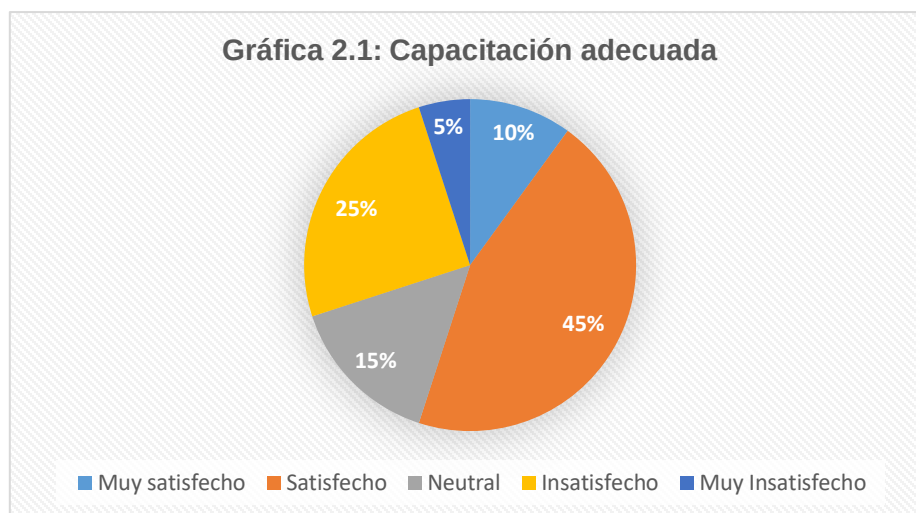
2. ¿Cómo se sentía con su trabajo?

2.1 ¿La capacitación que recibí fue muy adecuada?

Objetivo: Calcular el porcentaje de satisfacción de las capacitaciones que se les brindan a los colaboradores es la adecuada.

Tabla 2.1 Capacitación adecuada

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	2	10%
Satisfecho	9	45%
Neutral	3	15%
Insatisfecho	5	25%
Muy Insatisfecho	1	5%
Total	20	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 45% de los encuestados se encontraron satisfechos por las capacitaciones que recibieron, pero el 25% se encontró insatisfecho, el 15% se encontró en una posición neutral, pero el 10% está muy satisfecho y el 5% se encontró muy insatisfecho.

Interpretación: Diseñar un correcto plan de capacitación permite generar valor a la organización. Ya que adicional a preparar al personal con los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones. Las empresas deben tomar muy en consideración que el 15% de los empleados no dieron su opinión y el 25% se mostraron insatisfechos

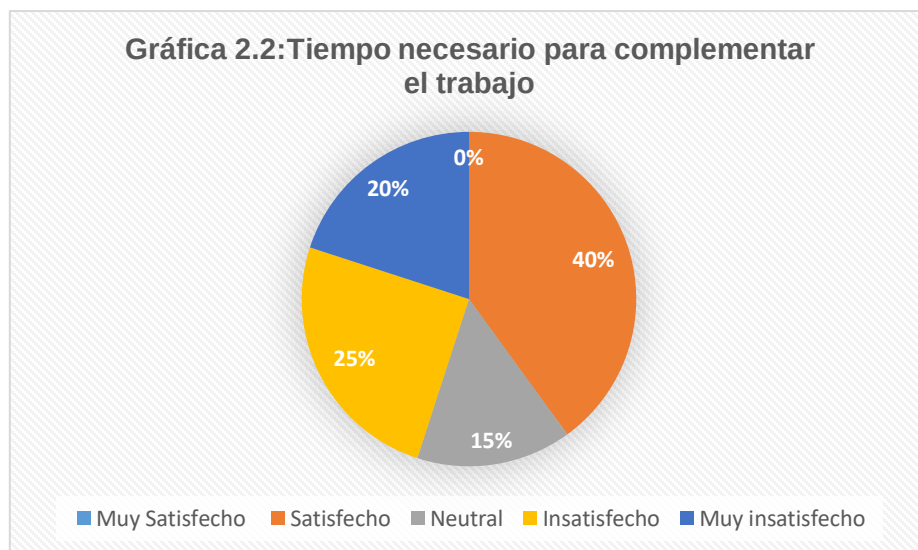
2.2 Tenía suficiente tiempo para completar mi trabajo.

Objetivo: Determinar si el colaborador tenía el tiempo suficiente para realizar su trabajo establecido por la empresa.

Tabla 2.2: Tiempo necesario para complementar el trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	8	40%

Neutral	3	15%
Insatisfecho	5	25%
Muy Insatisfecho	4	20%
Total	20	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 40% de los encuestados se encuentran satisfechos ya que tienen tiempo suficiente para completar su trabajo, pero el 25% le causa insatisfacción, el 20% de ellos está muy insatisfecho y el 15% se encuentra en una posición neutral.

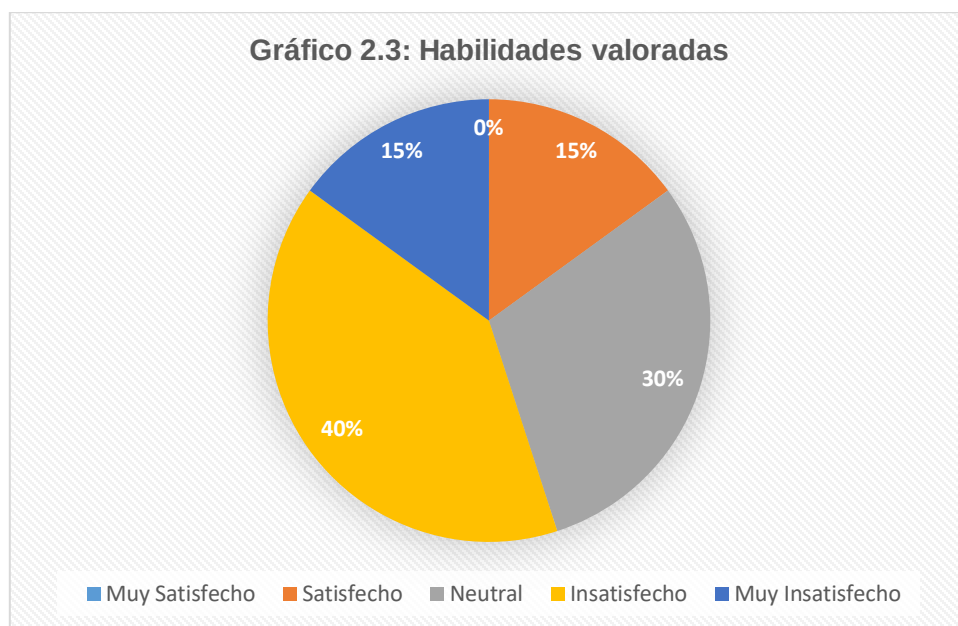
Interpretación: Solo el 48% consideraron estar satisfechos con el tiempo que tenían para completar su trabajo. Las empresas deben buscar balancear la carga laboral que tienen los colaboradores para que puedan completar sus funciones dentro del horario establecido y así fomentar una mayor satisfacción y ánimo. Sin que las actividades interfieran en el ritmo de vida. Por tanto, si se lograra hacer ajustes y que estos sean percibidos por la mayoría se lograría mayor productividad y empleados más felices.

2.3 ¿Mis habilidades eran valoradas adecuadamente?

Objetivo: Evaluar que tan valoradas son las habilidades de cada colaborador en sus funciones laborales.

Tabla 2.3 Habilidades valoradas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	3	15%
Neutral	6	30%
Insatisfecho	8	40%
Muy Insatisfecho	3	15%
Total	20	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 40% de los encuestados se encuentran insatisfechos ya que sus habilidades no eran valoradas adecuadamente, el 30% se encontraba en una posición neutral, pero un 15% estaba satisfecho y el otro 15% se encontraba muy insatisfecho.

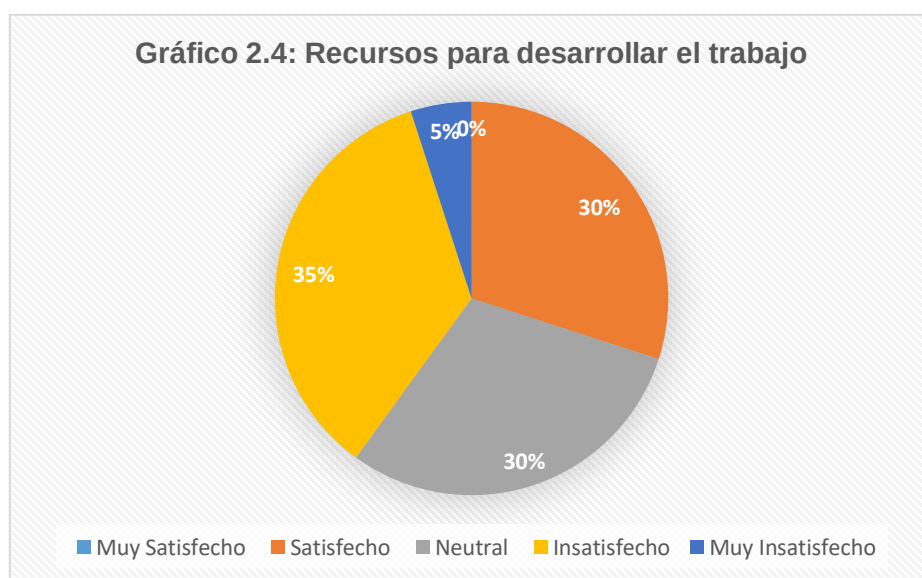
Interpretación: El nivel de insatisfacción que expresaron los expleados en relación a que sus habilidades no eran valoradas, implica que existía una escasa motivación hacia el trabajo y aporte que ellos daban a las empresas. Siendo uno de los factores por lo que los colaboradores se retiran de las organizaciones, ya que, aunque los empleados tengan desarrolladas varias competencias y habilidades requeridas para ejercer su cargo, el simple hecho de no recibir reconocimientos verbales y sentir que la contribución que ellos aportan es importante para los objetivos globales, hacen que las expectativas sean negativas.

2.4 ¿Tenía suficientes recursos para completar mi trabajo?

Objetivo: Identificar si las herramientas brindadas para los colaboradores es la adecuada para desarrollar mejor su trabajo.

Tabla 2.4 Recursos para desarrollar el trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	6	30%
Neutral	6	30%
Insatisfecho	7	35%
Muy Insatisfecho	1	5%
Total	20	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 35% de los encuestados se encontraban insatisfechos por que no contaban con los recursos suficientes para realizar su trabajo, el 30% se encontraba en una posición de satisfacción y neutral, pero un 5% estaba muy insatisfecho.

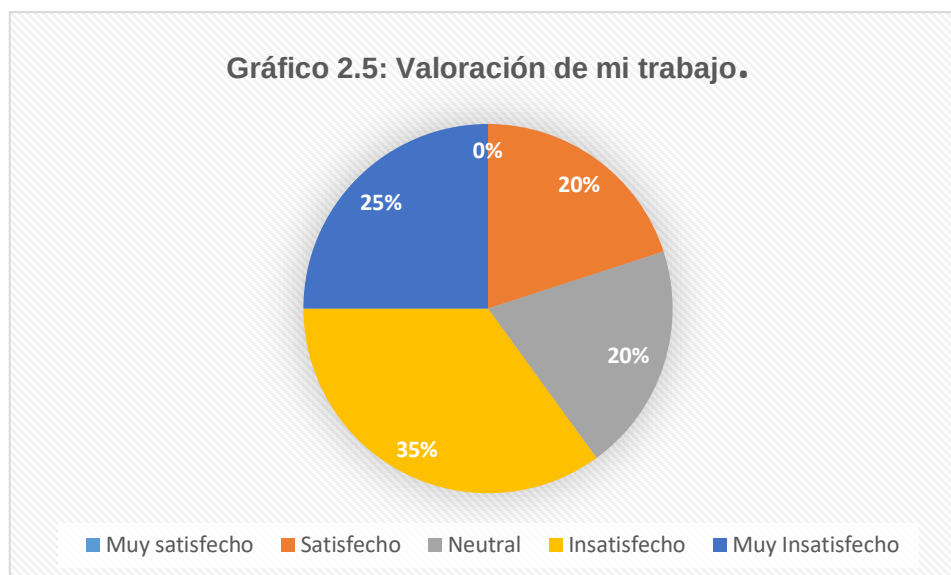
Interpretación: La mayor parte de los encuestados se encontraron insatisfecho por no obtener todos los recursos para la realización y una minoría estaba satisfecha. Cuando el personal de ventas sale a buscar nuevos clientes necesita tener todos los insumos para desempeñar sus funciones de la mejor manera. Los líderes tienen que asegurarse proveer todas las herramientas a sus colaboradores, el no contar con ellas puede afectar el cumplimiento de metas y generar una falta de compromiso.

2.5 ¿Mi trabajo era apreciado?

Objetivo: Diagnosticar el trabajo realizado por los colaboradores es de total apreciación por parte de sus alternos.

Tabla 2.5: Valoración de mi trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	4	20%
Neutral	4	20%
Insatisfecho	7	35%
Muy Insatisfecho	5	25%
Total	20	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 35% de los encuestados se encontraba insatisfecho porque su trabajo no era apreciado, el 25% muy insatisfecho, y el 20% estaba satisfecho, pero también en una posición neutral.

Interpretación: La carencia de planes de reconocimiento y bonificaciones por cumplimientos y la falta de acompañamiento de los líderes para generar empatía y trabajo en equipo, ocasionan que los colaboradores no se sientan apreciados. Se puede implementar

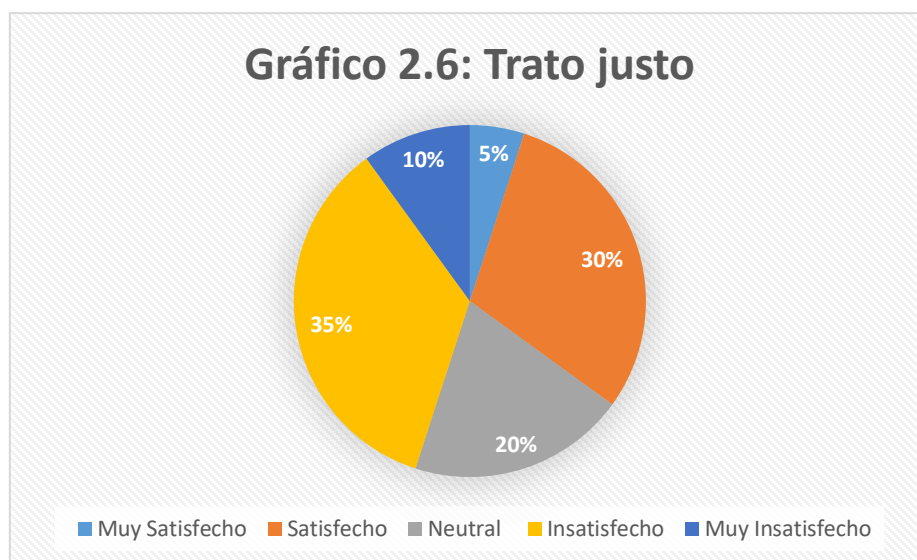
2.6 ¿La administración me trataba de forma justa?

