



**Facultad de
Ciencias Sociales y Humanísticas**

PROYECTO DE TITULACIÓN

**“DISEÑO DE UN PLAN PARA REDUCIR EL NIVEL DE ROTACIÓN
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CARTOLEX S.A.”**

Previa la obtención del Título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Presentado por:

GERALDINE ALEXANDRA LAM ALVARADO

MAYRA ALEJANDRA ROMERO PRECIADO

Guayaquil- Ecuador

2023

DEDICATORIA

A todos aquellos que han sido parte de mi viaje, gracias por su inquebrantable apoyo y por ser parte de este logro con su presencia y aliento. A mis padres y esposo por su amor incondicional, mi tutor por su guía y a mis amigos por su tiempo y ayuda en este proyecto.

GERALDINE LAM ALVARADO

Dedico mi tesis principalmente a Dios, por darme la fuerza necesaria para culminar esta meta.

A mis padres y mis hermanos, por todo su amor y por motivarme a seguir hacia adelante.

Y, finalmente, a los que no creyeron en mí, ya que gracias a su actitud lograron que tomará más impulso para cumplir mis objetivos.

MAYRA ROMERO PRECIADO

AGRADECIMIENTO

Expreso mi profundo agradecimiento a Dios por otorgarme la fortaleza y las energías necesarias para continuar en el camino del conocimiento y la perseverancia.

También quiero agradecer a mi familia por su apoyo incondicional y constante aliento a lo largo de este camino.

Asimismo, deseo reconocer y agradecer especialmente a mi tutor, Msc. Holger Barriga, por dedicar su tiempo y atención meticulosa a cada aspecto de este proyecto, lo cual ha sido fundamental para culminar con éxito mi maestría.

GERALDINE LAM ALVARADO

Quiero expresar mi agradecimiento a mis padres por haberme brindado la oportunidad de estudiar con la tranquilidad de saber que cuento con su respaldo y a mi pareja que ha sido un apoyo siempre que lo he necesitado.

Me gustaría mostrar mi más sincero agradecimiento a mi tutor, por compartir sus conocimientos y siempre estar ahí para lo que hemos necesitado.

MAYRA ROMERO PRECIADO

COMITÉ DE EVALUACIÓN

MBA. Holger Barriga Medina

Tutor del Proyecto

María Cecilia Moreno

Evaluador 1

María Claudia Márquez

Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”

GERALDINE ALEXANDRA LAM ALVARADO

MAYRA ALEJANDRA ROMERO PRECIADO

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO.....	III
COMITÉ DE EVALUACIÓN.....	IV
DECLARACIÓN EXPRESA	V
ÍNDICE GENERAL.....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ÍNDICE DE TABLAS	X
RESUMEN	XI
ABSTRACT	XII
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes	2
1.2. Definición del Problema.....	3
1.3. Objetivo General	4
1.4. Objetivos Específicos.....	4
1.5. Justificación.....	5
1.6. Alcance del Estudio	5

CAPITULO II: REVISIÓN DE LITERATURA.....	6
2.1. Rotación del personal	6
2.2. Índices de rotación del personal	7
2.3. Factores que influyen en la rotación del personal	9
2.4. Compromiso organizacional.....	10
2.5. Satisfacción Laboral	12
2.6. Percepción de alternativas de empleo.....	14
2.7. Estrategias de retención del personal y desarrollo organizativo.....	16
CAPITULO III: METODOLOGÍA	19
3.1. Diseño de la investigación	19
3.2. Enfoque de la investigación	20
3.3. Unidades de análisis	20
3.4. Población y Muestra	21
3.5. Métodos y técnicas de la investigación.....	23
CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	25
4.1 Resumen de la entrevista a profundidad (Preguntas abiertas)	25
4.2 Resumen de la entrevista a profundidad (Preguntas cerradas)	30
4.3 Resultados de las entrevistas de salida año 2021-2022.....	40
CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	43
5.1. Metodología.....	43

