

Factores que Influyen en la Rotación de Personal en el área comercial de las tiendas de ropa  
Tennis

Eulises Castañeda Peña

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Bogotá, D.C.  
2019

Factores que Influyen en la Rotación de Personal en el área comercial de las tiendas de ropa  
Tennis

Eulises Castañeda Peña

Director

Juan Carlos Olaya Molano

Trabajo de grado para optar al título de Administración de Empresas

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Bogotá, D.C.  
2019

## Resumen

Se realizó un estudio en la tienda de ropa Tennis teniendo en cuenta que existía alta rotación de personal en los vendedores y esto llevo a la siguiente pregunta. ¿Cuáles son los factores que influyen en la rotación de personal en el área comercial de las tiendas de ropa? Para dar respuesta a la anterior, el objetivo principal es identificar los factores que influyen en la rotación de personal en el área comercial de las tiendas de ropa. Seguido también de unos objetivos específicos como son: realizar el diagnóstico sobre el impacto que tiene el clima y la satisfacción laboral dentro de la empresa e identificar las causas que originan sentimientos negativos de los vendedores y cómo puede afectar esto la rotación del personal, por último, generar una propuesta de mejora para disminuir los índices de rotación de personal. La metodología utilizada para el desarrollo de este estudio inicio por medio de la observación y un cuestionario donde se identificó temas relacionados con insatisfacción laboral, clima organizacional, motivación o satisfacción laboral, terminando con el análisis y los resultados de la encuesta aplicada a 50 promotores de las tiendas de ropa.

*Palabras clave:* Insatisfacción laboral, clima organizacional, rotación de personal, satisfacción del personal.

## Contenido

Introducción .....	8
1. Planteamiento del problema .....	9
1.1 Formulación del problema.....	9
1.2 Diagnostico preliminar de la organización. ....	9
2. Objetivos .....	12
2.1 General.....	12
2.2 Específicos .....	12
3. Marco de referencia.....	13
3.1 Marco Teórico .....	13
3.2 Teorías motivacionales. ....	13
4. Antecedentes .....	21
5. Marco conceptual .....	23
5.1 Clima y cultura organizacional.....	23
5.2 Clima organizacional. ....	24
6. Rotación de personal .....	35
6.1 Causas de la rotación de personal.....	35
6.2 Costo de rotación de personal. ....	36
7. Metodología .....	38
7.1 Investigación.....	38
7.2 Técnicas de investigación. ....	38
8. Población y muestra .....	42
8.1 Formulario: Factores que influyen en la rotación de personal en el área comercial .....	42
8.2. Diagnóstico de la tienda de ropa Tennis S.A.....	45
9. Propuesta de mejora para disminuir los índices de rotación .....	61
Referencias bibliográficas .....	66

## Lista de Graficas

Gráfica 1. Tiempo laborado en la empresa. Elaboración propia (2019) .....	49
Gráfica 2. Estudios en el área comercial. Elaboración propia (2019).....	50
Grafica 3. Tipos de estudio en el área comercial. Elaboración propia (2019) .....	50
Grafica 4. Razones para laborar como asesor comercial. Elaboración propia (2019) .....	51
Grafica 5. Nivel de satisfacción con el sueldo. Elaboración propia (2019) .....	52
Grafica 6. Beneficios económicos. Elaboración propia (2019) .....	52
Grafica 7. Nivel de cumplimiento y responsabilidad. Elaboración propia (2019).....	53
Grafica 8. Optimismo y dedicación. Elaboración propia (2019) .....	54
Grafica 9. Oportunidad de desempeño. Elaboración propia (2019).....	54
Grafica 10. Incentivos y/o reconocimientos. Elaboración propia (2019) .....	55
Grafica 11. Motivado y gusto sobre el trabajo. Elaboración propia (2019).....	56
Grafica 12. Participación de éxitos y fracasos. Fuente: Elaboración propia (2019) .....	56
Grafica 13. Relación con los compañeros de trabajo. Elaboración propia (2019).....	57
Grafica 14. Nivel de motivación según la relación con los compañeros de trabajo. Elaboración propia (2019) .....	58
Grafica 15. Nivel de relación con el jefe inmediato. Elaboración propia (2019) .....	58
Grafica 16. Empleo en otra compañía. Elaboración propia. ....	59

## **Lista de figuras**

Figura 1. Jerarquía de las necesidades. ....	15
Figura 2. Jerarquía de las tiendas de ropa. ....	47

## **Lista de tablas**

Tabla 1. Tipos de clima organizacional .....	33
Tabla 2. Cuestionario. ....	43
Tabla 3. Relación cantidad de personal por tiendas. ....	46

## **Introducción**

Dentro del siguiente trabajo se analizará la rotación de personal y los factores que influyen para que se de este fenómeno, las empresas saben que hoy en día la motivación en los grupos de trabajo es fundamental para el desarrollo de cualquier actividad. A su vez los incentivos y los beneficios económicos juegan un papel importante para ayudar a alcanzar un óptimo nivel en la motivación laboral. Por otro lado, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo y la comunicación asertiva tienen una gran implicación dentro de la compañía debido a que si esta se da de una forma cordial y adecuada se estará presentando un ambiente laboral favorable el cual permitirá influir al personal para alcanzar el logro de los objetivos propuestos.

Por otra parte, las necesidades motivacionales son un factor vital y de esto las empresas se preocupan muy poco debido a que no indagan oportunamente la forma en la cual sus empleados podrían ser motivados. Si las empresas carecen de planes carrera que permitan a sus trabajadores ascender dentro de la misma, estos se estarían viendo forzados a buscar nuevas oportunidades laborales donde le permitan crecer laboral y profesionalmente. Por otro lado, la capacitación para realizar diferentes labores en otras áreas puede llegar a ser otra de las necesidades motivacionales que pueden influenciar positivamente a los colaboradores, debido a que estarían adquiriendo conocimiento que les permitirá potencializar su desarrollo laboral dentro de la organización.

## **1. Planteamiento del problema**

### **1.1 Formulación del problema**

El problema que actualmente se presenta dentro de las tiendas de ropa “Tennis” es la rotación del personal por parte de los asesores de los puntos de venta, este aspecto está generando efectos negativos y más cuando se encuentra difícil cubrir la vacante, sobre todo cuando las garantías o beneficios no son muy atractivos para algunos de los postulantes. Esto conlleva en algunas ocasiones a contratar el personal inadecuado y en otras a la presentación de deserciones en corto tiempo, debido a que encuentran mejores oportunidades laborales en otra empresa.

### **1.2 Diagnostico preliminar de la organización.**

Se evidencia alta rotación de la fuerza de ventas en las tiendas de ropa, lo que lleva a constantes entrenamientos para dar la inducción a los nuevos integrantes que se vinculan como asesores comerciales, esta rotación hace referencia a un promedio del 30% iniciando con la tienda de floresta con indicador de rotación del personal del 44%, la tienda de Centro Mayor 40%, la tienda de Gran Estación 35% la tienda de Titán plaza 30%, la tienda de Plaza de las Américas 27% en un periodo semestral

Según Flores, R., J. L. Abreu y M. H. Badii (2008, p. 75):

“La rotación del personal puede causar problemas que cuesten a las empresas o a las oportunidades de los trabajadores. Una persona que está buscando un empleo mientras trabaja no es tan productiva como puede ser, lo que se traduce en pérdidas económicas para la empresa”.

Con lo anterior las pérdidas económicas no solo se ven reflejadas cuando no se alcanzan las metas comerciales, también se ven si la empresa contrata personal ajeno a la compañía para realizar capacitaciones, alquiler de espacios, y tiempo del mismo personal que cuesta y está asistiendo a estas capacitaciones en su horario laboral. Se estaría entrenando al personal equivocado si este piensa o está buscando nuevas oportunidades laborales en otras compañías.

Por otra parte, la más reciente encuesta de una empresa de internet que se dedica a publicar ofertas de empleo, (Bumerán), (2008), fue aplicada entre 1,000 empleados y 1,000 empresas en Argentina, Brasil, Venezuela, Chile, Perú, Colombia y México y dada a conocer en junio de este año. El índice de rotación de personal de posiciones profesionales en México tiene un promedio nacional de 5.76%, según datos de Manpower. Sin embargo, es mayor en la zona sureste del país (6.58%) y menor en la región del valle (4.96%)”.

Una de las causas probables por las que se presente este fenómeno puede llegar a ser la insatisfacción laboral, de allí también depende la motivación que cada uno de los empleados tiene para seguir cumpliendo con las tareas asignadas, a propósito, Robbins (1999) (p.168), dice:

“la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo”

Por otro lado, Puchol, (1994) (p. 115).

“Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección”.

De acuerdo con lo anterior cada uno de los nuevos asesores que llegan a la empresa son capacitados sobre las actividades que realizarán, y son enterados del salario, comisiones, bonificaciones y premios adicionales de los que serán partícipes si cumplen con la meta presupuestal, adicional a esto también se les informa el horario que trabajarán y que tienen derecho a un día de descanso entre semana si laboran los domingos, es necesario que cada trabajador tenga claro los beneficios y garantías que la empresa le está brindando, si es un

empleado nuevo antes de ingresar a trabajar deben saber las reglas de la empresa como se mencionó anteriormente al igual que las funciones que le serán asignadas por el jefe inmediato de la tienda a la cual será asignado, también es importante que el trabajador manifieste su opinión si está o no de acuerdo con lo que le ofrecen o si llena sus expectativas laborales y salariales.

Según Samaniego, (1998, p. 247) indica que para incrementar “la productividad es necesario diseñar y organizar todos los procesos de trabajo entorno a una efectividad corporativa. Como organización se deben priorizar temas de selección, capacitación, motivación, socialización, a fin de reducir los niveles de rotación y el absentismo”.

**1.3 Preguntas de investigación.** ¿Cuáles son los factores que influyen en la rotación de personal en el área comercial de las tiendas de ropa?

**1.4 Propuesta (Estrategia Para La Solución Del Problema).** Se propone indagar bajo una muestra las diferentes percepciones que tiene cada uno de los empleados de la compañía, esto permitirá identificar cuales con las posibles causas y las consecuencias que lleva esta problemática. Por medio de estos resultados se propondrá diferentes alternativas de solución para que el impacto de la alta rotación o la deserción laboral sean minimizados, también se calculará por medio de encuestas la satisfacción de personal de ventas que se encuentra de la tienda de ropa.

## **2. Objetivos**

### **2.1 General**

Identificar los factores que influyen en la rotación de personal en el área comercial de las tiendas de ropa.

### **2.2 Específicos**

- Realizar el diagnóstico sobre el impacto que tiene el clima y la satisfacción laboral dentro de la empresa.
- Identificar las causas que originan sentimientos negativos de los vendedores y cómo puede afectar esto la rotación del personal.
- Generar una propuesta de mejora para disminuir los índices de rotación de personal

### **3. Marco de referencia**

#### **3.1 Marco Teórico**

Según la destacada sociedad para la gestión del recurso humano (Society for Human Resource Management) de Estados Unidos los principales desafíos a los que se enfrenta la gestión de del talento en el 2016 son: el crecimiento en la rotación del personal. Encontrar componentes para cubrir el personal que se pierde, mantener personas motivadas en el trabajo y equipos comprometidos con la organización en medio de la incertidumbre (EDMTOV) (2016). Reputación interna y retos de la gestión del talento.

Con respecto a lo anterior se habla sobre los principales retos que se enfrenta la gestión humana en el 2016, estos retos están relacionados con la rotación de personal y el encontrar trabajadores competentes para cubrir el personal que se pierde, es por eso que los jefes de recursos humanos tienen ahora más que nunca que gestionar el talento desde la reputación interna, ya que si esta no es del todo agradable para los empleados que se encuentran dentro de la compañía, se podrían ver perjudicados los nuevos integrantes del equipo es decir, si una persona que llega nueva a puesto de trabajo lo más normal del caso es que tenga curiosidad y empiece a indagar por sus propios medios sobre la estabilidad de la compañía, funciones laborales, o preguntar porque renuncia la gente, en ocasiones se guían por su propia intuición sobre lo que pasa en la compañía por los comentarios que escuchan de los compañeros antiguos y se llenan de motivos inciertos sobre su posible futuro dentro de la compañía si los comentarios son negativos.

Para comprender mejor los conceptos motivacionales se realizará la explicación de algunas teorías clásicas y modernas que hablan de la importancia que tiene la motivación en los empleados, esto con el objetivo de generar mayor productividad en las organizaciones de las cuales los colaboradores prestan sus servicios.

#### **3.2 Teorías motivacionales.**

Para motivar a los empleados que hoy en día son entre los 18 y 25 años es necesario trazar sistemas de incentivos, los cuales pueden ser monetarios, estos incentivos se les otorgara por

el buen desempeño y cumplimiento de las metas, a propósito, (Schultz, 1994). Dice lo siguiente.

“La mayoría de los empleados insatisfechos son jóvenes solteros sin obligaciones familiares y económicas, estos tienen más libertad de dejar sus trabajos que los empleados de 50 años con deudas e hipotecas”. Adicional a lo anterior se les debe notificar con anticipación si se realizarán cambios en el trabajo, como también deben ser tratados de la mejor manera y utilizar un lenguaje adecuado para crear un ambiente motivador”.

Según Más, J. L. (2005) (p.27)

“Existen muchas teorías de la motivación; cada una de ellas explica, en cierta medida, lo que las personas piensan les resulta importante y que está ocurriendo en su alrededor. 1. Las Teorías de la Motivación. 2. La Teoría de las Necesidades y la Teoría de la Equidad. 3. La Teoría de los Refuerzos. 4. La Teoría de las Expectativas. 5. La Teoría de las Metas”

Extendiendo lo anterior la primera hace referencia al factor que se considera más importante para cada uno de los individuos debido a que no todos se motivan de la misma manera y con esa base se realizan pronósticos adecuados. La segunda se define hacia las satisfacciones e insatisfacciones que cada uno de los miembros de un equipo considera como una necesidad. La tercera se refiere a las consecuencias de una conducta específica que puede afectar su repetición es decir cuando un trabajador es reiterativo en algún proceso y no logra salir adelante por más que se le refuerce sobre el cómo hacer las cosas, esto llegaría a que este colaborador se sienta frustrado y por ende no se sienta motivado. La cuarta detalla el proceso mediante el cual las personas pueden optar por distintas acciones alternativas, con base a sus expectativas de lo que obtendrán de cada conducta. Y esta la quinta teoría que se concentra en el proceso de establecerla las metas y la forma en que las mismas afectan la motivación, estas metas deben ser alcanzables.