Objetivo: Identificar que los subalternos y gerentes tratan de una forma justa, adecuada y por igual a todos los colaboradores.

Tabla 2.6: Trato justo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	1	5%
Satisfecho	6	30%
Neutral	4	20%

Insatisfecho	7	35%
Muy Insatisfecho	2	10%
Total	20	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 35% de los encuestados se encontraba insatisfecho ya que no eran tratados de manera justa por parte de la administración, el 30% de ellos se encontraba satisfecho, el 20% es una posición neutral, un 10% muy insatisfecho y el 5% estaba muy satisfecho.

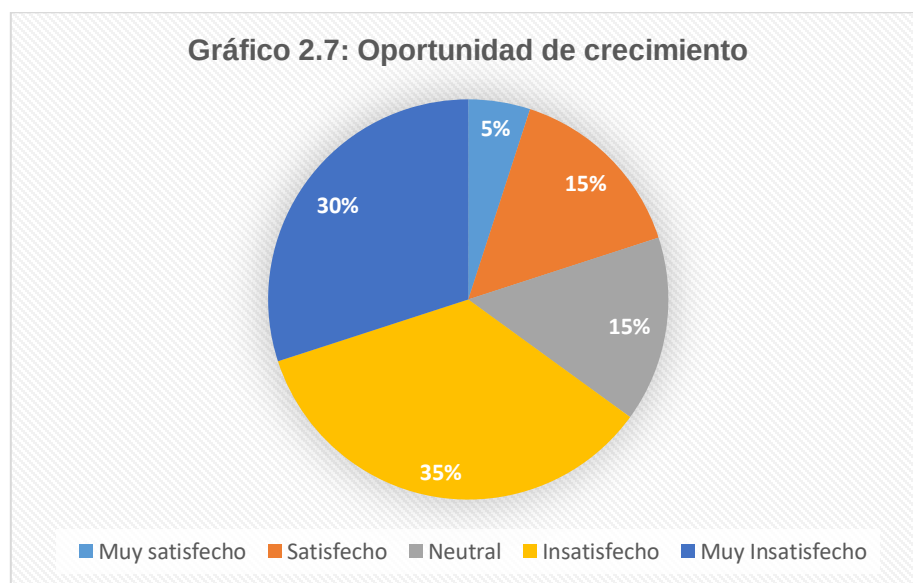
Interpretación: La mayor parte del grupo censado estaban insatisfechos por que no eran tratados de manera justa por parte del área administrativa. Para evitar que exista una incertidumbre en que no se trata por igual. Los administradores deben comunicar claramente las políticas institucionales y en conjunto con los líderes de venta preparar un plan de feedback y coaching, que permita ser transparentes con los colaboradores a la hora de tener sesiones por bajo rendimiento o acompañamientos que muestren el apoyo y que no se sientan como llamados de atención negativos.

2.7 ¿Tenía suficientes oportunidades para avanzar?

Objetivo: Demostrar si las oportunidades de crecimiento que ofrece la empresa son las adecuadas para poder seguir creciendo dentro de ella.

Tabla 2.7: Oportunidad de Crecimiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	1	5%
Satisfecho	3	15%
Neutral	3	15%
Insatisfecho	7	35%
Muy Insatisfecho	6	30%
Total	20	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 35% de los encuestados se encontraba insatisfecho ya que no contaba con oportunidades suficientes para avanzar, el 30% muy insatisfecho, el 15% se encontraban en una posición neutral y satisfecha y el 5% muy satisfecho.

Interpretación: Al sumar los insatisfechos y muy insatisfechos nos da un 65% un resultado preocupante que necesita ser abordado. Las empresas tienen que contar un plan de

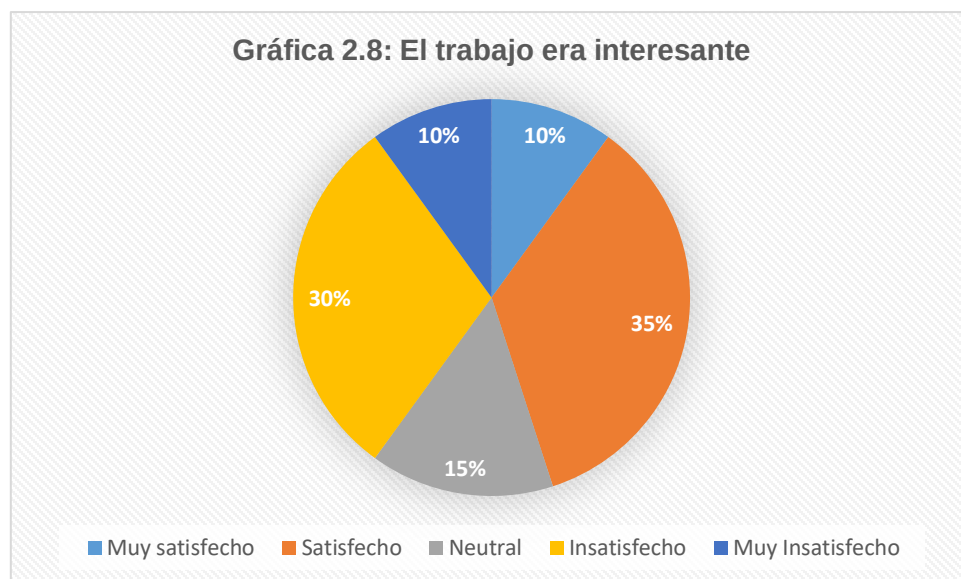
crecimiento claro donde el talento pueda ir aspirando llegar en algún momento ocupar unos de los puestos de liderazgo o ir creciendo en otras áreas de manera horizontal. Los colaboradores deben comprender que para lograr ser un candidato a un puesto de liderazgo tiene que haber desarrollado capacidades y habilidades individuales que se necesitan y muchas de estas se ganan con el tiempo y experticia. Hay que separar las habilidades técnicas y funcionales. Por lo que es posible que se requiera contar con títulos universitarios. Algunas capacidades se ganan en los puestos como la experiencia en mercados emergentes, poder adaptarse de manera rápida a los cambios de la organización y del entorno.

2.8 ¿El trabajo me parecía interesante?

Objetivo: Determinar si los colaboradores se sienten satisfechos y les parece interesante el trabajo que efectúan.

Tabla 2.8: El trabajo era interesante

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	2	10%
Satisfecho	7	35%
Neutral	3	15%
Insatisfecho	6	30%
Muy Insatisfecho	2	10%
Total	20	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 35% de los encuestados se encontraba satisfecho, ya que su trabajo les parecía interesante, el 30% insatisfecho, el 15% en una posición neutral y el 10% satisfecho, pero el otro 10% muy insatisfecho.

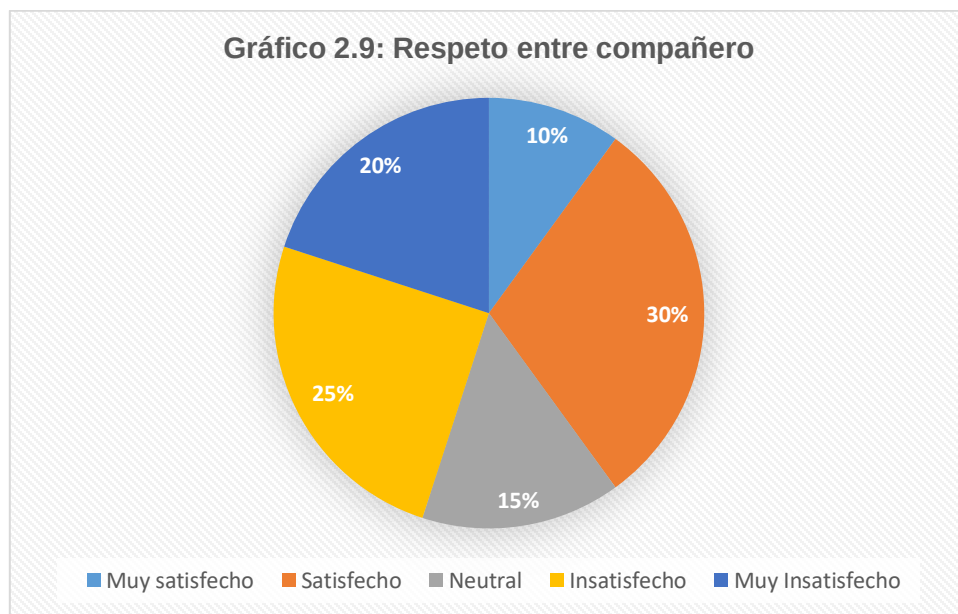
Interpretación: Dado que la respuesta viene de exempleados, el porcentaje de insatisfacción ocupa el segundo lugar en las respuestas, que al analizarlo es poco probable que una organización funcione bien a largo plazo, si una buena parte de sus colaboradores odia ir a trabajar. Y si esto no se mejora es muy seguro que acabará por afectar otros indicadores de las empresas como al trato y servicio a los clientes. Además, aquellos empleados con mayor talento tratarán de escapar como sea de su empresa y poco a poco clima laboral será irrespirable provocando un aumento de abandono y ausentismo laboral.

2.9 ¿Mis colegas me mostraban respeto?

Objetivo: Identificar el comportamiento de los colaboradores que se tienen entre ellos y el respeto mutuo que muestran a sus colegas.

Tabla 2.9: Respeto entre compañeros

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	2	10%
Satisfecho	6	30%
Neutral	3	15%
Insatisfecho	5	25%
Muy Insatisfecho	4	20%
Total	20	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 30% de los encuestados se encontraban satisfecho porque sus colegas le mostraban respeto, el 25% insatisfecho, el 20% muy insatisfecho, el 15% en una posición neutral y el 10% muy satisfecho.

Interpretación: A pesar que la mayoría confirma que durante estuvieron dentro de las empresas estaban satisfechos con el respeto de sus pares, el nivel de insatisfacción y muy insatisfechos sumados sobrepasan a las demás respuestas. Cuando se trabaja en base a cumplimientos y dado que día a día la competencia se vuelve más agresiva y posiblemente

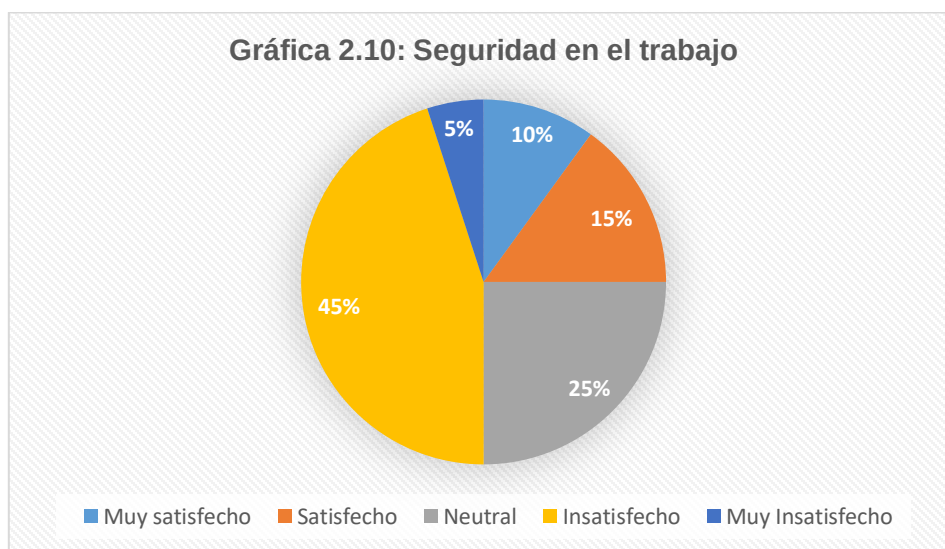
no se tenga diseñado un plan estratégico de ventas, donde los territorios y políticas de ventas no son claras. Existe la posibilidad que el respeto hacia las carteras de clientes de cada colaborador no exista y se generen asperezas por el robo de clientes y ventas al momento de ausencia de un colega y con competencias desleales dentro del mismo equipo de trabajo.

2.10 ¿El lugar de trabajo me parecía lo suficientemente seguro?

Objetivo: Exponer el grado de seguridad con el que cuentan las empresas y hacer sentir seguros a sus empleados.

Tabla 2.10: Seguridad en el trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	2	10%
Satisfecho	3	15%
Neutral	5	25%
Insatisfecho	9	45%
Muy Insatisfecho	1	5%
Total	20	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 45% de los encuestados se encontraba insatisfecho porque su lugar de trabajo no parecía lo suficientemente seguro, el 25% se encontraba en posición neutral, el 15% satisfecho, el 10% muy satisfecho y el 5% muy insatisfecho.

Interpretación: El tema de salud y seguridad ocupacional no se puede ignorar, ya que las empresas no solo se deben brindar un seguro médico formal a sus empleados en la planilla, sino también asegurarse de que las condiciones en infraestructura sean adecuadas. Asimismo; se tendría que considerar las condiciones psicosociales, puesto que el estrés laboral, ansiedad, maltratos laborales, entre otros factores, ocasionan graves problemas a los colaboradores. Las personas que trabajan bajo mucha presión, estrés o bien en condiciones laborales precarias, tienen mayor riesgo de desarrollar hábitos negativos. Por ejemplo, tienden a fumar con mucha frecuencia, abandonan la actividad física o contemplan una dieta no saludable. Todo lo anterior puede acarrear diferentes resultados deficientes para las organizaciones.

