

Facultad de  
Ciencias Sociales  
y Humanísticas



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL  
LITORAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANISTICAS  
DEPARTAMENTO DE POSTGRADO**

*PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA PARA MEDIR EL NIVEL  
DE COMPROMISO Y DESEO DE PERMANENCIA Y EVITAR  
UNA ROTACION DE PERSONAL DESMESURABLE*

PROYECTO DE GRADUACION

Previo a la obtención del título

**MAGISTER EN GESTION DEL TALENTO HUMANO**

Presentado por:

Psic. Laura Cordero Mc Inerney

Lcda. Belkys Nathalie Palma Macías

Guayaquil – Ecuador

2013

TRIBUNAL DE GRADUACION

---

M.Sc. Omar Maluk

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

MBA. Jaime Lozada Loza

DIRECTOR DE TESIS

---

M.Sc. Nelson Cevallos

VOCAL PRINCIPAL

## DECLARACION EXPRESA

La responsabilidad de este contenido e ideas de este proyecto corresponde exclusivamente de los autores; y el patrimonio intelectual del mismo a la “Escuela Superior Politécnica del Litoral” (Reglamento de Exámenes y Títulos profesionales de la ESPOL).

---

Psic. Laura Cordero Mc Inerney

---

Lcda. Belkys Nathalie Palma Macías

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación lo dedico a mi esposo, por ser quien inspiró en mí el interés por profundizar y perfeccionar mis conocimientos a nivel profesional y a mis hijos porque son la razón de mí existir y los que me motivan a ser cada día una mejor persona.

**Psic. Laura Cordero Mc Inerney**

## **DEDICATORIA**

Dedico este logro  
primeramente a **Dios**, que  
está a mi lado a cada paso  
que doy, a mi **abuelita Trini**  
que con su amor incondicional  
me ayudabas a ser mejor  
persona, sé que en estos  
momento hubiese sido tan  
alegre para ti como para mí,  
nos faltaron muchas cosas  
por vivir pero siempre estarás  
en mi corazón.

**Lcda. Belkys Nathalie Palma Macías**

## **AGRADECIMIENTO**

**A Dios** por darme salud y energía para concluir con éxitos cada reto que trazo en mi vida, **a mis padres** porque con su apoyo incondicional han incentivado en mí el perfeccionamiento cognoscitivo y personal, **a mi esposo e hijos** por su dedicación y tiempo obsequiado para culminar con mi desarrollo profesional y **mi tutor** MBA Jaime Lozada Loza por el apoyo académico brindado durante el desarrollo de esta tesis.

**Psic. Laura Cordero Mc Inerney**

## **AGRADECIMIENTO**

A mi madre e hija, que  
sin su apoyo esto no  
sería una realidad,  
gracias por estar  
siempre a mi lado, mis  
logros son de ustedes  
porque son mi tesoro  
máspreciado.

**Lcda. Belkys Nathalie Palma Macías**

<i>INDICE GENERAL</i>	PG.
TRIBUNAL DE GRADUACION	2
DECLARACION EXPRESA	3
DEDICATORIAS	4-5
AGRADECIMIENTOS	6-7
INDICE GENERAL	8-9
INTRODUCCION	10
<b>1. CAPITULO I ANTECEDENTES</b>	<b>1</b>
<b>1.1. AGENCIA BALT S.A.</b>	<b>3</b>
1.1.1. Misión	3
1.1.2. Visión	4
1.1.3. Valores Organizacionales	4
1.1.4. Objetivos Estratégicos	5
1.1.5. Estructura Directiva	5
1.1.6. FODA	6
1.1.7. Macroprocesos de la Unidad de Negocio	7
1.1.8. Situación Actual	8
<b>1.2. BALANCEADOS DEL NORTE S.A.</b>	<b>15</b>
1.2.1. Misión	15
1.2.2. Visión	15
1.2.3. Principios Corporativos	16
1.2.4. Objetivos Estratégicos	16
1.2.5. Cadena de Valor	17
1.2.6. Estructura Directiva	17
1.2.7. Nivel Estratégico y Toma de Decisiones	18
1.2.8. FODA AREA DE RRHH	18
1.2.9. Cadena de Valor Operación	19
1.2.10. Situación Actual	20

<b>2. CAPITULO II DESCRIPCION Y JUSTIFICACION DEL PROBLEMA</b>	<b>24</b>
2.1. Objetivo General	26
2.2. Objetivos Específicos	26
<b>3. CAPITULO III MARCO TEORICO</b>	<b>27</b>
3.1. Competitividad	27
3.2. Clima Organizacional	28
3.3. Rotación de personal	29
3.4. Compromiso organizacional	31
3.5. Investigaciones realizadas en Ecuador	33
3.6. Contexto laboral actual	36
<b>4. CAPITULO IV METODOLOGIA DE LA PROPUESTA</b>	<b>39</b>
4.1. Diseño de la herramienta	39
4.2. Descripción de la herramienta utilizada	44
4.3. Aplicación de la herramienta	46
<b>5. CAPITULO V RESULTADOS OBTENIDOS</b>	<b>48</b>
Conclusiones y Recomendaciones	60
Anexos	65
Bibliografía	74

## **INTRODUCCION**

Los resultados de tener una rotación descontrolada trasciende directamente en lo más importante de las compañías, el personal que cuenta en su planilla, dado que los efectos adyacentes a la rotación se pueden revelar en poco tiempo, como en costos de oportunidad, marca de empleador que para la mayoría de empresas la “fama de empleador” es lo primordial para atraer a talentos necesarios para su crecimiento empresarial; entonces la rotación incide directamente en el compromiso de permanencia de las personas a todo nivel, por tales efecto las organizaciones deben hacer foco en esto y generar propuestas de valor no sólo para el personal que desean reclutar sino para el que ya está dentro, de la misma forma aterrizar estrategias que permitan comprometer racional (cree estar en el lugar correcto) y emocionalmente (disfruta estar en la empresa) al personal de su organización.

La investigación se origina por la necesidad de diseñar una herramienta que detecte con precisión las causas/factores que producen una tasa de rotación incremental en las PYMES, siendo ésta considerada como un factor de gran impacto para las organizaciones afectando no sólo el buen funcionamiento en el aspecto económico, es decir, generando altos costos que a primera vista no se logran notar sino también en lo psicológico, al establecerse un ambiente de trabajo tensionado al no poder alcanzar óptimamente sus objetivos y metas planteadas, impacta negativamente en el compromiso y en el deseo de permanencia de los colaboradores.

El estudio se llevará a cabo en dos empresas PYMES ubicadas en la ciudad de Guayaquil, una de ellas en el sector industrial con 112 colaboradores y la otra en el sector de servicios con 52 colaboradores. Las cuales han tenido una rotación alta en los dos últimos años, el porcentaje de rotación ha sido

importante, del 22% y 38% respectivamente en el último año. La herramienta se aplicará a todo el personal activo de cada empresa.

El propósito de este estudio de investigación es que las empresas puedan disponer de una herramienta de medición de los factores que motivan la rotación y que afectan las arcas de la PYMES, reducir las causas principales que generan rotación en personas claves para la organización y dirigir sus acciones en función a los factores identificados como generadores de compromiso organizacional y deseo de permanencia.

En el capítulo I, presentamos los antecedentes de las empresas que se analizaron para la investigación (Agencia de Publicidad Balts S.A. y Balanceados del Norte S.A.), misión, visión, valores organizacionales, objetivos estratégicos, estructura directiva, FODA, macroproceso de la unidad de negocios, cadena de valor y situación actual.

En el capítulo II, planteamos la descripción y justificación del problema, el objetivo general y específicos del estudio de investigación.

En el capítulo III, describimos el marco teórico de competitividad, clima organizacional, rotación de personal y compromiso organizacional. Adicionalmente, incorporamos investigaciones realizadas en Ecuador y nuestro contexto laboral actual.

En el capítulo IV, desarrollamos la metodología de nuestra propuesta de investigación, desde el diseño, descripción y aplicación de la herramienta de medición de compromiso y deseo de permanencia.

Y por último, en el capítulo V presentamos las conclusiones y recomendaciones a las que hemos llegado una vez culminada nuestra investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **1. ANTECEDENTES**

Para el estudio se han seleccionado dos empresas PYMES que ejercen su actividad económica en la ciudad de Guayaquil, para una mayor comprensión mencionaremos algunas características de cada una de ellas, pero por cuestiones de políticas internas mantendremos el anonimato de las mismas y utilizaremos nombres ficticios:

Agencia de Publicidad Balt S.A.

Balanceados del Norte S.A.

#### **1.1. AGENCIA DE PUBLICIDAD BALT S.A.**

La empresa BALT es una agencia de publicidad familiar que se fundó en el año 2000 en Guayaquil, que se dedica a actividades de asesoramiento en comunicación y actividades publicitarias y actividades de fabricación de productos promocionales. Tiene como principio fundamental la identificación de las necesidades de los clientes sin discriminar tamaño o posicionamiento en el mercado. Su plantilla de personal es de 52 colaboradores, 17 en áreas administrativas y de soporte (financiero, contabilidad, comercial y recursos humanos) y 35 en producción y recreación (metalmecánica, corte y confección, ebanistería, instalaciones, creativo, productora y eventos).

##### **1.1.1. Misión**

Somos una agencia publicitaria dedicada a la asesoría y producción de servicios publicitarios ATL y BTL preocupados por satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

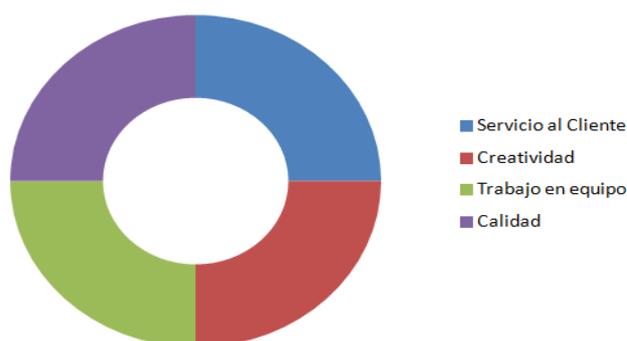
### 1.1.2. Visión

En los próximos 5 años ser reconocida como la primera opción en servicio, costo y alta calidad entre las agencias de publicidad locales.

### 1.1.3. Valores Organizacionales

La figura 1 nos muestra los valores organizacionales de la agencia de publicidad BALT S.A.

Figura N°1: Anillo de Valores Organizacionales de BALT S.A.



✓ Servicio al Cliente

Disposición para realizar el trabajo basado en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes para dar solución a sus problemas.

✓ Creatividad

Habilidad que debe poseer el recurso humano para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y convertirlos en acciones.

✓ Trabajo en equipo

Habilidad de establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo, a fin de conseguir metas y objetivos comunes.

✓ Calidad

Capacidad del personal para mantener una orientación y un desempeño profesional que refleja el esfuerzo por hacer sus tareas con eficiencia y calidad.

#### 1.1.4. Objetivos Estratégicos

- Incrementar en un 5% la cartera de clientes hasta el 31 de diciembre del 2013.
- Aumentar 10 puntos en el nivel de satisfacción de los clientes hasta el tercer trimestre del año 2013.
- Obtener una utilidad mayor del 10% con respecto al año anterior.

#### 1.1.5. Estructura Directiva

La figura 2 señala la estructura organizacional de la primera línea los ejecutivos de BALT S.A.

Figura N°2: Estructura Directiva de BALT S.A.



**Fuente:** Proporcionada por la empresa BALT

**Elaborado por:** Las Autoras

Dicha estructura está compuesta por 8 colaboradores: una Gerencia General, dos gerencias (Financiera y de RR.HH. y Administrativa), un Director de Cuentas y 4 jefaturas (Medios, Digital, Creativo y Eventos).

### 1.1.6. FODA - AGENCIA BALT

La figura 3 presenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de BALT S.A.

**Figura N°3: FODA de BALT S.A.**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Propia planta de producción</li> <li>*Precios competitivos</li> <li>*Puntualidad en las entregas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Crecimiento desorganizado</li> <li>*Estructura organizacional confusa</li> <li>*Reciente creación del dpto. RH</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Atender requerimientos fuera de Quito y Guayaquil</li> <li>*Identificar nuevos nichos de mercado como empresas pymes</li> <li>* Incursionar en el portal de compras públicas del gobierno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Monopolio de agencias con alto posicionamiento en el mercado</li> <li>*Cierre de casinos considerados clientes importantes para el negocio</li> <li>*Regulaciones Gubernamentales disminuyen espacios publicitarios a las empresas privadas</li> </ul>

**Fuente:** Proporcionada por la empresa BALT

**Elaborado por:** Las Autoras

En esta figura observamos los aspectos positivos y negativos tanto internos como externos de la agencia, producto del análisis y planificación estratégica realizada por la primera línea.

### 1.1.7. Macroprocesos de la Unidad de Negocio

La figura 4 nos enseña el macroproceso del negocio de la agencia de publicidad BALT S.A.

**Figura N°4: Macroproceso de la Unidad de Negocio BALT S.A.**



**Fuente:** Proporcionada por la empresa BALT

**Elaborado por:** Las Autoras

La figura nos muestra que al ingresar una orden de servicio de algún cliente, el área comercial en conjunto con el área creativa investigan y desarrollan opciones/alternativas de productos/servicios, a su vez el área financiera costea, revisa el presupuesto y proyecta la venta con el área comercial, si el negocio es rentable se presenta al cliente. Una vez que el cliente aprueba el presupuesto y confirma el trabajo pagando el 50% de anticipo, el área de compras adquiere la materia prima, el área de producción/digital/eventos planifica y produce la orden de servicio, una vez producido el servicio/producto le comunica al área comercial para que coordine con el cliente su entrega/despacho y el cliente realiza el procedimiento para cancelar el saldo pendiente.

### 1.1.8. Situación Actual

En el cuadro 1 detallamos la planilla de personal, que está compuesta de 52 colaboradores, 17 personas en áreas administrativas y de soporte (financiera-contable, comercial y recursos humanos) y 35 personas en áreas de producción y recreación (pintura, metalmecánica, corte y confección, ebanistería, instalaciones, medios, creativa, digital y eventos).

**Cuadro N°1: Planilla de Personal**

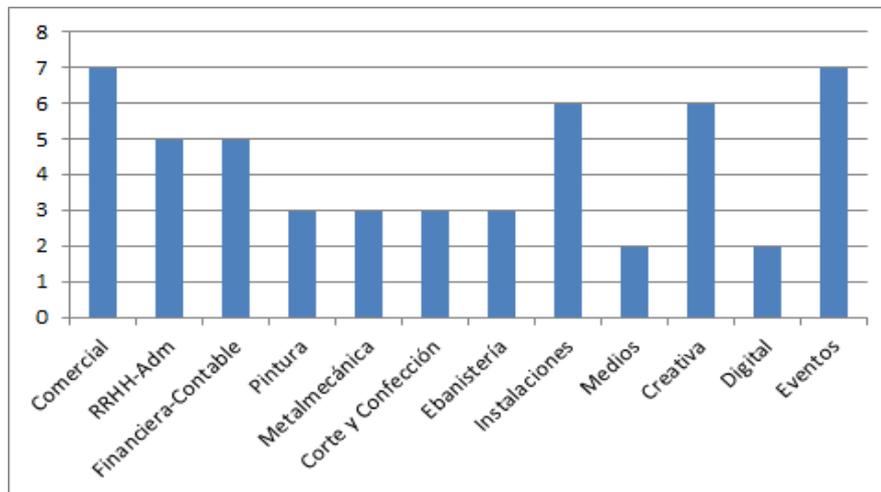
# Personas	Área	Cargo
5	Comercial	Ejecutivo de Cuentas
2	Comercial	Director de Cuentas
1	RRHH-Administración	Auxiliar de Servicios Generales
1	RRHH-Administración	Recepcionista
1	RRHH-Administración	Asistente de RRHH y Administración
1	RRHH-Administración	Gerente de RRHH y Administración
1	RRHH-Administración	Chofer-Mensajero
1	Financiera-Contable	Asistente Contable
1	Financiera-Contable	Asistente de Compras y Facturación
1	Financiera-Contable	Contador
1	Financiera-Contable	Gerente Financiero
1	Financiera-Contable	Gerente General
2	Pintura	Oficial de Pintura
1	Pintura	Maestro Pintor
2	Metalmecánica	Oficial de Metalmecánica
1	Metalmecánica	Maestro de Metalmecánica
2	Corte y Confección	Auxiliar de Costura
1	Corte y Confección	Costurera
2	Ebanistería	Oficial de Ebanistería
1	Ebanistería	Maestro de Ebanistería
4	Instalaciones	Ayudante de Instalación
1	Instalaciones	Coord. de Logística e Instalaciones

# Personas	Área	Cargo
1	Instalaciones	Jefe de Producción
1	Medios	Asistente de Medios
1	Medios	Jefe de Medios
5	Creativa	Diseñador Gráfico
1	Creativa	Jefe Creativo
1	Digital	Programador
1	Digital	Jefe de Digital
3	Eventos	Técnico de Eventos
3	Eventos	Coordinador de Eventos
1	Eventos	Jefe de Eventos

**Fuente:** Proporcionada por la empresa BALT

Los 52 colaboradores están distribuidos en 12 áreas y por niveles jerárquicos (gerencial, mandos medios y operativos) tal como se detalla a continuación:

**Gráfico N°1: Planilla de Personal por Áreas**

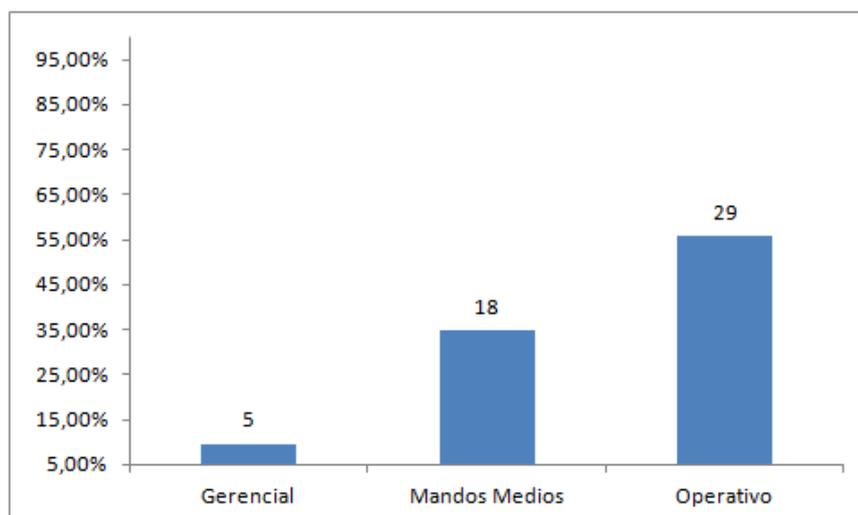


**Fuente:** Proporcionada por la empresa BALT

**Elaborado por:** Las Autoras

En el gráfico 1 nos muestra que la concentración de personal se da en el área Comercial y de Eventos con 7 colaboradores c/una y en el área Creativa y de Instalaciones con 6 funcionarios c/una.