5.2. Enfoque.....	44
5.3. Instrumentos	44
5.4. Estrategias y Acciones:.....	44
5.5. Líneas de acción	45
5.6. Fundamento de las acciones	46
5.7. Alcance de la Propuesta:.....	46
5.8. Cronograma	47
5.9. Presupuesto	49
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	50
6.1 Conclusiones.....	50
6.2 Recomendaciones.....	51
REFERENCIAS	53
ANEXOS	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Componentes de la rotación de personal.....	8
Figura 2 Rotación de personal: estrategias de retención y desarrollo	18
Figura 3 Ambiente de trabajo favorable y satisfactorio	30
Figura 4 Oportunidades de desarrollo profesional	31
Figura 5 Liderazgo y comunicación	32
Figura 6 Capacitaciones para el desempeño.....	33
Figura 7 Remuneración y beneficios	34
Figura 8 Reconocimiento y recompensas.....	35
Figura 9 Cultura organizacional	36
Figura 10 Responsabilidades	37
Figura 11 Comunicación interna	38
Figura 12 Plan de retención.....	39

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Enfoque de la investigación.....	20
Tabla 2 Causas de salida.....	40
Tabla 3 Relaciones Laborales-año 2021-2022	41
Tabla 4 Recursos e instalaciones	42
Tabla 5 Satisfacción Laboral	42
Tabla 6 Presupuesto tentativo.....	49

RESUMEN

El diseño de un plan destinado a reducir la rotación del personal administrativo en Cartolex S.A. se centra en abordar las raíces de la insatisfacción laboral y en mejorar la retención del talento. La rotación del personal se convierte en un indicador crucial del clima organizacional y la satisfacción laboral, cuyo impacto se refleja en costos elevados por la reincorporación y formación de nuevos empleados, así como en la pérdida de conocimiento y experiencia. El plan se inicia con un análisis exhaustivo de la situación actual para identificar las causas específicas de la rotación mediante encuestas y entrevistas con personal tanto saliente como existente. Se revisan minuciosamente las políticas de recursos humanos para asegurar su alineación con las expectativas y necesidades del personal, y se hace hincapié en la comunicación interna para fomentar la transparencia y el compromiso. La segunda fase implica el desarrollo profesional a través de la implementación de programas de capacitación diseñados para satisfacer las necesidades individuales de desarrollo y para fomentar un entorno de aprendizaje continuo. Estos esfuerzos buscan mejorar las competencias del personal y ofrecer claras trayectorias de crecimiento dentro de la empresa. La introducción de un sistema de reconocimiento y recompensa alinea los intereses del personal con los objetivos organizacionales, estimulando así el rendimiento y la productividad. Paralelamente, se fomenta el equilibrio entre el trabajo y la vida personal mediante políticas flexibles y apoyo al bienestar del empleado. En la última fase, el plan se somete a una evaluación rigurosa para medir su efectividad, comparando la rotación y la satisfacción laboral antes y después de la implementación de las fases. Basándose en los resultados, se realizan ajustes finales y se formulan recomendaciones para mantener las mejoras a largo plazo.

Palabras clave: Análisis, Desarrollo profesional, reconocimiento, productividad, evaluación.

ABSTRACT

The design of a plan aimed at reducing the turnover of administrative staff at Cartolex S.A. focuses on addressing the root causes of job dissatisfaction and improving talent retention. Employee turnover becomes a critical indicator of organizational climate and job satisfaction, the impact of which is reflected in high costs for rehiring and training new employees, as well as in the loss of knowledge and experience. The plan begins with a comprehensive analysis of the current situation to identify specific causes of turnover through surveys and interviews with both outgoing and existing staff. Human resources policies are carefully reviewed to ensure alignment with employees' expectations and needs, with an emphasis on internal communication to promote transparency and commitment. The second phase involves professional development through the implementation of training programs designed to meet individual development needs and foster a culture of continuous learning. These efforts aim to enhance employees' skills and provide clear paths for growth within the company. The introduction of a recognition and reward system aligns employees' interests with organizational goals, thereby boosting performance and productivity. Concurrently, work-life balance is promoted through flexible policies and support for employee well-being. In the final phase, the plan undergoes a rigorous evaluation to measure its effectiveness, comparing turnover and job satisfaction before and after the implementation of the phases. Based on the results, final adjustments are made and recommendations are formulated to sustain long-term improvements.