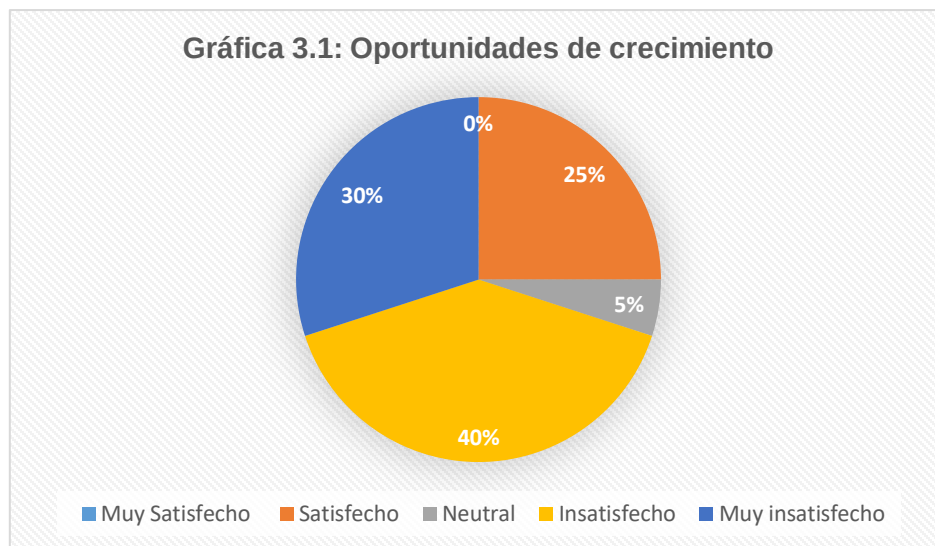
3. ¿Cuán satisfecho estaba usted con cada uno de los siguientes ítems?

3.1 ¿Cuán satisfecho estaba usted con las oportunidades de avance?

Objetivo: Diagnosticar si el empleado cuenta con las oportunidades suficientes de avance para buscar un mejor cargo dentro de la empresa.

Tabla 3.1: Oportunidades de crecimiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	5	25%
Neutral	1	5%
Insatisfecho	8	40%
Muy Insatisfecho	6	30%
Total	20	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 40% de los encuestados se encuentra insatisfecho por sus oportunidades de avance, el 30% muy insatisfecho, el 25% estaba satisfecho, mientras que el 5% estaba en una posición neutral.

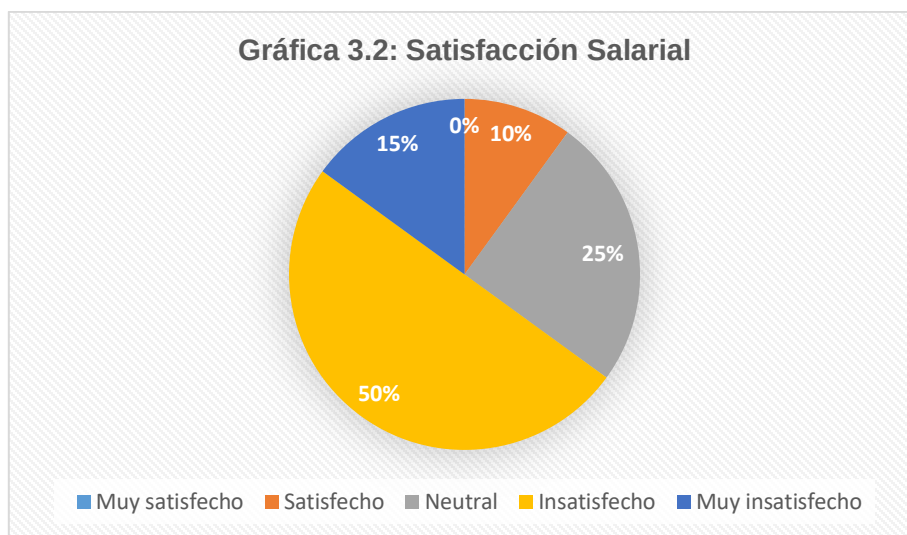
Interpretación: Para mejorar el nivel de insatisfacción actual hacia uno cada vez más positivo con relación a las oportunidades de avance, es posible crear un plan de incorporación de talento que al momento de necesitar cubrir una vacante, el tipo de selección inicie con el talento interno y que la comunicación de los concursos sea transparente para todos los miembros de la organización, ya que aunque no participen todos porque no cumplan con las capacidades para ocupar el puesto, el personal siente que la contratación si fuera de un candidato externo, será bien vista por el hecho que se involucró a todos por igual.

3.2 ¿Cuán satisfecho estaba usted con el salario?

Objetivo: Identificar si el salario que la empresa devenga a sus colaboradores es el adecuado según sus funciones que desempeña.

Tabla 3.2: Satisfacción Salarial

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	2	10%
Neutral	5	25%
Insatisfecho	10	50%
Muy Insatisfecho	3	15%
Total	20	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 50% de los encuestados se encontraba insatisfecho con el salario, el 25% en una posición neutral, el 15% muy insatisfecho y el 10% satisfecho.

Interpretación: La mayor parte de los encuestados estaban insatisfechos por su salario. Dado que el área de ventas paga salarios base bajos y comisiones que para poder liberarlas deben cumplir con varios KPIS. Sin duda, la implementación descrita anteriormente de un plan de compensaciones en efectivo y de reconocimiento es importante y que se acompañe de un plan de evaluación y asignación de metas estratégico. Con el fin de ir midiendo los resultados de manera semanal e ir proyectando los resultados para que el colaborador pueda

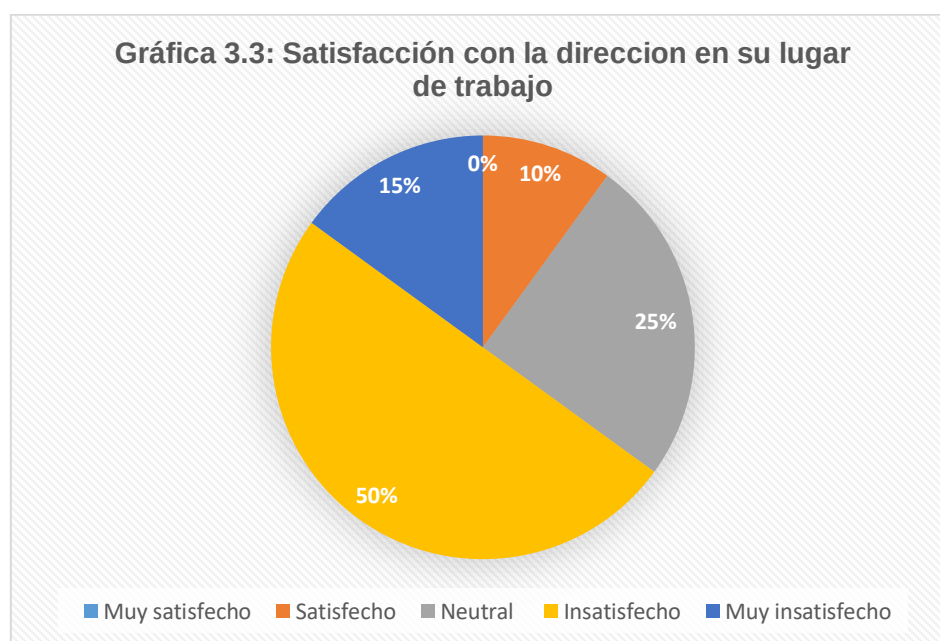
gestionar y accionar en mejorar los resultados más bajos y así tener conciencia de cómo van y lo que debe hacer para lograr liberar sus comisiones.

3.3 ¿Cuán satisfecho estaba usted con La dirección o lugar de trabajo?

Objetivo: Determinar cuan satisfecho se siente el/la colaborador/a con el área donde se encuentra ubicada la empresa.

Tabla 3.3 Satisfacción con la dirección en su lugar de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	2	10%
Neutral	5	25%
Insatisfecho	10	50%
Muy Insatisfecho	3	15%
Total	20	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 50% de los encuestados se encontraba insatisfecho con la dirección, el 25% en una posición neutral, el 15% muy insatisfecho y el 10% satisfecho.

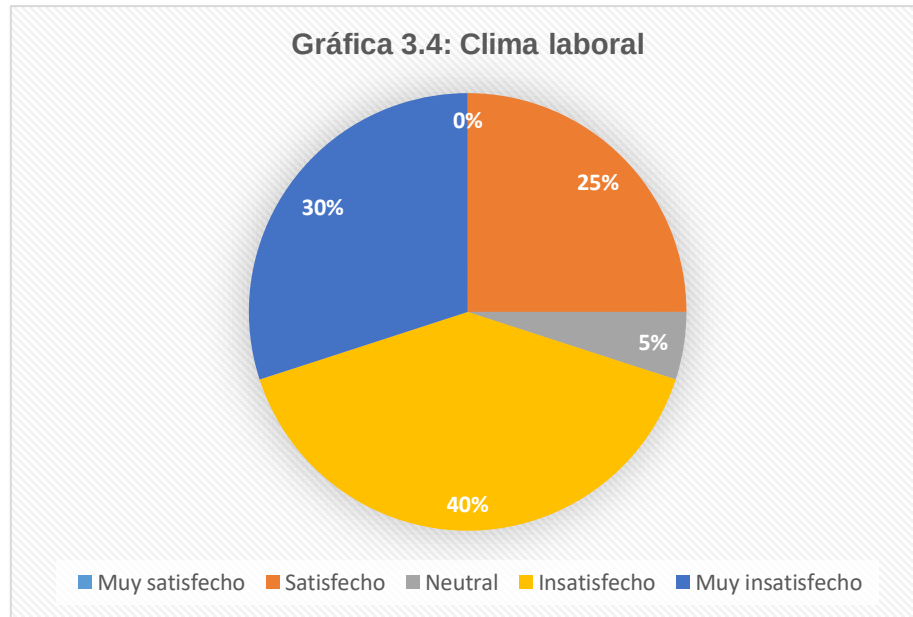
Interpretación: La mayor parte de los encuestados estaban insatisfechos por la dirección. Cuando los colaboradores no se sienten identificados con los valores institucionales y se sienten que no son escuchados y solo reciben órdenes de superiores se tiene una insatisfacción. El interés para las empresas debe cambiar en mantener al talento humano el mayor tiempo posible trabajando para las organizaciones, claro que para esto los directivos tienen que acompañar al departamento de recursos humanos para ir más allá del salario, la falta de oportunidades de crecimiento, las condiciones de trabajo, la falta de capacitación, así como el equipo y las herramientas de trabajo. Ya que la satisfacción individual y colectiva tiene que mejorar.

3.4 ¿Cuán satisfecho estaba usted con Clima laboral?

Objetivo: Identificar cuan satisfecho se siente el/la colaborador/a con el clima laboral de la empresa.

Tabla 3.4 Clima laboral

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	5	25%
Neutral	1	5%
Insatisfecho	8	40%
Muy Insatisfecho	6	30%
Total	20	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 40% de los encuestados se encontraban insatisfechos por el clima laboral, el 30% muy insatisfechos, el 25% estaban satisfechos y el 5% en una posición neutral.

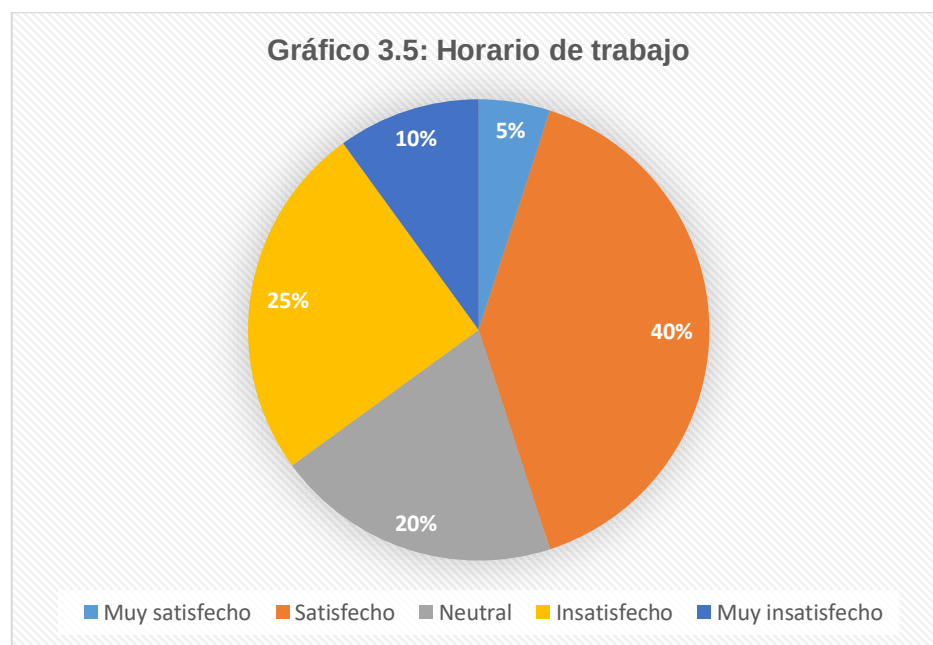
Interpretación: El clima laboral puede haber sido afectado por diferentes factores internos y externos. Para retener el talento y lograr motivar a los colaboradores es un reto, a los que se enfrentan las empresas. Ya no es importante solamente el currículum del candidato sino saber cuáles son sus valores personales y qué condiciones laborales podrían hacerle estar a gusto en su nuevo puesto de trabajo. Conseguir una satisfacción profesional actualmente para las nuevas generaciones es muy relevante: por eso las compañías deben trabajar en la línea de fomentar el crecimiento y la promoción dentro de la organización. Así como ir implementando diferentes planes y estrategias que ayuden a minimizar el nivel de insatisfacción que se tiene según los empleados.

3.5 ¿Cuán satisfecho estaba usted con los horarios de trabajo y tiempos?

Objetivo: Determinar cuan satisfecho se siente el/la colaborador/a con los horarios y tiempos que la empresa tiene establecidos.

Tabla 3.5: Horarios de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	1	5%
Satisfecho	8	40%
Neutral	4	20%
Insatisfecho	5	25%
Muy Insatisfecho	2	10%
Total	20	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 40% de los encuestados estaban satisfechos con los horarios de trabajo y tiempos, el 25% insatisfecho, el 20% en posición neutral, el 10% muy insatisfecho y el 5% insatisfecho.

Interpretación: El 40% de los censados contestaron que estaban satisfechos con el horario de trabajo. Se puede suponer que los demás muestran una insatisfacción categorizada en neutros e insatisfechos. Cuando existen horarios cambiantes y no se tiene una estabilidad. Los colaboradores no pueden gestionar el tiempo de ocio, ya que al variar cada día no se pueden adaptar. Por lo tanto, la gestión del tiempo libre en turnos extendidos puede suponer problemas familiares y sociales al no poder acudir a encuentros como ir a una reunión de padres en el colegio y al no poder asistir a una emergencia familiar o personal. Para solventar esto debe existir un calendario de horarios fijos que permita a los colaboradores programar sus actividades sin problema y con tiempo, adicional se tiene que tener una política flexible en los permisos por eventualidades que se puedan presentar.