A propósito, Más, J. L. (2005) (p.27) menciona.

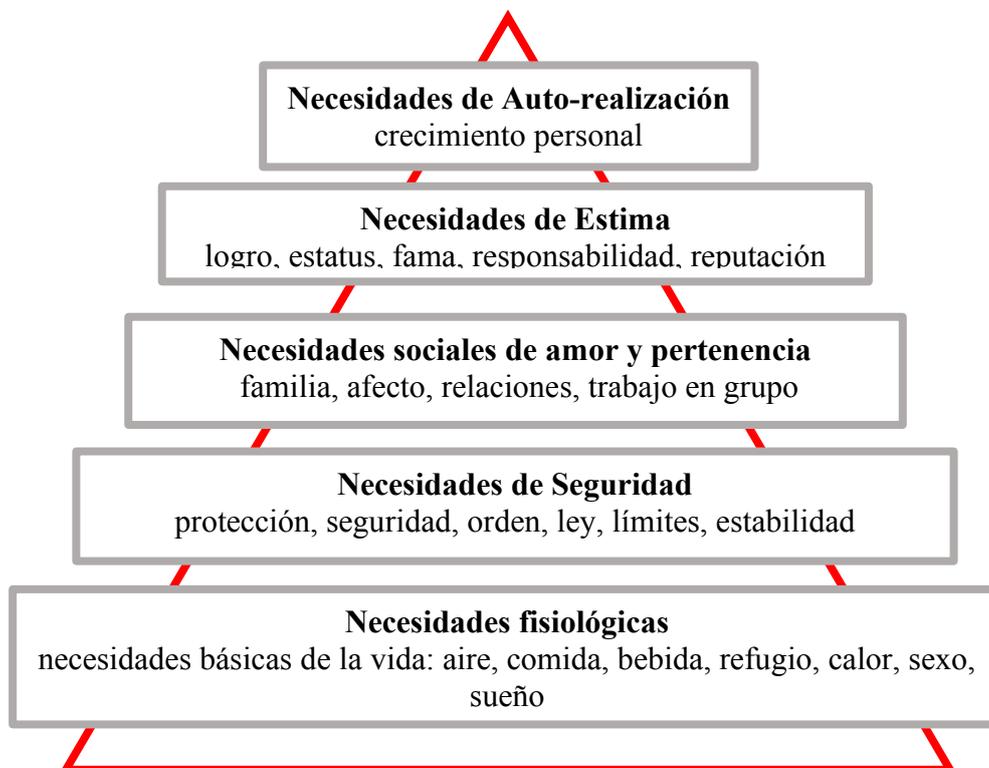
“De acuerdo con la teoría de las necesidades, una persona está motivada cuando todavía no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción en su vida. Una necesidad satisfecha no es motivadora. Esta teoría se refiere a aquello que

necesitan o requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo”.

Por otro lado, se encuentran las teorías de las necesidades, las mismas que difieren en cuanto a los grados y el punto en que, de hecho, se alcanza la satisfacción. Entre las más importantes se tiene la Jerarquía de las Necesidades de (Maslow, 1943). Este autor propone que la motivación humana se basa en la voluntad de satisfacer sus necesidades (fuerza interna), identificando una jerarquía de cinco necesidades, desde las necesidades fisiológicas básicas, de seguridad, pertinencia, estima, hasta las necesidades más altas de realización personal.

Angarita, J. R. (2007). (p.12) en su doctorado menciona a (Simons, Irwin y Drinnien 1987; Boeree 2006; Feist y Feist 2006) quienes realizaron un resumen del significado de cada una de las características de la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow.

La figura 1, muestra la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow representadas en forma de una pirámide:



**Figura 1.** Jerarquía de las necesidades. Angarita, J. R. (2007)

- 1) Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.
- 2) Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Dentro de estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.
- 3) Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación. En la vida diaria, estas necesidades se presentan continuamente cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a un club social.
- 4) Necesidades de estima: cuando las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, surgen las llamadas necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. En este particular, Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.
- 5) Necesidades de auto-realización: son las más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía; Maslow describe la autorrealización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que

está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.

López, J. (2011). En la revista “vinculando” escribe lo siguiente sobre la desmotivación del personal.

“Gran parte de los trabajadores no están adecuadamente motivados y satisfechos. A la vez existen niveles de desmotivación e insatisfacción, que resultan inquietantes. Más de la mitad de los empleados no tienen niveles de ánimo apropiados, es decir carecen de la de motivación necesaria que les permita desarrollarse al máximo”.

Siguiendo con el mismo autor. Esta se basa en la teoría de motivación higiene de Herzberg, donde se diferencian factores motivadores (que aumentan o disminuyen la motivación y satisfacen) y factores de higiene (que aumentan o disminuyen la desmotivación y la insatisfacción) tenemos que, en nuestro caso, los factores motivadores de la plantilla laboral son los siguientes: instalaciones, compañerismo, trato con la gente, actividades, cercanía, aprendizaje constante, trabajo seguro, y prestaciones. los factores de higiene son: carga excesiva de trabajo, actitud de los jefes, impuntualidad de propinas, la comida del comedor, sueldo bajo, falta de recursos materiales, actitud del personal, conflictos interdepartamentales. López, J. (2011).

Con respecto a lo anterior son muchos los factores que pueden llegar a la desmotivación de los empleados que hacen parte de una organización, uno de los principales componentes por los cuales se fomenta la desmotivación es la relación que tienen los jefes inmediatos con sus subalternos, este trato debe ser de doble vía y en buenos términos de lo contrario esto haría un ambiente laboral inapropiado, por otro lado la desmotivación se podría dar cuando las personas se encuentran desempeñando un cargo en el que realmente no quieren estar si no porque alguna situación llámese económica o familiar los obliga psicológicamente a estar en él.

**3.3 Teorías conductuales.** Gutiérrez, y otros. (2018). En la revista global de negocios hablan de las teorías que tratan de explicar el por qué los empleados parten de una organización. “La Teoría del Equilibrio Organizacional y el modelo desdoblarte” según Allen, (2008). (p.28) “En la primera, la mayoría de las personas que salen, primero pasan tiempo evaluando su trabajo actual frente a sus perspectivas, desarrollando intenciones sobre lo que deben hacer, y efectuando conductas de búsqueda de empleo. En este caso, un empleado se quedará con una organización, siempre y cuando los estímulos que ofrecen son superiores o iguales a la contribución requerida de la persona por la organización. En otras palabras, si el empleado percibe que está recibiendo de la organización más de lo que él da, tendera a quedarse. El modelo desdoblante presenta una serie de rutas que puede seguir el empleado antes de salir de la organización, desde aquella que tiene que ver con la insatisfacción en el trabajo hasta la ruta que se planea con anticipación. Además de estas dos teorías, es importante considerar las variables que se nos presentan, de acuerdo con los modelos propuestos por los economistas, los psicólogos o los sociólogos.”

**3.4 Teorías del comportamiento.** Al respecto Castro, A., y Lupano, M. (2005). Dice:

“Si bien el interés por los líderes se remonta a la antigüedad, el estudio científico del liderazgo recién comenzó a principios del siglo XX con las investigaciones de Lewin, Lippit y White (1939) en grupos de niños. Estos estudios experimentales demostraron que la manipulación del “clima organizacional” creada por un líder podía hacer variar la satisfacción y el rendimiento de los miembros de un grupo”. (p. 95)

Más, J. L. (2005). (p,15) menciona al respecto que:

“Las Ciencias del Comportamiento nos ayudan a conocer y aprovechar los factores humanos y los relativos a la motivación. [...] La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; dentro de lo laboral es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados”

Continuando con Más, J. L. (2005) dice.

“A pesar de que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo” (p.15).

3.5 *Riesgo*. Algunas de las características principales las presentan, Robbins, S. P., y otros. (2013), (p.552) son: “1. Innovación y aceptación del riesgo, 2. atención al detalle, orientación a los resultados, 3. orientación a la gente, 4. orientación a los equipos, 5. agresividad, y estabilidad”. Siguiendo con lo anterior la primera hace referencia al grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos, la segunda significa el nivel en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles, la tercera se relaciona con el personal que se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos. La cuarta es donde se ve reflejado nivel de orientación que le brindaron al personal para efectuar las tareas operacionales y el nivel en que las decisiones del personal fueron tomadas en cuenta, la quinta es el grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individualismo. La sexta es la competitividad que hay de las personas en lugar de buscar la manera más cómoda de hacer las tareas sin importar si se realizaron bien. La séptima hace referencia al nivel de seguridad que la compañía brinda sobre la estabilidad laboral y con el crecimiento dentro de la organización.

A propósito, Martínez, y otros (2014), En su tesis “Análisis de la rotación de personal, Caso: Sabritas, sucursal piedras Negras”, indican que la investigación da a conocer sobre los factores que causan la rotación de personal en la empresa SABRITAS, sucursal Piedras Negras. La investigación es cualitativa y se utiliza el método de la encuesta que permite establecer las causas que originan la rotación del personal y se podrá evitar con ello que estos abandonen sus puestos de trabajo llegando a la conclusión que la desmotivación del personal, la falta de conformidad y la insatisfacción laboral son los causantes para la rotación del

personal los cuales están siendo influenciados por aspectos ligados en varias ocasiones a la escasa gestión de los individuos.

#### 4. Antecedentes

Los líderes de los equipos de trabajo deben estar orientados a fomentar una clima laboral adecuado involucrando a los asesores para que aporten ideas, y así tomar decisiones importantes; esto hará que se sientan involucrados e importantes, y a su vez también se sentirán parte de que ayudaron a brindar soluciones que beneficiaran al grupo de trabajo, de allí es donde se da la diferencia entre ser el líder que dirige y orienta adecuadamente su grupo de trabajo o ser el jefe que imparte órdenes y solo se encarga de ver como los demás efectúan las tareas sin involucrarse.

A propósito, Chaparro (2015), en su investigación “Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología en las clínicas Sur y Norte de Bogotá, Colombia”. Utilizó una metodología de enseñanza cualitativa, la población observada fueron los auxiliares de odontología de dos clínicas privadas ubicadas en el norte y sur de Bogotá. Se aplicó cuatro entrevistas semiestructuradas en profunda forma individual y presencial. Cuyo resultado arrojó que lograron identificar cuatro clases de estudio: condiciones laborales, socialización en el lugar de trabajo, entorno familiar y falta de incentivos, las cuales aseguran las fuentes primordiales de la rotación de los auxiliares de odontología y llegando a la conclusión que las condiciones laborales es el agente primordial promotor del giro de individuos auxiliares. Otro agente primordial es la ausencia de incentivos, el mal vínculo entre auxiliares y sus jefes inmediatos y el dilema de concordancia entre lo laboral y las exigencias del entorno consanguíneo.

A nivel internacional se encuentra Silva, (2009), con su tesis “Medición del Clima Laboral y Satisfacción del personal de trabajadores docentes y no docentes de la facultad de medicina UNAP, Amazonas 2009”, El autor tiene como objetivo medir el nivel de Satisfacción y Clima laboral de la Facultad de Medicina de la UNAP. Se empleó una ficha de encuesta previamente revisada por expertos y validada, a una muestra de 50 trabajadores seleccionados aleatoriamente (30 docentes y 20 administrativos), a través de una investigación descriptiva. Las conclusiones obtenidas permitieron al autor concluir que dos tercios de los trabajadores mostraban insatisfacción en su centro laboral y sensación de frustración; dos tercios del

personal administrativos mostraron satisfacción laboral. En cuanto al clima laboral cerca del 70% del personal tanto administrativo como docentes lo calificaron como positivo.

Por otro lado, Quintero, N. y Farías, E. (2012). Analizaron si existe “relación entre el clima laboral y el desempeño en una empresa de vigilantes Asociados de Costa Oriente del Lago”, en la ciudad de Ojeda (Venezuela). La muestra estuvo compuesta por 45 vigilantes. El instrumento utilizado fue un cuestionario, el cual fue validado por criterio de jueces, compuesto por 36 ítems. Los resultados obtenidos fueron que el clima organizacional determina el comportamiento que ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz.

Bustos, L. (2013), en su investigación “Factores que pueden incidir en la rotación del talento Humano operativo en una florícola en la ciudad de Cayambe, Ecuador”, precisa que el trabajo de investigación llevó a determinar los causantes que dan pie a la rotación de los individuos en la organización para lo cual se empleó el método de la entrevista a ex personal que ya habían abandonado la empresa y así mismo un Focus Group llegando a la conclusión que el motivo por el cual los ex trabajadores abandonaron sus puestos fueron por ofertas laborales, problemas personales, mala relación con sus jefes, renuncia voluntaria, insatisfacción con el salario, inconformidad con el horario en el cual laboraba.

## **5. Marco conceptual**

### **5.1 Clima y cultura organizacional**

El clima y la cultura organizacional son dos componentes muy importantes para productividad y el cumplimiento de las metas dentro de cada organización, ya que estos se involucran varios aspectos que vienen de los integrantes del grupo de trabajo, como las relaciones laborales, capacitaciones, aptitudes y actitudes para desempeñar una correcta función, así como también se deben ver las fortalezas y debilidades de cada uno de los integrantes para la asignación de tareas adecuada, ya que esto influye sustancialmente el logro de los objetivos tanto grupales como individuales.