Key words: Analysis, Professional Development, Recognition, Productivity, Evaluation.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

Después de revisar diversos estudios realizados en diferentes partes del mundo, se ha confirmado que la rotación del personal representa un desafío significativo para las organizaciones. Como señalan Lima *et al.*, (2020), los costos asociados con la rotación del personal son considerables y abarcan desde los procesos administrativos de contratación y despido hasta los recursos humanos necesarios para reclutar nuevos talentos. Además de los costos tangibles, la rotación del personal conlleva costos intangibles, como la formación y capacitación de empleados, la adaptación al puesto de trabajo y el impacto en la calidad del servicio al cliente.

En particular, la rotación del personal en el ámbito administrativo representa un desafío aún mayor debido al papel fundamental que desempeña este personal en el funcionamiento diario de la organización. En el caso específico de Cartolex S.A., la alta rotación del personal administrativo está afectando negativamente su desempeño y resultados. Esta situación implica costos significativos en términos de tiempo, recursos y satisfacción de los empleados restantes.

Por lo tanto, es crucial diseñar un plan efectivo para reducir la rotación del personal administrativo en Cartolex S.A. El objetivo principal de este plan es identificar las causas subyacentes de la rotación del personal, evaluar los factores internos y externos que contribuyen a este problema, y desarrollar e implementar medidas específicas para mejorar la satisfacción y motivación de los empleados, con el fin de reducir la rotación.

Para lograr este objetivo, es fundamental comprender las causas de la rotación del personal en la empresa, que pueden variar desde la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo hasta la falta de reconocimiento y recompensa, el estrés laboral y la insatisfacción en el trabajo. El plan propuesto debe abordar estos factores específicos mediante la implementación de medidas concretas, como la creación de un ambiente laboral positivo, el establecimiento de programas de desarrollo y capacitación, el fortalecimiento de la comunicación y el reconocimiento del desempeño del personal.

En última instancia, el diseño y la implementación de un plan efectivo para reducir la rotación del personal administrativo en Cartolex S.A. no solo beneficiarán a la empresa

en términos de productividad y eficiencia, sino que también mejorarán la estabilidad y la retención del talento dentro de la organización.

1.1. Antecedentes

La rotación de personal es un desafío común que enfrentan las organizaciones y puede acarrear una serie de costos y pérdidas tanto para la empresa como para sus empleados. Según múltiples investigaciones, esta rotación puede ser desencadenada por diversos factores, como la falta de oportunidades de desarrollo profesional, remuneración insuficiente, falta de reconocimiento y un ambiente laboral desfavorable, entre otros.

En el caso específico de Cartolex S.A., se ha identificado un persistente problema de rotación en su personal administrativo durante los últimos años. Esta situación ha acarreado considerables costos para la empresa en términos de recursos y tiempo dedicados a la selección, capacitación y entrenamiento de nuevos empleados, así como la pérdida de talento y experiencia valiosos para la organización.

Según los registros de la empresa, la rotación del personal administrativo ha aumentado del 10% en 2021 al 14% en 2022, lo cual es motivo de preocupación para la gerencia debido a sus implicaciones económicas y su potencial impacto en la calidad del servicio y la productividad.

Según un estudio realizado por Rodríguez *et al.*, (2019) la rotación del personal en las empresas es un fenómeno que se ha incrementado en las últimas décadas debido a la complejidad del mercado laboral, el alto nivel de competitividad y los cambios en las políticas de contratación y remuneración. Por su parte, Piña (2020) señala que la rotación del personal puede tener efectos negativos en la organización, como la pérdida de conocimiento y experiencia, el aumento de los costos de selección y capacitación, la disminución de la productividad y la calidad del trabajo.