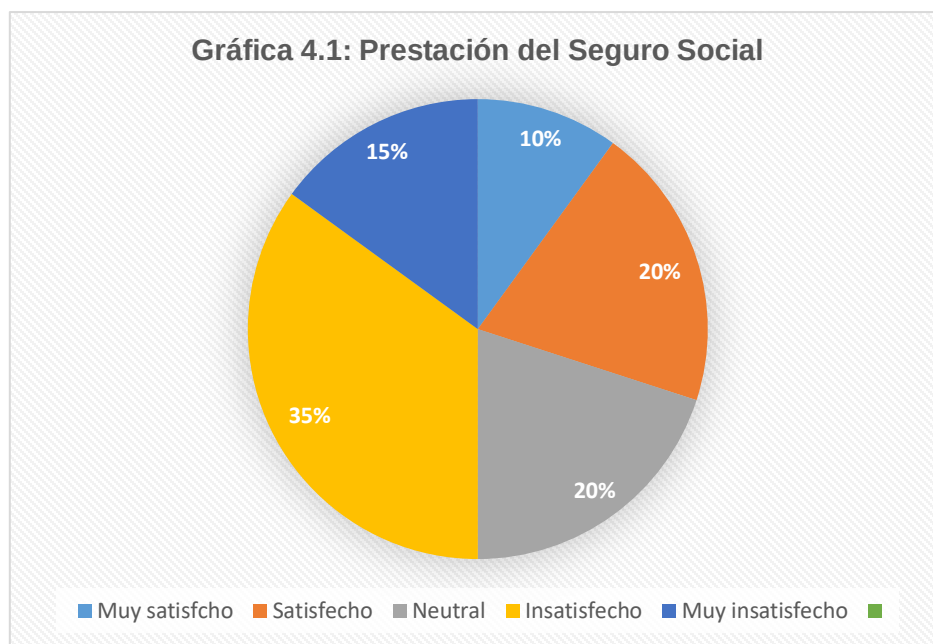
4. ¿En relación a las prestaciones sociales como se sentía?

4.1 ¿En relación a las prestaciones sociales como se sentía con el Seguro Social?

Objetivo: Determinar qué tan satisfecho se sentía en relación a las prestaciones del seguro social.

Tabla 4.1: Prestación del Seguro Social

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	2	10%
Satisfecho	4	20%
Neutral	4	20%
Insatisfecho	7	35%
Muy Insatisfecho	3	15%
Total	20	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 35% de los encuestados se encuentra insatisfecho por su seguro social, el 20% está satisfecho pero el otro 20% es neutral, el 15% muy insatisfecho y el 10% muy satisfecho.

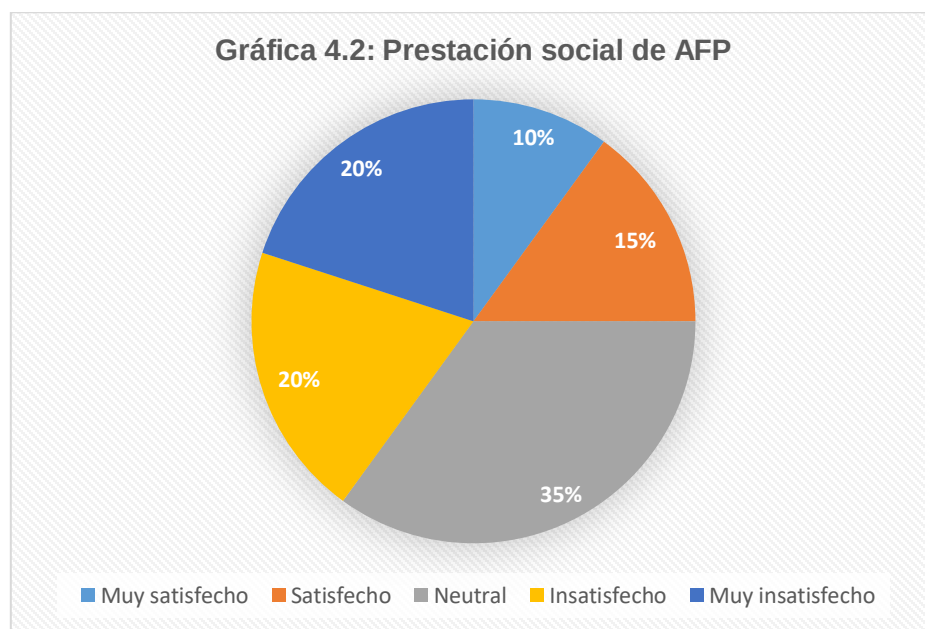
Interpretación: Es preocupante este resultado ya que debería ser el 100% de censados que estuvieran muy satisfechos en tener activo el derecho de ir al seguro social y que el patrono cubra la parte correspondiente de afiliarlo e incluirlo en la nómina. El problema radica en que cuando se habla de paquetes de beneficios sociales se confunde el hecho que estos son derechos y obligaciones que las empresas adquieren al contratar talento humano. El pago del ISSS no se debe ver como un complemento de remuneración, sino más bien como el aporte mínimo legal, que ayuda a generar un ambiente agradable de trabajo. Los efectos positivos van más allá de los lugares de trabajo, muchos de ellos para contemplar el entorno familiar de sus colaboradores, como una forma de atención y motivación.

4.2 ¿En relación a las prestaciones sociales como se sentía con el AFP?

Objetivo: Diagnosticar qué tan satisfecho se sentía en relación a las prestaciones sociales de AFP.

Tabla 4.2: Prestación Social de AFP

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	2	10%
Satisfecho	3	15%
Neutral	7	35%
Insatisfecho	4	20%
Muy Insatisfecho	4	20%
Total	20	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 35% de los encuestados se encuentra en una posición neutral con respecto a la AFP, el 20% está insatisfecho, el otro 20% muy insatisfecho, así mismo un 15% satisfecho y un 10% muy satisfecho.

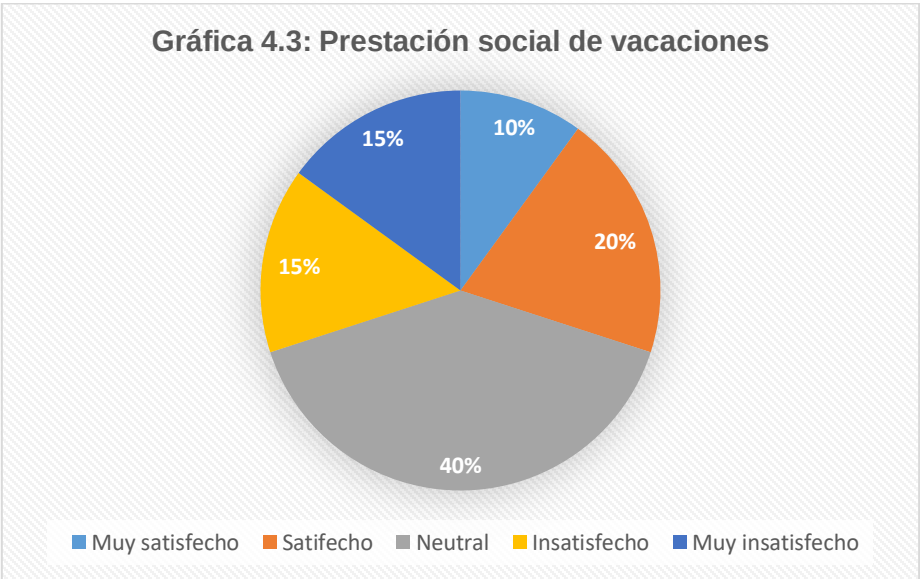
Interpretación: El pagar el AFP a los colaboradores se debe tomar con responsabilidad ya que, las compañías tienen que financiar parcialmente la cotización y con esto quitar preocupaciones a los empleados. Son derechos indispensables para mantener la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

4.3 ¿En relación a las prestaciones sociales como se sentía con las vacaciones anuales?

Objetivo: Identificar qué tan satisfecho se sentía en relación a las prestaciones sociales con las vacaciones anuales.

Tabla 4.3: Prestación Social de vacaciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	2	10%
Satisfecho	4	20%
Neutral	8	40%
Insatisfecho	3	15%
Muy Insatisfecho	3	15%
Total	20	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 40% de los encuestados se encuentran neutral con respecto a sus vacaciones anuales, el 20% está satisfecho, el 15% insatisfecho, pero el otro 15% muy insatisfecho y un 10% muy satisfecho.

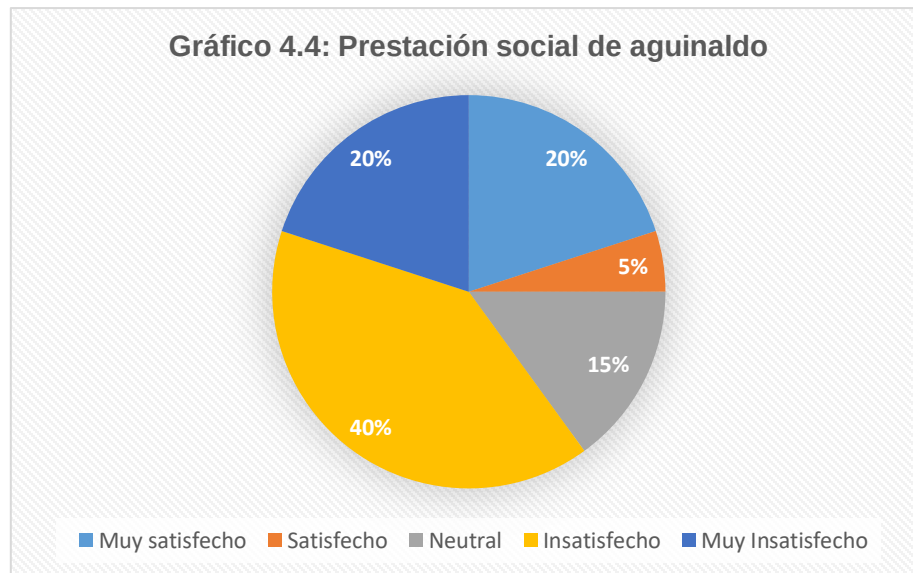
Interpretación: Las vacaciones anuales son un derecho que los patrones deben facilitar a los colaboradores. Se debe programar los días de descanso y pagar esos días más el 30%, El Código de Trabajo de El Salvador aclara: Art. 177.- Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo. (Humberto Villasmil Prieto, Giovanni Rodríguez Mejía y Adolfo Ciudad Reynaud, 2010)

4.4 ¿En relación a las prestaciones sociales como se sentía con el aguinaldo?

Objetivo: Identificar qué tan satisfecho se sienten los colaboradores en relación a las prestaciones sociales respecto al aguinaldo.

Tabla 4.4: Prestación social de aguinaldo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	4	20%
Satisfecho	1	5%
Neutral	3	15%
Insatisfecho	8	40%
Muy Insatisfecho	4	20%
Total	20	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 40% de los encuestados se encuentra insatisfecho con respecto a su aguinaldo, el 20% muy insatisfecho, el otro 20% muy satisfecho, el 15% en una postura neutral y el 5% satisfecho.

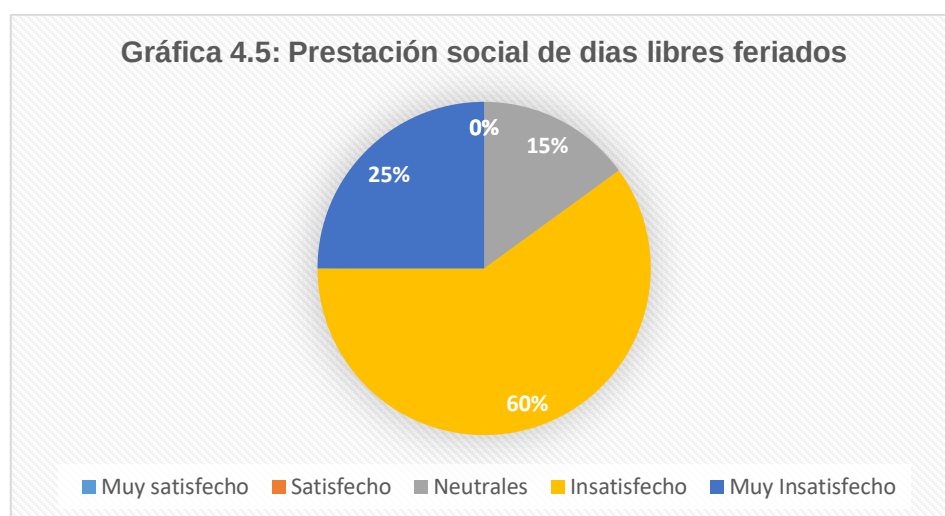
Interpretación: Se debe considerar que el pago de aguinaldo es un deber de los patronos en cumplir, ya que es un derecho para los colaboradores. Aquí es de comprender si la insatisfacción es por el monto, ya que algunas organizaciones pagan el salario completo en reconocimiento al esfuerzo demostrado por los empleados a lo largo del año. Es e considerar que en base a la estabilidad económica que las empresas del presente estudio puedan tener hagan el esfuerzo de hacer esta buena práctica para fomentar el sentido de pertenencia del talento humano hacia la organización por hacerlos sentir parte de las empresas al ser valorados más allá de un pago que la ley pide.

4.5 ¿En relación a las prestaciones sociales como se sentía con los días libres feriados?

Objetivo: Diagnosticar qué tan satisfecho se sienten los colaboradores en relación a las prestaciones sociales con los días feriados.

Tabla 4.5 Prestación Social de días libres feriados

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	0	0%
Neutral	3	15%
Insatisfecho	12	60%
Muy Insatisfecho	5	25%
Total	20	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 60% de los encuestados insatisfechos por sus días libres feriados, el 25% muy insatisfecho y el 15% de manera neutral.