Para Estrada, J. G. S., Pupo, I. J. C. G., Rodríguez, Y. B. M., y Cañedo Andalia, R. (2009). (p.68)

“Una organización laboral puede verse como un microambiente, un subconjunto abierto limitado en el espacio y el tiempo, compuesto por individuos, lugares y áreas de trabajo, sus actividades y una variedad de elementos, tanto del medio físico o natural como de carácter cultural. El ambiente laboral está constituido entonces por tres determinantes: el general, el operativo y el interno”

Estos tres determinantes están compuestos por aspectos económicos sociales y legales dentro de una compañía que hace comprender que los empleados ejercen una influencia fuerte y que abarcan una parte importante dentro de la organización ya que posee implicaciones específicas por ser de determinada área como lo son las ventas, lo que significa que si esta área no está lo suficientemente fortalecida en todos los aspectos llámense condiciones laborales sueldos incentivos entre otras pueden llegar afectar la rentabilidad de la compañía

Continuando con lo anterior el clima laboral depende en cómo se fomenten las incertidumbres, mitos, creencias y valores que son compartidos dentro del grupo, si lo anterior es negativo esto hará que este clima laboral dentro de las tiendas se torne desagradable e inadecuado para seguir ejerciendo las tareas. Como por ejemplo: el pago de comisiones esta demorado más de un mes en ser cancelado a sus vendedores, esto genera un alto grado de

insatisfacción por no recibir dicho pago, y por ende estarán sumergidos en la incertidumbre si pagaran o no, pero aún hay una connotación más profunda, el simple hecho de no saber si esta remuneración será cancelada o no, hará que los asesores disminuyan o no trabajen con la misma actitud ni energía que se requiere, entonces allí es donde la productividad y el cumplimiento de las metas comerciales se verán afectadas, pero esto es un simple ejemplo de los tantos que se podrían mencionar.

Es fundamental hacer que cada uno de los miembros del equipo de trabajo sientan que tiene todas las garantías y condiciones labores justas, que sean escuchados y tenidos en cuenta al momento de aportar ideas, pero es necesario ver que no todo se debe a que dentro de este grupo halla un clima laboral inadecuado ya que se han dado casos donde un solo integrante del equipo esta fomentado desacuerdos y falsas expectativas que ponen en situaciones incomodas al resto del equipo.

## **5.2 Clima organizacional.**

El clima organizacional hace referencia en cómo se vive el ambiente laboral dentro de las organizaciones y las personas como lo perciben, este ambiente puede llegar hacer complejo y dinámico, ya que deriva del comportamiento de cada una de las personas que integran los grupos de trabajo, es por esta razón que el clima laboral se percibe desde diferentes punto de vista dependiendo el modo de ver las cosas, a propósito Méndez (2006) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. El clima organizacional es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de Interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

Según Estrada y otros (2009). (p.69) en su revista “Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral”. dice:

“Definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de

la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización. Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son: Ambiente físico. Características estructurales. Ambiente social. Características personales y comportamiento organizacional”.

Siguiendo con lo componentes anteriores. El ambiente físico: comprende el espacio de las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros. Las Características estructurales hace referencia al tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etc. El ambiente social: percibe todo lo que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros. Las características personales: son las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, que cada colaborador percibe dentro de la organización. Y el comportamiento organizacional está compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

Continuando con Estrada y otros (2009). (p.70) menciona que:

“El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización”

De acuerdo con lo anterior estas conductas, creencias y valores que tiene cada individuo puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación de sí mismos dentro de la organización. Este mismo autor menciona que existen elementos los cuales pueden llegar a identificar si el clima que se vive o perciben es bueno o malo habla de: 1. Identidad de los miembros; 2. Énfasis en grupo; 3. Perfil de la decisión; 4. Integración; 5.

Control; 6. tolerancia al riesgo; 7. Criterios de recompensa; 8. Tolerancia al conflicto; 9. Perfil de los fines o medios. 10. enfoque en la organización.

Para dar una breve definición a los términos anteriores es preciso decir que: la primera hace referencia a los individuos de una organización que se identifican con su trabajo, su puesto o su disciplina dentro de un área determinada. La segunda se trata sobre las actividades, si las hacen en grupo o hay individuos que se aíslan. La tercera es donde se observa si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos. La cuarta es cuando vemos que las diferentes áreas de una compañía funcionan entre sí o individualmente. La quinta hace énfasis en cómo es la tendencia hacia una reglamentación, si es excesiva o se orienta al autocontrol. La sexta es si hay un ambiente para fomentar o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, entre otras.

La séptima es donde se aprecia si son basados fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores. La octava habla de la tolerancia al conflicto donde se ve el grado que tiene cada individuo para sobrellevar diferentes situaciones dentro de la organización. La novena hace referencia al grado de importancia que le da la gerencia, para llegar a un objetivo, ósea no importa conseguir el fin por cualquier medio que sea necesario, por ejemplo, no importa que los colaboradores se queden hasta la hora que sea necesario, siempre y cuando cumplan con el fin de la tarea asignada. La décima es hacia donde se orienta la empresa si hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización

Apropósito Álvarez (1992) (p.87) define el clima organizacional como

“El ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, por lo tanto, en su creatividad y productividad”.

Chiavenato (2009) menciona que:

“El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades”. (p. 86)

Continuando con lo anterior hace referencia en el entorno del trabajo que lleva cada persona y la relación que tiene con lo demás colaboradores, según el autor anterior las necesidades por satisfacer juegan un papel muy importante dentro del clima laboral ya que esto hace parte de la motivación para seguir ejecutando una labor adecuadamente. Una empresa que permita a sus empleados cubrir esas necesidades básicas podrá obtener un mejor desempeño y por ende mejorar el clima laboral. Pero también están las percepciones positivas o negativas que tiene cada empleado de este ambiente laboral por lo que Edenred, (2018), (p. 1). Dice:

“El ambiente laboral, clima laboral o ambiente de trabajo se puede definir como aquel conjunto de percepciones subjetivas y objetivas que tiene cada profesional acerca de su trabajo en general. En este grupo de valoraciones o percepciones entran en juego distintos aspectos: ergonomía del puesto, relaciones personales con la dirección de la empresa y con los compañeros, satisfacción o insatisfacción con las políticas salariales, satisfacción con las políticas de conciliación de la vida profesional y familiar, etc.”

Gan y Triginé (2012) (p.12) dicen que:

“El Clima Laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y

remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza”

Por otro lado, Gomes y Mendoza (2018) (p.13) en su tesis “Análisis del clima organizacional en los docentes del Colegio Colsubsidio Chicalá” cita a una empresa líder en la publicación de empleos por medio de internet (Eempleo.com) (2010) (p.1) donde menciona 10 señales para reconocer un ambiente laboral agradable.

1. “Valores morales positivos: Una organización con objetivos específicos orientados a conseguir resultados de manera honesta y sincera, hace que los valores organizacionales sean correctos y sus trabajadores se sientan a gusto al saber que sus funciones no atentan contra ningún comportamiento social.

2. Atmósfera relajada y productiva: Una oficina o lugar de trabajo positivo, lucha por que sus empleados se sientan apreciados y valorados a todo momento, lo que hará que su eficiencia aumente. Actitudes y señales como el: temor, dominio, acosos o intimidación, están ausentes y generalmente son organizaciones que valoran a las personas que salen de los parámetros tradicionales y que son creativas e innovadoras.

3. Compromiso con la excelencia: Una organización con un ambiente laboral agradable se caracteriza por constantemente retar a sus empleados y les ponen metas altas, lo que hace que los trabajadores sientan que su trabajo es necesario y por ende valorado. Entonces en la medida que los empleados cumplan sus metas y objetivos, el ambiente de trabajo va a ser cada vez mejor y va a haber reconocimiento empresarial frente a su gestión.

4. Comunicación directa y sincera: Un ambiente de trabajo positivo se caracteriza por tener trato honesto y sincero entre compañeros de trabajo. Es importante evitar cualquier tipo de hipocresía, o malos comentarios y en la medida que las críticas sean hechas de manera constructiva, surtirán un mejor efecto, no sólo en torno a los resultados de la compañía, sino en el ambiente laboral del equipo de trabajo.

5. Cooperación y apoyo: Un ambiente de trabajo positivo tiene actitudes cordiales y de camaradería entre compañeros. Esto es importante en la medida que al momento que un empleado tiene algún tipo de problema o no sepa realizar una tarea, si existe una actitud

positiva en la oficina, esto se podrá resolver con capacitación y ayuda de un colega, ya sea de la misma área o de otra diferente.

6. Sentido del humor: Un ambiente de trabajo positivo siempre se caracterizará por que sus integrantes se diviertan y realicen actividades de integración, ya sea sólo entre ellos, o por medio de eventos corporativos. Este tipo de empresas generalmente tiene áreas comunes con actividades, juegos o herramientas para que sus empleados pasen un rato agradable en sus horas de descanso.

7. Compresión y entendimiento: Un ambiente laboral positivo da facilidades a sus trabajadores para que puedan faltar al trabajo si tienen cualquier tipo de calamidad doméstica. No sólo provee el permiso para ausentarse, sino que se mantiene al tanto de la situación por la que está pasando el empleado. Este entendimiento por parte de compañeros y jefes hace que el trabajador se sienta valorado y aceptado, no sólo como parte de una empresa, sino como un individuo dentro de un grupo social.

8. Motivación empresarial: Todo ambiente de trabajo positivo tiene algún tipo de motivación para sus empleados si se llegan a cumplir las metas propuestas en cualquier ámbito. Un premio, así sea sencillo en cuanto a su forma, es muestra que un lugar de trabajo es positivo. Esta motivación se traduce la mayoría de las veces en buenos resultados, lo que a su vez genera buen ambiente laboral debido al reconocimiento empresarial.

9. Énfasis en salud, familia y ambiente: Una compañía que se preocupa por la salud de sus empleados mediante controles, asistencias médicas o inclusive enfermeras locales, es una empresa que se preocupa por tener un ambiente positivo. El no prohibir malos hábitos como fumar o tomar dentro de la oficina, son ejemplo de ambiente laborales que no piensan en forma positiva por la salud de sus empleados. Un ambiente positivo se preocupa por la alimentación de sus empleados y por qué realicen prácticas saludables durante sus vidas, ya que de esta forma no sólo disminuirán el absentismo laboral, sino que tendrán trabajadores sanos, saludables y felices, lo que lleva a que sean más productivos y eficientes.

10. Oportunidades de ascenso y capacitación: Una empresa que ofrezca oportunidades para avanzar profesionalmente y para capacitar a sus empleados, siempre tendrá características de un ambiente de trabajo positivo. Esto hará que no sólo los empleados se sientan motivados frente a su trabajo, generando un buen ambiente en la oficina, sino que también los jefes se

encuentren a gusto con el proceso que están llevando a cabo sus trabajadores, resultando en una oficina positiva, con interés fijos en cumplir a cabalidad los objetivos de la compañía”.

*5.3 Características.* Para Goncalves (1997) (p.20) Es necesario resaltar “Que el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. [...] Tiene repercusiones en el comportamiento laboral”. De acuerdo con lo anterior son múltiples las percepciones que intervienen en las características de tipo motivacional o del mismo clima laboral ya que todo es dependiendo del punto de vista cada uno de los colaboradores. Lo que para algunos puede llegar a ser incómodo para los otros no será nada importante y de esto es la medida en como el clima laboral se puede llegar a ver afectado.

Según Caraveo (2004) (p.85) en su artículo dice.

“Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones”

Siguiendo con el autor anterior menciona que Linkert mide las características como la percepción del clima laboral en ocho dimensiones: 1. Los métodos de mando. 2. las características de las fuerzas motivacionales. 3. Las características de los procesos de comunicación. 4. las características de los procesos de influencia. 5. Las características de los procesos de toma de decisiones. 6. las características de los procesos de toma de decisiones. 7. las características de los procesos de control. 8. los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

Con respecto a las características anteriores la primera significa La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados. La segunda son Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades. La tercera es La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos. La

cuarta es La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización. La quinta es La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones. La sexta habla de la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices la séptima se relaciona con el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales, esto hace referencia a las diferentes áreas que tiene una organización. La octava es la planificación de los objetivos, así como la formación deseada en que sean los resultados de dichos objetivos.

Continuando con Caraveo (2004) (p.85), cita a Pritchard y Karasick (1972) menciona que desarrollaron un instrumento donde el clima laboral podría ser medido por un compuesto de once dimensiones: autonomía; conflicto y cooperación; relaciones sociales; estructura; remuneración; rendimiento; motivación; estatus; flexibilidad e innovación; centralización de la toma de decisiones y apoyo.

Para describir las anteriores dimensiones es necesario decir que la autonomía se trata del grado de libertad que el individuo puede tener a la hora de tomar una decisión para solucionar los problemas. El conflicto y cooperación se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo, en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización. Las relaciones sociales se tratan del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización. La estructura es como las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización pueden llegar afectar directamente la forma de llevar a cabo una tarea. La remuneración hace referencia al sueldo adecuado para cada trabajador, así como también las bonificaciones por desempeño. El rendimiento es la relación que hay entre remuneración y el trabajo bien hecho conforme a las habilidades del trabajador. La motivación hace referencia a los diferentes aspectos motivacionales que desarrolla la organización para sus empleados. El estatus se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias. La centralización de la toma de decisiones. Es el análisis que la empresa hace cuando delegan la toman decisiones entre los niveles jerárquicos. Ósea, que entre los superiores y subordinados se tomen decisiones para que se beneficien mutuamente sin que ninguno salga afectado. Y por último está el apoyo este aspecto se basa en el tipo de apoyo

que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Por otro parte, según la teoría del clima organizacional de Linkert (1967) menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción. Este autor también señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales

Continuando con las variables causales, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables. Las variables intermedias, se ven reflejadas en el estado interno de una empresa como la motivación, actitud, objetivos, la eficiencia de la comunicación y la toma de decisiones. Las variables finales, son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

*5.4 Tipos de clima laboral.* Es importante definir los diferentes tipos de clima organizacional que existen. Según Caraveo, (2004). (p.87) En su artículo “Concepto y dimensiones del clima organizacional” cita a Likert (1968) donde dice que dichas variables anteriormente mencionadas determinan dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo, las cuales se definen en el cuadro N°1

1. Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritaritarismo explotador, Sistema II Autoritaritarismo paternalista.
2. Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo, Sistema IV Participación en grupo.

Tabla 1.