**Gráfico N°2: Planilla de Personal por Niveles Jerárquicos**



**Fuente:** Proporcionada por la empresa BALT

**Elaborado por:** Las Autoras

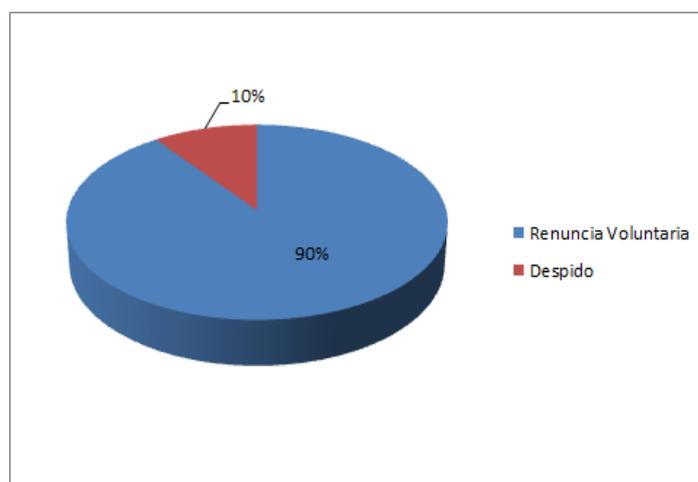
En el gráfico 2 podemos observar que el 56% de su población se encuentra ubicada en cargos operativos.

En los últimos años BALT ha tenido una considerable rotación de personal, en su mayoría por desvinculaciones voluntarias, perdiéndose mano de obra calificada ya que el área más afectada ha sido la de producción.

En este año 2013 el porcentaje de rotación es de 38%. El 12% se produjo en áreas administrativas y de soporte (específicamente 6 colaboradores) y el 26% restante en las áreas de producción y recreación (que corresponde a 14 empleados), aún se desconocen con exactitud las causas reales que lo motivan.

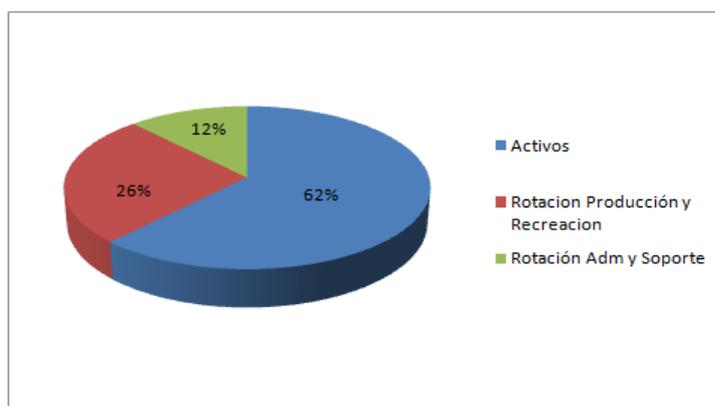
De éstas 20 desvinculaciones, el 90% fueron renunciaciones y el 10% despidos como lo muestra en el gráfico 3.

**Gráfico N°3: Porcentaje de Rotación por Tipo**



**Fuente:** Proporcionada por la empresa BALT

**Gráfico N°4: Porcentaje de Rotación por Áreas Funcionales**



**Fuente:** Proporcionada por la empresa BALT

De acuerdo al gráfico 4, la rotación en las áreas de producción y recreación, específicamente se produce en: Metalmecánica, Ebanistería, Instalaciones, Eventos y Creativa. En las áreas administrativas y de soporte, se da en Comercial y Financiera-Contable.

El cuadro 2 indica la rotación de cargos de BALT S.A.

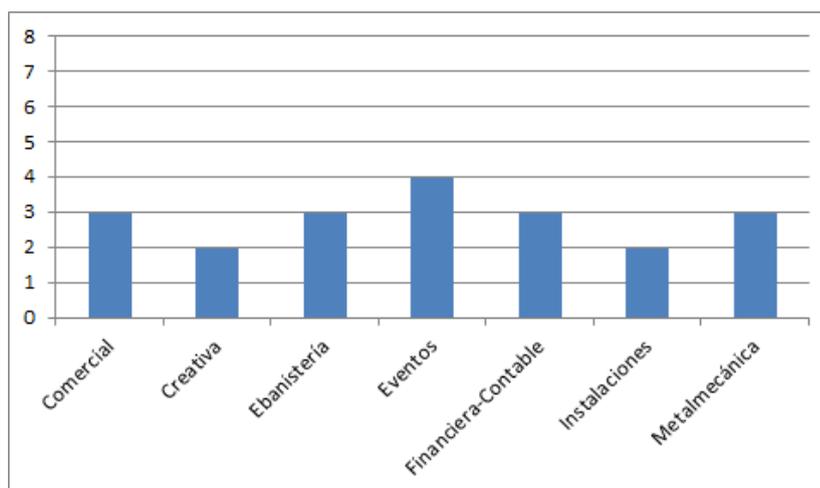
**Cuadro N°2: Cargos que produjeron el 38% de rotación**

# Personas	Área	Cargo
3	Comercial	Ejecutivo de Cuentas
1	Financiera-Contable	Asistente Contable
2	Financiera-Contable	Gerente Financiero
2	Eventos	Técnico de Eventos
2	Eventos	Coordinador de Eventos
2	Creativa	Diseñador Gráfico
2	Metalmecánica	Oficial de Metalmecánica
1	Metalmecánica	Maestro de Metalmecánica
2	Ebanistería	Oficial de Ebanistería
1	Ebanistería	Maestro de Ebanistería
2	Instalaciones	Ayudante de Instalación

**Fuente:** Proporcionada por la empresa BALT

El gráfico 5 se observa la rotación de cargos de BALT S.A. por área.

**Gráfico N°5: Rotación Número de personas por Área**



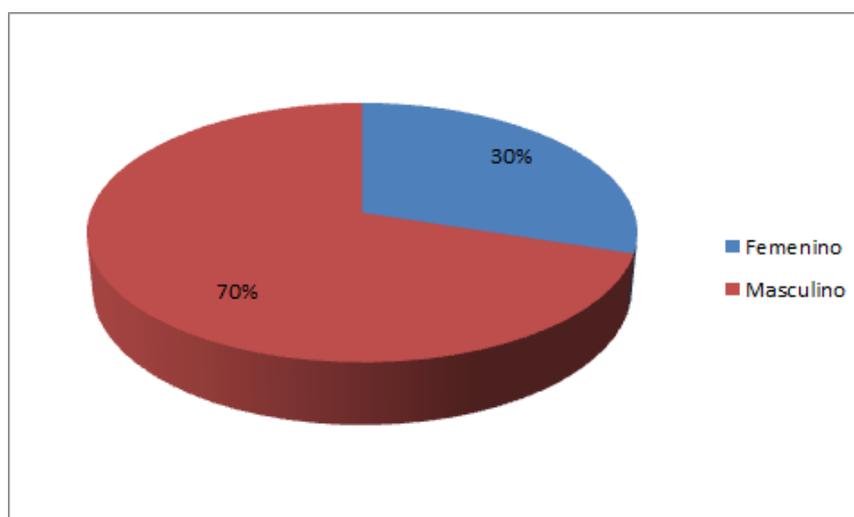
**Fuente:** Proporcionada por la empresa BALT

**Elaborado por:** Las Autoras

Las áreas con mayor incidencia son: eventos, metalmecánica, ebanistería (que forman parte de producción y recreación) y comercial y financiera-contable (que integran parcialmente las administrativas y de soporte).

El gráfico 6 nos muestra la rotación por género.

**Gráfico N°6: Rotación por Género**



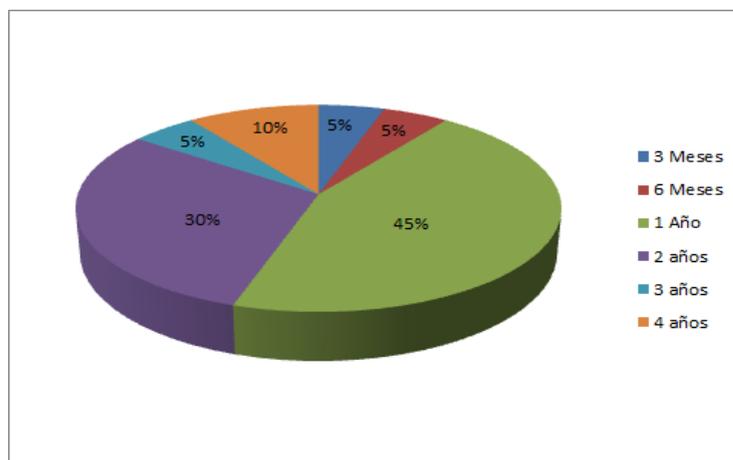
**Fuente:** Proporcionada por la empresa BALT

**Elaborado por:** Las Autoras

De los 20 desvinculados, el 70% son de género masculino (14 personas) y el 30% femenino (6 personas); el tiempo de permanencia en la empresa oscilo entre 3 meses y 4 años.

El gráfico 7 nos indica la rotación por tiempo de permanencia dentro de la empresa.

**Gráfico N°7: Rotación por Tiempo de Permanencia en la Empresa**

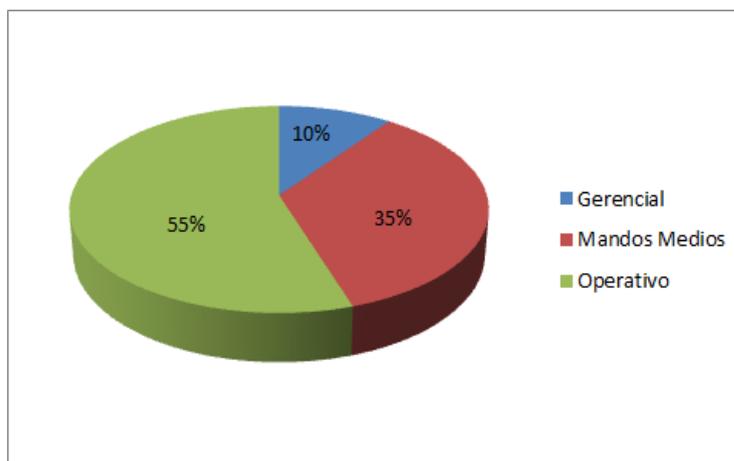


**Fuente:** Proporcionada por la empresa BALT

**Elaborado por:** Las Autoras

El 45% se desvinculó al 1er año de antigüedad y el 30% en el 2do año.

**Gráfico N°8: Rotación por Nivel Jerárquico**



**Fuente:** Proporcionada por la empresa BALT

**Elaborado por:** Las Autoras

El nivel jerárquico con mayor porcentaje de rotación es el operativo con 55%.

## **1.2. BALANCEADOS DEL NORTE S.A.**

La industria Balanceados del Norte S.A. está ubicada en el cantón Guayas y se dedica a la producción de balanceados para nutrición animal, fundada en 1996 con una planta industrial totalmente automatizada, cuenta con un área productiva y 4 áreas de apoyo respectivamente, siendo producción el área con mayor rotación y desvinculaciones voluntarias.

La última evaluación de clima que se realizó apuntaló al 82% de satisfacción, sin embargo la rotación es del 22% en su área principal generando un problema de adiestramiento, ya que siendo una planta automatizada se requiere de poco personal pero la curva de aprendizaje es de alto costo y de mínimo 4 meses.

### **1.2.1 Misión**

Producir el mejor alimento para camarones de mar y truchas del país cumpliendo los más altos estándares de calidad, siendo la preferencia del mercado local.

### **1.2.2 Visión**

Sorprender a los mercados con nuestro crecimiento agresivo e innovación. Nuestro objetivo es estar entre las 250 empresas más grandes del país.

### 1.2.3. Principios Corporativos

1. Nos apasiona nuestro trabajo
2. Desarrollamos talento
3. Generamos valor
4. Trabajamos con responsabilidad
5. Somos amigables con el medio ambiente



Nuestros principios corporativos definen las bases de nuestras relaciones y son el punto de partida de todas nuestras decisiones

- |                                 |  |
|---------------------------------|--|
| 1. Nos apasiona nuestro trabajo | 4. Trabajamos con responsabilidad                                |
| 2. Desarrollamos talento        | 5. Creamos experiencias extraordinarias en nuestros consumidores |
| 3. Generamos valor              | 6. Somos amigables con el medio ambiente                         |

**Fuente:** Proporcionada por la empresa Balanceados del Norte

**Elaborado por:** Las Autoras

### 1.2.4 Objetivos Estratégicos

1. Operar a la máxima capacidad del 80% de producción.
2. Posicionar nuestra marca dentro del segmento del negocio local como líder del mercado.
3. Realizar transferencia de tecnología a nuestros clientes
4. Crear relaciones comerciales con los mejores proveedores, para aportar valor agregado a nuestros productos.

### 1.2.5. Cadena de Valor

**Figura N°6: Cadena de Valor de Balanceados del Norte S.A.**



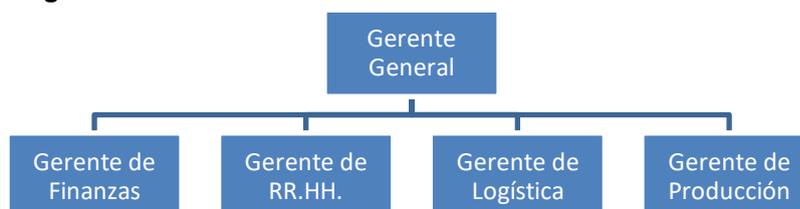
**Fuente:** Adaptado a Balanceados del Norte

En el gráfico nos muestra la distribución departamental, siendo las áreas de apoyo Sistemas, RR.HH, Contabilidad y Seguridad industrial, las actividades o departamentos de apoyo primarias son Importaciones, producción, logística y ventas que son las áreas productivas en donde se genera la mayor liquidez de la empresa.

### 1.2.6. Estructura Directiva

La figura 7 nos enseña la estructura organizacional de la primera línea de los ejecutivos de Balanceados del Norte S.A, compuesta por 4 gerentes y 1 gerente general.

**Figura N°7: Estructura Directiva de Balanceados del Norte S.A.**



**Fuente:** Proporcionada por la empresa Balanceados del Norte

**Elaborado por:** Las Autoras

### 1.2.7. Nivel Estratégico y Toma de Decisiones

La figura 8 muestra el nivel de estratégico y de toma de decisiones de la empresa, la cual tiene un flujo de arriba hacia abajo.

**Figura N°8: Nivel Estratégico y Toma de Decisiones de Balanceados del Norte S.A.**



**Fuente:** Proporcionada por la empresa Balanceados del Norte

**Elaborado por:** Las Autoras

### 1.2.8. FODA AREA DE RRHH - BALANCEADOS DEL NORTE S.A.

En la figura 8 encontramos el foda del área de RRHH de la compañía.