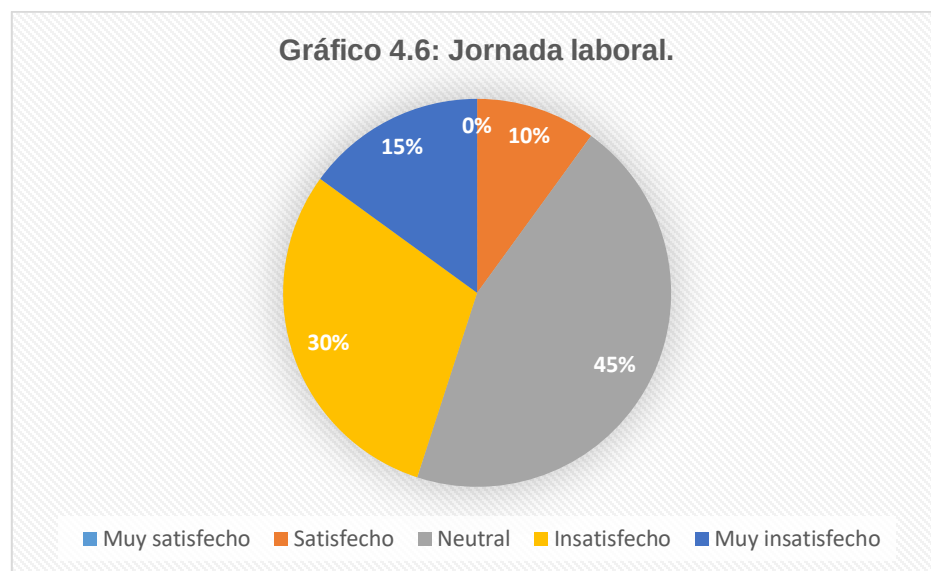
Interpretación: Para mejorar este resultado es importante cumplir con el pago de horas extra y pago compensatorio del tiempo, para que los colaboradores se sientan motivados a trabajar estos días y recomenzados justamente. Se puede también incluir un plan estratégico de cobertura de personal extra para esos días y que dentro de la jornada semanal no se tenga un horario extendido, buscando un equilibrio entre la vida personal de los empleados y el trabajo. Considerando que los días feriados es cuando más demanda de productos y servicios se tiene y es una oportunidad de generar ingresos a la compañía.

4.6 ¿En relación a las prestaciones sociales como se sentía con la Jornada laboral semanal?

Objetivo: Identificar qué tan satisfecho se sienten los colaboradores en relación a las prestaciones sociales con la jornada laboral semanal.

Tabla 4.6: Jornada laboral

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	2	10%
Neutral	9	45%
Insatisfecho	6	30%
Muy Insatisfecho	3	15%
Total	20	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 45% de los encuestados se encuentran en una posición neutral de acuerdo a su jornada laboral semanal, el 30% está insatisfecho, el 15% muy insatisfecho y el 10% satisfecho.

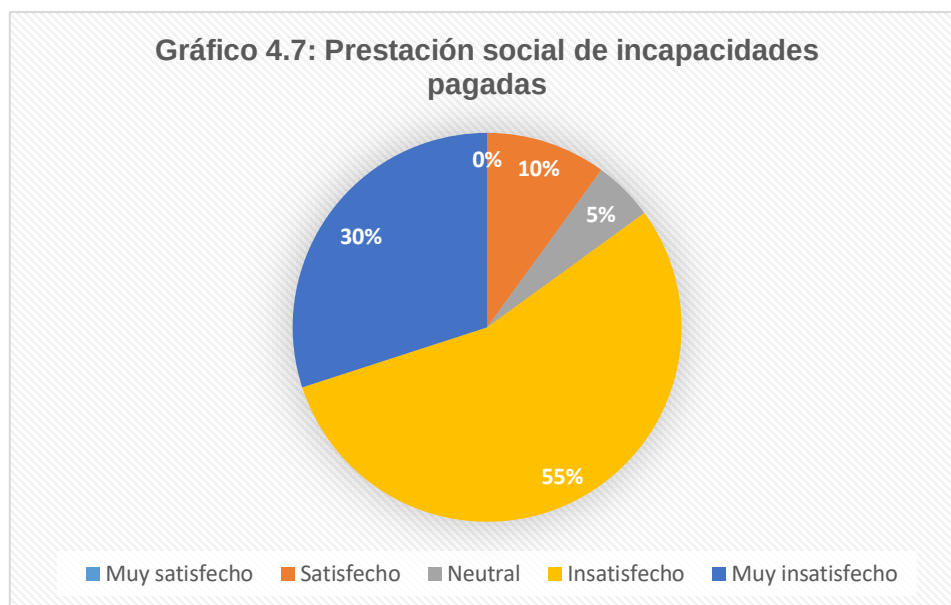
Interpretación: La insatisfacción del tiempo extendido trabajado es notable. El análisis para mejorar este factor crítico que puede estar ocasionando fuga de talento se debe buscar una solución conjunta entre el área de recursos humanos y ventas, dado que al buscar mayores ventas en corto tiempo a largo plazo la salida e incorporación de un empleado acarrea mayores gastos. Se puede implementar opciones de pago de horas extra, redistribuir y rotar los horarios de manera planificada, también se puede agregar beneficios como días libres por cumplimientos y fechas especiales como cumpleaños, aniversarios, graduaciones, etc.

4.7 ¿En relación a las prestaciones sociales como se sentía con Incapacidades pagadas?

Objetivo: Identificar qué tan satisfecho se sienten los colaboradores en relación a las prestaciones sociales con las incapacidades pagadas.

Tabla 4.7 Prestación social de incapacidades pagadas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	2	10%
Neutral	1	5%
Insatisfecho	11	55%
Muy Insatisfecho	6	30%
total	20	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 55% de los encuestados se encontraba insatisfecha de acuerdo a sus incapacidades pagadas, el 30% muy insatisfecho, el 10% satisfecho y un 5% se mantuvo neutral.

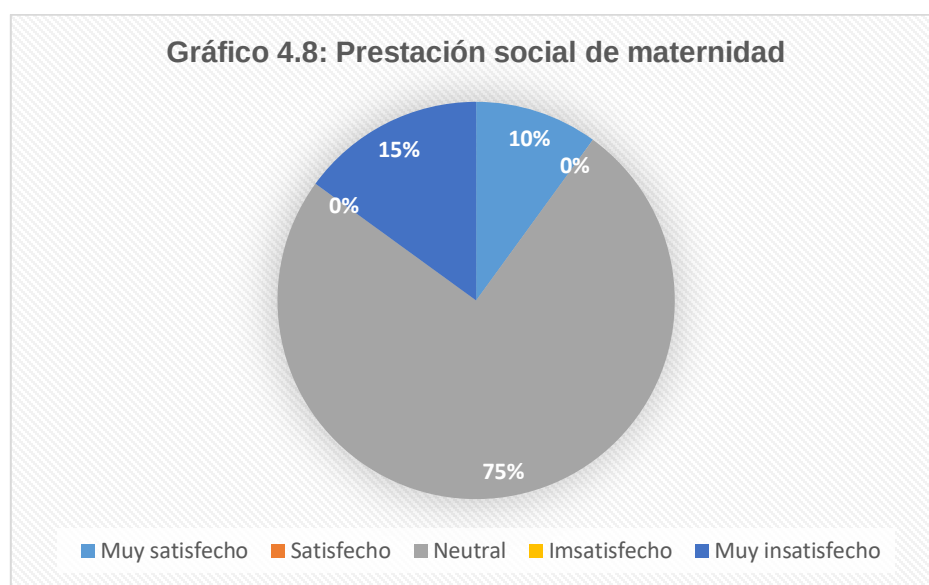
Interpretación: El pago de las licencias por enfermedades y accidentes comunes deben ser cumplidas según los artículos 307 y 308 del código de trabajo de El Salvador, es importante que para que esto ocurra los colaboradores deben estar inscritos en el ISSS y las planillas estar al día. Sin lo anterior no ocurre hay un malestar por los empleados ya que deben incurrir en gastos médicos y si los días de incapacidad no son remunerados hacen una doble inversión por un derecho que deberían estar cubiertos. (Humberto Villasmil Prieto, Giovanni Rodríguez Mejía y Adolfo Ciudad Reynaud, 2010)

4.8 ¿En relación a las prestaciones sociales como se sentía con la de Maternidad?

Objetivo: Diagnosticar qué tan satisfecho se sienten los colaboradores en relación a las prestaciones sociales con maternidad.

Tabla 4.8: Prestación social de maternidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	2	10%
Satisfecho	0	0%
Neutral	15	75%
Insatisfecho	0	0%
Muy Insatisfecho	3	15%
Total	20	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 75% de los encuestados se encontraba en una posición neutral por maternidad, el 15% muy insatisfecho y el 10% muy insatisfecho.

Interpretación: El tema de cumplimiento de este derecho es una preocupación mundial en donde la OIT, aclara que las normas sobre la maternidad requieren una legislación contra la discriminación en el empleo, incluido el acceso al empleo, el despido y el mantenimiento de las prestaciones de empleo durante la licencia. La protección de la maternidad para las trabajadoras contribuye a la salud y el bienestar de las madres y de sus bebés y por tanto

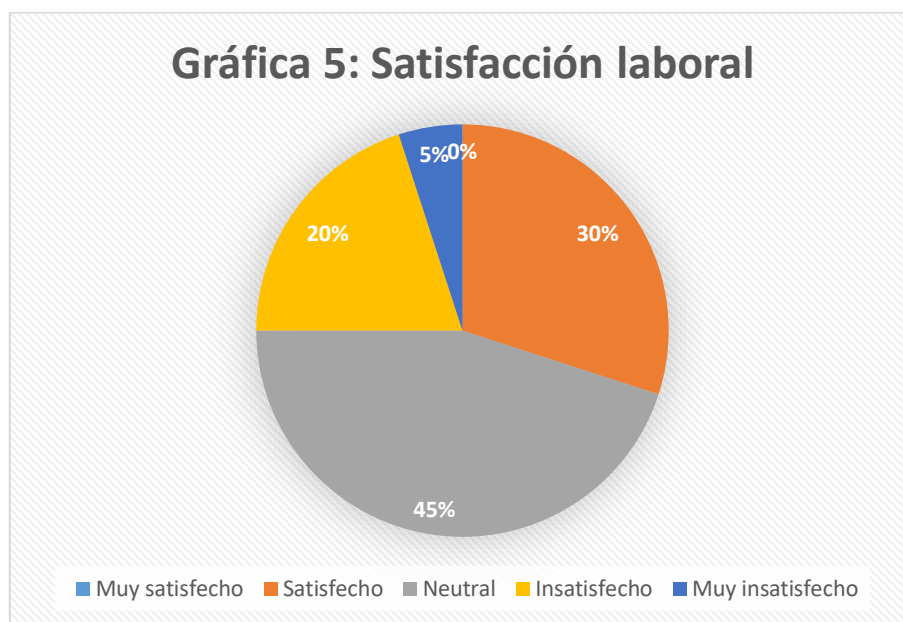
al logro de los objetivos de desarrollo del Milenio números 4 y 5 adoptados por los Estados Miembros de las Naciones Unidas, cuyo fin es reducir la mortalidad infantil y mejorar la salud materna. Se debe garantizar los ingresos durante la maternidad y después de ella, es esencial para asegurar el acceso de la mujer a la igualdad de oportunidades y de trato en el lugar de trabajo. (OIT, 1996-2020).

5. ¿Su satisfacción general mientras trabajaba para esta empresa?

Objetivo: Determinar qué tan satisfecho se sentía mientras estuvo laborando en la empresa.

Tabla 5: Satisfacción laboral

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	6	30%
Neutral	9	45%
Insatisfecho	4	20%
Muy Insatisfecho	1	5%
total	20	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 45% de los encuestados se encontraba de forma neutral de acuerdo a su satisfacción general mientras trabajaba para la empresa, el 30% satisfecho, el 20% insatisfecho y un 5% muy insatisfecho.

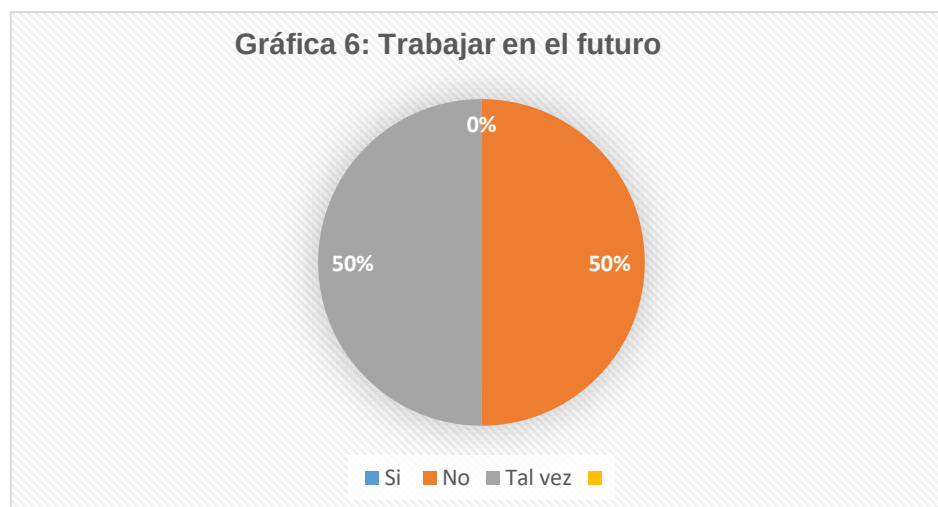
Interpretación: La mayor parte de los encuestados estaban neutrales en contestar que tan satisfechos estaban con el trabajo en general. Este indicador es importante darle seguimiento y medirlo periódicamente bajo encuestas internas y si fuera posible por consultores externos, para tener un diagnóstico y partir desde ahí con las diferentes mejoras. Los colaboradores son muy susceptibles en relación a un ambiente laboral positivo y con prestaciones que cubran lo básico, que exista una buena comunicación entre los compañeros de trabajo y que sus relaciones interpersonales sean positivas, que se cuente con un equilibrio entre la vida personal y profesional. Es decir, gestionar el tiempo que se dedica a los seres queridos y el tiempo en el trabajo.

6. ¿Le gustaría trabajar para esta empresa en el futuro?

Objetivo: Diagnosticar si el ex empleado regresaría a trabajar en la empresa que laboro por un tiempo determinado.

Tabla 6: Trabajar en el futuro

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	%
No	10	50%
Tal vez	10	50%
Total	20	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 50% de los encuestados no les gustaría trabajar en esta empresa en el futuro, el 50% tal vez.

Interpretación: La falta de respuesta positiva a esta pregunta demuestra que los ex empleados presentan un alto grado de insatisfacción con las empresas ya que su duda e regresar es del 50% y el restante no quiere regresar definitivamente. Las empresas del sector deben cambiar orientar su esfuerzo de retener el talento humano y que existan oportunidades de desarrollo, un adecuado equilibrio del balance entre vida laboral y familiar, un ambiente laboral estimulante, que los líderes reflejen una cultura de confianza, la posibilidad de contar los beneficios sociales e incentivos más allá de estos.