*Tipos de clima organizacional*

<b>Clima Autoritario Explotador</b>	<b>Clima Autoritario paternalista</b>	<b>Clima Participativo Consultivo</b>	<b>Clima Participativo Grupo</b>
Sistema I	Sistema II	Sistema III	Sistema IV
la dirección no confía en sus empleados	Existe confianza entre la dirección y sus subordinados.	Existe confianza entre supervisores y subordinados.	Plena confianza en los empleados por parte de la dirección
Se caracteriza por usar amenazas, solo ocasionalmente dan recompensas.	Se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación.	Se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima, utilizando recompensas y castigos sólo ocasionalmente	Las motivaciones de los empleados se dan por su participación, por la implicación que cada uno tiene, y por el establecimiento de objetivos y de rendimiento.
Las decisiones y los objetivos se toman únicamente por la alta gerencia	La mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero algunas se toman en niveles inferiores.	Se permite a los empleados tomar decisiones específicas.	La toma de decisiones está diseminada en toda la organización.
La comunicación no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas y comunicaciones Verticales.	Prevalecen las comunicaciones y forma de control descendentes sobre ascendentes.	La comunicación es descendente, el control se delega de arriba hacia abajo.	Comunicación ascendente, descendente y lateral.

*Nota basada en el modelo de Likert (1968)*

**5.5 Síntomas de un mal clima laboral.** Según Duarte, E. (2018) señala que existen 12 síntomas de un ambiente laboral toxico y que si una persona está viviendo tres o más de ellos estaría trabajando en un ambiente toxico:

1. Tu jefe te hostiga y también a los otros
2. No hay trabajo en equipo, cuando algo sale mal solo se buscan culpables.
3. Con frecuencia tus colegas o jefes se toman el crédito por tu trabajo.
4. Estas haciendo el trabajo por dos o más personas sin recibir reconocimiento o una remuneración extra.

5. Hay reglas y procedimientos establecidos, pero nadie las sigue.
6. Circulan rumores, chismes y acusaciones.
7. El jefe está ausente o no se ocupa de sus tareas.
8. Parece que la gente incompetente jamás será despedida, en cambio, elementos valiosos son despedidos o renuncian.
9. Tus colegas tienen comportamientos agresivos o se irritan con facilidad, la gente no se comunica con cordialidad y respeto.
10. No existe ningún plan de desarrollo, integración o capacitación.
11. La gente menos adecuada recibe ascensos.
12. La comunicación es deficiente, las personas no conocen sus funciones y por lo tanto no saben qué se espera de ellos.

## **6. Rotación de personal**

Para Arias Galicia (2006) afirma:

“La rotación de personal es el ingreso y la salida de empleados en la organización. De tal forma que si se presenta un porcentaje muy elevado de éste es considerado como una señal de que existen de algunos problemas; si se toma en cuenta que la organización ya generó gastos diversos en actividades de recursos humanos para convocar, reclutar, seleccionar y 13 entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación de personal elevado es costoso para la empresa”.

La rotación de personal es la proporción de empleados que sale o entran de una compañía en determinado periodo, según Álvarez, (1992), (p.85) define la rotación de personal como.

“la proporción de personas que salen de una organización, descontando los que lo hacen de una forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos), sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en un determinado periodo de tiempo -habitualmente se consideran periodos anuales”.

### **6.1 Causas de la rotación de personal**

Una de las demandas más importante de una organización es el recurso humano, y es por esto que la mayoría de los esfuerzos de una compañía se ven reflejados en ellos en cuanto a desarrollo y mejoramiento continuo, pero desafortunadamente existen diversas causas o motivos que inciden porque estos esfuerzos que algunas de las compañías están haciendo son mínimos, esto hace que presente la rotación del personal ya que se pueden asociar a diferentes como las renunciadas voluntarias o despedidas injustificadas de los trabajadores,

Por otra parte, Chiavenato, (2000), (p.195) hace referencia de posibles causas internas y externas, las cuales también pueden afectar la estabilidad laboral;

Internas: “Situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado. Coyuntura económica favorable o desfavorable a la organización. Oportunidad de empleo en el mercado de trabajo”.

Externas “La política salarial de la organización, política de beneficios sociales, tipo de supervisión ejercido sobre el personal, oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización, tipo de relaciones humanas existentes en la organización, condiciones físicas del ambiente de trabajo, moral del personal de la organización, cultura organizacional de la empresa, política de reclutamiento y selección de recursos humanos, criterios y programas de capacitación y entrenamiento del RRHH, política disciplinaria de la organización, criterios de evaluación del desempeño y grado de flexibilidad de las políticas de la organización”.

Por otro lado, Flores, R., Abreu, J. L., y Badii, M. H. (2008). (p.68) dice:

“Una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en nuestras organizaciones en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios cuando esta relación no se corresponde, el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral , según sea posible aunque en nuestro país existe un sistema de tarifas que establecen que trabajos iguales reciben retribuciones iguales , esta relación puede vulnerarse por una serie de beneficios adicionales que pueden hacer que determinados tipos de trabajos sean más ventajosos y atractivos que otros”

## **6.2 Costo de rotación de personal.**

Según Robbins (1999). (p. 24) Señala:

“Una tasa elevada de rotación aumenta los costos de reclutamiento, selección y capacitación. Además, una tasa elevada de rotación trastorna la marcha eficaz de la organización si se van empleados preparados y experimentados, de modo que hay que encontrar sustitutos y prepararlos para que asuman puestos de responsabilidad. Desde luego, todas las organizaciones sufren alguna rotación. De hecho, si se van las personas “correctas” (los empleados marginales y sub marginales), la rotación puede ser positiva, pues abre la oportunidad de cambiar a un individuo de mal desempeño por otro más capaz o motivado, presenta también posibilidades de ascenso y suma ideas nuevas y frescas a la organización”.

Para Chiavenato, (2009).

“El costo de rotación se determina de la siguiente manera: Muchas veces, en el mantenimiento de una política salarial restrictiva de flujo continuo de recursos humanos a través de una elevada rotación de personal puede resultar mucho más costoso. Por tanto, se trata de evaluar la alternativa más económica. Haber hasta qué nivel de rotación de personal puede una organización soportar sin verse muy afectada, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos e intereses. El costo de la rotación del personal involucra costos primarios, secundarios y terciarios”.

Continuando con lo anterior los costos primarios: son los directamente relacionados con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Como, por ejemplo: El costo de contratar a una persona implica la realización de pruebas escritas presencial o virtualmente, exámenes médicos, visitas domiciliarias, y pruebas de poligrafía entre otras, y por otro lado está el costo de desvinculación, es cuando la persona se retira de forma voluntaria o la empresa decide terminar el contrato laboral donde se ven involucrados la liquidación total de sus prestaciones laborales e indemnizaciones si son retirados sin justa causa.

Costos secundarios: Son aquellos que son un poco difícil de evaluar ya que aparecen después de un determinado tiempo, son aspectos que se les acumulan a los demás empleados, como el aumento de las tareas operativas, las metas comerciales y la generación de horas extras para realizar las actividades que estaba haciendo la persona que ya no está.

Costos terciarios: están relacionados con los daños colaterales por la rotación como, por ejemplo: perdidas de negocios; ya que si algunos clientes específicos solo les gusta que lo atienda cierto asesor o ya tienen una relación de empatía con él, este no va a querer que otro lo asesore y el cliente termina en la competencia. Por otro lado, si esta persona que ya no está realizaba funciones por un menor valor, la compañía se vería obligada a contratar otra persona para que realice las mismas funciones, pero por más dinero, Lo que se le llama costos extras de inversión. Si la rotación del personal es acelerada esto se convierte en un factor de perturbación.

## **7. Metodología**

Esta investigación se realiza con base en diferentes fuentes teóricas de estudios realizados y libros que hablan sobre la rotación de personal, esto con el fin de identificar el posible aspecto positivo o negativo dentro de las empresas, tratando de ver el enfoque sobre la alta rotación y deserción laboral de los asesores de ventas. De esa manera se podrá identificar las razones por que se da este fenómeno.

Teniendo en cuenta que el tema de la alta rotación del personal de ventas en las tiendas de ropa es complejo, se buscarán herramientas que permitirán evaluar el porcentaje de este indicador y a su vez identificar las causas o razones que llevan a presentar este hecho. Se verificará si las conductas que los miembros del equipo tienen son las adecuadas o por el contrario deben adoptar una nueva posición.

El objetivo es identificar las causas o consecuencias de la rotación del personal, lo que permita reducir dicho fenómeno por medio de una investigación cuantitativa, ya que nos dará las cualidades relacionadas que presentan con este fenómeno, por medio de este método también se verá la relación en números o cifras que permitirán dejar en evidencia dichas causas.

### **7.1 Investigación**

El método de investigación que se realizará será de medición, se desarrollara con el objetivo de obtener información numérica la cual permitirá evidenciar y comparar las diferentes causas y de esta manera evaluar cuál es la que más impacta para que se dé este fenómeno de la alta rotación del personal, Se visitaran las tiendas de ropa en diferentes horarios laborales con el fin de percibir el tipo de ambiente laboral que se da en el momento, esto nos permitirá definir las herramientas que trabajaremos, las cuales no llevaran a buscar que este método sea efectivo para disminuir este indicador.

### **7.2 Técnicas de investigación.**

Las técnicas para recopilar la información que después será evaluada, es la recopilación de datos sobre la situación existente que se está presentando. Es importante que para recopilar

dicha información se tendrá en cuenta los siguientes ítems para el desarrollo de esta investigación.

- a) Población. Está conformada de 6 a 12 asesores por cada tienda de ropa- cuya edad se encuentra entre los 18 a los 25 años, esto nos dará un total de aproximadamente 60 asesores de ventas.
- b) Técnicas. Entrevistas y encuestas que se le aplicaran a la población objetivo
- c) Gráficos y tablas que nos permitan conocer con exactitud el nivel de rotación que se presenta actualmente dentro de las tiendas.

Continuando con lo anterior, se buscará objetivamente una solución al problema que se presenta en el área comercial, ósea los asesores de ventas. Se implementaran algunas de la siguiente herramienta la cual permitirá medir el porcentaje del nivel de rotación de personal, una vez identificadas las causas, se buscara la manera de convertirlas en oportunidades de mejora, analizando e identificando estrategias, o buscando diferentes alternativas que sean favorables para las partes involucradas, que son la empresa y el personal de ventas, esto con el fin de reducir este indicador y los costos directos e indirectos que se generan por este fenómeno. A propósito, dentro de las técnicas de investigación de diferentes empresas se encuentra a: (Flores, Roberto., J. L. Abreu y M. H. Badii) en su artículo (Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas) (2008) quienes realizaron un trabajo investigativo donde se halló un tipo de instrumento Para recolectar los datos, se utilizó un cuestionario tipo Likert.

Por otro lado (Sánchez, F. y otros) (Psicología social. Madrid: McGraw-Hill). (1993). Menciona que.

“La escala de Likert es un método de escala bipolar que mide tanto el grado positivo como neutral y negativo de cada enunciado. La escala de Likert, al ser una escala que mide actitudes, es importante que pueda aceptar que las personas tienen actitudes favorables, desfavorables o neutras a las cosas y situaciones lo cual es perfectamente normal en términos de información”.

El cual consistió en 10 ítems que fueron medidos en la siguiente escala:

- a) Alto nivel de Rotación: 4 puntos.
- b) Mediano nivel de Rotación: 3 puntos.
- c) Bajo nivel de Rotación: 2 puntos
- d) No tiene efecto: 1 punto.

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

$$IRP = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{\frac{F1+F2}{2}} \dots\dots\dots (1)$$

Dónde:

A: Número de personas contratadas durante el período considerado. (19)

D: Personas desvinculadas durante el mismo período. (6)

F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado (39)

F2: Número de trabajadores al final del período. (26)

Remplazado

$$IRP = \frac{\frac{19+6}{2} \times 100}{\frac{39+26}{2}} = 38,46\% \dots\dots\dots (2)$$

En la ecuación anterior se puede observar que el índice de rotación de personal en un periodo determinado fue del 38,46% lo que realmente es demasiado alto perjudicial para la productividad comercial de una empresa dedicada al Retail, si este periodo es de 6 meses,

Por otro lado, Flores, R., Abreu, J. L., y Badii, M. H. (2008), (p.78). En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de Recursos Humanos, se utiliza la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \left[ \frac{(A + D)}{2} \right] \text{PE}$$

Donde

**A** = Admisiones de Personal durante el periodo considerado

**D**= Desvinculación de personal (Por iniciativa de la empresa o de los empleados) durante el periodo considerado

**PE**= Promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

Para realizar el procedimiento se contactará a la empresa para solicitar los permisos pertinentes que tienen que ver con las encuestas o entrevistas que se les aplicaran a los asesores del punto de venta por el alrededor de cinco minutos con cada uno de ellos con el fin de recolectar la información que será ordenada y evaluada para respectivo análisis.

## 8. Población y muestra

El tamaño de la población objetivo está conformado de 6 a 12 asesores por cada tienda de ropa- cuya edad se encuentra entre los 18 a los 25 años, esto nos dará un total de aproximadamente 60 asesores de ventas. Para hallar dicha muestra, se empleó la fórmula de población finita ya que se conoce la población, donde se calculó de la siguiente manera:

Donde:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q} \dots\dots\dots (3)$$

- Muestra(n)
- Nivel de confiabilidad 90%
- Población (N) 60
- Valor de distribución (Z) 1,96
- Margen de error (d) 5%
- Porcentaje de aceptación (p) 50%
- Porcentaje de no aceptación (q) 50%

Reemplazado:

$$n = \frac{(60)(1.90)^2 (0.5)(0.5)}{(0,05)^2(60-1)+(1.90)^2 (0.5)(0.5)} \dots\dots\dots(4)$$

$$N = 50$$

En conclusión, para una población de 60 asesores con un nivel de confianza del 90 % y un error estimado del 5% es necesario encuestar un total de 50 trabajadores.

### 8.1 Formulario: Factores que influyen en la rotación de personal en el área comercial

El siguiente cuestionario hace parte del trabajo de grado para optar el título en Administración de Empresas de la UNIVERSITARIA AGUSTINIANA. El objetivo principal

es identificar las posibles causas que más inciden en la rotación del personal dentro de las tiendas de ropa.

Tabla 2.