**Figura N°9: FODA RRHH - Balanceados del Norte S.A.**



**Fuente:** Proporcionada por la empresa Balanceados del Norte

Elaborado por: Las Autoras

### 1.2.9. Cadena de Valor Operación

Figura N°10: Cadena de Valor Operación de Balanceados del Norte S.A.



**Fuente:** Proporcionada por la empresa Balanceados del Norte

**Elaborado por:** Las Autoras

Por tal motivo, nuestro objetivo principal es proporcionarle a las empresas una herramienta que permita detectar los factores que producen compromiso y deseo de permanencia de los colaboradores y las causas de la rotación de personal para proponer acciones preventivas y correctivas en la gestión del talento humano.

Las empresas ecuatorianas actualmente están mayormente representadas por empresas pymes que representan el  $\pm 95\%$  de unidades productivas, estas generan empleo alrededor del  $\pm 60\%$  del mercado local y participan del  $\pm 50\%$  de la producción nacional, las empresas que hemos citado para nuestra investigación son parte de este grupo objetivo, sin embargo, hoy por hoy estamos pasando por una rigidez económica donde las políticas estatales limitan las oportunidades de crecimiento y debido a la nueva legislación laboral.

Sin embargo también se encuentra con tecnología limitada, limitada capacidad de exportación, financiamiento, débil cadena de logística, entre otros aspectos que restringen la competitividad.

Nuestras empresas elegidas están catalogadas como Pymes, por lo tanto la eficacia de la herramienta propuesta serviría mucho ya que es un universo organizacional parecido en las dos pymes.

Por lo tanto en la aplicación de la prueba podrá ser replicada a empresas que sean del mismo grupo objetivo.

### 1.2.10. Situación Actual

La estructura organizacional de la fábrica está compuesta de un total de 112 empleados, distribuidos en 6 áreas (Administración, Técnica, Finanzas, Producción, RRHH y Supply Chain), como mostramos en el cuadro 3.

**Cuadro N°3: Estructura Organizacional**

# Personas	Área	Cargo
1	Administración	Gerente General
1	Administración	Asistente de Servicios Generales
2	Administración	Cocineros
1	Administración	Supervisor de Seguridad Industrial
12	Técnica	Asesores Técnicos Comerciales
1	Finanzas	Analista financiero
1	Finanzas	Gerente Financiero
1	Producción	Coordinador de Producción
1	Producción	Jefe de Producción
1	Producción	Gerente de Producción
4	Producción	Operadores de Panel de control
4	Producción	Operadores de Prensas
4	Producción	Operadores de Esxtruído
3	Producción	Auxiliares de Producción
18	Producción	Envasadores
9	Producción	Abastecedores

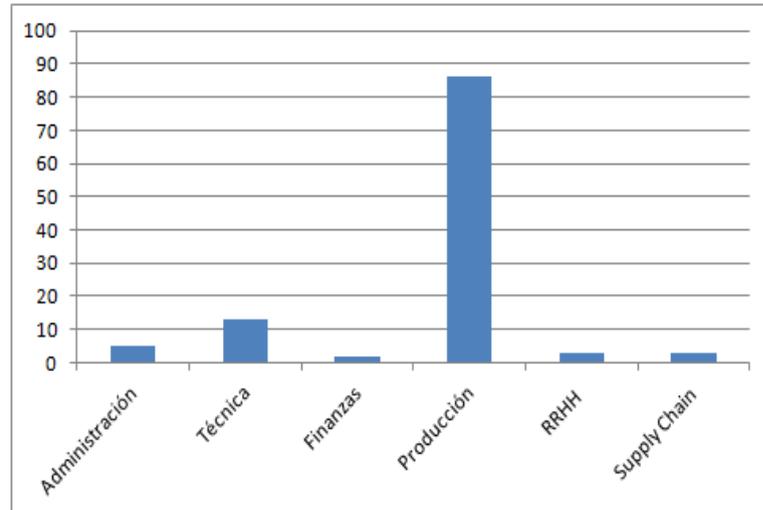
# Personas	Área	Cargo
1	Producción	Controlador de Producción
40	Producción	Obreros de Producción
1	RRHH	Analista de Desarrollo Humano
1	RRHH	Coord. de Recursos Humanos
1	RRHH	Gerente de RRHH/Administración
1	Supply Chain	Analista de Supply
1	Supply Chain	Coordinadora de Almacenes
1	Supply Chain	Gerente de Logística
1	Técnica	Gerente Asesoría Técnico Comercial

**Fuente:** Proporcionada por la empresa Balanceados del Norte

**Elaborado por:** Las Autoras

El gráfico 9 señala la distribución de cargos por áreas y niveles jerárquicos respectivamente.

**Gráfico N°9: Cargos por Áreas**

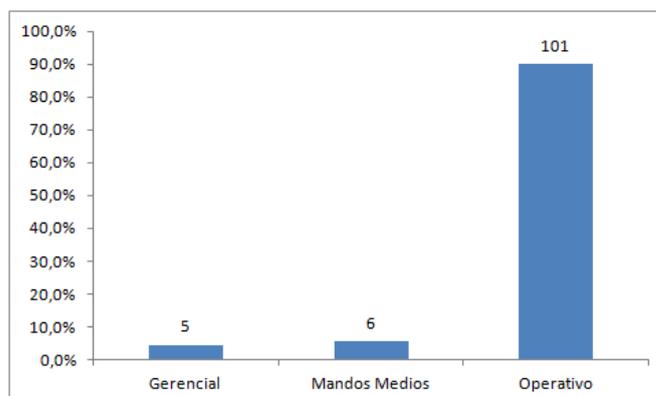


**Fuente:** Proporcionada por la empresa Balanceados del Norte

**Elaborado por:** Las Autoras

En el gráfico se muestra que el área que cuenta con mayor número de personas es la de producción con 86, que representa el 76.79% de la planilla.

**Gráfico N°10: Cargos por Niveles Jerárquicos**



**Fuente:** Proporcionada por la empresa Balanceados del Norte

**Elaborado por:** Las Autoras

En este año se han dado 25 salidas de personal específicamente por renunciaciones. El porcentaje de rotación es del 22,32%, siendo éstas las causas que las motivaron:

- Aspectos económicos
- Mejores ofertas laborales externas
- Turnos rotativos
- Crecimiento profesional

El cuadro 4 señala la rotación de cargos de la empresa de balanceados.

**Cuadro N°4: Rotación por Cargos**

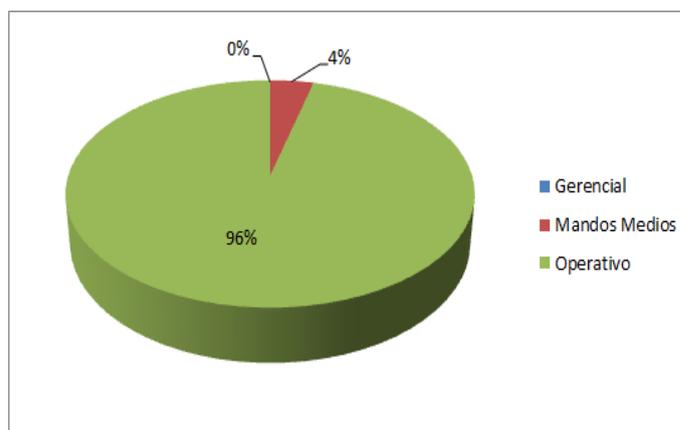
# Personas	Área	Cargo
10	Producción	Abastecedores
8	Producción	Envasadores
2	Producción	Extrusores
2	Producción	Preñeros
1	Producción	Asistente de Producción
1	Supply Chain	Coordinadora de Almacenes
1	Administración	Asistente de Administración

**Fuente:** Proporcionada por la empresa Balanceados del Norte

**Elaborado por:** Las Autoras

En el gráfico 12 mostramos la rotación por nivel jerárquico, dichas desvinculaciones están distribuidas en los siguientes niveles jerárquicos: 4% en Mandos Medios y 96% en Operativos.

**Gráfico N°12: Rotación por Nivel Jerárquico**

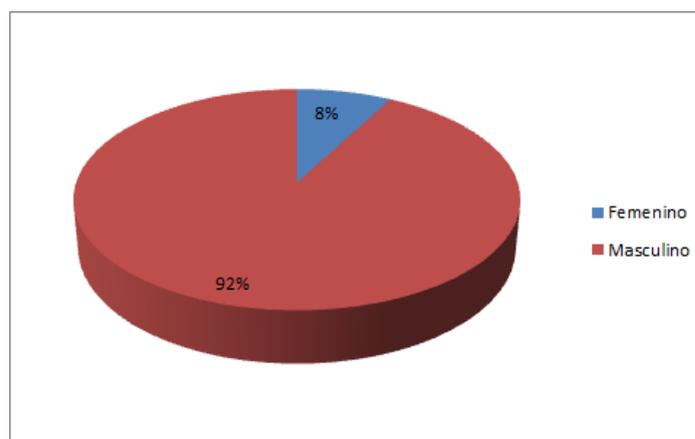


**Fuente:** Proporcionada por la empresa Balanceados del Norte

**Elaborado por:** Las Autoras

En el gráfico 13 se observa la rotación por género, De estas 25 personas tenemos que el 2 son de género femenino y 23 de género masculino, es decir el 8% y 92% respectivamente.

**Gráfico N°13: Rotación por Género**



**Fuente:** Proporcionada por la empresa Balanceados del Norte

**Elaborado por:** Las Autoras

## **CAPÍTULO II**

### **2. DESCRIPCION Y JUSTIFICACION DEL PROBLEMA**

En toda empresa debe esperarse un cierto grado de rotación de personal que es saludable para la organización, siempre y cuando se dote de nuevos recursos que satisfagan las necesidades que la entidad requiera para impulsar sus operaciones e incrementar su rentabilidad. El problema surge cuando el nivel de fluctuaciones es elevado y descontrolado ya que se ponen en evidencian problemas en la estabilidad laboral que afectan el ejercicio diario.

En toda organización saludable es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de personal. El nivel promedio de rotación es de un 12%, sin embargo existen industrias cuya rotación llega hasta el 60%. Lo ideal es que la rotación apoye la entrada de nuevos empleados de ayuden a impulsar las operaciones de la empresa y acrecentar sus resultados (Ayces, 2009).

La rotación de personal en las industrias de cualquiera que fuese su giro de negocio afecta directamente la productividad así como los costos que en principio encarece la conversión de producto o costo fijo, siendo RRHH un departamento de apoyo, (que genera gasto) puede determinar si existe inestabilidad por diferentes motivos dentro de la organización y más aún si tenemos posiciones laborales pocos atractivos, esto puede concebir que el colaborador emigre internamente a otras áreas o lo haga de manera externa para poder satisfacer sus principales necesidades, la rotación controlada tiene ventajas pero la que no se puede controlar repercute directamente a las arcas de la compañía.

Dado a que si la rotación es muy alta se elevan los costos de reclutamiento y de capacitación así como los gastos indirectos como los administrativos, por lo tanto todos los indicadores de gestión de RRHH perderían valor.

Determinar las causas de la rotación es importante para poder generar estrategias que permitan enmendar los efectos del movimiento del personal. Los resultados de tener una rotación descontrolada trasciende directamente en lo más importante de las compañías, el personal que cuenta en su planilla, dado que los efectos adyacentes a la rotación se pueden revelar en poco tiempo, como en costos de oportunidad, marca de empleador que para la mayoría de empresas la “fama de empleador” es lo primordial para atraer a talentos necesarios para su crecimiento empresarial; entonces la rotación incide directamente en el compromiso de permanencia de las personas a todo nivel, por tales efecto las organizaciones deben hacer foco en esto y generar propuestas de valor no sólo para el personal que desean reclutar sino para el que ya está dentro, de la misma forma aterrizar estrategias que permitan comprometer racional (cree estar en el lugar correcto) y emocionalmente (disfruta estar en la empresa) al personal de su organización.

En la actualidad para que una empresa funcione de manera productiva y rentable, no se requiere únicamente de infraestructura y equipamiento del más alto nivel, sino que los colaboradores se sientan a gusto con su entorno de trabajo y que este se vea reflejado en su rendimiento.

Por eso es importante realizar una evaluación profunda que permita determinar cuáles son los factores que inciden negativamente en la moral y compromiso de las personas y en su deseo de permanencia dentro de la empresa. Una vez detectados las causas, plantear nuevas estrategias en la gestión del talento humano que establezcan un óptimo ambiente de trabajo y

clima laboral dentro de la Empresa, haciéndole desistir de la idea de abandonar el trabajo y asegurándole satisfacción y estabilidad en su empleo actual.

## **2.1. OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general de nuestra investigación es diseñar una herramienta que permita detectar los factores que producen compromiso y deseo de permanencia de los colaboradores y las causas de la rotación de personal para proponer acciones preventivas y correctivas en la gestión del talento humano.

## **2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Y entre los objetivos específicos tenemos:

- Detectar factores que producen compromiso y deseo de permanencia.
- Identificar las principales causas de la rotación de personal.
- Establecer acciones para mejorar la gestión del talento humano enfocadas a aumentar el compromiso y deseo de permanencia.

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. COMPETITIVIDAD**

La competitividad es el grado en que un país, Estado, región o empresa produce bienes o servicios bajo condiciones de libre mercado, enfrentando la competencia de los mercados nacionales o internacionales, mejorando simultáneamente los ingresos reales de sus empleados y consecuentemente la productividad de sus empresas (Porter, 1993).

Florentino Malaver señala que la competitividad es la necesidad de las organizaciones de sostenerse y consolidarse dentro de sus mercados, teniendo como indicador el porcentaje de participación –de sus bienes y servicios– en ellos, a partir de una concepción sistemática que incorpora elementos económicos, empresariales, políticos y socioculturales (Malaver,1999).

Una empresa es considerada competitiva cuando su capacidad de respuesta y de anticipación a las demandas y necesidades del entorno socioeconómico donde actúa es superior a las demás organizaciones, es decir, que lo que permite ganar competitividad en una organización es saber cómo emplear los recursos de manera adecuada y productiva.

Para medir la competitividad existen algunos indicadores, mencionaremos los más representativos: conocimiento del mercado, posicionamiento en el sector, diferenciación, innovación, servicio, tecnología y métodos de gestión, eficiencia en la utilización del recurso humano y costos de fabricación, etc.

Un factor fundamental para la creación de ventajas competitivas dentro de las empresas es la captación y desarrollo del talento. En la actualidad las

empresas tienen el reto constante de captar y retener trabajadores capaces y talentosos, evitando su elevada rotación, no sólo por el elevado costo que implica su reposición sino porque les resta competitividad debido a la necesidad de estar suplantando personal de manera frecuente.

Retener al personal talentoso es una forma de mantenerse competitivo en el mercado, son los empleados valiosos los que llevan al éxito a las pequeñas y grandes corporaciones.

### **3.2. CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para Chiavenato el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). (Chiavenato,1999, p.188)

Brunet señala que el clima organizacional es un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. (Brunet, 2004, p. 17)

El clima organizacional está influido por la cultura del negocio, es decir, los sistemas dentro de los cuales se trabaja, conviven y desarrollan las

personas. Dichos sistemas manifiestan las creencias, expectativas y valores que cada persona adopta en función a sus propios objetivos y metas.

El Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales, es un determinante en el comportamiento laboral. Este puede variar de acuerdo al grado de motivación que sientan las personas, es favorable cuando satisface las necesidades personas y desfavorable cuando no logran satisfacerlas.

Un buen clima o mal clima organizacional tendrá consecuencias para la empresa a nivel positivo y negativo respectivamente, definidas por la percepción que los miembros tienen de la misma. Entre las consecuencias positivas podemos mencionar: satisfacción, deseo de permanencia, compromiso, productividad, baja rotación, etc. En cuanto a las consecuencias negativas tenemos: desmotivación, baja productividad, ausentismo, alta rotación, etc.

El Clima organizacional juega un papel importante en la determinación de la cultura organizacional, entendida ésta como el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

### **3.3. ROTACION DE PERSONAL**

Unos de los problemas más comunes que actualmente está afectando la economía de las empresas es la rotación de personal, por los elevados costos que representa el proceso de reclutamiento y selección, inducción, adiestramiento y curva de aprendizaje, desperdicios, retrabajos, toma de decisiones inadecuadas, herramientas y utensilios de trabajo de los nuevos colaboradores (uniformes, equipos de protección personal, etc.) perjudicando a las compañías directamente en sus ganancias y rentabilidad.

Determinar las causas de la rotación es importante para poder generar estrategias que permitan enmendar los efectos del movimiento del personal.

Para Idalberto Chiavenato, la rotación del personal se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente, este intercambio se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo. (Chiavenato, 2002).