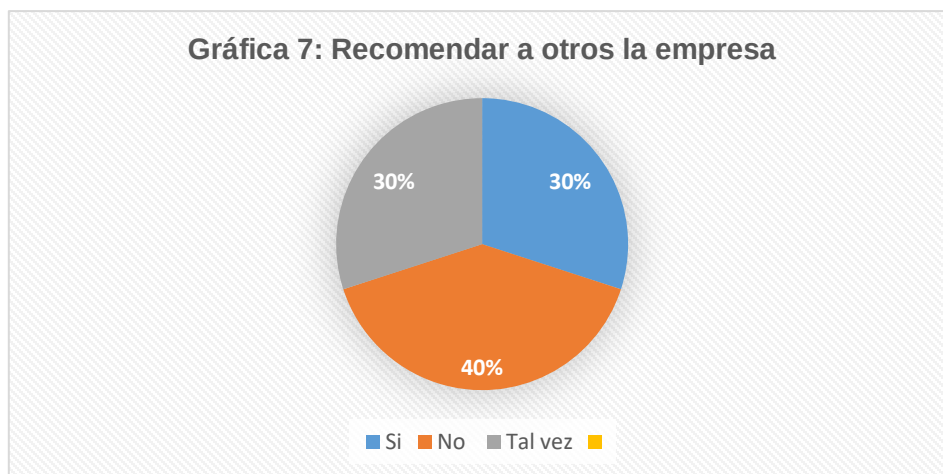
7. ¿Recomendaría esta empresa a otros?

Objetivo: Determinar si los ex empleados recomendarían la empresa de la que un día ellos fueron parte de ella.

Tabla 7: Recomendar a otros la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	30%

No	8	40%
Tal vez	6	30%
Total	20	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 40% de los encuestados no recomendaría esta empresa a otros, el 30% lo haría y el otro 30% tal vez lo haría.

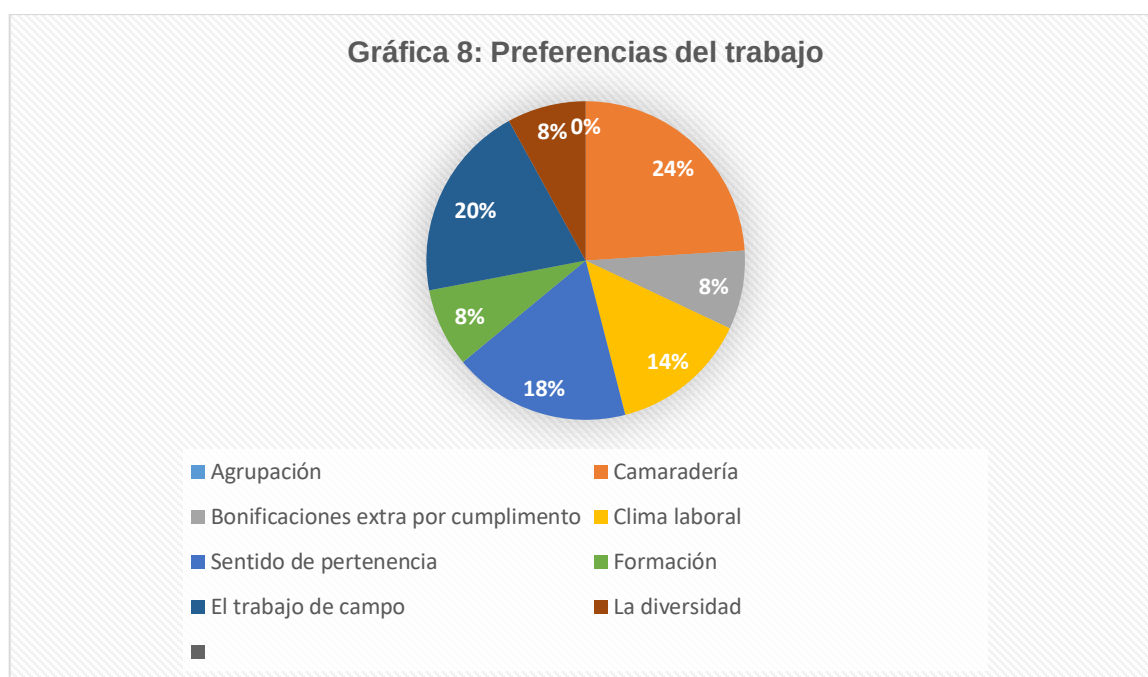
Interpretación: Para mejorar la imagen negativa que se deja a los empleados cuando se retiran por diferentes razones. Las organizaciones del presente estudio deben crear un plan estratégico de fidelización y retención del talento humano que involucre a todas las áreas de toma de decisiones y ventas en búsqueda de tener una excelente calidad de vida en el trabajo, ya que no puede ser medida con únicamente una variable, porque involucra varios factores internos y externos. Primero se tiene que conocer el nivel de satisfacción de los empleados y tomar en cuenta variables como seguridad en el lugar de trabajo, las remuneraciones, las relaciones y camarería del equipo, entre otros factores. Es fundamental que las personas se sientan reconocidas, motivadas y respetadas dentro de la empresa.

8. ¿Mencione lo que más le gustaba de su trabajo?

Objetivo: Identificar qué es lo más les gustaba a los ex empleados dentro de la empresa.

Tabla: Preferencias del trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Camaradería	12	24%
Bonificaciones extra por cumplimento	4	8%
Clima laboral	7	14%
Sentido de pertenencia	9	18%
Formación	4	8%
El trabajo de campo	10	20%
La diversidad	4	8%
Total	50	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 24% de los encuestados les agradaba la camaradería del grupo, el 20% el trabajo de campo, el 18% sentirse parte de la empresa, el 14% el clima laboral, el 8% las bonificaciones extra por cumplimiento, así como un 8% más la formación y el 8% restante la diversidad con la que contaban las empresas.

Interpretación: La pregunta dio diferentes puntos de vista y se agruparon para facilitar la presentación de sus respuestas, dando diferentes porcentajes en los ítems camaradería, bonificaciones extra por cumplimiento, el clima laboral, sentido de pertenencia, la formación, el trabajo de campo y la diversidad. Este resultado puede ayudar a los administradores que motiva a sus colaboradores y reforzar estos puntos de manera constantes.

9. ¿Mencione lo que no le gustaba de su trabajo?

Objetivo: Diagnosticar que es lo que no les gustaba a los ex empleados dentro de la empresa.

Tabla 9: Lo no agradable del trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Horarios extendidos	14	20%
Incumplimiento en pago	9	13%
Trabajar días Feriados	12	17%
Sobre carga de metas por falta de personal	6	9%
Inseguridad al salir noche del punto de trabajo	8	12%
Falta de oportunidad de crecimiento interno	7	10%
Presión de jefaturas	13	19%
Total	69	100%



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 20% de los encuestados no les gustaba los horarios extendidos, el 19% la presión de las jefaturas, el 17% el trabajar en días feriados, el 13% el incumplimiento en sus pagos, el 12% la inseguridad al salir noche del punto de trabajo, el 10% la falta de oportunidades de crecimiento interno, el 9% la sobre carga de metas por falta de personal.

Interpretación: La pregunta dio diferentes puntos de vista por ser abierta y se agruparon para facilitar la presentación de sus respuestas, dando diferentes porcentajes en los ítems, estas respuestas son una contribución positiva para que las empresas puedan considerar mejorar en corto y largo plazo, ya que fueron los factores principales por los que la satisfacción y motivación de los empleados era negativa. Entre ellos están horarios extendidos, incumplimiento en pago, trabajar días feriados, sobre carga de metas por falta de personal, inseguridad al salir noche del punto de trabajo, falta de oportunidad de crecimiento interno, presión de jefaturas.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES.

- Después de haber realizado la investigación: en las muestras tomadas de la población en estudio y definidas para las empresas de distribución de telefonía móvil de la ciudad de San Miguel, se ha podido identificar que existe una relación entre la evaluación hecha a los colaboradores del área de ventas y los líderes de venta, así como administradores de recursos humanos.
- Ya que con los procedimientos internamente realizan han podido determinar ciertas falencias que mantienen los asesores como la motivación salarial, su falta de integración y trabajo en equipo y la carencia por el logro individual y grupal de los kpis asignados. Esto último lleva consigo que las metas no se logren y que, con el tiempo al realizar las evaluaciones de desempeño, con base en resultados bajos se tenga que desvincular a los colaboradores con bajo rendimiento y que en algunos

casos al recibir menos ingreso y presión por parte de los supervisores el talento humano decida renunciar con un disgusto hacia la compañía.

- Porque afirmamos que se tiene un malestar al momento de retirarse de la compañía. Al analizar los resultados del censo que se pasó a las personas que ya no laboran para las empresas en investigación, los factores principales que llevaron a salir de la organización fueron: Un mejor trabajo, despidos y razones personales. Estos 3 factores tienen un alto porcentaje de insatisfacción y hacia los horarios extendidos que no les permitían tener un equilibrio entre vida personal y su trabajo. A continuación, se muestra la tabla de los factores principales por los que se desvincularon a dicho personal.
- Cabe mencionar que, al ahondar en los resultados del censo, las personas que ya no están en las empresas también muestran, unas actitudes negativas hacia la camarería entre los equipos en su mayoría las consideran insatisfechas y presentaban una negativa hacia el clima laboral, dirección, condiciones del lugar de trabajo. En relación con prestaciones sociales fueron respuestas neutras y al 50% si le gustaría regresar a las empresas.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Encontré un mejor Trabajo	6	30%
Despido	5	25%
Razones personales	4	20%
Horarios de trabajo	3	15%
Oportunidad de Crecimiento	2	10%
Retiro/ jubilación	0	0%
Total	20	100%

- Con el actual talento humano que tienen las diferentes empresas que conforman el estudio, existe un sentido de permanencia del 72% hacia las organizaciones y un nivel del 60% de motivación al trabajo que desempeñan, bajo la variable de estar totalmente de acuerdo.

- Se cuenta con un 32% al sumar los ítems de desacuerdo y neutros con relación al descontento en el factor de horario que no permiten equilibrar las jornadas laborales con la vida personal de los colaboradores y tiene relación con los resultados de los ex empleados que entre insatisfechos y neutros suman un 55%. También se tiene un desacuerdo con las evaluaciones de desempeño que se realizan. Las remuneraciones se consideran importantes tanto para los administradores como el personal de ventas; pero se tiene un desacuerdo del 45% que consideran podrían ganar más si se pasaran a otra compañía de la misma industria. Los niveles de capacitación y conocimiento apropiado para desempeñar las funciones, ya que están totalmente de acuerdo el 62%.
- El área de ventas puede llegar a limitarse al pensar que implica solo el hecho de tener un producto que cumpla los requisitos que el mercado demanda para satisfacer una necesidad y que al capacitar correctamente al talento humano se logran grandes resultados. Cuando agregamos personas en un proceso de cualquier organización hay elementos intangibles que se tienen que contemplar como el hecho que los seres humanos somos seres con sentimientos, sueños, motivaciones y gran gama de pensamientos particulares que si las empresas lograr identificar pueden potenciar sus resultados a niveles óptimos. Desarrollando y satisfaciendo al cliente interno.
- Si lo anterior no se cuida, es posible tener una mala reputación de las compañías, ya que las personas que voluntariamente se retiran o son desvinculados por diferentes factores. Al hablar de las empresas donde trabajaron, lo hacen de manera negativa. Es importante recalcar que en el trabajo explicamos que un nivel alto de rotación puede afectar la imagen corporativa de cualquier negocio y por ende la pérdida de clientes, inversores e incluso la insatisfacción del personal que sigue brindando atención al cliente y puede existir pérdida de oportunidades al tener sobre carga laboral y falta de cumplimiento de los objetivos organizaciones por no tener un control minucioso de la fuga de talento que se pueda presentar.
- Después de haber realizado la investigación en las muestras tomadas de la población en estudio y definidas para las empresas de distribución de telefonía móvil

de la ciudad de san miguel, se ha podido identificar que la evaluación realizada al personal desvinculado y los colaboradores del área de ventas existe una relación de un 30% a 40 % de un trato justo o equitativo a todos los miembros del equipo sin favoritismo.

- El clima laboral que se tiene en un 55% funciona como motivador para tener un mejor desempeño de los colaboradores del área de ventas. Al relacionarlo con el censo que fue realizado al personal desvinculado en un 40% se ve afectado ya que el clima laboral pudo ser afectado diversos factores internos o externos.
- Por último, mediante en el presente estudio se pudo determinar que la rotación de personal que se presenta en las 7 compañías distribuidoras de telefonía móvil en la ciudad de San Miguel se tiene un índice promedio del 45%. Tal como podemos apreciar en la tabla siguiente:

Entrevistador 1	Entrevistador 2	Entrevistador 3	Entrevistador 4	Entrevistador 5	Entrevistador 6	Entrevistador 7
80%	60%	60%	5%	35%	15%	60%

Es preocupante ver estos resultados, porque están muy por encima al Rankin del estudio realizado por LinkedIn en 2017 que ubica al sector de telecomunicación en un 10.80% a nivel mundial. (Laura Taylor, LinkedIn Corporation © 2020, 2018).

E incluso arriba del 17% que categoriza México para el sector servicios y donde agrupan a los Call Center y vendedores. (Martínez, 2016).

5.2. RECOMENDACIONES.

- Las empresas deben realizar una medición del índice de rotación de personal en un periodo determinado de tiempo para llevar un control eficaz a cerca de la rotación que existe actualmente en ellas. Se debe tener en cuenta el total de los empleados que han renunciado al trabajo por algún motivo. El siguiente paso es dividir el número de personas que abandonaron la organización por el número promedio de

individuos durante ese período de tiempo específico, y esto, en efecto, se debe multiplicar por 100 para obtener el índice de rotación de personal.