*Cuestionario*

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa? En meses	1 a 3 meses
	3 a 6 meses
	6 a 9 meses
	9 a 12 meses
	Más de 12 meses
2. ¿Tiene estudios en el área comercial?	a. Si
	b. No
3. ¿Qué estudios tiene en el área comercial?	a. Técnico
	b. Tecnólogo
	c. Profesional
	d. Otro. ¿Cuál?
4. ¿Cuál fue la razón por la cual ingreso a la tienda como asesor comercial?	a. Desempleo
	b. Cambio de trabajo
	c. Para ejercer los conocimientos en ventas
	d. otra ¿Cuál?
5. ¿Con el sueldo que recibo mensualmente me encuentro?	a. Muy satisfecho
	b. Satisfecho
	c. Insatisfecho
	d. Muy insatisfecho
6. ¿Los beneficios económicos que recibo cubren mis necesidades?	a. Totalmente
	b. Solo algunas cosas
	c. Definitivamente no alcanza
7. ¿Los trabajos que me encomiendan, los suelo entregar a tiempo y de manera responsable a quien me los solicita?	a. Siempre
	b. Sí, pero no completos
	c. Algunas veces
	d. Nunca
8. ¿Me considero una persona optimista y dedicada para el logro de las metas comerciales que me asignan?	a. Siempre
	b. Optimista
	c. Algunas veces
	d. Nunca

9. ¿Tengo la oportunidad de desempeñarse y/o desenvolverme en cualquier área?	a. Si, en varias oportunidades
	b. No me delegan trabajos de otra área
	c. He tenido oportunidades, pero no me interesan

10. ¿He recibido incentivos y/o reconocimientos durante el periodo que me encuentro laborando?	a. Siempre
	b. No
	c. Algunas veces
	d. Nunca

11. ¿Estoy motivado y me gusta el trabajo que desarrollo?	a. Sí, Muy motivado y me gusta.
	b. Me gusta, pero no me motiva
	c. Ni me gusta ni me motiva
	d. Solo trabajo por necesidad

12. ¿Me siento participe de los éxitos y fracasos de mi área de trabajo?	a. Siempre
	b. No
	c. Algunas veces
	d. Nunca

13. ¿Considero que mi relación con los demás compañeros de trabajo es?	a. Excelente
	b. Buena
	c. Regular
	d. Mala

14. ¿Las relaciones con mis compañeros de trabajo me motivan lo suficiente para tener un buen desempeño?	a. Siempre
	b. Probablemente sí.
	c. Algunas veces
	d. Nunca

15. ¿Considero que la relación con mi jefe inmediato es?	a. Excelente
	b. Buena
	c. Regular
	d. Mala

16. ¿Buscare empleo fuera de esta compañía?	a. Definitivamente sí.
	b. Probablemente sí.
	c. Probablemente no.
	d. Definitivamente no.

Fuente: Elaboración propia

## **8.2. Diagnóstico de la tienda de ropa Tennis S.A.**

Tennis SA es una compañía con más de 40 años en el mercado nacional e internacional, con sede en Medellín, Colombia. Desde allí manejan todas las operaciones de las tiendas. Cuenta con más de 100 puntos de ventas propios y franquiciados. Se encuentran enfocados en un segmento joven, urbano, dinámico y fresco produciendo prendas con mucho estilo para hombre, mujeres y niños. Cuentan con una planta propia donde confeccionan por lo menos el 90% de las prendas vestir que salen para ser distribuidas en las tiendas propias o franquicias de la marca. Por otro lado, en la página de internet de la empresa [www.reorganizacióntennis.com](http://www.reorganizacióntennis.com) 2018 (pág. 1) expresa lo siguiente:

Misión. alegrar e inspirar a las personas para que sigan a delante en la vida y convertirse en referentes de moda para expresar personalidad, estilo y actitud.  
Visión “ampliar los canales de distribución de la marca convirtiéndose en la empresa colombiana más grande del sector textil, confección y distribución.

Valores corporativos: capacidad de ejecución, compromiso, pasión, amor, liderazgo, lealtad, servicio al cliente, y conocimiento

Por otra parte, según el diario [la-republica.co](http://la-republica.co) 2018 (pág. 1) dice:

” Durante el primer semestre del año, Tennis, una de las compañías familiares más antiguas de la moda colombiana que nació en Medellín y está próxima a cumplir 43 años, se reunió con sus proveedores para hablar de las deudas vigentes y ver la posibilidad de renegociarlas. Esta situación se hizo pública hasta ahora, pues la SuperSociedades presentó un listado de 27 compañías que se acogieron a la Ley 1116 con la que entran a un proceso de reorganización. Entre ellas, destaca esta empresa familiar, que hoy dirige uno de los cuatro hijos de Carlos Fernández, fundador de la marca. De inmediato aparecieron rumores de que Tennis estaba quebrada y próxima a cerrar su operación. No fue extraño esta impresión, sobre todo porque entre la industria textil está el fantasma de que en los últimos 20 años 136 compañías del sector se han acogido a la Ley 1116 y 60% terminaron en procesos de liquidación, según la Cámara Colombiana de la Confección y Afines.”

Continuando con lo anterior en la ciudad de Bogotá se encuentran actualmente 8 tiendas en los principales centros comerciales. Como lo son: La colina, Titan plaza, Gran Estación,

Centro Mayor; Santa fe, Andino, Salitre, Unicentro. Cada una de las tiendas cuenta con un administrador, un auxiliar de tienda y un promedio de 6 a 12 promotores como se observa a continuación:

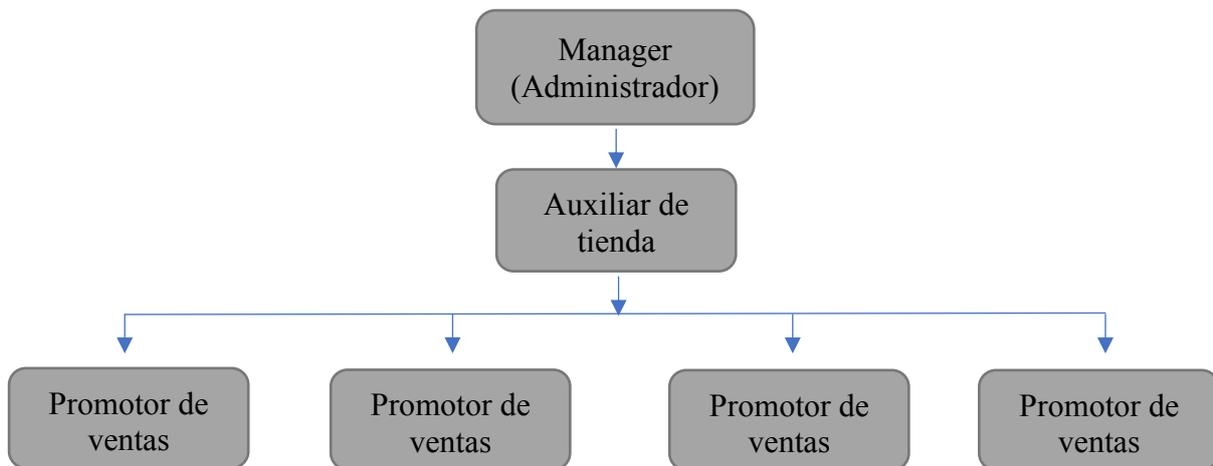
Tabla 3.

*Relación cantidad de personal por tiendas.*

Centro comercial	Cantidad personal	Cargo
La colina	1	Administrador
	1	Auxiliar
	6	Promotores
Titan plaza	1	Administrador
	1	Auxiliar
	8	Promotores
Gran Estación	1	Administrador
	1	Auxiliar
	12	Promotores
Centro Mayor	1	Administrador
	1	Auxiliar
	8	Promotores
Santa Fe	1	Administrador
	1	Auxiliar
	8	Promotores
Andino	1	Administrador
	1	Auxiliar
	6	Promotores
Salitre	1	Administrador
	1	Auxiliar
	6	Promotores
Unicentro	1	Administrador
	1	Auxiliar
	6	Promotores

*Fuente: Elaboración propia..*

Cada una de las tiendas se comprende de la siguiente manera



**Figura 2.** Jerarquía de las tiendas de ropa. Fuente: Elaboración propia

Para el perfil de administrador es necesario contar con estudios técnicos o tecnológicos, deben tener experiencia en almacenes de retail como mínimo de dos años consecutivos; manejo de personal, conocimiento de indicadores de gestión; presupuestos comerciales; manejo de inventarios; reporte de novedades de nómina; manejo de caja; manejo de herramientas informáticas y debe tener habilidades comerciales.

Por otro lado para los promotores que desean aspirar al cargo de auxiliar de tienda se sugiere que deberían contar como mínimo con un año dentro de la compañía en el cargo de promotor para lograr el ascenso, además deberá mostrar que cuenta con la capacidad para desenvolverse óptimamente en las tareas operativas, conocer todos los procedimientos que tengan relación con la tienda por ejemplo: traslados de mercancía entre las tiendas, recepción de productos, realización y validación de inventarios cíclicos, manejo de dinero, exhibición adecuada de la mercancía. También debe mostrar ser buen líder dentro de su mismo equipo de trabajo.

Continuando con lo anterior, el filtro para el perfil de un promotor de ventas, no es muy exigente debido a que no es necesario contar con ningún tipo de estudio en el área comercial, la experiencia requerida para este cargo tiene poca importancia debido a que para la mayoría del personal que se está contratando es su primer empleo, solo cuenta sus valores, entusiasmo y las ganas de aprender, pueden estar estudiando carreras que no sean a fin del cargo siempre y cuando no afecte los horarios laborales, se contrata personal para trabajar medio tiempo, o fines de semana.

En la compañía se observa, que la rotación del personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral, estos factores impactan negativamente en un alto grado la ejecución y el cumplimiento de labores operativas debido a los continuos reprocesos y entrenamientos para capacitar a los nuevos integrantes, además cuando el número de vacantes por cada tienda es muy elevada y no son cubiertas a tiempo, estas labores se le sobrecargan significativamente al personal que aún se encuentra en la plantilla de la tienda, por otro lado esto también implica que algunos de los promotores tengan que trabajar en horarios muy extensos, generando no solo un mayor agotamiento físico, sino que también en algunos casos genera disgustos e inconformidad. El impacto por la desmotivación y la insatisfacción laboral no solo se ve reflejado en la operatividad de la tienda. Se evidencia que, para el cumplimiento del presupuesto mensual de la tienda, los promotores no se ven muy optimistas debido a que también se les sobrecarga el presupuesto de los que ya no están por algún motivo dentro de la empresa, por otro lado, los beneficios económicos por cumplimiento de meta carecen de motivación por no ser tan atractivos.

Continuando con lo anterior se evidencia que el ambiente laboral tiende a ser negativo cuando se presentan conflictos dentro del mismo grupo de trabajo, esto sucede debido a que los promotores no se acercan al encargado de la tienda para contar lo sucedido y terminan tomándose los problemas personalmente y a tomar decisiones inadecuadas, como por ejemplo dejar de asistir al trabajo solo por el simple hecho de que allí estará esa persona con la que no tiene una mejor relación laboral, esto aunque no se vea a simple vista es un factor que impacta negativamente el estado de ánimo, la gran mayoría de los promotores no perciben un trato humano por parte de sus compañeros como tampoco un ambiente laboral adecuado, se observa que los equipos de algunas tiendas se encuentran divididos por los malos entendidos.

Dentro del análisis el impacto en el área financiera en cierto grado se ve afectado debido a los costos de contratación y más aún cuando este servicio se terceriza. Es decir, se contrata un agente externo para el reclutamiento del nuevo personal y a su vez este agente es el encargado de manejar todo lo relacionado con la nómina, liquidación y prestaciones sociales. También se debe tener en cuenta el costo de las capacitaciones, debido a que estas se realizan en jornadas laborales y representa el tiempo que el asesor debería estar en la tienda,

## 9. Resultados encuesta

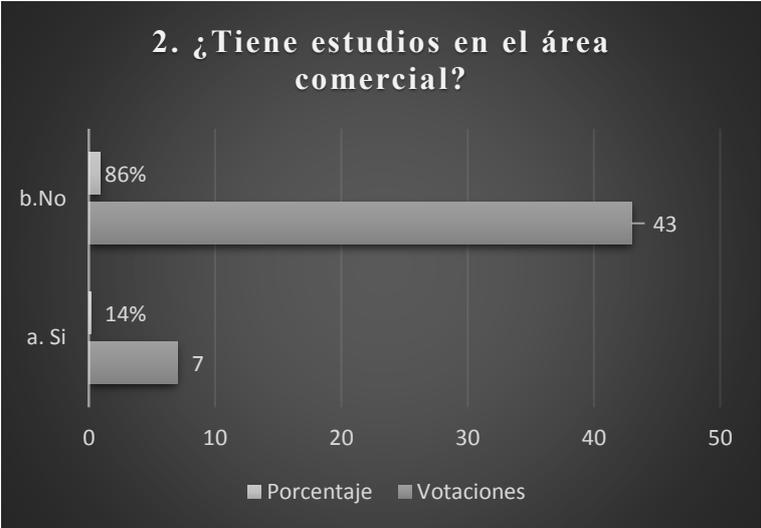
Según los resultados mostrados en la gráfica número 1. Se observa que el promedio del tiempo laborado dentro de la compañía por 21 promotores de 50 encuestados es de 6 a 9 meses con el 42%, continua el 20%, de 9 a 12 meses, y más de 12 meses el 22%. Por otro lado, los promotores de las tiendas de ropa, que llevan un tiempo menor a los 6 meses suman el 16%, siendo un total de 8 personas. Esto significa que en términos generales todos los equipos son relativamente nuevos debido a la alta rotación de personal.