Por su parte, Bustamante (2021) establece que el término rotación de personal, se refiere a la cantidad de empleados que entran y salen de una organización durante un periodo de tiempo determinado. Se expresa en términos porcentuales, ingreso de personal dividido para el número total de trabajadores activos durante un periodo de tiempo. En resumen, la rotación de personal mide la fluctuación del personal dentro de una empresa.

En cuanto a los factores que influyen en la rotación del personal, diversos estudios han identificado diferentes variables. Por ejemplo, el estudio de Padilla (2020) señala que los factores más relevantes son la falta de oportunidades de desarrollo, la insatisfacción laboral, la falta de reconocimiento y la mala relación con su jefe inmediato. Por otro lado, el estudio de Lima *et al.*, (2020) destaca que la rotación del personal puede estar influenciada por factores externos, como el mercado laboral y la competencia.

Al mismo tiempo, Parra (2022) identificó una serie de costos asociados con la rotación de empleados, incluidos los costos directos de contratación para encontrar reemplazos, la pérdida de productividad mientras se espera las nuevas contrataciones y la reducción de la productividad de los nuevos talentos mientras están en la curva de aprendizaje.

En relación con la gestión del talento y la retención de personal, el estudio de Espinoza y Rojas (2019) destaca la importancia de desarrollar políticas y estrategias de retención que promuevan el bienestar y la satisfacción de los empleados, como la oferta de beneficios sociales, la flexibilidad laboral y la formación continua. Asimismo, el estudio sugiere que las empresas deben centrarse en la gestión de la diversidad y la inclusión para fomentar un ambiente laboral favorable y reducir la rotación del personal.

En conclusión, la rotación del personal es un tema de interés en la investigación empresarial, y los estudios mencionados ofrecen información valiosa sobre sus causas y posibles soluciones.

1.2. Definición del Problema

En Cartolex S.A., la elevada tasa de rotación del personal administrativo representa un desafío significativo que está impactando negativamente su rendimiento y resultados empresariales. Durante los últimos dos años, la compañía ha experimentado un incremento en la rotación, pasando del 10% en 2021 al 14% en 2022, lo que ha generado considerables costos en términos de recursos humanos, tiempo y dinero para la empresa. Esta situación también ha repercutido adversamente en la calidad y continuidad del servicio al cliente, dado que la falta de personal experimentado y capacitado puede afectar la eficacia operativa general de la empresa.

A pesar de los intentos por parte de la organización para abordar esta problemática mediante mejoras en la compensación y beneficios ofrecidos, esta estrategia no ha resultado efectiva en la retención del personal clave. La alta rotación del personal administrativo constituye un desafío complejo y multifacético que demanda un enfoque más estratégico y meticuloso para ser solucionado con éxito.

Entre las posibles causas de la rotación del personal administrativo en Cartolex S.A. se encuentran: (a) la escasez de oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, (b) la deficiente comunicación y retroalimentación, (c) la falta de reconocimiento y recompensa, (d) la ineficacia del liderazgo, (e) la sobrecarga laboral y la falta de equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Para abordar esta problemática de manera efectiva, se precisa de un plan integral que identifique las causas subyacentes del problema y proponga medidas específicas orientadas a mejorar la satisfacción y motivación de los empleados, reducir la rotación del personal y elevar la productividad, eficiencia y estabilidad de la organización. En última instancia, la alta rotación del personal administrativo representa un desafío crítico que requiere atención prioritaria y un enfoque estructurado y sostenible para su resolución.

1.3.Objetivo General

Elaborar un plan para reducir el nivel de rotación del personal administrativo de la empresa Cartolex S.A.

1.4.Objetivos Específicos

- Identificar las principales causas que llevan al personal administrativo a desvincularse de la empresa
- Analizar diferentes factores del entorno laboral que fomenten la retención del personal de la empresa
- Diseñar las fases de un plan orientado a la disminución de la tasa de rotación del personal administrativo que permita conservar el talento de la empresa.