- Se recomienda evaluar la remuneración otorgada a los colaboradores de las empresas, debido que es uno de los factores determinantes en la rotación de personal y el principal factor a considerar ante la decisión de renuncia. También recomendar la creación de planes de motivación para los trabajadores, a través de mejoras en las prestaciones o realización de actividades extra, contemplar la implementación de beneficios o incentivos para motivar al personal y sepan que se están preocupando por su bienestar, por ejemplo; premiar el desempeño personal y hacerlo sentir que es importante para la empresa. Su estabilidad y tranquilidad, mantener la puntualidad con los pagos de los colaboradores es un estímulo positivo. Considerar implementar el pago de un seguro contra accidentes como un beneficio personal otorgado por la empresa para ofrecer seguridad al personal.
- Se debe contar con un proceso plan de incorporación de talento humano, estructurado, que permita hacer de manera más eficiente y eficaz realizar las fases de selección y reclutamiento, ya que las contrataciones del personal operativo adecuado generarían mejores resultados en las empresas.
- Se propone que el encargado de RRHH elabore una estrategia o establezca un programa de retención del talento. Este programa responderá a la preocupación por asegurar la retención de aquellas personas que constituyen recursos clave, por el nivel de formación interna y las capacidades particulares de los diferentes colaboradores que las empresas distribuidoras de telefonía móvil tienen.
- Hacer un plan de capacitaciones continuas que ayuden a tener: Talleres, seminarios, conferencias, programas o actividades que incentiven la satisfacción laboral, el éxito, la disposición, calidad en el trabajo, aceptación de responsabilidades y de tareas de acompañamiento para empleados con bajo desempeño laboral.
- Implementación de medias, jornadas laborales para beneficiar al personal operativo, esto para que tenga la oportunidad de poder estudiar en la Universidad con un plan

de medias becas que se les brinden y con ello contribuir en la formación de profesionales que puedan ocupar puestos de liderazgo.

- Establecer una política de manejo del índice de rotación de personal estándar, que permita llevar un control más responsable de los indicadores mínimos que las compañías puedan aceptar. Si estas variables aumentan la productividad disminuye y si disminuyen, la productividad aumenta.
- Deben fomentar el trabajo en equipo, ya que es el motor para conseguir objetivos comunes y da valor a la cooperación entre compañeros. Con reuniones de reflexión a fin de lograr su integración mediante la formación de equipos con asignación de actividades específicas grupales.
- Promover actividades de recreación deportiva y educativa para obtener aprendizaje, en nuevas habilidades y destrezas en las áreas que no domine y asumir actitudes frente a la labor que ejecutan, que los ayude a aumentar la satisfacción en el trabajo y por ende a mejorar el rendimiento laboral.
- Las empresas deben tener un registro anual sobre el índice de rotación de personal, para tener un control estadístico y científico del flujo de colaboradores y así saber si es necesario implementar estrategias que mejore este fenómeno.

GLOSARIO.

- **Administración de talento humano.**

Es un área que se adecua para los requerimientos de cada empresa, ya que, a través de sus funciones operativas, como el reclutamiento y la selección de personal, capacitación, desarrollo, remuneración, comunicación, higiene, seguridad industrial y relaciones laborales, se podrá contar con personal motivado, integrado y satisfecho que desee colaborar con la empresa y alcanzar la productividad y calidad necesarias para ser competitivos. (William B. Werther & Keith Davis, 2011, pág. 230)

- **Condiciones Laborales.**

Las personas aspiran a tener no solo un empleo, sino un buen empleo. El salario, las horas de trabajo, la organización y las condiciones del trabajo, las maneras de equilibrar la vida laboral con las exigencias de la familia y la vida fuera del trabajo, la no discriminación y la protección contra el acoso y la violencia en el trabajo son elementos básicos de la relación laboral y la protección de los trabajadores, y dichos factores también pueden afectar el desempeño económico. Las condiciones de trabajo cubren una amplia gama de temas y cuestiones, desde las horas de trabajo (tiempo trabajado, periodos de descanso y horarios de trabajo) hasta la remuneración, como también las condiciones físicas y las demandas mentales que se imponen en el lugar de trabajo. (OIT, 1996-2020).

- **Cultura organizacional.**

El único camino viable para cambiar a las organizaciones es cambiar su “cultura”, es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales viven y trabajan las personas. Cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, como su propia cultura y con un sistema de valores. Todo este conjunto de variables se debe observar, analizar e interpretar continuamente. La cultura organizacional influye en el clima que existe en la organización. (Chiavenato, 2011, pág. 418)

- **Evaluaciones de desempeño.**

Es una tarea diaria entre directivos y empleados, entre jefes y supervisados, entrevistas de análisis con retroalimentación y la retroalimentación cotidiana derivada de una buena y fructífera relación laboral. Evaluar el desempeño no debe verse -desde la perspectiva del empleado- como un momento de "rendir examen" sino como una oportunidad de expresarse y mejorar. La evaluación de desempeño es un beneficio para el empleado. Las organizaciones que logran exitosos modelos en la materia mejoran en todos los aspectos, desde el clima laboral hasta los índices que miden la rotación y calidad de vida del personal. También optimizan el logro de los objetivos organizacionales. (Alles, 2009, pág. 293).

- **Inducción e incorporación.**

Los programas formales de inducción suelen ser responsabilidad del departamento de recursos humanos, junto con el supervisor directo del empleado. Este enfoque dual -o de objetivos múltiples- se utiliza con frecuencia porque los temas cubiertos se insertan en dos

categorías: los de interés general para todos los empleados, y los de interés específico, dirigidos en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos. En el pasado, este proceso se llevaba a cabo mediante sesiones en que el recién llegado recibía instrucción directa de parte de su nuevo supervisor o gerente. En el siglo xxi, la inducción de nuevo personal -así como la capacitación del capital humano en general- se basan en gran medida en la utilización de técnicas basadas en el e-learning y la filosofía de la empresa como centro de creación de conocimientos. (William B. Werther & Keith Davis, 2008, pág. 232).

- **Motivación laboral.**

Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que solo influyen en la conducta cuando se estimulan o provocan. La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente que percibe el individuo. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico influye en la conducta hasta que lo provoca una influencia ambiental determinada. (Chiavenato, 2011, pág. 49)

- **Preparación y selección de personal.**

El administrador de capital humano adquiere datos sobre cada puesto de la empresa, así como las necesidades a futuro en términos de personal. Mediante esta información, los especialistas pueden asesorar a los gerentes en el proceso de diseño de los puestos que supervisan y encontrar maneras de hacer que esos puestos sean más productivos y satisfactorios. Las estimaciones de las necesidades de recursos humanos a mediano y largo plazos permiten a los gerentes y al departamento de personal tomar una posición proactiva en el proceso de reclutamiento y selección de los nuevos trabajadores. (William B. Werther & Keith Davis, 2008, pág. 59).

- **Proceso de incorporación.**

Es un proceso que lleva varias fases que tienen como objetivo conseguir la persona que cumpla con los requisitos del cargo. Estos requisitos se establecen de acuerdo con las tareas, funciones y actividades que se realizan en el cargo que se tiene que cubrir. (recursosdelaempresa.com, 2019)

- **Reclutamiento de personal.**

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. (Chiavenato, 2011, pág. 149)

- **Rotación de personal.**

La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. El intercambio de personal entre una organización y su ambiente se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones. Este flujo de entrada y salida de personal se denomina rotación de personal o turnover. En toda organización saludable debe hacer una pequeña rotación. (Chiavenato, 1999, pág. 16)

- **Rotación de personal involuntaria.**

La rotación involuntaria es relativamente menos dañina porque en este caso, los empleados no son los que toman la decisión de abandonar el puesto. De hecho, a los empleados, en este caso, se les obliga a abandonar la organización por lo general debido a la falta de cumplimiento de los objetivos, debido a algún conflicto o cualquier otra razón infligida por otra fuente que no sea el empleado. (www.starmeup.com, 2018)

- **Rotación de personal voluntaria.**

El peor escenario ocurre en el caso de la rotación voluntaria, ya que esto es algo imprevisto. La rotación voluntaria es aquella que ocurre cuando los empleados voluntariamente deciden abandonar sus puestos en una organización determinada. La vacante dejada por el empleado puede ser muy costosa para la organización. Dado que esta situación no se anticipa, puede traer costos adicionales asociados con todo el proceso de contratación y la contratación de nuevos empleados como sustituto. Este tipo de cambio es a menudo el resultado de una rutina insatisfactoria conducida por los empleados. (www.starmeup.com, 2018) .

- **Salario.**

Para las organizaciones, el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión. Costo porque el salario se refiere al costo del producto o del servicio final. Inversión porque representa el dinero aplicado a un factor productivo (el trabajo) en un intento por conseguir un rendimiento mayor en el corto o mediano plazo. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2011, pág. 237)

- **Talento humano.**

Las organizaciones tratan con las personas que participan en ellas en plena era de la información; ya no como recursos organizacionales que necesitan administrarse pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, capaces de tener responsabilidad e iniciativa, así como provistos de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales inertes. Ya no se trata de administrar personas, sino de administrar con las personas. Éste es el nuevo espíritu y la nueva concepción. Ese caudal de personas será la riqueza del mañana. (Chiavenato, 2011, pág. 26).

- **Tipos de liderazgo.**

Cada uno de los tipos de liderazgo según Daniel Goleman tiene ventajas e inconvenientes. Por ello, es fundamental escoger en cada momento el que mejor se adapte al grupo y a sus circunstancias. En este sentido, pensemos que desarrollar habilidades de liderazgo será útil tanto para directivos de empresas como para todos aquellos que tengan que trabajar en equipo para conseguir algún objetivo. (Goleman, 2018)

BIBLIOGRAFÍA.

- Alles, M. (2009). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestion por Competencias*. Buenos Aires: Granica: Ediciones Granica .
- Alma del Cid Rosmery Mendez, y Franco Sandoval. (2007). *Investigación fundamentos y Metodología*. México: Pearson Educación.
- ArteIntegral, A. M. (2017). <http://www.adam-milo.pe>. Obtenido de <http://www.adam-milo.pe/contenido?p=delincuencia-laboral>
- Augustine, J. C. (1972). *Handbook of Modern Personnel Administration*. Nueva York: McGraw-Hill.

- Avis, K., & News, J. . (2005). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc. Graw-Hill.M., D. R.
- Cáceres, J. G. (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: McGRAW-HILL.
- Castillo Aponte, J. (2006). *Administración de personal* (Segunda ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- CentralAmericaData. (2010). *centralamericadata.com*. Obtenido de https://www.centralamericadata.com/es/tsearch?q=rotaci%C3%B3n+laboral&q1=mattersInCountry_es_le%3A%22El+Salvador%22
- Chiavenato, I. (1999). *Administración De Recursos Humanos* (Quinta ed.). México: McGraw Hil.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ta. ed.). Mexico: McGraw Hill. Recuperado el 29 de Febrero de 2020
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recurso Humanos* (Octava ed.). México DF: McGraw-Hill Interamericana Sa de Cv.
- conceptodefinicion.de. (2019). *conceptodefinicion.de*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/remuneracion/>
- Cruz, R. C. (2006). <http://www.eumed.net>. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2006/rcc2.htm>
- Eisman, L. B. (1998). *Métodos de Investigación en Psicopedagogía* . Madrid: McGRAW-HILL.
- Fernández, A. R. (1998). *Introducción a la Psicología del Trabajo y de as Organizaciones*. España: Piramide.
- Goleman, D. (18 de Junio de 2018). <https://lamenteesmaravillosa.com/>. (A. Rodríguez, Editor) Obtenido de <https://lamenteesmaravillosa.com/tipos-de-liderazgo-segun-daniel-goleman/>
- Henríquez, S. (Enero de 2012). <http://rcientificas.uninorte.edu.co/>. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/3866>

- Humberto Villasmil Prieto, Giovanni Rodríguez Mejía y Adolfo Ciudad Reynaud. (2010). *Código de Trabajo de la República de El Salvador*. República de El Salvador: Humberto Villasmil Prieto, Giovanni Rodríguez Mejía y Adolfo Ciudad Reynaud.
- intrategia.com.mx. (10 de Octubre de 2018). *Integra Talent & Consulting*.
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento*. Madrid España: Pearson Educación S.A. Ribera del Loira.
- López, L. V. (2020). *Recopilación de leyes en materia Laboral*. El Salvador: Lis.
- Martínez, M. D. (2016). *El Economista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Bajos-sueldos-en-el-pais-provocan-alta-rotacion-20160307-0078.html>
- MINED, D. y. (2007). *transparencia.gob.sv*. Obtenido de https://www.transparencia.gob.sv/system/documents/documents/000/186/449/original/Manual_de_Reclutamiento_y_Selecci%C3%B3n_Ministerio_de_Educaci%C3%B3n.pdf?1500379385
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social, E. S. (2020). <http://www.mtps.gob.sv/>. Obtenido de <http://www.mtps.gob.sv/>
- OIT. (1996-2020). *www.ilo.org*. Obtenido de <https://www.ilo.org/global/topics/dw4sd/themes/working-conditions/lang-es/index.htm>
- OIT, G. S. (2015). *www.ilo.org*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_409417.pdf
- R. Wayne Mondy y Robert M. Noe. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México: Pearson Educación.
- recursosdelaempresa.com. (28 de Septiembre de 2019). *recursosdelaempresa.com*. (A. C. Fernández, Editor) Obtenido de <https://www.recursosdelaempresa.com/incorporacion-de-personal/>
- Revista Merca 2.0, M. (2017). *merca20.com*. (M. P. NOTICIAS, Editor) Obtenido de <https://www.merca20.com/5-consecuencias-de-la-rotacion-laboral-en-tu-empresa/>

- SIGET. (2019). *La Siget*. Obtenido de <https://www.siget.gob.sv/las-telecomunicaciones-en-el-salvador/>
- Tecoloco. (15 de Noviembre de 2015). *Tecoloco*. Obtenido de <https://www.tecoloco.com.sv/blog/rotacion-de-personal-y-su-efecto-negativo.aspx#ixzz6liNacD9k>
- Valdéz Rivera, Salvador y Amaro Martínez, Ofelia F. (1998). *Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas*. México : Trillas: Compañía Editorial Continente.
- Varela, G. D. (2011). *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Wayne Mondy, R. R. (2005). *Administración de recursos humanos* (Novena ed.). México: Pearson Educación.
- William B. Werther & Keith Davis. (2008). *Administración de recursos humanos*. México DF: MCGRAW-Hill Interamericana Editores SA DE CV.
- William B. Werther & Keith Davis. (2011). *Administracion de recursos humanos*. México DF: McGraw-Hill Internamericana Editores SA de CV.
- www.merca20.com. (2017). *Merca 2.0*. Obtenido de <https://www.merca20.com/5-consecuencias-de-la-rotacion-laboral-en-tu-empresa/>
- www.monografias.com. (2019). *www.monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml20/04/17>
- www.starmeup.com. (4 de Octubre de 2018). *www.starmeup.com*. Obtenido de <https://www.starmeup.com/blog/es/people-analytics-es/indice-de-rotacion-de-personal/>
- GPTW, J. A. (30 de Noviembre de 2018). *Retención de Talento: un indicador clave en el mundo*. Recuperado el 29 de Febrero de 2020, de Great Place to Work México.: <https://greatplacetowork-cayc.com/retencion-de-talento-un-indicador-clave-en-el-mundo/>

ANEXOS.