Gráfica 1. Tiempo laborado en la empresa. Elaboración propia (2019)

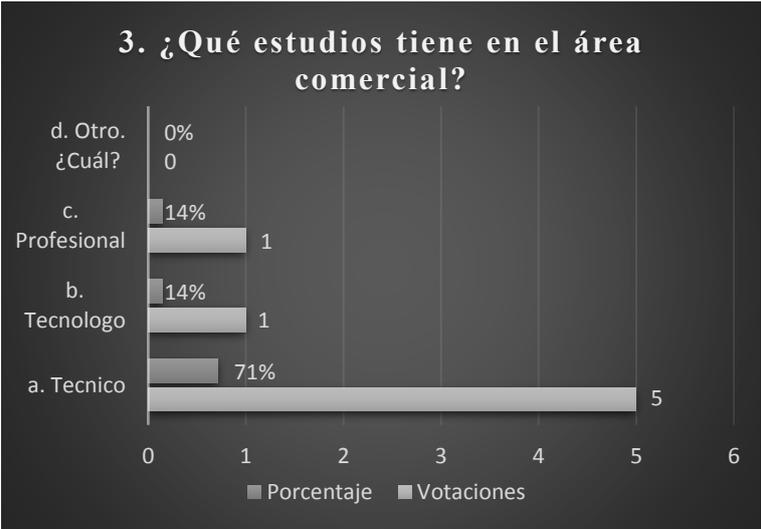
Con relación a la pregunta, ¿tiene usted estudios en el área comercial?, en la gráfica número 2 se evidencia que el 87% de los promotores entrevistados respondieron que no cuentan con ningún tipo de estudio en el área comercial, tan solo el 14% que hace referencia a 7 promotores de 50 entrevistados, respondieron que si tienen estudios en esta área. Validando estas respuestas los promotores manifestaron que no es necesario contar con ningún tipo de estudio para ingresar a la empresa en este campo laboral, esto a su vez deja ver que los promotores carecen de conocimiento que no solo les permitiría un desarrollo óptimo y

adecuado, sino que también los ayudaría a comprender el área laboral en la que se encuentran actualmente.



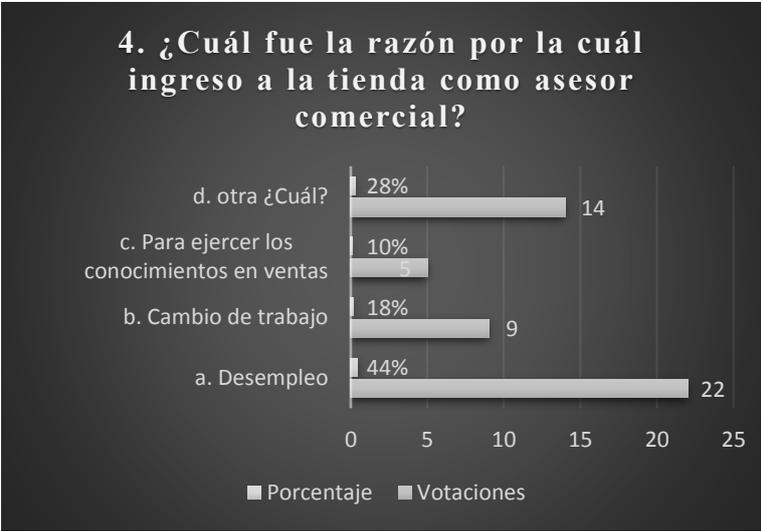
Gráfica 2. Estudios en el área comercial. Elaboración propia (2019)

Según la gráfica número 3 y para validar la pregunta anterior se les solicitó que indicaran el tipo de estudios que tienen en el área comercial, las personas que respondieron positivamente con un 71%, cuentan con un técnico en ventas, por otro lado, el 14% un tecnólogo y con el mismo porcentaje son profesionales en esta área, realizando estudios de mercadeo o comercio exterior.



Grafica 3. Tipos de estudio en el área comercial. Elaboración propia (2019)

En la gráfica número 4 se observan que las principales razones por la que ingresaron a trabajar como asesores o promotores comerciales en las tiendas de ropa fue el desempleo ubicándose en el primer lugar con un 44%. De hecho, según las estadísticas que presenta el DANE en el mes de marzo del 2019, la tasa de desempleo fue del 10,8% lo que represento un aumento de 1,4 puntos porcentuales con respecto al mismo mes del 2018 (9.4%). la tasa global de participación se ubicó en 63,2% mientras que la tasa de ocupación en 56,45. Por otra parte la segunda respuesta que obtuvo más votación con un 28%, hace referencia a las diferentes razones que llevo a las personas a tomar este trabajo de promotor o asesor comercial, fueron las obligaciones financieras, las necesidades personales y/o familiares.



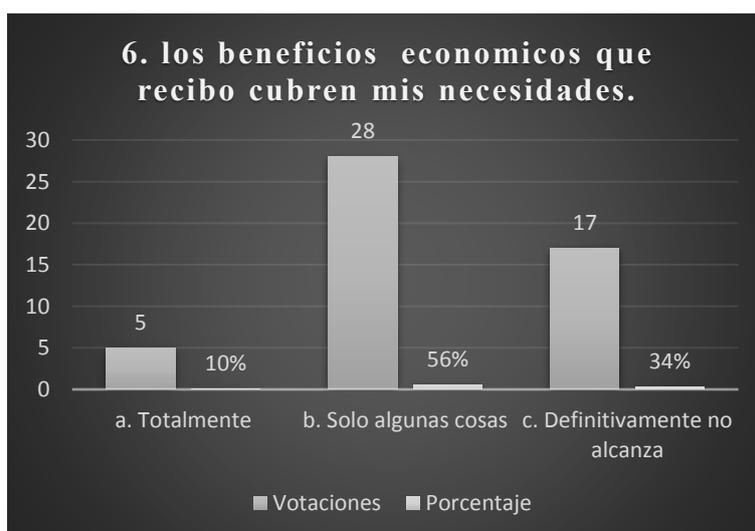
Grafica 4. Razones para laborar como asesor comercial. Elaboración propia (2019)

Por otro lado, la gráfica numero 5 hace referencia al nivel de satisfacción que tiene cada uno de los promotores con relación al salario que reciben actualmente, se observa que el 58% de los colaboradores se sientes satisfechos, mientras que el 32% está inconforme o insatisfecho con lo devengado, también se evidencia que el 10% de los encuestados están muy insatisfechos por el sueldo que reciben. La insatisfacción en los promotores se manifiesta debido a que en varias ocasiones perciben que en el pago quincenal no se está liquidando adecuadamente los dominicales o festivos cuando estos son trabajados, al igual que las horas extras que en ocasiones realizan.



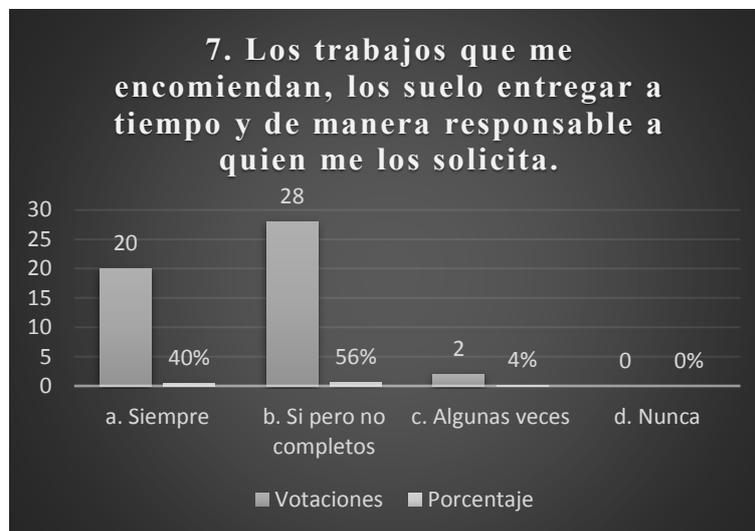
Grafica 5. Nivel de satisfacción con el sueldo. Elaboración propia (2019)

En la siguiente respuesta se observa que en la gráfica número 6 para más del 50% de los promotores, los beneficios económicos solo cubren algunas necesidades, para el 17% de ellos definitivamente no alcanza. Los promotores afirman que los beneficios económicos no son muy atractivos y tampoco motivacionales debido a que son de baja remuneración, por esta razón para la mayoría de los encuestados no cubren la totalidad de las necesidades. Por otra parte, para el 10% de los promotores estos beneficios cubren totalmente todas las necesidades, debido a que argumentan que solo tienen las responsabilidades necesarias.



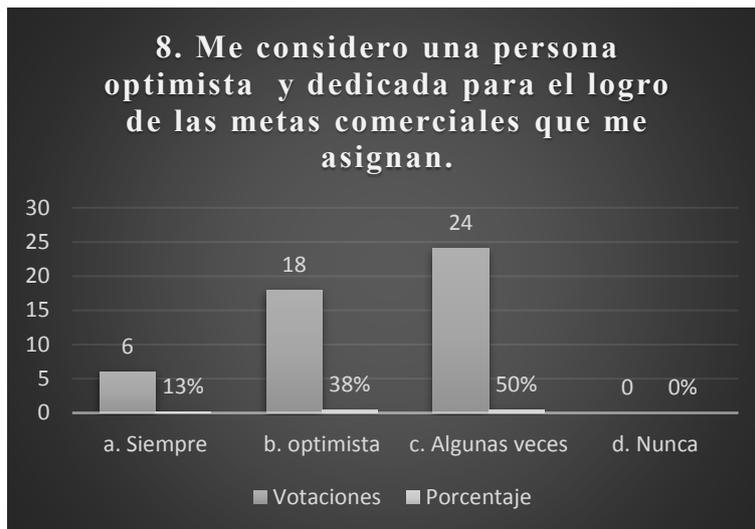
Grafica 6. Beneficios económicos. Elaboración propia (2019)

En la siguiente pregunta se observa en la gráfica número 7, más del 56% entregan un trabajo o tarea que le delegan, pero no en su totalidad, ósea que la entregan incompleta, los encuestados manifiestan que el tiempo límite para realizar las tareas es mínimo. Por otro lado, el 40% siempre logran entregar las tareas completas y en el tiempo deseado, dicen ellos que esto se debe a que ya saben cómo ejecutarlas y esto hace que se les facilite realizarlas, y tan solo el 4% de los encuestados responden que solo algunas veces suelen entregar el trabajo que le delegan a tiempo, debido a que a que se entretienen realizando otras actividades relacionadas con la venta o atención al cliente debido a que el jefe inmediato les indica que sin importar la tarea operativa primero son las ventas.



Grafica 7. Nivel de cumplimiento y responsabilidad. Elaboración propia (2019)

Según la gráfica número 8 con relación al optimismo y dedicación que sienten los promotores a la hora de cumplir con las metas comerciales, se observa que el 48%, ósea 24 personas de las cuales fueron encuestadas 50, respondieron que tan solo algunas veces se sienten optimistas, los promotores argumentan que en ocasiones su optimismo se ve opacado cuando se presentan problemas entre los mismos compañeros de trabajo y no son solucionados a tiempo, cuando deben dedicar tiempo para realizar otras funciones que no tiene que ver con la venta, o las metas comerciales son inalcanzables. Por otra parte, el 52% restante de los encuestados responden que siempre tratan de ser optimistas y dedicados para cumplir las metas comerciales asignadas.



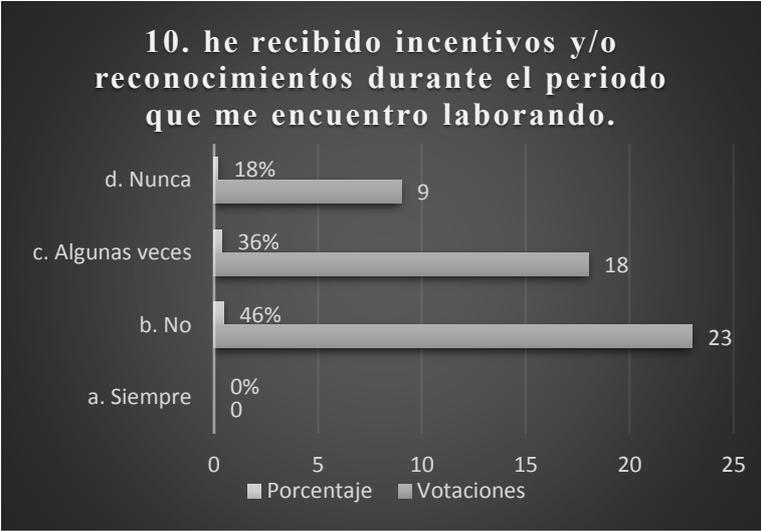
Grafica 8. Optimismo y dedicación. Elaboración propia (2019)

Según la Gráfica número 9, Con relación a las oportunidades de desempeñarse en cualquier área, el 46% de los encuestados respondieron que no les dan esas oportunidades, debido a que se requiere un entrenamiento previo para poder realizarlas y esto demanda tiempo. Por otra parte, el 36% de los encuestados respondieron que sí, en varias oportunidades, esto debido a que ya llevan varios meses dentro de la compañía y ya han tenido un entrenamiento para poder realizar dichas funciones. Por último, se evidencia que el 18% restante ha tenido oportunidades, pero no les interesa realizarlas, ellos manifiestan que no necesitan involucrarse en otras áreas por un mismo sueldo.



Grafica 9. Oportunidad de desempeño. Elaboración propia (2019)

Con relación a la pregunta numero 10 sobre, los incentivos o reconocimientos que reciben los promotores durante el periodo que lleva cada uno de ellos laborando en la empresa, en la siguiente gráfica se observa el 46% que corresponde a 23 asesores dicen que no han recibido ningún tipo de incentivo, para algunos de ellos solo el reconocimiento por parte del jefe inmediato y nada más, para el 18% nunca recibieron ni incentivos ni reconocimientos, por otro lado está el 36% que si han recibido bien sea incentivos y/o reconocimientos dentro del tiempo que llevan trabajando dentro de la compañía, dicen que dichos beneficios se los han ganado debido al cumplimiento de algunas actividades que realiza la empresa.