La rotación de personal se expresa como: “La relación porcentual entre las admisiones y los retiros y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto período.” (Chiavenato, 1999, p.188)

Para autores como Pigors y Meyers, la rotación de personal es el grado de movilidad interna de los empleados; evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización. Para ellos cada tipo de rotación tiene sus propias causas. Las causas de la rotación inevitable son: enfermedades crónicas, accidentes que producen lesiones parciales o totales permanentes, la muerte y la jubilación. Las causas de rotación evitable son: insatisfacción, bajos sueldos, mala integración del trabajador a la organización, falta de identificación del empleado con los objetivos de la organización, mala selección del personal, falta de movilidad interna (programa de ascensos y traslados). Las causas de rotación saludable son: ascensos, promociones y traslados que permiten atraer gente nueva que enriquezca con su experiencia, conocimientos, idiosincrasia, iniciativa y potencial a la organización (Pigors y Meyers, 1985).

Las principales consecuencias de la rotación excesiva de personal son: daños a la moral, imagen de la organización a la comunidad, pobre

integración del personal y la generación de actitudes de rechazo hacia el producto, organización, marca y servicios que ofrece la organización, mermas en la calidad y productividad de la empresa.

La rotación de personal está estrechamente relacionada con la satisfacción laboral, es decir, con el grado de bienestar que un trabajador puede sentir y experimentar en su lugar de trabajo y con la motivación, entendida como aquel impulso que hace que una persona pueda elegir una acción entre las alternativas que se le presentan en determinado contexto.

La importancia de investigar este tema es proponer acciones desde la gestión del talento humano que por un lado disminuyan el efecto dominio que se está produciendo con la elevada rotación de personal voluntaria y por otro, aumente la motivación y el compromiso de sus colaboradores en permanecer dentro de la empresa.

### **3.4. COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

El compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional; una de las razones de que esto suceda es que algunas investigaciones han demostrado que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación (Navarro y García, 2007).

Stephen Robbins señala que el compromiso organizacional es un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea permanecer en ella como uno de sus miembros. (Robbins, 1999).

El compromiso organizacional o lealtad de los empleados es definido por Dawis y Newstrom como el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. (Davisy Newstrom, 2001).

Meyer y Allen definen el compromiso como una actitud que se expresa como el vínculo Psicológico del empleado hacia la organización que hace que sea poco probable que el empleado abandone la organización. Este vínculo psicológico se puede alcanzar mediante 3 componentes:

- 1) Compromiso afectivo (Deseo) identificación psicológica del colaborador con los valores y la filosofía de la empresa. El Empleado muestra fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización, disposición de ejercer un esfuerzo en beneficio de la organización, preocupación por los problemas de la empresa y fuerte deseo de permanecer en ella.

Los trabajadores que presentan este tipo de compromiso manifiestan y se sienten orgullosos de pertenecer a la organización, consideran que la empresa para la cual laboran satisface sus necesidades vitales.

- 2) Compromiso de continuidad (Necesidad) el apego que tiene el trabajador con la Empresa es de carácter material. Su continuidad depende de la percepción que tiene en relación con lo que recibe del trabajo, los costos personales que le supone el trabajo y los costos añadidos al abandono de la Empresa (Estado Civil, hijos, edad o tiempo trabajado en la organización, nivel educativo, capacitación, estado del mercado laboral).

El trabajador se siente vinculado a la organización porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y renunciar a ello implicaría perderlo todo,

adicionalmente percibe que sus oportunidades fuera de esta empresa son reducidas.

- 3) Compromiso normativo (Moral) sentimiento de lealtad a la Empresa motivado por presiones de tipo cultural o familiar.

En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador (Meyer y Allen,1991).

El nivel de compromiso del empleado afecta el éxito de su empresa, aquellos que poseen un compromiso alto tienen una mejor actitud, mantienen la alta calidad del servicio al cliente y son más productivos. Al contrario, si este es bajo reduce la eficiencia y productividad, y tiende a esparcirse rápidamente a través de la organización con sólo tener una cantidad pequeña de empleados insatisfechos.

Podríamos definir el compromiso de una persona con su organización como la aceptación de las metas y valores organizacionales y su efecto principal es el deseo de permanencia dentro de ella.

### **3.5. INVESTIGACIONES EN ECUADOR**

En la actualidad en el país, la Corporación Ekos Media es una revista anual en la cual participan las empresas que desean mostrar que son sustentables en el tiempo de manera responsable con el medio sea este laboral o comercial así como amigable ambientalmente, es una manera de exponerse al universo de lectores que atrapa tanto a talentosos así como a inversionistas, las empresas tienen este medio para expresarse y atraer a

los profesionales que necesitan generando una propuesta de valor corporativa con el beneficio de ubicarse empresarialmente en un lugar importante ante tal tamaño de difusión.

The Great Place to Work, como su nombre traducido al español, “El mejor lugar para trabajar” creado por Robert Levering y Milton Moskowitz, es una metodología que permite a la empresas medir su ambiente de trabajo a través de las propias percepciones de sus colaboradores y a partir de los resultados tomar acciones para crear excelentes lugares de trabajo. Los datos los obtienen a través de diferentes actividades como entrevistas, encuestas, etc.

La clave para crear un excelente lugar de trabajo no es un conjunto de beneficios, programas o prácticas que se deben dar a los colaboradores, sino la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y el compañerismo (Levering y Mosjowitz,1981).

De esta manera el impacto es importante ya que no hay mejor difusor que los trabajadores propios de las corporaciones, es el mejor atrayente ya que es gestor de credibilidad.

Los resultados que generan Corporación Ekos Media como The Great Place to Work deben tener congruencia ya que el propósito es el mismo, ubicarse corporativamente en los mejores lugares así como atraer a los talentosos a sus organizaciones, por tales efectos es un importante punto de referencia.

Pichucho Calderón, Sandra. (2008). *La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización.*

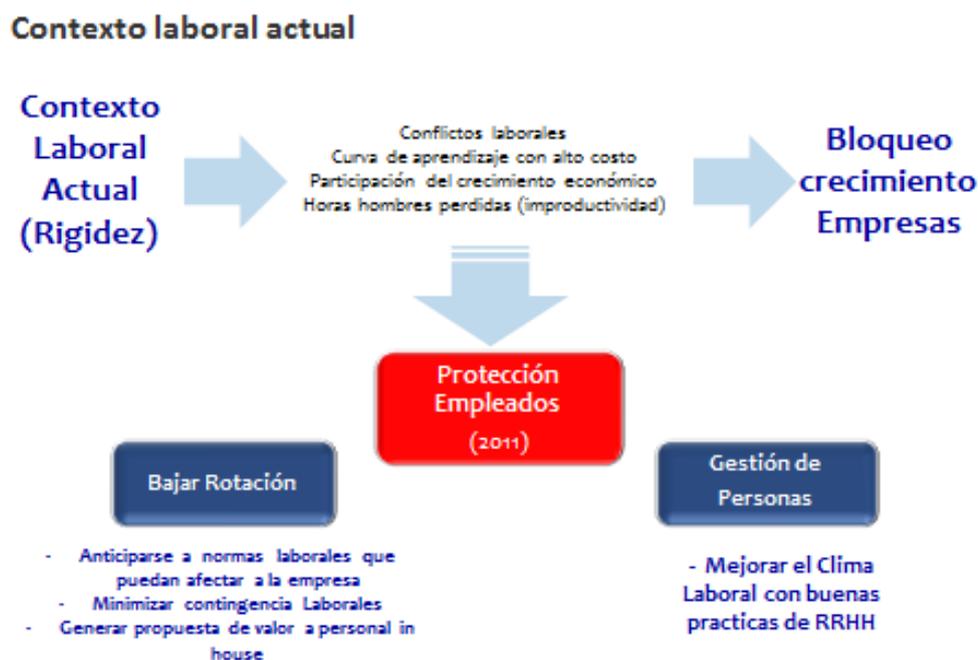
*Concluyeron que la mayoría de los empleados que renunciaron, fue porque el mercado laboral ecuatoriano les ofrecía una estabilidad laboral y una mejor remuneración, lo que les motiva a desvincularse de la empresa. (Tesis de grado inédita). Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito, Ecuador.*

*Cárdenas Asqui, Michelle Soraya. (2011). Las condiciones laborales tales como; el clima laboral, remuneración y capacitación citando a las más importantes; si estas no son manejadas correctamente son las causales para que exista rotación de personal en las empresas. En un 50% de las empresas coincidieron que el factor más sobresaliente para reducir la rotación de personal es la de capacitar a sus empleados. La estabilidad y solvencia de la empresa, junto con un paquete atractivo de beneficios, fomentará la permanencia del empleado y la productividad de la organización. Dentro de las principales causas que provocaron la rotación de personal estuvo la fomentación o inicio de negocios propios y la gran mayoría tenía relación con negocios de comida o alimentación, en estos casos como empresa tratar de retener a este personal resulta muy difícil y complicado porque la razón de emprender en estos negocios es la búsqueda la superación económica y personal. Adicionalmente, se identificaron como debilidades: mala comunicación, falta de motivación, poco reconocimiento al personal y en deficiencia en las relaciones interpersonales. (Tesis de grado inédita). Universidad Central del Ecuador, Quito.*

### 3.6. CONTEXTO LABORAL ACTUAL

La figura 11 representa nuestro contexto laboral actual.

Figura N°11: Contexto Laboral Actual



**Fuente:** Proporcionada por una información levantada en Balanceados del Norte

**Elaborado por:** Las Autoras

Se ha representado la situación laboral actual en la figura 11 donde se explica que las empresas enfrentan un duro contexto laboral siendo este muy rígido con nuevo código laboral a fin de que los empleados serán mayormente protegidos con la formación de sindicatos, de la misma forma las empresas deben blindarse con mejores prácticas de RR.HH. de esta manera cubrir las necesidades "básicas" de los empleados y aminorar las contingencias laborales, para todo esto se debe realiza una formación profunda en Relaciones laborales.

Para poder entender la situación por lo que están pasando las empresas conformadas en el Ecuador hemos revisado el contexto de las mismas.

En la revista Ekos Negocios Ecuador, se menciona que las empresas pymes representan mayormente el mercado laboral como el sector productivo del país.

Laboralmente las empresas están pasando por una rigidez fuerte, con aumento de sindicatos, rotación desentablada, improductividad por horas hombre perdidas, todo esto desemboca en un bloqueo de crecimiento empresarial así como un riesgo latente con la marca de empleador de la organización lo cual a nuestro parecer es lo más importante para una compañía ya que teniendo una óptima marca de empleador en el mercado ecuatoriano atraemos a los talentosos y retenemos al personal clave de la compañía.

A pesar de que actualmente la inflación no es tan elevada, la crisis que franqueamos ha colocado las escalas salariales o beneficios económicos como elemento predominante para la rotación de personal. Esta se ve más en posiciones medios y bajos que necesitan satisfacer sus necesidades básicas.

Por otra parte las posiciones técnicas tienen otros móviles como crecimiento, capacitación y condiciones adecuadas en donde puedan desarrollar sus capacidades adquiridas y estas serán buscadas dentro y fuera de la organización donde estén laborando.

En función de proteger a los empleados sus empleadores están anticipándose a las normas laborales cambiantes, minimizando los contingentes del personal mejorando los beneficios corporativos, generando propuestas de valor, y trabajando en eliminar la rotación excedida.

Conforme el contexto por el cual las empresas están pasando actualmente, hemos considerado los puntos más importantes a trabajar para amenorar los riesgos de rotación así como de contingencias propias de la gestión del recurso humano.

## Plan para afrontar el contexto laboral actual



**Fuente:** Proporcionada por la empresa Balanceados del Norte

**Elaborado por:** Las Autoras

Revisando el tema coyuntural actual hemos realizado este cuadro especificando las acciones que debe tomar RR.HH. en función de la protección del clima laboral que permite estar protegido por todas las áreas en que podamos tener algún contingente y nos permita actual con rapidez y afianzar la gestión de Recursos humanos para evitar la rotación descontrolada y cuidar el patrimonio de la empresa.

## **CAPITULO IV**

### **4. METODOLOGIA DE LA PROPUESTA**

#### **4.1. Diseño de la herramienta**

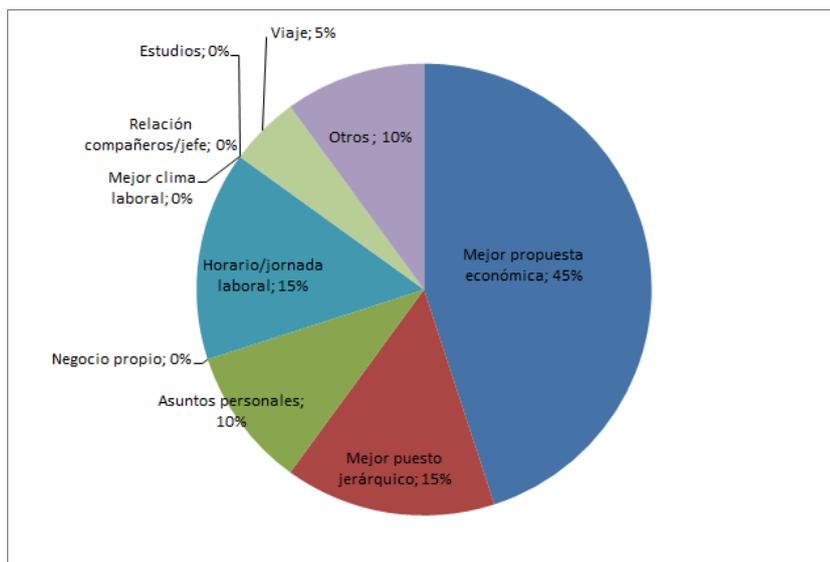
La herramienta de medición de compromiso y deseo de permanencia se construyó a partir de los datos obtenidos de las encuestas aplicadas en las entrevistas de salida que se realizaron a los ex-empleados de cada empresa PYME (**ANEXO I**).

La encuesta cuenta de tres partes: la primera parte investiga el motivo de la desvinculación (mejor propuesta económica, mejor puesto jerárquico, asuntos personales, negocio propio, horario/jornada laboral, mejor clima laboral, relación con sus compañeros/jedes, estudios, viaje y otros.); la segunda parte identifica los aspectos de satisfacción que experimentaron los ex colaboradores durante su estadía dentro de la empresa (relacionado a remuneración, beneficios, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, balance vida profesional/personal, capacitaciones, actividades de motivación y reconocimiento) con una escala de evaluación (excelente, muy bueno, bueno, regular y malo) y la tercera partes es una pregunta abierta que indaga en qué pudiese mejorar la empresa y su justificación.

Dicha encuesta fue realizada al 100% de los ex funcionarios tanto de la agencia de publicidad BALT como de Balanceados del Norte S.A.

A continuación presentamos los resultados con los motivos de salida y los aspectos de satisfacción experimentados dentro de cada empresa.

**Gráfico N°14: Motivos de Salida de BALT**



**Fuente:** Resultados de las encuestas de salida

**Elaborado por:** Las Autoras

En el gráfico observamos las principales causas que motivaron la rotación: 45% mejor propuesta económica, 15% mejor puesto jerárquico y 15% horario/jornada laboral.

**Gráfico N°15: Grado de Satisfacción en Agencia BALT**

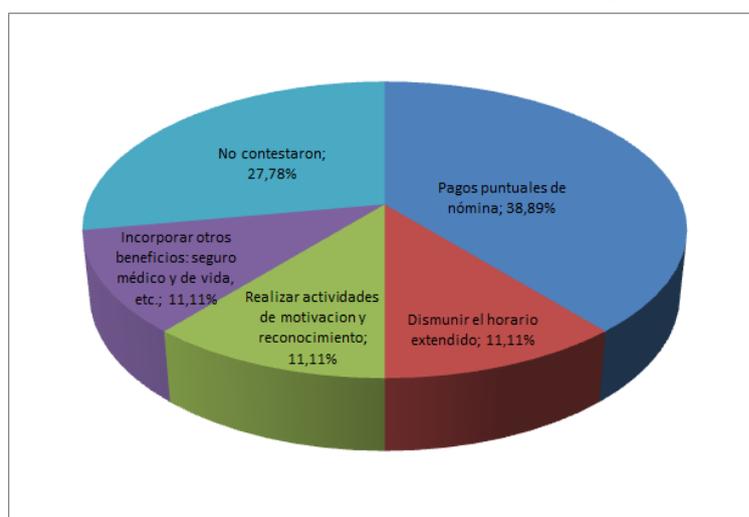


**Fuente:** Resultados de las encuestas de salida

**Elaborado por:** Las Autoras

En el gráfico 15, las barras en rojo muestran aquellos factores que obtuvieron menor grado de satisfacción: beneficios 30%, capacitaciones 35%, reconocimiento 43%, motivación 45% y desarrollo profesional 46%.