1.5. Justificación

El alto índice de rotación del personal administrativo de la empresa, afecta negativamente la calidad y continuidad del trabajo, mientras que la falta de personal experimentados y bien capacitados afecta el desempeño general de la empresa. Por estas razones, es importante diseñar un plan para reducir el nivel de rotación en Cartolex S.A.

La presente investigación, se enfocará en identificar las causas raíz de la rotación del personal administrativo en Cartolex S.A. y desarrollar medidas específicas para abordarlas. Esto se logrará a través de un enfoque cualitativo, como entrevistas de salida y entrevistas a profundidad, donde constan las perspectivas de los entrevistados y otros aspectos más subjetivos.

Incluir medidas específicas para mejorar la comunicación y retroalimentación, proporcionar oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, mejorar el reconocimiento y la recompensa, mejorar el liderazgo y la gestión del personal, reducir la sobrecarga de trabajo y mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Este proyecto es importante porque la alta rotación del personal administrativo puede tener un impacto negativo en el desempeño general de la empresa y en su capacidad para brindar un servicio de calidad a los clientes. Además, la alta rotación del personal puede afectar la marca empleadora, lo que afecta la sostenibilidad y el éxito a largo plazo, así como la capacidad de atraer y retener a los mejores talentos.

1.6. Alcance del Estudio

El elevado nivel de rotación del personal administrativo en Cartolex S.A. está generando repercusiones adversas en la calidad y continuidad del trabajo, exacerbando la carencia de empleados experimentados y debidamente capacitados, lo cual afecta el desempeño general de la empresa. En este contexto, resulta imperativo diseñar un plan destinado a mitigar esta situación.

El presente estudio se enfocará en identificar las causas fundamentales de la rotación del personal administrativo en Cartolex S.A. y en desarrollar medidas concretas para abordarlas de manera eficaz. Para ello, se adoptará un enfoque cualitativo que contempla la realización de entrevistas de salida, entrevistas a profundidad y la exploración de las percepciones subjetivas de los entrevistados.

La relevancia de este proyecto radica en el hecho de que la alta rotación del personal administrativo puede repercutir negativamente en el desempeño global de la empresa y en su capacidad para ofrecer un servicio de calidad a sus clientes. Asimismo, la rotación elevada puede perjudicar la imagen empleadora de la compañía, afectando su sostenibilidad y éxito a largo plazo, así como su capacidad para atraer y retener a los mejores talentos del mercado.

CAPITULO II: REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Rotación del personal

La rotación del personal es un fenómeno que ha cobrado importancia en el ámbito empresarial en los últimos años. Se define como la fluctuación de personas que ingresan y salen de una organización, y se expresa en términos porcentuales, ingreso de personal dividido para el número total de trabajadores activos durante un periodo de tiempo. Esta problemática puede tener un gran impacto tanto en la empresa como en los empleados que la conforman. De acuerdo con Zaballa *et al.*, (2021) se deben analizar las causas y consecuencias de la rotación del personal, así como las posibles soluciones que pueden implementarse.

Entre las principales causas de la rotación del personal se encuentran: (a) la falta de motivación, (b) la insatisfacción laboral, (c) el mal clima laboral, (d) la falta de oportunidades de desarrollo profesional y, (e) la falta de reconocimiento por parte de la empresa. Estos factores pueden llevar a los empleados a buscar otras oportunidades laborales, lo que a su vez genera costos intangibles para la empresa, como la pérdida de conocimiento y experiencia, así como un mayor costo en tiempo y recursos para la búsqueda y selección de nuevos empleados (Hernández *et al.*, 2019).

Además, la rotación del personal puede generar costos directos para la empresa, como los relacionados con la búsqueda y selección de nuevos empleados, la formación y capacitación de los mismos, y la pérdida de productividad en el tiempo que se tarda en encontrar un reemplazo adecuado. Estos costos pueden ser significativos, especialmente en empresas con alta rotación de personal (Caldera *et al.*, 2019).