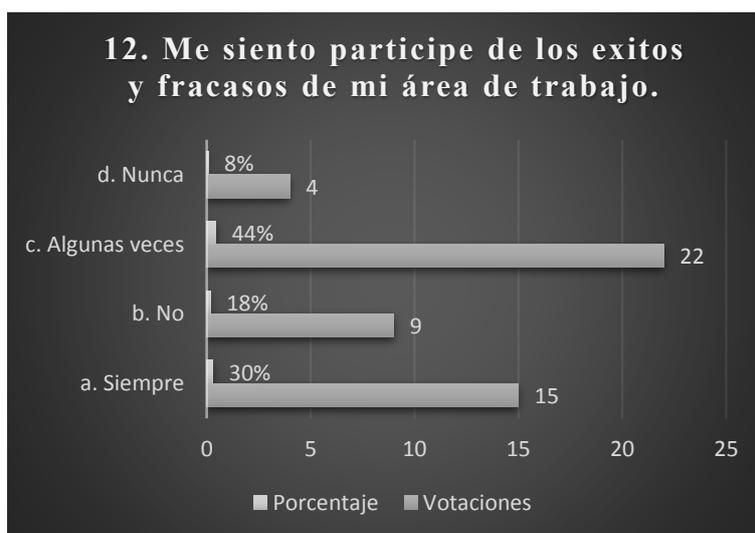
Grafica 10. Incentivos y/o reconocimientos. Elaboración propia (2019)

Con relación a la motivación y el gusto que cada uno de los asesores tiene con el trabajo que realizan en la gráfica número 11 se evidencia que el 32% solo trabajan por necesidad, para cubrir sus obligaciones financieras, personales o familiares, Por otra parte con el mismo 32% de los encuestados respondieron que el trabajo les gusta, pero no los motiva lo suficiente debido a que las metas comerciales son inalcanzables o los incentivos no son muy atractivos, por otro lado, el 9 % de los promotores les gusta y los motiva el trabajo que realizan, pero con ese mismo porcentaje del 9 % hay promotores que son completamente indiferentes, ni les gusta ni los motiva, manifiestan que sólo trabajan allí por adquirir experiencia en un campo laboral.



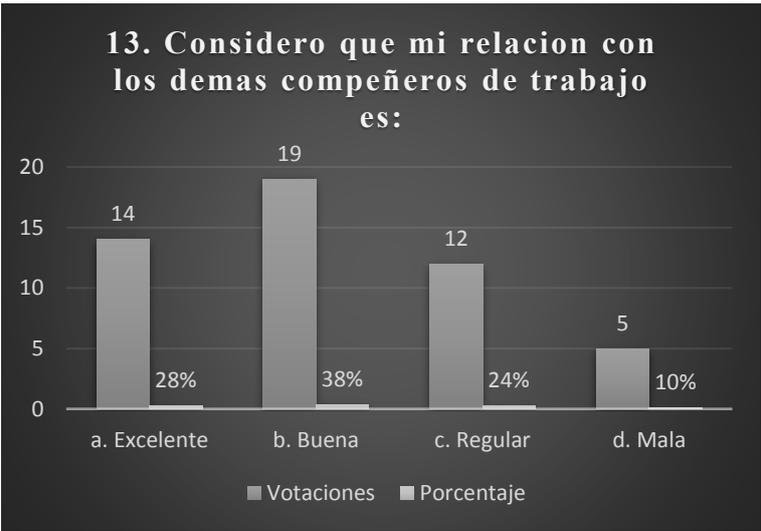
Grafica 11. Motivado y gusto sobre el trabajo. Elaboración propia (2019)

Según la gráfica número 12 el 44% de los promotores entrevistados se sienten algunas veces parte de los éxitos y fracasos con relación al trabajo de cada área, esto se observa más en el cumplimiento de las metas comerciales cuándo no alcanzan el 100% debido a que de esto depende comisiones o beneficios extras para cada uno de los promotores o el equipo de ventas, por otro lado 30% siempre tienden a sentirse parte si cumplen o es por el contrario llegan a fracasar, los promotores manifiestan que se sienten comprometidos con cada una de las tareas o actividades que realizan. por otro lado, se evidencia un total del 26% de los promotores que no sienten este tipo de compromiso con relación a su labor.



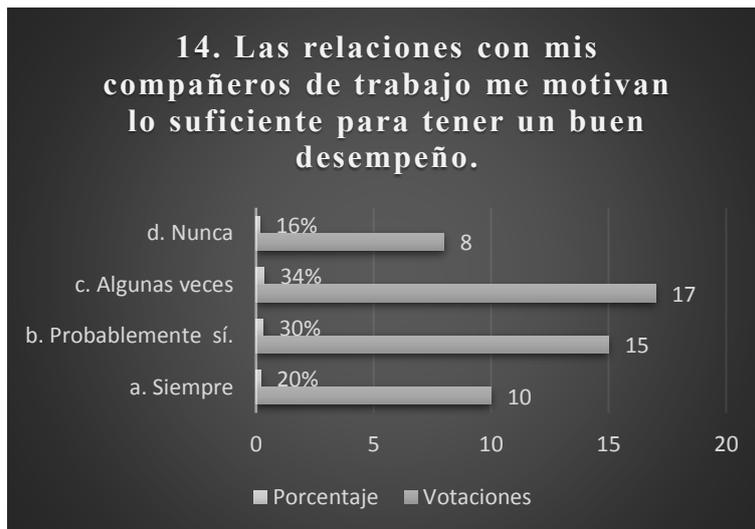
Grafica 12. Participación de éxitos y fracasos. Fuente: Elaboración propia (2019)

En esta pregunta se observa que en la gráfica número 13 los promotores tienden a tener una buena relación con sus demás compañeros con un 38%, una excelente relación 28%. Por otro lado, está el 24% de los encuestados dicen que su relación con los demás compañeros es regular y el 10% que es mala, dicen los promotores que esto se da porque carecen de una competencia sana con respecto a las ventas, además de las inconformidades que surgen por diferentes motivos personales todo esto detona y genera un ambiente laboral tenso,



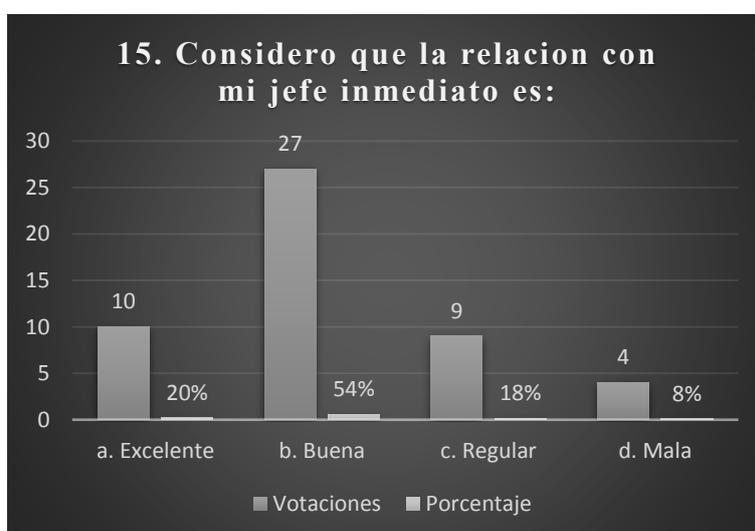
Grafica 13. Relación con los compañeros de trabajo. Elaboración propia (2019)

De acuerdo con la Gráfica número 14, y el análisis de las respuesta la mayoría de los promotores se ven afectados por las relaciones interpersonales que se llevan dentro de los puntos de venta, esto se debe a que las diferentes circunstancias que pueden afectar su rendimiento laboral se la toman a título personal y eso los lleva a que se vean afectados anímicamente de esta manera se evidencia que el 34% de los encuestados dicen, que algunas veces su buen desempeño se ve motivado dependiendo las relaciones que tengan con sus compañeros de trabajo, por otro el 10% siempre se verán motivados por esta misma razón. Mientras que el 30% manifiesta que es probablemente si, esta motivación dependa de los demás. Tan solo el 16% responde que la motivación nunca depende de sus compañeros de trabajo si no de sí mismos ya que si se diera la oportunidad de algún inconformismo no le darían más importancia de la normal.



Grafica 14. Nivel de motivación según la relación con los compañeros de trabajo. Elaboración propia (2019)

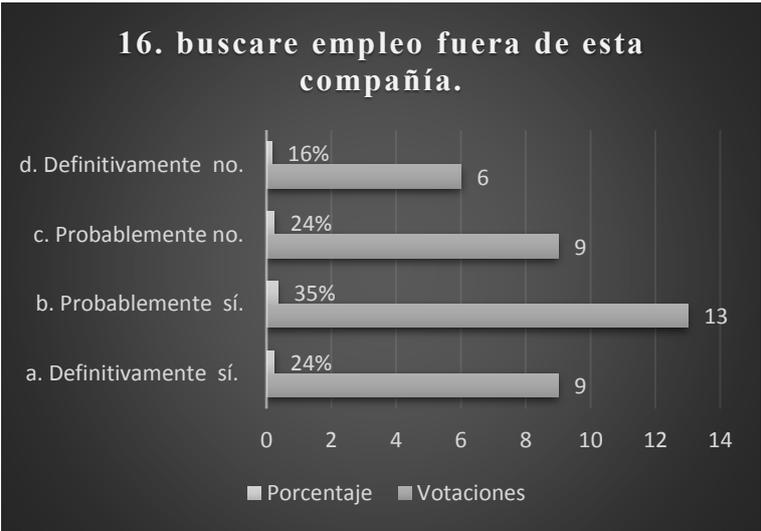
En la gráfica número 15 se observa que para la pregunta con respecto a la relación que cada uno de los promotores encuestados tiene con su jefe inmediato respondieron de la siguiente manera: el 54% con 24 votaciones buena, el 20% excelente, el 9% regular y el 4% dice que la relación con su jefe inmediato es mala, para los encuestados que respondieron Regular o mala dicen que el jefe tiene preferencias con los promotores y que no todos son tratados de una manera igual. Cabe aclarar que hablando con los administradores de los puntos de ventas la exigencia para cada uno de los promotores es completamente diferente debido que no a todos se les puede exigir de la misma manera, también afirman que para algunos promotores es su primer empleo o no cuentan con experiencia laboral de trabajo bajo presión.



Grafica 15. Nivel de relación con el jefe inmediato. Elaboración propia (2019)

Con relación a la última pregunta sobre si algunos de los promotores buscaran empleo por fuera de la compañía 13 personas de las 50 encuestadas respondieron que probablemente sí, el 24% definitivamente sí, mientras que el otro 24% respondieron que probablemente no y por último se encuentra el 6% con la repuesta definitivamente no. Esta pregunta se amplió para conocer la razón o el por qué si buscan empleo por fuera de la compañía o en el caso contrario no lo harían, para los que respondieron que si están buscando empleo por fuera de esta compañía las principales razones fueron, no hay oportunidad de ascensos, buscar mejores salarios, los turnos son muy extensos y no queda tiempo para la familia debido a que se trabaja de domingo a domingo y por último el ambiente laboral.

Por otra parte, los promotores que no buscaran empleo por fuera de la compañía las razones fueron las siguientes: adquirir conocimiento y/o experiencia en el área comercial, es su primer empleo y la estabilidad laboral.



Grafica 16. Empleo en otra compañía. Elaboración propia. (2019)

**9.1 Análisis de los resultados**

Mediante la recolección de información que se realizó por medio de encuestas en el análisis de la rotación de personal en las tiendas de ropa, se identificó factores que influyen dentro de las mismas, por lo que se observa que la mayoría de los promotores carecen de estudios que le ayuden a comprender el área comercial en que se encuentran, esto a su vez hace que se presente un menor grado de motivación para que el trabajo sea el ideal o el

esperado para cada uno de ellos, por otro lado, tan solo el 14% de los entrevistados si cuentan con este tipo de estudios relacionados para dicha área. Dentro del análisis se evidencio que el desempleo fue la razón principal para ingresar en esta área, seguido por la necesidad de cubrir obligaciones personales o familiares.

Por otro lado, el análisis arroja un nivel de satisfacción del 58% con respecto al sueldo que reciben, pero por el lado contrario se encuentra el 42% que dice no estar satisfecho con dicho salario, los promotores mencionan que en ocasiones perciben que no le están pagando correctamente las horas extras o los dominicales cuando son trabajados, ellos al ser contratados por diferentes temporales (bolsas de empleo) se dificulta un poco que les expliquen el cómo está siendo liquidado el salario, esto no solo genera inconformidad si no también incertidumbre por recibir lo correcto. Por otra parte, la población encuestada manifiesta que los beneficios económicos que reciben deberían ser un poco más atractivos debido a que solo los reciben si alcanzan cierto porcentaje de cumplimiento en las metas comerciales que le son asignadas, dicen que estas metas son muy altas y en ocasiones difícil de alcanzar, el 56% menciona que aquellos benéficos logran cubrir solo algunas cosas y para el 34% definitivamente no alcanza.

Se evidencia en el análisis que el grado de colaboración y responsabilidad con los trabajos que les son asignados a cada promotor tiende hacer alto, pero solo 20 de los 50 encuestados los entregan completos y a tiempo. Para algunos promotores es difícil cumplir con un tiempo determinado para entregar dichas tareas debido a que no han recibido una instrucción previa del cómo realizarlas, por esta razón 28 de ellos carecen de tiempo suficiente para entregarlas completas. En el estudio realizado se observa que la motivación y el optimismo con el que desarrollan las actividades y obtener un buen desempeño dentro de las tiendas de ropa depende en un alto grado del estado de ánimo y de las relaciones que cada uno de los promotores llevan con sus compañeros de trabajo, los encuestados aseguran que en ocasiones el ambiente laboral puede llegar a tornarse muy tenso debido que dichas relaciones pueden verse afectadas por diversos motivos, esto a su vez hace que el rendimiento de estos disminuya considerablemente. Por otro lado, para algunos de estos mismos el ambiente laboral puede empeorarse aún más si la relación con su jefe inmediato es regular o mala, no obstante, la mayoría de los promotores llevan un dialogo cordial con cada administrador de las tiendas de ropa.

## **10. Propuesta de mejora para disminuir los índices de rotación**

En las empresas una de las áreas que más influye en los resultados financieros es el área comercial o el departamento de ventas, para esto se debe tener una plantilla de vendedores estable, dispuesta y capacitada, pero nada de esto serviría si el índice de rotación de personal es elevado, por esta razón se proponen las siguientes oportunidades de mejora para disminuir estos índices.