**Gráfico N°16: Respuestas – ¿En qué podría ser mejor la empresa?**



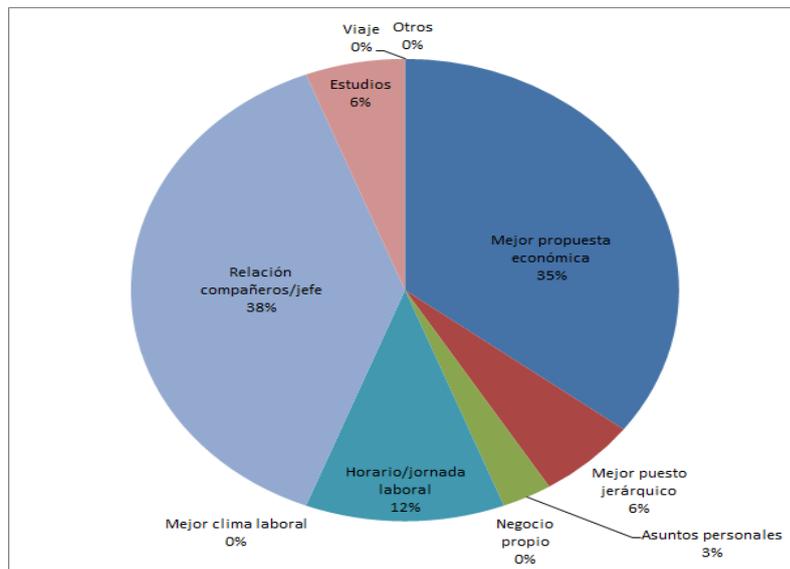
**Fuente:** Resultados de las encuestas de salida

**Elaborado por:** Las Autoras

Para los ex colaboradores de la agencia BALT, la empresa podría mejorar si existiese pagos puntuales en los roles en un 38,89%.

En resumen, tenemos que en BALT las principales causas que las motivaron las desvinculaciones fueron: mejor propuesta económica, mejor puesto jerárquico y horario/jornada laboral. Y entre los factores con mayor insatisfacción señalaron la inexistencia de beneficios diferentes de los que la legislación laboral concede, la falta de un plan de capacitación y desarrollo profesional y la percepción de pocas actividades de reconocimiento y motivación. El personal pasivo considera que la agencia podría convertirse en un mejor para trabajar si regulariza el tema de cumplimiento en el pago de la remuneración.

**Gráfico N°17: Motivos de Salida de Balanceados del Norte S.A.**



**Fuente:** Resultados de las encuestas de salida

**Elaboración:** Las autoras

Este gráfico identifica las causas que incentivaron la rotación de personal: relación con compañeros/jefes (38%), mejor propuesta económica (35%) y horario/jornada laboral (12%).

**Gráfico N°18: Grado de Satisfacción Balanceados del Norte S.A.**

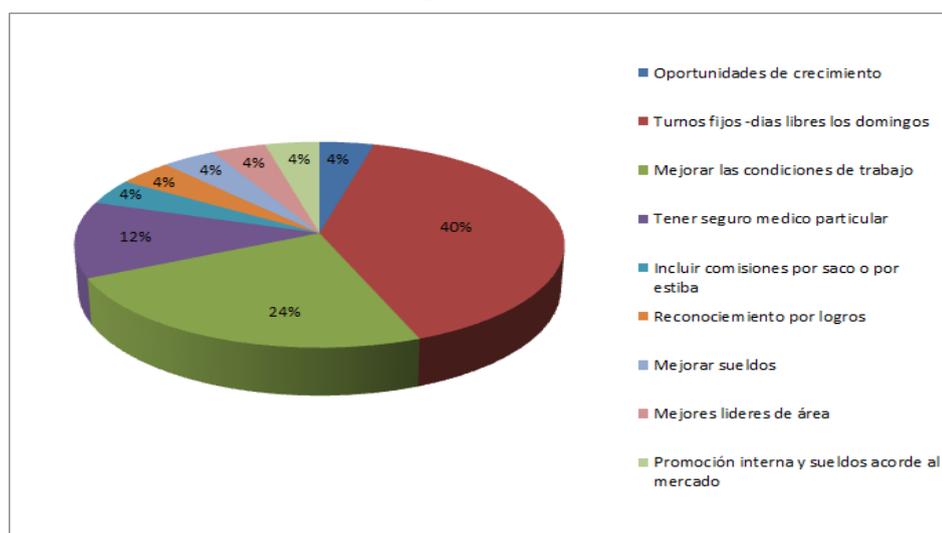


**Fuente:** Resultados de las encuestas de salida

**Elaborado por:** Las Autoras

El gráfico 18 se muestra los factores que produjeron mayor insatisfacción (barras rojas), con un 34% las distribución de tareas y balance vida laboral/personal y 39% desarrollo profesional.

**Gráfico N°19: Respuestas – ¿En qué podría ser mejor la empresa?**



**Fuente:** Resultados de las encuestas de salida

**Elaborado por:** Las Autoras

Para los ex colaboradores de B. del Norte, la empresa podría ser mejor si se consideraran turnos fijos-días libres los domingos (40%), mejorar las condiciones de trabajo (24%) y tener un seguro médico particular (12%).

En síntesis, en Balanceados del Norte S.A. de acuerdo a los resultados obtenidos de las entrevistas de salida realizadas al personal pasivo, las causas principales de motivación con mayor porcentaje fueron: mejor propuesta económica, relación compañeros/jefes y horario/jornada laboral.

Y entre los factores que produjeron mayor insatisfacción fueron distribución de tareas y balance vida laboral/personal y desarrollo profesional. Consideran que la empresa podría ser mejor si se fijarán turnos y se consideraran el día domingo como libre, mejorar las condiciones laborales y contar con un seguro médico particular.

## 4.2. Descripción de la herramienta utilizada

Los factores de evaluación para nuestra herramienta de medición de compromiso y deseo de permanencia, se determinaron de los resultados que arrojaron las encuestas de salidas de las dos empresas (Agencia de Publicidad BALT y Balanceados del Norte S.A.), dando como resultado los siguientes criterios:

- |                               |                                 |
|-------------------------------|---------------------------------|
| (1) Remuneración y beneficios | (4) Formación y desarrollo      |
| (2) Condiciones de trabajo    | (5) Motivación y reconocimiento |
| (3) Ambiente de trabajo       | (6) Meritocracia                |

A continuación definiremos cada uno de los 6 factores de la encuesta:

### Remuneración y beneficios

Mide el grado de satisfacción que posee un colaborador en relación a los valores económicos y en especie que recibe por la prestación de sus servicios.

### Condiciones de trabajo

Evalúa el nivel de agrado por la infraestructura del lugar de trabajo, disposición de las herramientas, equipos y/o recursos para ejecutar y jornada laboral.

### Ambiente de trabajo

Diagnóstica la calidad de las relaciones interpersonales existentes dentro de la empresa (integración, respeto, colaboración, etc.) y el equilibrio entre las actividades dedicadas a la vida personal y al trabajo.

### Formación y desarrollo

Precisa la percepción que tiene el personal con respecto a la aportación/ contribución que hace a la organización y a las oportunidades de crecimiento y desarrollo al interior de la misma.

### Motivación y reconocimiento

Identifica el grado de pertenencia, compromiso, orgullo que siente el colaborador por la empresa y en su deseo de permanencia en ella.

### Meritocracia

Considera que en la empresa se realizan los cambios organizacionales por méritos y no por afinidad o lo que llamamos democráticamente.

Para la obtención de información del personal de las empresas se aplicó al 100% de los empleados de las PYMES una "Encuesta" que contiene en su totalidad 28 afirmaciones cerradas divididas en los 6 factores y una escala de evaluación con 4 criterios (nunca, rara vez, casi siempre y siempre).

Adicionalmente, se colocaron 3 enunciados abiertos para que el colaborador describa: 1) qué le agrada más de la empresa, 2) cuáles aspectos necesitaría mejorar para ser considerada como un buen lugar para trabajar y 3) qué se necesita para que el personal se involucre/identifique con ella.

**Cuadro N°5: Detalle de los Factores y Preguntas de la Herramienta**

#	Factores de Evaluación	Preguntas
1	Remuneración y beneficios	(a), (b) y (c)
2	Condiciones de trabajo	(d), (e) y (f)
3	Ambiente de trabajo	(g), (h), (i), (j), (k), (l), (m) y (n)
4	Formación y desarrollo	(o), (p), (q), y (r)
5	Motivación y reconocimiento	(y), (u), (v), (w), (x), (y), y (bb)
6	Meritocracia	(s), (z) y (aa)

Cabe señalar que la herramienta cuenta con las siguientes características:

- Permanencia: grado suficiente de estabilidad para poder evitar alteraciones o ajustes muy grandes.
- Consistencia: *coherencia en su aplicación, no importan los niveles jerárquicos o estructuras organizacionales encuestados.*
- Flexibilidad: posibilidad de soportar correcciones, ajustes hasta excepciones de ser necesarios. Se puede enfocar solo a altos como a medios y hasta operarios.
- Universal: posibilidad de aplicación general para toda la organización o empresa.
- Claridad: simple de comprender y de rápido entendimiento.

### **4.3. Aplicación de la herramienta**

La encuesta fue ejecutada al 100% de la planilla de cada una de las PYMES de estudio con la finalidad de poder identificar a los usuarios (encuestados) para poder saber de primera mano lo que perciben y piensan nuestros colaboradores, sobre todo los “talentosos”. De esta forma, incluimos un mecanismo que permita una trazabilidad de la encuesta con el encuestado esto nos permitió señalar directamente a los empleados para tomar acciones preventivas y correctivas con el propósito de retener personal importante para la organización (empleados clase A).

Partiendo de esto se realizó una codificación en cada encuesta y el moderador logró una identificación de usuario-encuesta, de la siguiente manera:

FR.REV 1111

**ENCUESTA PARA MEDIR NIVEL DE COMPROMISO Y DESEO DE PERMANENCIA**

**Instrucciones**  
Lea detenidamente cada enunciado y marque con una equis (X) su respuesta, de acuerdo a la siguiente escala de evaluación:

**Nunca:** no sucede  
**Rara vez:** sucede pocas veces  
**Casi siempre:** sucede varias veces  
**Siempre:** sucede todas las veces

Datos Generales

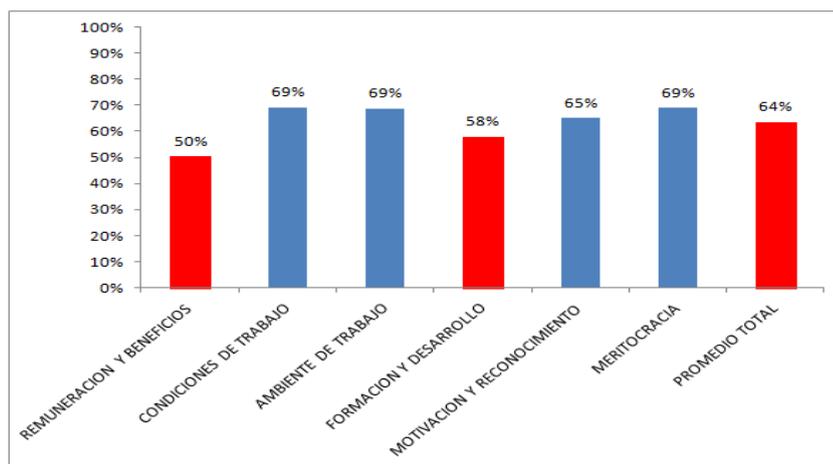
Numeración progresiva de identificación

Posterior a este paso, el moderador detalló los datos de sus encuestados discretamente en un formato para llevar un control permitiendo localizar a las personas como talentosas o no, la visión de esta metodología fue para poder trabajar y asignar “ recursos y esfuerzos de retención de personal” enfocado únicamente para quienes definimos como nuestros “imperdibles”. Esto hará que nuestros recursos sean más dirigidos y optimizados generando eficiencia en recursos humanos y sobre todo bajo costo que es lo que nuestros stakeholders desean.

## 5. RESULTADOS OBTENIDOS

La encuesta para medir el nivel de compromiso y deseo de permanencia fue aplicada al 100% del personal de la Agencia BALT.

**Gráfico N°20: Resultados de la Herramienta por Factor – Agencia BALT**

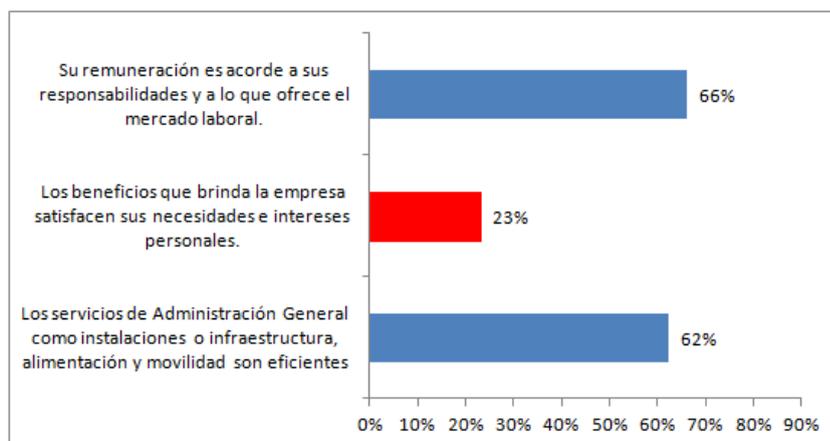


**Fuente:** Resultados de las encuestas de compromiso y deseo de permanencia

**Elaborado por:** Las Autoras

El promedio total fue 64%, los factores con menor porcentaje fueron Remuneración y Beneficios con 50% y Formación y Desarrollo con 58%.

**Gráfico N°21: Resultados Factor Remuneración y Beneficios – BALT**

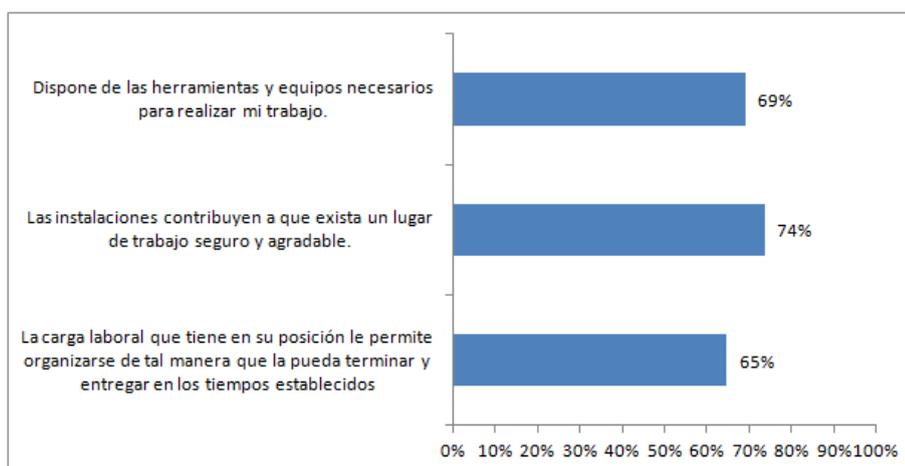


**Fuente:** Resultados de las encuestas de compromiso y deseo de permanencia

**Elaborado por:** Las Autoras

La pregunta que más impactó negativamente fue el factor de Remuneración y Beneficios con un 23% fue: Los beneficios que brinda la empresa satisfacen sus necesidades e intereses personales.

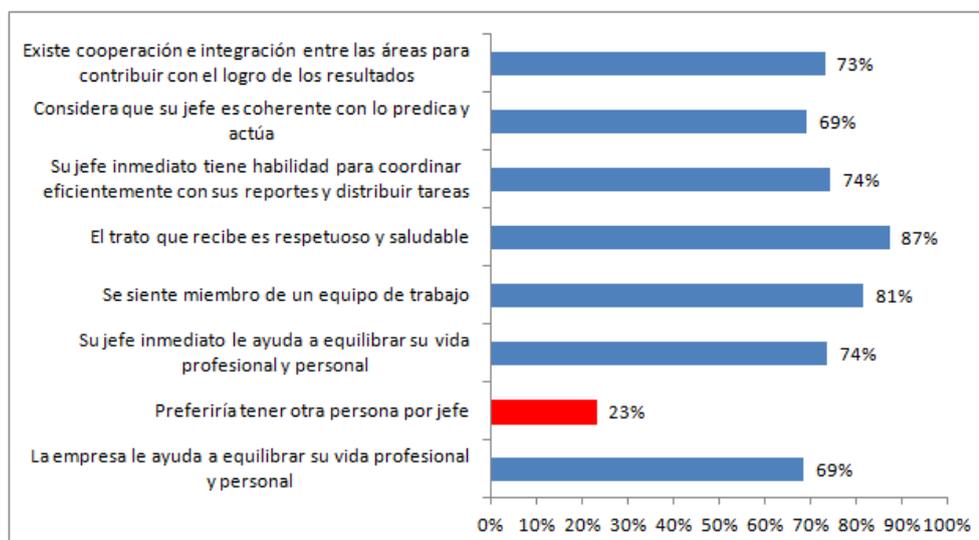
**Gráfico N°22: Resultados Factor Condiciones de Trabajo – BALT**



**Fuente:** Resultados de las encuestas de compromiso y deseo de permanencia

**Elaboración:** Las autoras

**Gráfico N°23: Resultados Factor Ambiente de Trabajo – BALT**

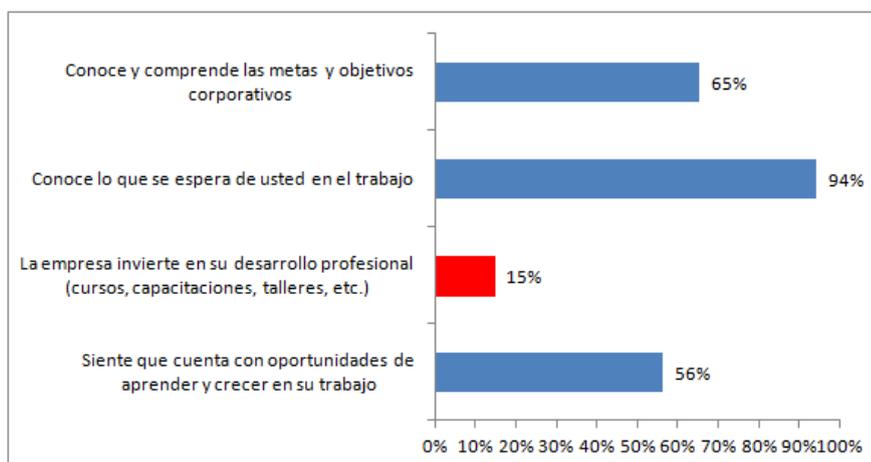


**Fuente:** Resultados de las encuestas de compromiso y deseo de permanencia

**Elaborado por:** Las Autoras

Estos dos factores obtuvieron los mayores porcentajes de satisfacción, 74% en Condiciones de Trabajo y 70% en Ambiente de Trabajo.