Anexo 1 - Guía de entrevista dirigida a líderes de venta y administradores.



Universidad Gerardo Barrios

Facultad De Post Grado Y Educación Continúa

Guía de Entrevista dirigida a los líderes de venta y administradores de recursos humanos de las empresas distribuidoras de telefonía en la Ciudad de San Miguel.

Objetivo: Definir el nivel de intención de rotación de personal de venta ante los factores organizacionales que tienen los colaboradores de las empresas distribuidoras de telefonía en la ciudad de San Miguel.

Indicaciones: Lea cada una de las siguientes preguntas y constaste en base a su experiencia y criterio personal.

1. Podría comentarnos ¿Cuál es el nivel o porcentaje de rotación de personal de ventas que posee la empresa en la actualidad?

2. ¿Cuáles cree que son las 3 principales causas por las cuales se da la rotación en el personal de ventas?

- _____

- _____

- _____

3. ¿Cuáles son las principales estrategias que han utilizado para retener el talento humano? (Considere prestaciones de ley y más haya de ellas)

4. ¿Qué beneficios han implementado en el último año que permita motivar al personal de venta tanto cualitativos como cuantitativos? (como parte de la política de la empresa)

5. ¿Cuáles son los beneficios que daban al personal de ventas y que hoy en día ya no se brindan?

6. ¿En base a la respuesta de la pregunta anterior, que impacto considera que han tenido ya no dar esos beneficios?

7. ¿Conoce las estrategias de retención que tienen sus competidores y cuáles de ellas considera atractivas y que actualmente ustedes no tienen?

8. ¿Realizan estudios de clima laboral?

Sí_____No_____

9. ¿Si su respuesta anterior fue positiva que resultados ha reflejado los estudios de clima laboral?

10. ¿Cuentan con un programa de responsabilidad social interna, si su respuesta es afirmativa que elementos están en su programa?

11. ¿Cuentan con una compatibilidad entre los objetivos organizaciones y los elementos humanísticos con el talento humano, si su respuesta es afirmativa, de qué manera lo han logrado?

Agradecemos el tiempo que se tomó para poder contestar esta entrevista digital.

Anexo 2 – Encuesta dirigida a personal de ventas.



Universidad Gerardo Barrios

Facultad De Post Grado Y Educación Continúa

Encuesta dirigida al personal de ventas en las empresas distribuidoras de telefonía en la Ciudad de San Miguel.

Objetivo: Definir el nivel de intención de rotación de personal de venta ante los factores organizaciones que tienen los colaboradores de las empresas distribuidoras de telefonía en la ciudad de San Miguel.

Indicaciones: Lea cada una de las siguientes preguntas y conteste en base a su criterio personal marcando con una “x”

Datos generales.

Género		Edad			
Masculino: __	Femenino: __	A. 18-22 __	B. 23-27 __	C. 28-32 __	D. 33 o más __

1. ¿Cuenta con el conocimiento y herramientas necesarias para realizar su trabajo?

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

2. ¿Sus superiores son abiertos a ideas y sugerencias?

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

3. ¿Las promociones internas son objetivas en base a las capacidades de las personas?

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

4. ¿Sus jefes tratan a todos los miembros del equipo de manera equitativa sin favoritismos?

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

5. ¿Se quedaría en esta empresa, aunque le ofrecieran un trabajo similar con un incremento salarial pequeño?

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

6. ¿El horario en el que usted labora, limita sus relaciones fuera de la empresa?

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

7. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?

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

--	--	--	--	--

8. ¿Las evaluaciones de desempeño son realizadas de manera objetiva y periódicamente?

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

9. ¿Se siente motivado para realizar adecuadamente su trabajo?

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

10. ¿Se le comunican las metas y cumplimiento de ellas adecuadamente?

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

11. ¿Considera que la remuneración que usted recibe es igual o similar a otros empleados del mismo rubro de telecomunicaciones?

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

12. ¿Su lugar de trabajo le resulta agradable para desempeñar sus funciones?

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

13. ¿Las relaciones con sus demás compañeros le motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo?

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

14. ¿En relación a las prestaciones sociales cómo se siente?

Prestación	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Seguro social					
AFP					
Vacaciones anuales					
Aguinaldo					
Días libres feriados					
Incapacidades pagadas					
Maternidad					

15. Si recibiera incentivos de su empresa por cumplimiento de metas, ¿Cuáles de los siguientes le gustaría?

Incentivo	Selección múltiple
Reconocimientos en público	
Becas para estudiar	
Flexibilidad de horarios	
Estadías en parques recreativos	
Bonificaciones	
Vales de Súper	
Certificado de Regalos	

Agradecemos el tiempo que ha dedicado a contestar esta encuesta.

Anexo 3- Censo para exempleados.



Universidad Gerardo Barrios

Facultad De Post Grado Y Educación Continúa

Censo dirigido a personas que laboraban en área de ventas en las empresas distribuidoras de telefonía en la Ciudad de San Miguel.

Indicaciones: Marque con una “x” la opción que más se adapte a su opinión, según la experiencia en su trabajo.

1. Elija de los siguientes ¿Que influenciaron su decisión para abandonar esta empresa?

Oportunidades de crecimiento		Horarios de trabajo		Retiro/Jubilación		Otros	
Encontré un mejor trabajo		Razones personales		Despidos			

2. ¿Cómo se sentía con su trabajo?

	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho
La capacitación que recibí fue adecuada					
Tenía suficiente tiempo para completar mi trabajo					
Mis habilidades eran valoradas adecuadamente					
Tenía suficientes recursos para completar mi trabajo					
Mi trabajo era apreciado					

La Administración me trataba de forma justa					
Tenía suficientes oportunidades para avanzar					
El trabajo me parecía interesante					
Mis colegas me mostraban respeto					
El lugar de trabajo me parecía lo suficientemente seguro					

3. ¿Cuán satisfecho estaba usted con cada uno de los siguientes?

	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Oportunidades de avance					
Beneficios de prestaciones de ley, vacaciones.					
Salario					
La Dirección					
Clima laboral					
Horarios de trabajo y tiempos					

4. ¿En relación a las prestaciones sociales como se sentía?

	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Seguro social					
AFP					
Vacaciones anuales					
Aguinaldo					
Días libres feriados					
Jornada laboral semanal					
Incapacidades pagados					
Maternidad					

5. ¿Su satisfacción general mientras trabajaba para esta empresa?

Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho

6. ¿Le gustaría trabajar para esta empresa en el futuro?

SI	NO

7. ¿Recomendaría esta empresa a otros?

SI	NO

8. Mencione lo que más le gustaba de su trabajo

9. Mencione lo que no le gustaba de su trabajo

Anexo 4- Formato virtual de entrevista.



Guía de Entrevista dirigida a los líderes de venta y administradores de recursos humanos de las empresas distribuidoras de telefonía en la Ciudad de San Miguel. [🔗](#)

Objetivo: Definir el nivel de intención de rotación de personal de venta ante los factores organizacionales que tienen los colaboradores de las empresas distribuidoras de telefonía en la ciudad de San Miguel.

Indicaciones: Lea cada una de las siguientes preguntas y constate en base a su experiencia y criterio personal.

[Siguiente](#)

* Podría comentarnos ¿Cuál es el nivel o porcentaje de rotación de personal de ventas que posee la empresa en la actualidad?

¿Cuáles cree que son las 3 principales causas por las cuales se da la rotación en el personal de ventas?

* -

* -

* -

* ¿Cuáles son las principales estrategias que han utilizado para retener el talento humano? (Considere prestaciones de ley y más haya de ellas)

* ¿Qué beneficios han implementado en el último año que permita motivar al personal de venta tanto cualitativos como cuantitativos? (como parte de la política de la empresa)

* ¿Cuáles son los beneficios que daban al personal de ventas y que hoy en día ya no se brindan?

* ¿En base a la respuesta de la pregunta anterior, que impacto considera que han tenido ya no dar esos beneficios?

* ¿Conoce las estrategias de retención que tienen sus competidores y cuáles de ellas considera atractivas y que actualmente ustedes no tienen?

* ¿Realizan estudios de clima laboral?

- ☐ Si
- ☐ No

¿Si su respuesta anterior fue positiva que resultados a reflejado los estudios de clima laboral?

* ¿Cuentan con un programa de responsabilidad social interna, si su respuesta es afirmativa que elementos están en su programa?

* ¿Cuentan con una compatibilidad entre los objetivos organizaciones y los elementos humanísticos con el talento humano, si su respuesta es afirmativa, de qué manera lo han logrado?

Agradecemos el tiempo que se tomó para poder contestar esta entrevista digital.



Finalizar

<https://www.questionpro.com/a/TakeSurvey?tt=pfUlfj9am9Y%3D>

Anexo 5- Formato virtual de encuesta.



UNIVERSIDAD
GERARDO BARRIOS
Líderes en Gestión del Conocimiento

Encuesta dirigida al personal de ventas
en las empresas distribuidoras de
telefonía en la Ciudad de San Miguel.

*Obligatorio

Indicaciones: Lea cada una de las siguientes preguntas y conteste en base a su
criterio personal.

Genero *

1 punto

Elige ▼

Edad *

Elige ▼

¿Cuenta con el conocimiento y herramientas necesarias para realizar su trabajo *

☐ Totalmente de Acuerdo

☐ De Acuerdo

☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo

☐ En desacuerdo

☐ Totalmente en desacuerdo

¿Sus superiores son abiertos a ideas y sugerencias? *

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

¿Las promociones internas son objetivas en base a las capacidades de las personas? *

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

¿Sus jefes tratan a todos los miembros del equipo de manera equitativa sin favoritismos? *

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

¿Se quedaría en esta empresa, aunque le ofrecieran un trabajo similar con un incremento salarial pequeño? *

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

¿El horario en el que usted labora, limita sus relaciones fuera de la empresa? *

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

¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa? *

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

¿Las evaluaciones de desempeño son realizadas de manera objetiva y periódicamente? *

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

¿Se siente motivado para realizar adecuadamente su trabajo? *

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

¿Se le comunican las metas y cumplimiento de ellas adecuadamente? *

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

¿Considera que la remuneración que usted recibe es igual o similar a otros empleados del mismo rubro de telecomunicaciones? *

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

¿Su lugar de trabajo le resulta agradable para desempeñar sus funciones? *

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

¿Las relaciones con sus demás compañeros le motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo? *

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

¿En relación a las prestaciones sociales cómo se siente? *

	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Seguro social	☐	☐	☐	☐	☐
AFP	☐	☐	☐	☐	☐
Vacaciones anuales	☐	☐	☐	☐	☐
Aguinaldo	☐	☐	☐	☐	☐
Días libres feriados	☐	☐	☐	☐	☐
Incapacidades pagadas	☐	☐	☐	☐	☐
Maternidad	☐	☐	☐	☐	☐

Si recibiera incentivos de su empresa por cumplimiento de metas, ¿Cuales de los siguientes le gustaría? *

- ☐ Reconocimientos en público.
- ☐ Becas para estudiar.
- ☐ Flexibilidad de horarios.
- ☐ Estadías en parques recreativos.
- ☐ Bonificaciones.
- ☐ Vales de Super.
- ☐ Certificado de Regalos.

Agradecemos el tiempo que ha dedicado a contestar esta encuesta.

Enviar

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeGPF0iL34MarrsVKQm_jzTNoKOGrytIJaMXWfcl6PpkQ-MQ/viewform

Anexo 6- Formato digital de censo.

Censo de EX-Empleados

Censo de empresas telefónicas

*Obligatorio

Que influenciaron su decisión para abandonar esta empresa?

- ☐ Oportunidades de crecimiento.
- ☐ Encontré un mejor trabajo.
- ☐ Horarios de trabajo.
- ☐ Retiro/Jubilación.
- ☐ Razones personales.
- ☐ Despido
- ☐ Otro: _____

¿Cómo se sentía con su trabajo? *

	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho
La capacitación que recibí fue adecuada.	☐	☐	☐	☐	☐
Tenía suficiente tiempo para completar mi trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
Mis habilidades eran valoradas adecuadamente	☐	☐	☐	☐	☐
Tenía suficientes recursos para completar mi trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
Mi trabajo era apreciado	☐	☐	☐	☐	☐
La Administración me trataba de forma justa	☐	☐	☐	☐	☐

Tenía suficientes oportunidades para avanzar	☐	☐	☐	☐	☐
El trabajo me parecía interesante	☐	☐	☐	☐	☐
Mis colegas me mostraban respeto	☐	☐	☐	☐	☐
El lugar de trabajo me parecía lo suficientemente seguro	☐	☐	☐	☐	☐

¿Cuán satisfecho estaba usted con cada uno de los siguientes? *

	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Oportunidades de avance.	☐	☐	☐	☐	☐
Salario.	☐	☐	☐	☐	☐
La Dirección	☐	☐	☐	☐	☐
Clima laboral	☐	☐	☐	☐	☐
Horarios de trabajo y tiempos.	☐	☐	☐	☐	☐

En relacion a las prestaciones sociales como se sentia *

	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Seguro social	☐	☐	☐	☐	☐
AFP	☐	☐	☐	☐	☐
Vacaciones anuales	☐	☐	☐	☐	☐

Aguinaldo	☐	☐	☐	☐	☐
Días libres feriados	☐	☐	☐	☐	☐
Jornada laboral semanal	☐	☐	☐	☐	☐
incapacidades pagadas	☐	☐	☐	☐	☐
Maternidad	☐	☐	☐	☐	☐

¿Su satisfacción general mientras trabajaba para esta empresa? *

- ☐ Muy satisfecho
- ☐ Satisfecho
- ☐ Neutral
- ☐ Insatisfecho
- ☐ Muy insatisfecho

¿Le gustaría trabajar para esta empresa en el futuro? *

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal Vez

¿Recomendaría esta empresa a otros? *

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez

Mencione lo que más le gustaba de su trabajo

Tu respuesta

Mencione lo que no le gustaba de su trabajo

Tu respuesta

Enviar

https://docs.google.com/forms/d/1wYz2u4UvDZKBOHxtL_R3e3n4enNj45EFk4f3uQ4bgA/edit