1. Inducción previa al momento de ingresar como promotor de ventas: Capacitar al personal en técnicas de ventas, protocolos de servicio, características y beneficios de las prendas de vestir, recepción de mercancías, manejo de sistemas de facturación. Esta inducción se sugiere debe ser controlada por el departamento de ventas o el área comercial como responsable para la ejecución de esto será el administrador del punto de venta debido a que no hay mejor persona que conozca la operatividad del mismo, pero si el administrador no cuenta con la capacidad necesaria de ejecutar este entrenamiento entonces se sugiere que el promotor sea asignado a otra tienda para recibir la capacitación de 2 horas diarias de lunes a jueves de 10am a 12pm debido a que es donde se detecta menos tráfico de clientes en las tiendas. Se sugiere 2 semanas como periodo máximo y con una lista de chequeo, esto con el fin de garantizar que el promotor conozca a profundidad todos los temas relacionados a su trabajo.
2. Seguimientos a la orientación: se sugiere realizar antes de que los promotores cumplan los tres primeros meses después de ser contratados. Debido a que todo el personal de las tiendas tiene un tipo de contrato fijo a tres meses, Es recomendable realizar una evaluación en la jornada laboral dentro de las oficinas de gestión humana y/o el departamento comercial, la evaluación se sugiere sea por escrito realizándole preguntas sobre la capacitación que se le realizó al momento de ingresar como promotor de ventas, esta evaluación se recomienda porque con frecuencia los promotores tienden a manifestar que no recuerdan cuanto se les informó en las capacitaciones. Se sugiere ser en un lapso que no sea mayor a dos horas y preferiblemente en la jornada de la mañana para no entorpecer la operatividad de la tienda. además de evaluar al promotor esto permitirá identificar si el administrador encargado de dar la inducción inicial al promotor, lo realizó de la manera mas

adecuada dejando claro todos los ítems de la lista de chequeo, también dejará ver las oportunidades de mejora y los temas a reforzar.

3. Evaluación de méritos: Se realiza con el fin de evaluar a los promotores en cuanto a las capacidades grupales como las individuales que tiene cada uno de ellos, de esta manera los promotores serán partícipes de futuros ascensos dentro de las tiendas de ropa. Así mismo, se evaluará el rendimiento y la productividad cada promotor. Es recomendable que el postulante para estos futuros ascensos lleve un periodo dentro de la compañía no inferior a 12 meses, debido a que, en este lapso, se podrá identificar la estabilidad laboral, el rendimiento, las capacidades para desarrollar diferentes tareas operativas y comerciales. Y lo más importante además de otras variables, la disposición del promotor para el cargo. Se sugiere realizar evaluación en computador dentro de las oficinas de gestión humana y/o el departamento comercial, donde se evidenciará el manejo de los sistemas de facturación y todo lo relacionado con este sistema, esto permitirá dar el aval para seguir con el proceso de entrenamiento para el cargo que sea requerido. Es recomendable que la prueba se realice en horas de la mañana y que contenga preguntas relacionadas con los procesos de las tiendas problemas sobre trabajo en equipo, compromiso, resolución de conflictos, manejo de dinero, manejo de herramientas informática y liderazgo entre otras.
4. Plan de incentivos atractivo: la finalidad de este plan es estimular el desempeño laboral dentro del área de ventas, aumentar la productividad y lograr los objetivos. Debe ser beneficioso tanto para los trabajadores como para la empresa debido a que esto generaría promotores más competitivos por que le estaría recompensando su esfuerzo y trabajo, a la vez disminuiría la posibilidad que busquen otras alternativas laborales. Por otro lado, los promotores hablarán bien de la empresa y esto a su vez atraerá personal cualificado. Para diseñar este plan de incentivos se debe tener claro los objetivos a los cuales se pretende llegar, realizar un sondeo a los promotores de cómo les gustaría los incentivos si económicos o emocionales, por ejemplo, viajes turísticos, boletas de cine, bonos para comer, bonos de ropa entre otros. determinar el periodo del plan, si será semanal, mensual etc. Este plan debe ser divulgado de manera efectiva, por medio de correos, publicación en carteleras o enviar circulares con el fin de resolver posibles dudas.

5. Ubicación del empleado: Si bien es cierto que al inicio de las entrevistas son claros que deben tener disponibilidad para trabajar en cualquier zona de la ciudad, para el promotor será aún más gratificante y satisfactorio saber que su lugar de trabajo será a pocos minutos de su residencia, esto permitiría que el colaborador llegue a su jornada laboral a tiempo, evita que llegue cansado o estresado por el tráfico de la ciudad, además también evitara las excusas de las llegadas tarde, se le podrá modificar el horario si es necesario por la operatividad de la tienda, si este vive cerca tendrá más disponibilidad de tiempo para realizar horas extras si se requiere, en ocasiones se le presentan dificultades a los promotores que realizan la apertura y si viven lejos esto impediría que esta apertura se realice en la hora indicada. Por otro lado, es necesario dar aviso previo a los promotores cuando se les realiza el cambio de sitio de trabajo, debido a que en algunos casos ellos planean diferentes actividades de su vida personal, cuando este cambio se realiza sin dar aviso alguno esto genera inconformidad y deja una sensación de molestia por no ser tenido en cuenta.
6. Oportunidades de estudio: Es motivador cuando la empresa decide apoyar a los empleados cuando están realizando o piensan cursar algún tipo de estudio y más si estos tiene que ver con el área comercial, desde hace tiempo la rotación del personal tiende a verse en aumento debido a que las empresas no están apoyando a los empleados con tiempo para realizar sus estudios y estos terminan buscando oportunidades en otras compañías que si dan este tipo de beneficio, solo se trata de adecuar el horario del promotor, ósea: si el promotor se encuentra realizando estudios en horas de la mañana tenerlo en cuenta para que el ingrese en la jornada de la tarde, se trata de llegar a un acuerdo mutuo que beneficie a las dos partes tanto para el empleado como para la empresa.
7. Cliente interno: cultivar un ambiente donde se reconozca que cada uno de los integrantes del equipo de ventas son importantes, que están siendo valorados y se tiene en cuenta para la toma de decisiones, esto ayudará a reflexionar a cada uno de los integrantes sobre diferentes oportunidades para alcanzar los objetivos y permitirá ayudar en el mejoramiento continuo el trabajo. Otra de las formas para cultivar este cliente interno es relacionarse personalmente con él. Como por ejemplo: mostrar interés sobre su vida personal, saber si tiene problemas bien sean personales, familiares

o con los mismo compañeros de trabajo, conocer sus ambiciones, proyecciones a futuro, es integrarse con cada uno de ellos desde diferente ámbito de su vida personal y laboral, con esto se podría llegar a entender adecuadamente a las personas en su forma de actuar o razón de ser, también es una forma de identificar las diferentes maneras de motivar al personal, por ejemplo si se tiene una conversación con un promotor y se identifica que el tiene el sueño de adquirir algún bien material, entonces podremos inducirlo adecuadamente por medio del trabajo para que se le haga realidad. Es decir: ya se sabe que el sueño del promotor es adquirir una motocicleta, entonces se le podrá decir que por medio del trabajo y el cumplimiento de metas comisionara y esto le permitirá adquirirla con mayor facilidad.

8. Capacitación de liderazgo: estas capacitaciones se siguieren para los administradores de los puntos de ventas. Con el fin de ser tener un trato adecuado y un lenguaje asertivo al momento de dirigirse el equipo de ventas. Hoy en día existen cursos completamente gratuitos por internet y de fácil aplicación, también se encuentra la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO) que en algunas ocasiones dan charlas sobre temas de liderazgo, solo es cuestión averiguar. el lugar de la capacitación y el horario solo dependerá de donde se valla tomar. Estas capacitaciones permitirán desarrollar líderes que se comuniquen efectivamente con el equipo, ayudara a gestionar proyectos y cambios que generan crecimiento en el entorno no solo laboral sino también social, también ayudara para construir relaciones afectivas y diseñar planes de acción.
9. Organización de espacios recreativos: Si bien es cierto que la jornada laboral dentro de las tiendas es de domingo a domingo y un solo día de descanso en la semana se sugiere que se realicen estos espacios en las reuniones generales que se acostumbran a hacer cada mes no es necesario extenderse tanto. Con tan solo una o dos horas como máximo que se le dedique con diferentes juegos de integración se estaría reduciendo el estrés y mejoraría el clima laboral, además ayudara a afianzar lazos de amistad, para fortalecer y unir las diferentes áreas de la compañía en un ambiente completamente diferente al laboral. Estas actividades recreativas pueden ser; actividades con juegos de mesa, torneos deportivos, salidas a comer, celebración de fechas importantes, entre

otras. El lugar de aplicación dependerá de la actividad que se realice al igual que los costos, pero estos pueden ser asumido por todos con una colecta.

10. Plan carrera: crear o diseñar un plan carrera bien estructurado podría funcionar como estrategia para retener de cierta forma a los promotores, también es un factor clave para la satisfacción laboral y la motivación debido a que se verán aún más comprometidos con la empresa, esto a su vez ampliaría la visión del empleado. Por otro lado, además de ser satisfactorio y motivacional el plan carrera funciona como agente intangible para lograr los objetivos de la compañía, este plan se puede dar paulatinamente durante el periodo que lleve el promotor y con una evaluación de méritos como se habló en el punto número 3, es necesario contar la disposición del administrador debido que será el responsable del entrenamiento que se dará dentro de la tienda, preferiblemente en la apertura del almacén que es donde se presenta menos tráfico de clientes, los recursos necesarios para esto también se encuentran dentro de la tienda debido a que será el uso del sistema acompañado por una lista de chequeo de tareas diarias. Se sugiere que al promotor que se encuentra realizando este plan carrera se le realicen pruebas con ejercicios reales con el fin de evidenciar oportunidades de mejora y los posibles temas a reforzar.
  
11. Revisar el esquema de contratación: Se propone realizar una breve indagación sobre lo que busca el postulante, realizar un cuestionario o preguntas de investigación como: ¿por qué desea ingresar a trabajar con nosotros? ¿Cuál es su motivación para trabajar con nosotros? ¿Qué expectativas tiene sobre la compañía? ¿Cuáles son sus planes a corto y mediano plazo? ¿Cuenta con experiencia en el área de ventas? ¿Qué le aportaría usted a la empresa? ¿Por qué le gusta el área comercial o que sabe usted de ella? Entre muchas preguntas más, lo único que se pretende con esto es ser aún más asertivos al momento de contratar el personal adecuado que ocupara la vacante. El lugar de la aplicación se puede dar en las mismas tiendas o en las oficinas de gestión humana con el acompañamiento del área comercial, el horario solo dependerá de la hora en que sean citadas las personas para la entrevista.

## Referencias

- Angarita, J. R. (2007). Teoría de las necesidades de Maslow. Obtenido de Teoría de las necesidades de Maslow: [http://doctorado. José quintero. Net/documentos/Teoría Maslow José Quintero. pdf](http://doctorado.joséquintero.net/documentos/Teoría%20Maslow%20José%20Quintero.pdf).
- Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. Editorial Trillas.2006. México. Página 703
- Álvarez, G. (1992). Cuestionario descriptivo de la percepción del ambiente interno educativo: el perfil del clima organizacional educativo. Revista interamericana de psicología ocupacional Vol. 11(1 y 2). Págs. 83 –100.
- Bustos, L. (2013) “Factores que pueden incidir en la rotación del talento Humano operativo en una florícola en la ciudad de Cayambe”,
- Caraveo, M. D. C. S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico-Administrativas, 27, 78-82.
- Castro, A., & Lupano, M. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. Boletín de Psicología, 85, 89-109.
- Castillo Aponte, José. Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. ECOE Ediciones, 2006
- Chávez, Y. H., Chávez, G. H., & Ramírez, A. M. (2014). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. Historia y comunicación social, 18, 837-863.
- Chaparro (2015), Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología en las clínicas Sur y Norte de Bogotá, Colombia (pág. 12)
- Chiavenato, (2009). Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. México D.F.: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores
- Chiavenato, I. (2000). Administración del talento humano. Colombia: McGraw Hill Colombia (5ª. Ed).
- Duarte, E. (2018). 12 síntomas de una empresa con un ambiente laboral tóxico. Obtenido de QuimiNet: Recuperado de <https://www.quiminet.com/empresas/12-sintomas-de-una-empresa-con-un-ambiente-laboral-toxico-3860485.htm>
- Estrada, J. G. S., Pupo, I. J. C. G., Rodríguez, Y. B. M., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED), 20(4), 67-75.

- Edenred. (2018). Obtenido de Ambiente laboral tóxico, ¿cómo detectarlo a tiempo?: Recuperado de <https://www.edenred.es/blog/ambiente-laboral-toxico-como-detectarlo-a-tiempo/>
- EDMTOV. (2016). Reputación interna y retos de la gestión del talento. Portafolio, Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1800367200?accountid=25548>
- Espinoza, F., & Josselín, C. (2017). Clima Laboral y su Relación con la Rotación del Personal Administrativo de la Red De Salud Lima Norte IV-Puente Piedra, 2017.
- Flores, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 3(1).
- Gan, F. & Triginè, J (2012). Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las personas en las Organizaciones. Madrid: Ediciones Días de Santos
- Gutiérrez, m. f. a., Carlos, v. d. m., barón, m. c. r., & rivera, b. r. g. (2018). Los factores de la rotación de personal en las maquiladoras de exportación de ensenada, bc. *Revista global de negocios*, 6(2), 25-40.
- López, J. (2011). Propuesta para reducir la rotación de personal. *Revista Vinculando*.
- Más, J. L. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25-36.
- Martínez, y otros (2014), Análisis de la rotación de personal, Caso: Sabritas, sucursal piedras Negras 8 (17)
- Pastor, L. G. M. (2016). Análisis de la rotación del personal técnico en una empresa de servicios masivos de telecomunicaciones. (Doctoral Dissertation, Universidad Eafit).
- Puchol 1994 dirección y gestión de recursos humanos (pág. 115)
- Robbins, Stephen. 1999. Comportamiento organizacional. México. Ed. Prentice. pp. 24-25
- Robbins, S., & David De Cenzo. (2013). Fundamentos de Administración. México: Marisa de Anta.
- Samaniego, C. (1998). Absentismo, rotación y productividad. En: Rodríguez Fernández, A., coord. Introducción a la psicología del trabajo y las organizaciones. Madrid: Pirámide, pp. 247-258
- Silva, (2009), Medición del Clima Laboral y Satisfacción del personal de trabajadores docentes y no docentes de la facultad de medicina UNAP, Amazonas (pág. 23-25)
- Solarte, M. G. (2011). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, 25(42), 43-61

[www.larepublica.co/empresas/tennis-la-marca-tennis-no-cerrara-su-operación-pese-a-entrar-en-la-ley-de-reorganización-2808475](http://www.larepublica.co/empresas/tennis-la-marca-tennis-no-cerrara-su-operación-pese-a-entrar-en-la-ley-de-reorganización-2808475)