**Gráfico N°24: Resultados Factor Formación y Desarrollo – BALT**



**Fuente:** Resultados de las encuestas de compromiso y deseo de permanencia

**Elaborado por:** Las Autoras

En este criterio las preguntas “... invierte en su desarrollo profesional” obtuvo un 15% y “... cuenta con oportunidades de aprender y crecer en su trabajo” arrojó un 56%.

**Gráfico N°25: Resultados Factor Motivación y Reconocimiento – BALT**

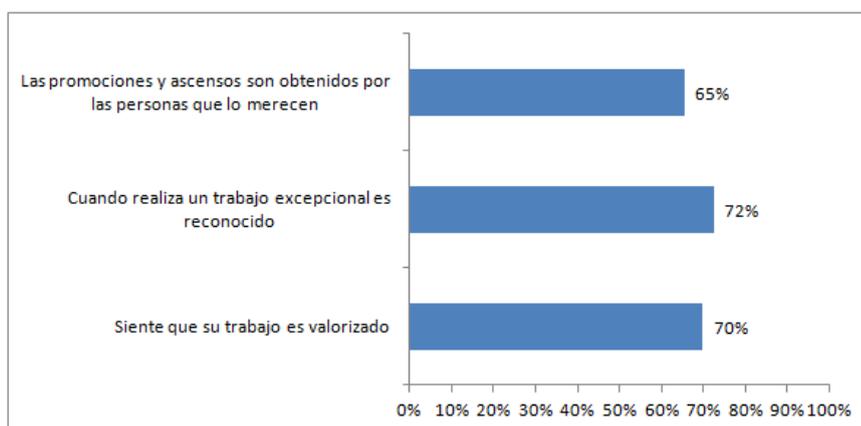


**Fuente:** Resultados de las encuestas de compromiso y deseo de permanencia

**Elaborado por:** Las Autoras

El 56% piensa permanecer en los próximos años en la empresa. El 59% recomendaría a un amigo/conocido para que trabaje en la empresa y el 39% está considerando buscar otra oportunidad laboral en el mercado.

**Gráfico N°26: Resultados Factor Meritocracia – BALT**

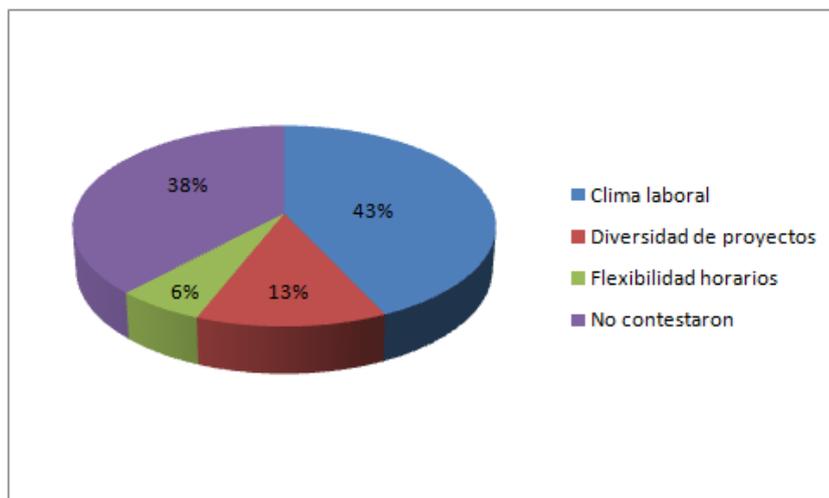


**Fuente:** Resultados de las encuestas de compromiso y deseo de permanencia

**Elaborado por:** Las Autoras

El 65% consideraron que las promociones y ascensos son obtenidos por méritos y el 70% sienten que su trabajo es valorizado.

**Gráfico N°27: Resultados “Lo que más le agrada de esta EMPRESA”– BALT**

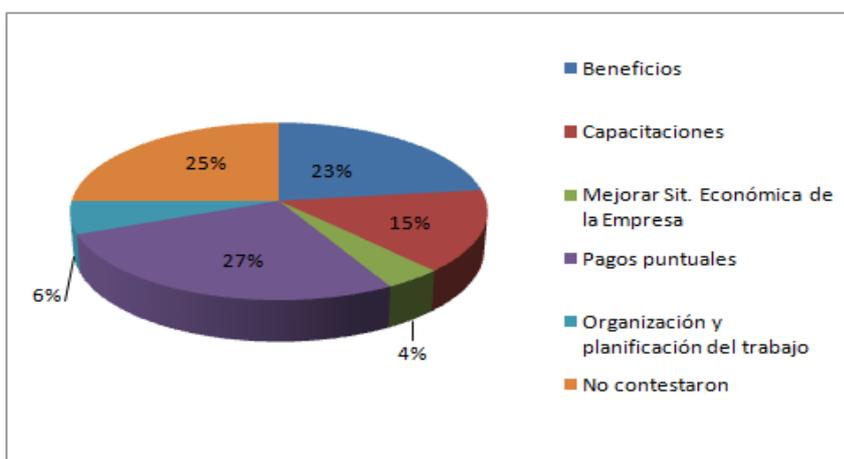


**Fuente:** Resultados de las encuestas de compromiso y deseo de permanencia

**Elaborado por:** Las Autoras

En esta pregunta el 43% consideran que lo más agradable de la Agencia es el clima laboral y el 38% optaron por no contestar.

**Gráfico N°28: Resultados “Aspectos que necesita mejorar LA EMPRESA para ser un buen lugar para trabajar”– BALT**

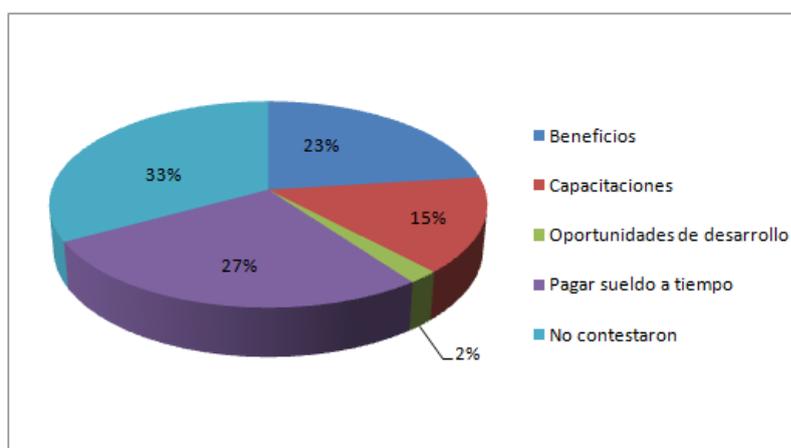


**Fuente:** Resultados de las encuestas de compromiso y deseo de permanencia

**Elaborado por:** Las Autoras

El personal considera que la empresa debería mejorar en la puntualidad de los pagos (27%), mientras que el 33% decidieron no responder.

**Gráfico N°29: Resultados “Qué es lo que se necesita para que todas las personas que laboran en la EMPRESA se sientan parte de ella”– BALT**



**Fuente:** Resultados de las encuestas de compromiso y deseo de permanencia

**Elaborado por:** Las Autoras

A continuación se detallan los resultados generales por área y por factor:

Área	Remuneración y Beneficios	Condiciones de Trabajo	Ambiente de trabajo	Formación y Desarrollo	Motivación y Reconocimiento	Meritocracia	Puntaje Julio 2013
Comercial	54%	77%	71%	59%	67%	68%	66%
RRHH-Administración	53%	96%	74%	60%	65%	74%	70%
Financiera- Contable	61%	88%	75%	72%	73%	78%	75%
Pintura	49%	63%	69%	56%	63%	63%	61%
Metalmeccanica	53%	47%	58%	54%	63%	79%	59%
Corte y Confección	48%	68%	72%	49%	67%	63%	61%
Ebanistería	46%	54%	69%	57%	60%	63%	58%
Instalaciones	47%	53%	58%	53%	59%	65%	56%
Medios	45%	68%	78%	56%	65%	67%	63%
Creativa	58%	86%	69%	71%	71%	72%	71%
Digital	36%	62%	73%	52%	60%	67%	58%
Eventos	53%	62%	67%	62%	67%	71%	64%
<b>PROMEDIO</b>	<b>50%</b>	<b>69%</b>	<b>69%</b>	<b>58%</b>	<b>65%</b>	<b>69%</b>	<b>64%</b>

La Agencia Balt tiene un 64% de nivel de compromiso y deseo de permanencia, las áreas más sensibles de presentar rotación serían: Ebanistería, Instalaciones y Digital.

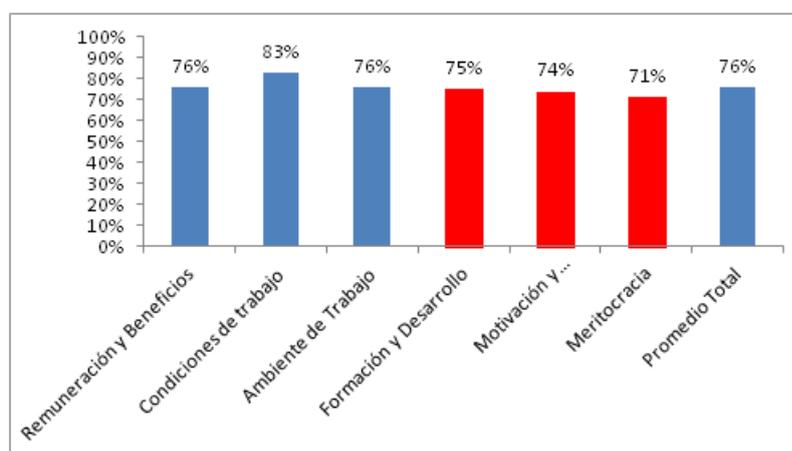
Adicionalmente, se pudo extraer de nuestra herramienta de medición de nivel de compromiso y deseo de permanencia los resultados del personal considerado como talentoso (a partir de la decodificación de las encuestas):

Área	Remuneración y Beneficios	Condiciones de Trabajo	Ambiente de trabajo	Formación y Desarrollo	Motivación y Reconocimiento	Meritocracia	Puntaje Julio 2013
Talentosos	48%	62%	64%	57%	64%	70%	61%

Los talentosos ocupan primordialmente posiciones en áreas de producción, cerca de un 85%, mientras que el 15% restante se encuentran en áreas administrativas y de soporte. Su nivel de compromiso y de permanencia es de 61% y el factor más crítico es Remuneración y Beneficios con un 48%.

En Balanceados del Norte, la encuesta para medir el nivel de compromiso y deseo de permanencia se realizó a todo su planilla de personal.

**Gráfico N°30: Resultados de la Herramienta por Factor – Balanceados del Norte**

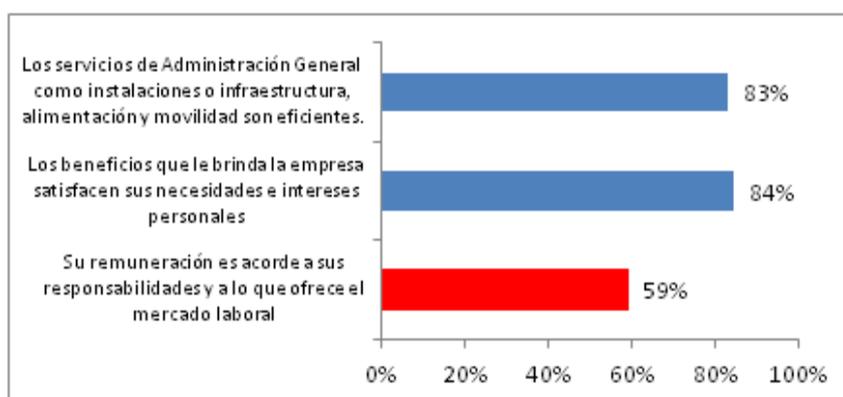


**Fuente:** Resultados de las encuestas de compromiso y deseo de permanencia

**Elaborado por:** Las Autoras

El promedio total fue 76%, los factores con menor porcentaje fueron Formación y Desarrollo 75%, Motivación y Reconocimiento 74%, y Meritocracia con un 71%.

**Gráfico N°31: Resultados Factor Remuneración y Beneficios – Balanceados del Norte**

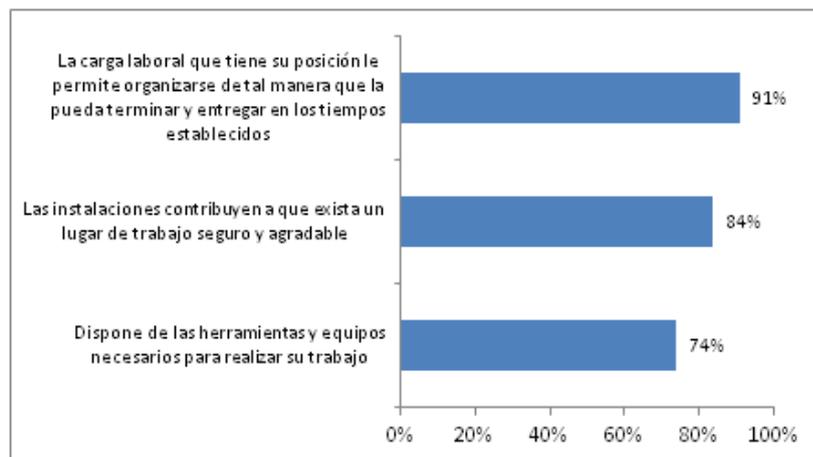


**Fuente:** Resultados de las encuestas de compromiso y deseo de permanencia

**Elaborado por:** Las Autoras

El 59% respondió que su remuneración está por debajo del mercado.

**Gráfico N°32: Resultados Factor Condiciones del trabajo- Balanceados del Norte**

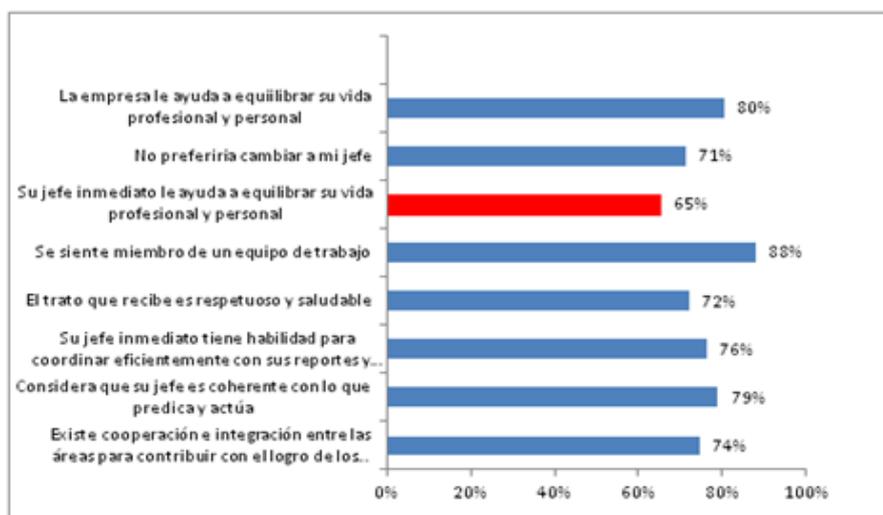


**Fuente:** Resultados de las encuestas de compromiso y deseo de permanencia

**Elaborado por:** Las Autoras

Las condiciones de trabajo están siendo aceptadas principalmente, aquí no se expone mayor problema.

**Gráfico No. 33: Resultados Factor Ambiente de trabajo- Balanceados del Norte**

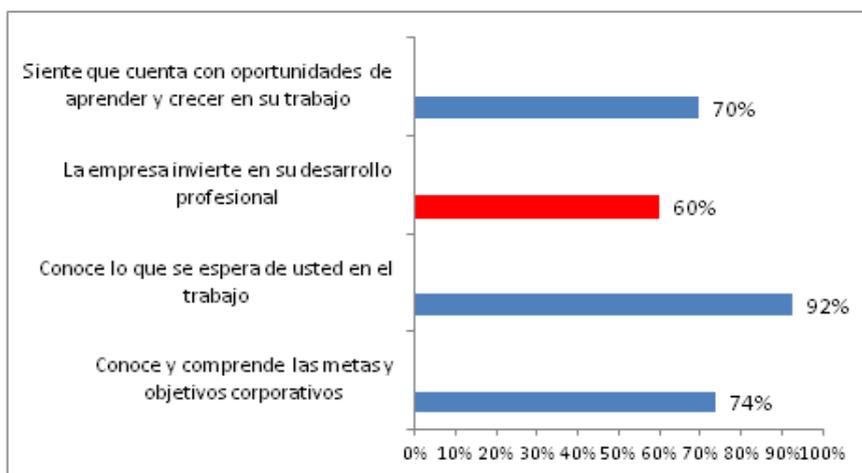


**Fuente:** Resultados de las encuestas de compromiso y deseo de permanencia

**Elaborado por:** Las Autoras

Podemos observar que definitivamente la presión o trato de los superiores están generando malestar en los empleados.

**Gráfico No. 34: Resultados Factor Formación y Desarrollo- Balanceados del Norte**

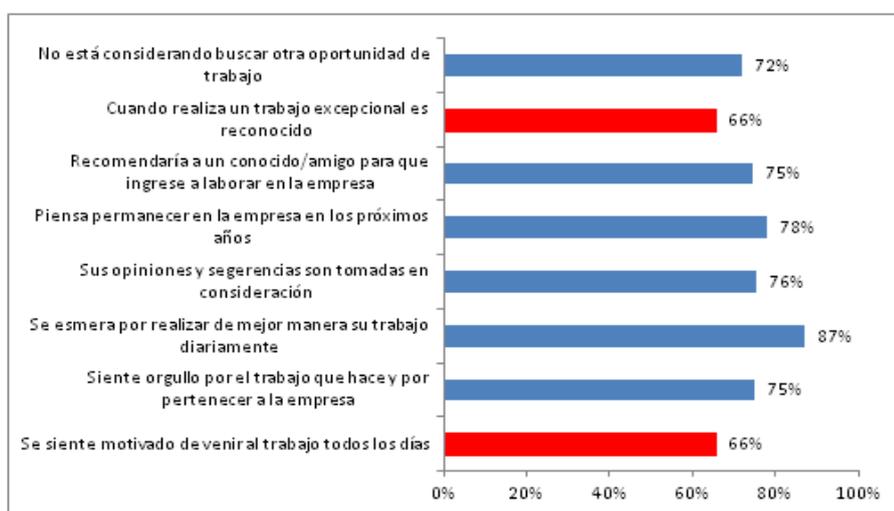


**Fuente:** Resultados de las encuestas de compromiso y deseo de permanencia

**Elaborado por:** Las Autoras

El 60% considera que la empresa no invierte en su desarrollo y crecimiento profesional.

**Gráfico No. 35: Resultados Factor Motivación y Reconocimiento – B. del Norte**

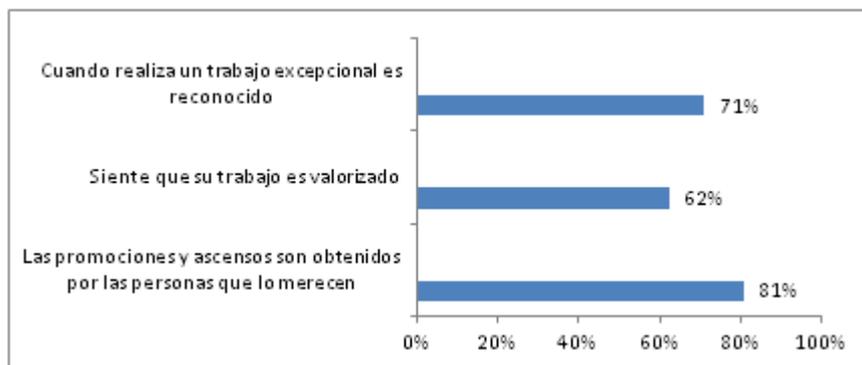


**Fuente:** Resultados de las encuestas de compromiso y deseo de permanencia

**Elaborado por:** Las Autoras

En promedio general la empresa Balanceados del Norte obtuvo 74% de aceptación por parte de su personal.

**Gráfico No. 36: Resultados Factor Meritocracia - Balanceados del Norte**



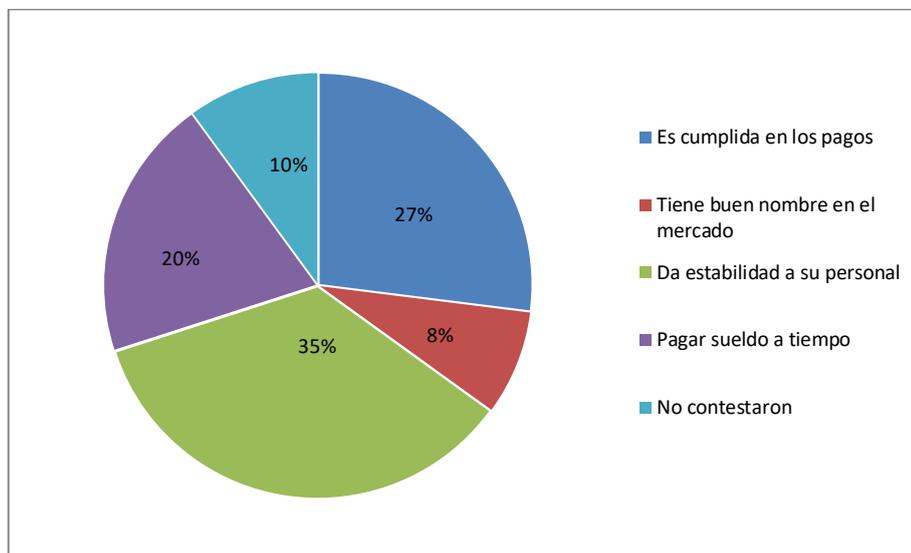
**Fuente:** Resultados de las encuestas de compromiso y deseo de permanencia

**Elaborado por:** Las Autoras

Este factor arrojó una aceptación del 75%, siendo puntualmente “trabajo valorizado” el de menor conformidad con un 62%.

En las preguntas abiertas se obtuvieron los siguientes resultados:

**Gráfico No. 37: Resultados “Lo que más le agrada de esta EMPRESA”– B. del Norte**

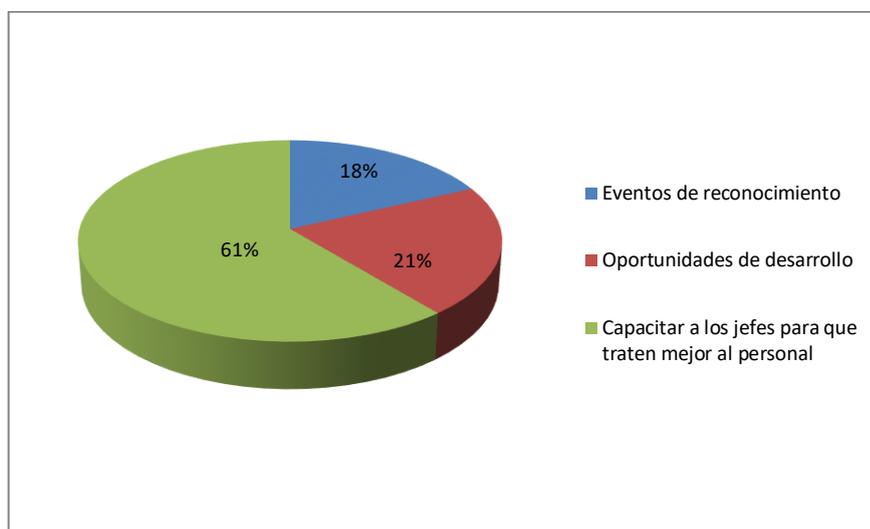


**Fuente:** Resultados de las encuestas de compromiso y deseo de permanencia

**Elaborado por:** Las Autoras

La mayor población de la empresa que es el 35% considera como positivo la estabilidad que brinda Balanceados del Norte.

**Gráfico N°38: Resultados “Aspectos que necesita mejorar LA EMPRESA para ser un buen lugar para trabajar”– B. del Norte**

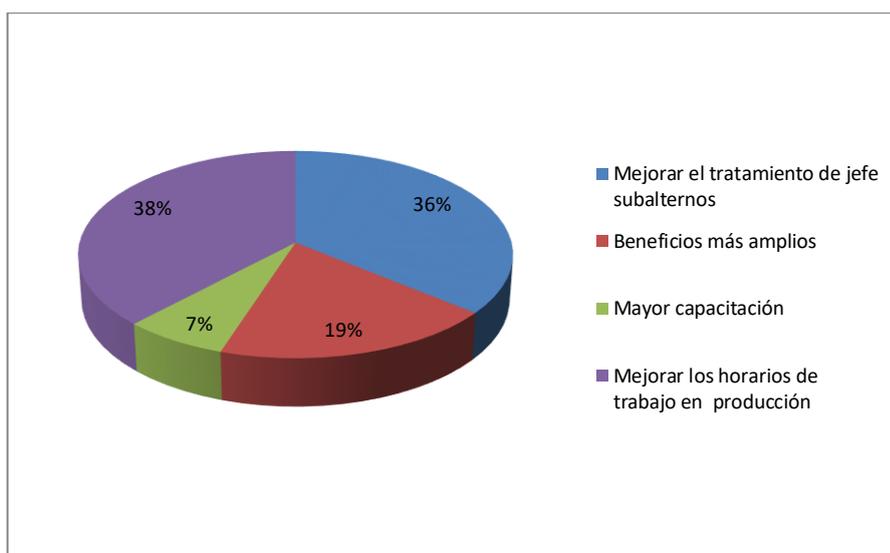


**Fuente:** Resultados de las encuestas de compromiso y deseo de permanencia

**Elaborado por:** Las Autoras

El 61% de los empleados entre administrativos y operativos entienden que los jefes son generadores de mal clima laboral.

**Gráfico N°39: Resultados “Qué es lo que se necesita para que todas las personas que laboran en la EMPRESA se sientan parte de ella”– BALT**



**Fuente:** Resultados de las encuestas de compromiso y deseo de permanencia

**Elaborado por:** Las Autoras

Los resultados generales de la encuesta fueron:

Área	Remuneración y Beneficios	Condiciones de Trabajo	Ambiente de trabajo	Formación y Desarrollo	Motivación y Reconocimiento	Meritocracia	Puntaje Julio 2013
Bodegas	89%	92%	86%	81%	80%	79%	84%
Calidad	46%	89%	69%	69%	75%	71%	70%
Técnicos	79%	87%	88%	89%	77%	76%	82%
Producción	77%	74%	45%	45%	54%	46%	57%
RR.HH.	84%	79%	86%	75%	86%	79%	81%
Serv. Administración	79%	76%	81%	85%	74%	78%	79%
<b>PROMEDIO</b>	<b>76%</b>	<b>83%</b>	<b>76%</b>	<b>74%</b>	<b>74%</b>	<b>71%</b>	<b>76%</b>

El personal de Balanceados del Norte tiene un 76% de nivel de compromiso y deseo de permanencia, las áreas que podrían presentar mayor rotación sería Producción y Calidad.

Adicionalmente, se pudo extraer de la herramienta los resultados del personal considerado como “talentos o personal clave” (a partir de la decodificación de las encuestas):

Área	Remuneración y Beneficios	Condiciones de Trabajo	Ambiente de trabajo	Formación y Desarrollo	Motivación y Reconocimiento	Meritocracia	Puntaje Julio 2013
Talentos	82%	74%	65%	66%	79%	85%	75%

Los resultados son muy diversos considerando que son 21 colaboradores que comprenden este grupo en la empresa.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Podemos concluir que a partir de la recopilación y análisis de información obtenida de las encuestas aplicadas en las entrevistas de salida del personal pasivo de las dos PYMES ubicadas en la ciudad de Guayaquil logramos diseñar una herramienta que permite:

- ✓ Detectar los factores que producen compromiso y deseo de permanencia de los colaboradores
- ✓ Determinar las causas principales que producen rotación de personal.
- ✓ Proponer acciones preventivas y correctivas en la gestión del talento humano enfocadas a aumentar el sentido de pertenencia y la estabilidad/seguridad laboral.

A partir de las respuestas de los ex colaboradores obtenidas de la encuesta de salida se identificó 6 factores/criterios a considerar como aspectos que generan compromiso y deseo de permanencia: (1) Remuneración y beneficios, (2) Condiciones de trabajo, (3) Ambiente de trabajo, (4) Formación y desarrollo, (5) Motivación y reconocimiento y (6) Meritocracia.

Adicionalmente, se detectó que las causas más relevantes de desvinculación se ocasionaron en primer lugar por una mejor propuesta económica, en segundo lugar mejor puesto jerárquico (Agencia Balt) /relación compañeros-jefes (Balanceados del Norte S.A.) y en tercer lugar horario/jornada laboral

Los resultados permitieron establecer planes de acción direccionados a mejorar los factores que obtuvieron menor porcentaje de satisfacción, para Balanceados del Norte S.A. el factor más crítico fue Meritocracia mientras que para Agencia Balt S.A. fue Remuneración y beneficios, en segunda posición fue el factor de Formación y desarrollo y en tercera posición Motivación y reconocimiento para ambas empresas.

En Balanceados del Norte el porcentaje más significativo de rotación de personal se produce en los cargos operativos con un 96% y en la Agencia Balt con un 45% al igual que en los mandos medios.

BALANCEADOS DEL NORTE S.A.										
CRITERIOS ENTREVISTA DE SALIDA	1) Satisfacción con respecto a su remuneración	2) Satisfacción con respecto a los beneficios	3) Satisfacción con respecto a las condiciones de trabajo (equipos, carga horaria, ambiente seguro, etc.)	4) Satisfacción con la cooperación e integración entre las áreas para contribuir con el logro de los resultados	5) Satisfacción con respecto a las relaciones con compañeros, jefe, etc.	6) Satisfacción con respecto a la distribución de tareas y balance vida laboral-personal	7) Satisfacción con respecto al desarrollo profesional	8) Satisfacción con respecto a las capacitaciones que brinda la empresa	9) Satisfacción por las actividades de motivación existentes	10) Satisfacción por las actividades de reconocimiento practicadas
PROMEDIO	44%	64%	73%	48%	44%	34%	39%	55%	53%	43%

AGENCIA BALT S.A.										
CRITERIOS ENTREVISTA DE SALIDA	1) Satisfacción con respecto a su remuneración	2) Satisfacción con respecto a los beneficios	3) Satisfacción con respecto a las condiciones de trabajo (equipos, carga horaria, ambiente seguro, etc.)	4) Satisfacción con la cooperación e integración entre las áreas para contribuir con el logro de los resultados	5) Satisfacción con respecto a las relaciones con compañeros, jefe, etc.	6) Satisfacción con respecto a la distribución de tareas y balance vida laboral-personal	7) Satisfacción con respecto al desarrollo profesional	8) Satisfacción con respecto a las capacitaciones que brinda la empresa	9) Satisfacción por las actividades de motivación existentes	10) Satisfacción por las actividades de reconocimiento practicadas
PROMEDIO	51%	30%	65%	73%	76%	59%	46%	35%	45%	43%

Entre los criterios con menor porcentaje de satisfacción para B. del Norte tenemos: distribución de tareas y balance vida laboral-personal (34%), desarrollo personal (39%) y actividades de reconocimiento (43%). Para Balt, los más críticos son beneficios (30%), capacitaciones que brinda la empresa (35%) y actividades de reconocimiento (43%).

Continuando con nuestra investigación observamos que en las encuestas de compromiso y deseo de permanencia de ambas PYNES existen preguntas que alcanzaron porcentajes similares, entre ellas podemos mencionar:

- En el factor Ambiente de Trabajo, en la pregunta g) *Existe cooperación e integración entre las áreas para contribuir con el logro de los resultados*, Balt consiguió un 73% y B. del Norte un 74% de satisfacción y en la i) *Su jefe inmediato tiene habilidad para coordinar eficientemente con sus reportes y distribuir tareas*, Balt logró un 74% y B. del Norte un 76% de complacencia.
- En el factor Formación y Desarrollo, en la pregunta p) *Conoce lo que se espera de usted en el trabajo*, Balt tuvo un 94% y B. del Norte un 92%.
- En el factor de Motivación y Reconocimiento, en la pregunta v) *Se esmera por realizar de mejor manera su trabajo diariamente*, Balt alcanzó un 91% y B. del Norte un 92% de agrado y en la pregunta w) *Sus opiniones y sugerencias son tomadas en consideración*, obtuvieron 71% y 72% respectivamente.
- En el factor de Meritocracia, en la pregunta z) *Cuando realiza un trabajo excepcional es reconocido*, lograron Balt y B. del Norte un 72% y 71% de satisfacción respectivamente.

Dentro de los resultados generales que arrojó la aplicación de la herramienta de medición de nivel de compromiso y deseo de permanencia por cada empresa, tenemos que tanto el factor de Formación y Desarrollo como el factor de Motivación y Reconocimiento tuvieron menor porcentaje de aceptación o satisfacción, en segundo y tercer lugar respectivamente. Se diferencian solo en el factor que obtuvo el primer puesto, para la Agencia Balt fue Remuneración y Beneficios y para Balanceados del Norte fue Meritocracia.

BALANCEADOS DEL NORTE S.A.				AGENCIA BALT S.A.			
Factores	Meritocracia	Formación y Desarrollo	Motivación y Reconocimiento	Factores	Remuneración y Beneficios	Formación y Desarrollo	Motivación y Reconocimiento
PROMEDIO	71%	74%	74%	PROMEDIO	50%	58%	65%

Podemos comprender que para los colaboradores de las dos empresas se presenta un gran malestar el hecho que las organizaciones no cuenten con planes de formación y desarrollo ni con programas de reconocimiento y motivación.

En la agencia Balt, los datos revelan que el tema de remuneraciones, pagos y beneficios afecta al 50% de la compañía, convirtiéndose en un ítem crítico para la rotación, amerita que sea revisada la reorganización del trabajo de nómina/compensaciones. En lo que respecta a beneficios, desarrollar un paquete que incluya un seguro médico particular y de seguro de vida con un subsidiado. Adicionalmente se podría crear un proyecto de una tarjeta de beneficios donde a través de alianzas estratégicas con establecimientos/locales de entretenimiento, consumo, educación, salud/estética, etc. se obtengan descuentos especiales y ofertas para el personal en general.

En Balanceados del Norte S.A., el foco se localiza en el factor de Meritocracia en el cual obtuvo un 71% de satisfacción, se recomienda establecer un sistema de remuneración variable a través de evaluaciones de desempeño cuantitativas, es decir que exista desdoblamiento de metas y objetivos por puesto de trabajo y que su cumplimiento otorgue a los colaboradores la posibilidad de obtener una bonificación como recompensa.

Tanto en la Agencia Balt S.A. como en Balanceados del Norte S.A. con respecto al factor de Formación y Desarrollo, que alcanzó un 58% y un 78 de satisfacción respectivamente, se recomienda como primer paso realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación y con los resultados de las evaluaciones de desempeño elaborar el plan de capacitación enfocado a potencializar las fortalezas y competencias tanto técnicas como comportamentales del personal y desarrollar las oportunidades de mejoría. Para el personal considerado como talentoso, se podría desarrollar PDI (programas de desarrollo individual), con el propósito de afianzarlos a la empresa a través de su crecimiento personal.

Y para el factor de Motivación y Reconocimiento que obtuvieron un 65% en Balt S.A. y en Balanceados un 78%, sugerimos que se construya un plan de motivación anual con actividades de integración y entretenimiento para el personal como: olimpiadas, mañanas deportivas, pausas activas, clases de gimnasia, bailoterapia, etc. y para temas de reconocimiento se establezcan indicadores de gestión en las diferentes áreas de la Agencia para que permitan medir la productividad y desempeño de las personas y a través de un programa se premie y recompense a los mejores colaboradores.

## ANEXO I

### ENCUESTA DE SALIDA – AGENCIA BALT S.A./BALANCEADOS DEL NORTE S.A.

Nombre:			
Cargo:			
Tiempo en el cargo:		Fecha actual:	

Marque con una equis (X) el motivo de su salida:

Mejor propuesta económica		Mejor clima laboral	
Mejor puesto jerárquico		Relación con sus compañeros/jefe	
Asuntos personales		Estudios	
Negocio propio		Viaje	
Horario/jornada laboral		Otros _____	

De los siguientes aspectos de satisfacción, marque con una equis (X) la que mejor represente su experiencia dentro de la empresa.

CRITERIOS DE EVALUACION	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
1) Satisfacción con respecto a su remuneración					
2) Satisfacción con respecto a los beneficios					
3) Satisfacción con respecto a las condiciones de trabajo (equipos, carga horaria, ambiente seguro, etc.)					
4) Satisfacción con respecto a las condiciones de trabajo (equipos, carga horaria, ambiente seguro, etc.)					
5) Satisfacción con respecto a las relaciones con compañeros, jefe, etc.					
6) Satisfacción con respecto a la distribución de tareas y balance vida laboral-personal					
7) Satisfacción con respecto al desarrollo profesional					
8) Satisfacción con respecto las capacitaciones que brinda la empresa					
9) Satisfacción por las actividades de motivación existentes					
10) Satisfacción por las actividades de reconocimiento practicadas					

Si la empresa pudiese mejorar en algo ¿que sería y por qué?


**Gracias, su opinión es importante para nosotros.**

## ANEXO II



### ENCUESTA PARA MEDIR NIVEL DE COMPROMISO Y DESEO DE PERMANENCIA



#### Instrucciones

Lea detenidamente cada enunciado y marque con una equis (X) su respuesta, de acuerdo a la siguiente escala de evaluación:

**Nunca:** no sucede

**Rara vez:** sucede pocas veces

**Casi siempre:** sucede varias veces

**Siempre:** sucede todas las veces

#### Datos Generales

1.	<b>Género:</b>	Femenino <input checked="" type="radio"/>	Masculino <input checked="" type="radio"/>	Otro <input checked="" type="radio"/>		
<b>Rangos</b>						
2.	<b>Edad:</b>	Menos de 25 años <input checked="" type="radio"/>	Entre 25 y 30 años <input checked="" type="radio"/>	Entre 31 y 35 años <input checked="" type="radio"/>	Entre 36 y 41 años <input checked="" type="radio"/>	Mayor de 42 años <input checked="" type="radio"/>
3.	<b>Antigüedad:</b>	Menos de 1 año <input checked="" type="radio"/>	Entre 1 y 2 años <input checked="" type="radio"/>	Entre 2 y 5 años <input checked="" type="radio"/>	Entre 6 y 10 años <input checked="" type="radio"/>	Más de 10 años <input checked="" type="radio"/>
4.	<b>Área o Departamento:</b>					
5.	<b>Posición: *opcional</b>					

Ítem	REMUNERACION Y BENEFICIOS	Nunca	Rara vez	Casi siempre	Siempre
a)	Su remuneración es acorde a sus responsabilidades y a lo que ofrece el mercado laboral.				
b)	Los beneficios que le brinda la empresa satisfacen sus necesidades e intereses personales.				
c)	Los servicios de Administración General como instalaciones o infraestructura, alimentación y movilidad son eficientes				
Ítem	CONDICIONES DE TRABAJO	Nunca	Rara vez	Casi siempre	Siempre
d)	Dispone de las herramientas y equipos necesarios para realizar su trabajo.				
e)	Las instalaciones contribuyen a que exista un lugar de trabajo seguro y agradable				
f)	La carga laboral que tiene en su posición le permite organizarse de tal manera que la pueda terminar y entregar en los tiempos establecidos				

Ítem	AMBIENTE DE TRABAJO	Nunca	Rara vez	Casi siempre	Siempre
g)	Existe cooperación e integración entre las áreas para contribuir con el logro de los resultados				
h)	Considera que su jefe es coherente con lo predica y actúa				
i)	Su jefe inmediato tiene habilidad para coordinar eficientemente con sus reportes y distribuir tareas				
j)	El trato que recibe es respetuoso y saludable				
k)	Se siente miembro de un equipo de trabajo				
l)	Su jefe inmediato le ayuda a equilibrar su vida profesional y personal				
m)	Preferiría tener otra persona por jefe				
n)	La empresa le ayuda a equilibrar su vida profesional y personal				
Ítem	FORMACION Y DESARROLLO	Nunca	Rara vez	Casi siempre	Siempre
o)	Conoce y comprende las metas y objetivos corporativos				
p)	Conoce lo que se espera de usted en el trabajo				
q)	La empresa invierte en su desarrollo profesional (cursos, capacitaciones, talleres, etc.)				
r)	Siente que cuenta con oportunidades de aprender y crecer en su trabajo				
s)	Las promociones y ascensos son obtenidos por las personas que lo merecen*				
Ítem	MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO	Nunca	Rara vez	Casi siempre	Siempre
t)	Se siente motivado de venir al trabajo todos los días				
u)	Siente orgullo por el trabajo que hace y por pertenecer a la empresa				
v)	Se esmera por realizar de mejor manera su trabajo diariamente				
w)	Sus opiniones y sugerencias son tomadas en consideración				
x)	Piensa permanecer en la empresa en los próximos años				
y)	Recomendaría a un conocido/amigo para que ingrese a laborar en la empresa				
z)	Cuando realiza un trabajo excepcional es reconocido*				
aa)	Siente que su trabajo es valorizado*				
bb)	Está considerando en buscar otra oportunidad en el mercado laboral				

\*Meritocracia

**Mencione lo que más le agrada de esta EMPRESA:**


**En su opinión, qué aspectos necesita mejorar LA EMPRESA para ser un buen lugar para trabajar:**


**En su opinión, qué es lo que se necesita para que todas las personas que laboran en la EMPRESA se sientan parte de ella?**


**Gracias, su opinión es importante para nosotros.**





## TABULACION ENCUESTA DE B. DEL NORTE

Usuario	Datos Generales		Ítem 1 Rem y Benef				Ítem 2 Condiciones trabajo				Ítem 3 Ambiente de trabajo							
	Área o Departamento	Posición	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n		
1	Producción	Operador	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	
2	Producción	Operador	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	Producción	Abastecedor	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	Producción	Abastecedor	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	Producción	Abastecedor	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	
6	Producción	Envasado	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	
7	Producción	Envasado	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	
8	Producción	Envasado	2	2	3	3	3	0	3	3	3	3	3	2	3	3	3	
9	Mantenimiento	Planificador	0	3	3		3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	
10	Producción	Envasado	2	3	2	0	1	2	1	1	2	2	1	0	0	2	2	
11	Producción	Operador	2	2	2	2	2	2	1	0	2	2	2	1	0	2	2	
12	Producción	Abastecedor	3	2	3	1	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	
13	Producción	Envasado	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	
14	Producción	Envasado	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	
15	Producción	Envasado	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
16	Producción	Abastecedor	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	
17	Producción	Abastecedor	2	2	3	3	2	2	2	1	1	2	2	0	1	2	2	
18	Producción	Abastecedor	2	2	3	3	2	2	2		2	2		0	1			
19	Almacenes	Montacarguista	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	
20	Producción	Operador	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	3	1	1	
21	Producción	Envasado	2	2	3	3	2	2	2	1	1	2	2				2	
22	Mantenimiento		2	2	1	1	2	2	1	2	2	3	2	3	3	2	2	
23	Producción		2	1	2	1	1	2	3	3	2	3		3	3	3	3	
24	Calidad	Tac calidad	1	3	1	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	
25	Mantenimiento	Instrumentista Electrico	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	
26	Mantenimiento	Instrumentista	1	1	2	1	3	1	3	1	1	3	3	1	2	1	1	
27	Producción		2	2	3	1	2	2		1	1	2	1	0	0	1	1	
28	Producción	Abastecedor	0	2	2	2	2	3	0	2	2	0	2	3	3	3	3	
29	Producción	Operador	2	2	3	1	1	3	1	1	2	2	1	1	3	1	1	
30	Mantenimiento	Electricista	3	3	3	1	2	2	2	2	2	3	3	1	3	2	2	
31	Envasado	Operador	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	0	3	3	
32	Producción	Operador	2	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	0	3	3	
33	Producción	Envasado	0	1	3	3	3	3	3	1	1	2	3	3	1	3	3	
34	Calidad	Tac calidad	0	1	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	2	2	
35	Almacenes	Montacarguista	3	2	3	3	1	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	
36	Producción	Envasado		2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	0	3	3	
			70	83	97	80	87	84	74	73	82	88	82	70	79	83		

**Fuente:** Resultados de las encuestas de compromiso y deseo de permanencia

**Elaborado por:** Las Autoras

Usuario	Datos Generales		Ítem 4 Formación y desarrollo					Ítem 5 Motivación y Reconocimiento									
	Área o Departamento	Posición	o	p	q	r	s	t	u	v	w	x	y	z	aa	bb	
1	Producción	Operador	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
2	Producción	Operador	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	Producción	Abastecedor	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		2	3	3	
4	Producción	Abastecedor	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	Producción	Abastecedor	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	
6	Producción	Envasado	2	3	0	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	
7	Producción	Envasado	1	3	2	2	3	3	3	3	2	3	1	1	2	3	
8	Producción	Envasado	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	0	
9	Mantenimiento	Planificador	3	3	2	3	3	3	3	3	1	3		1	2	3	
10	Producción	Envasado	2	0	2	1	2	2	3	3	2	1	3	1	2	3	
11	Producción	Operador	2	2	1	1	0	1	2	2	1	3	3	0	0	1	
12	Producción	Abastecedor	3	3	1	2	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	
13	Producción	Envasado	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1	1	3	
14	Producción	Envasado	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	0	
15	Producción	Envasado	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	
16	Producción	Abastecedor	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	
17	Producción	Abastecedor	2	2	3	2	1	2	2	2	1	3	3	0	1	3	
18	Producción	Abastecedor	1	1		3	1	2	2	3	1	3	3	0	1	3	
19	Almacenes	Montacarguista	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	
20	Producción	Operador	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	
21	Producción	Envasado	3	3	2	2	3	3	3	3	3	1	3	3		1	
22	Mantenimiento		3	3	1	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	
23	Producción		3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	1	0	3	3	
24	Calidad	Tac calidad	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	
25	Mantenimiento	Instrumentista Electrico	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	1	1	2	2	
26	Mantenimiento	Instrumentista	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	2	2	3	1	
27	Producción		3	3	0	1	3	3	3	3	1	3	1	1	1	0	
28	Producción	Abastecedor	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	1	1	2	1	
29	Producción	Operador	3	3	0	1	2	1	2	3	1	3	1	1	1	0	
30	Mantenimiento	Electricista	2	3	1	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	
31	Envasado	Operador	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	
32	Producción	Operador	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	
33	Producción	Envasado	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	
34	Calidad	Tac calidad	2	3	1	1	1	2	2	2	1		3	2	1	2	
35	Almacenes	Montacarguista	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2		3	
36	Producción	Envasado	2		3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	
			93	96	71	84	84	95	100	104	73	99	76	65	73	77	

**Fuente:** Resultados de las encuestas de compromiso y deseo de permanencia

**Elaborado por:** Las Autoras

## BIBLIOGRAFIA

Ayces Consultores (2009). Rotación de Personal. Recuperado el 17 de septiembre del 2012, de <http://www.ayces.com.mx/boletines-y-temas-de-interes/46-rotacion-de-personal.html>

Brunet, Luc. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas. México D.F. 120 p.

Cárdenas Asqui, Michelle Soraya. (2011). *Factores que producen la rotación de personal y como esta afecta a la productividad de las empresas que requieren del servicio de la Bolsa Metropolitana de Empleo de CONQuito*. (Tesis de grado inédita). Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador.

Chiavenato, Idalberto. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Colección Mc Graw Hill Interamericana S.A, Quinta Edición, Santa Fe de Bogotá.

Chiavenato Idalberto (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mc.Graw Hill Interamericana. Edición México D.F. 8va Edición 500 p.

Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del Talento Humano*. Editorial Mc.Graw Hill Interamericana, México D.F, Tercera Edición, 586 p.

Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc.Graw Hill. México D.F., 11ava Edición 622 p.

Malaver, Florentino y Perdomo, Jesús. (1999). *Lecturas sobre competitividad, empresa y educación gerencial*. Editorial: Pontificia Universidad Javeriana 187 p.

Meyer, J.P. y Allen, Natalie J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management*. Review 1, 61-68020.

Navarro, Edel y Santillán, García. (2007). *Investigación de Clima y compromiso organizacional*. Volumen I. Versión electrónica gratuita.

Pichucho Calderón, Sandra Elizabeth. (2008). *Propuesta para disminuir la rotación de personal y el ausentismo del Call Center 1004 de Andinatel S.A.* (Tesis de grado inédita). Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito, Ecuador.

Pigors, Paul y Meyers Charles. (1985). *Administración de personal*. Compañía Editorial Continental, México, 627 p.

Porter, Michael. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara. 1024 p.

Robbins, Stephen. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, 5ta Edición 336 p.

Revista Ekos Edición 225 Nov 2012 – Resultados The Great Place to Work Ecuador 2012.