Por otro lado, para Westfalia (2020) la rotación del personal también puede tener consecuencias negativas para los empleados que la sufren. Esto se debe a que la búsqueda

de un nuevo empleo puede ser estresante y difícil, y puede afectar negativamente la calidad de vida de los empleados y sus familias. Además, los nuevos empleados pueden enfrentar dificultades para adaptarse al nuevo trabajo y al ambiente laboral, lo que puede afectar su productividad y su desempeño.

Para reducir la rotación del personal, es importante que las empresas implementen medidas que fomenten la satisfacción y motivación de sus empleados. Esto puede lograrse a través de una cultura empresarial que valore y reconozca el trabajo de sus empleados, así como la implementación de programas de formación y desarrollo profesional, la promoción de un ambiente laboral saludable y la oferta de beneficios y compensaciones justas.

Además, es importante que las empresas presten atención a los problemas de sus empleados y aborden las preocupaciones que puedan tener. Esto puede lograrse mediante la implementación de canales de comunicación abiertos y efectivos, la realización de encuestas de satisfacción laboral y la realización de acciones concretas para abordar las preocupaciones de los empleados (Maliza y Bastidas, 2019).

Es por ello, que la rotación del personal es un fenómeno complejo que puede tener tanto efectos positivos como negativos en una empresa. Si bien es importante abordar las causas subyacentes de la rotación del personal, también es importante recordar que no todas las rotaciones son negativas y que las empresas deben trabajar para crear un ambiente laboral que atraiga y retenga a los empleados talentosos y comprometidos. Al hacerlo, las empresas pueden mejorar la productividad, la innovación y el éxito a largo plazo.

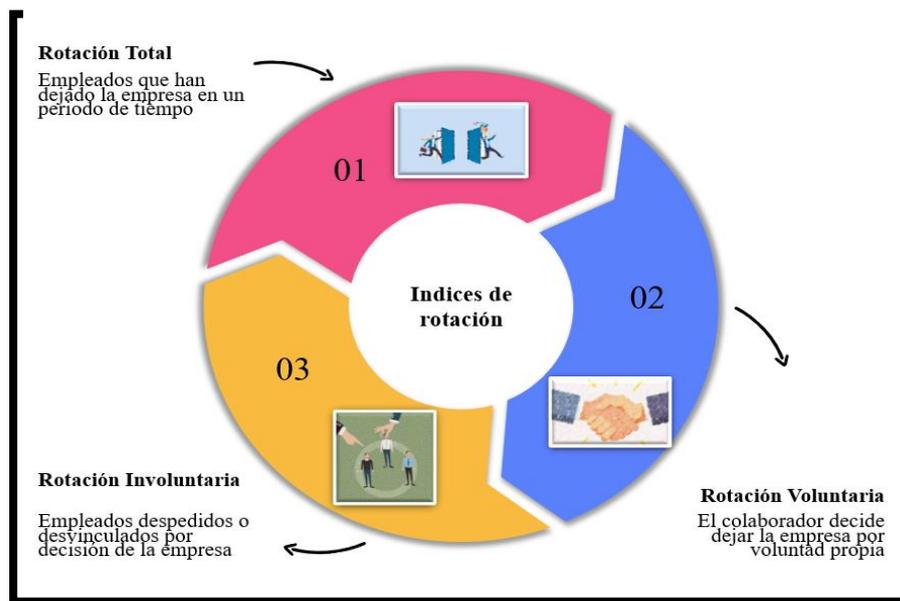
2.2. Índices de rotación del personal

Las tasas de rotación de empleados representan herramientas cruciales para las empresas, ya que cuantifican el flujo de personal que ingresa y sale de la organización en un período específico. Existen diversos tipos de índices de rotación, entre los cuales destacan el índice de rotación total, el índice de rotación voluntaria y el índice de rotación involuntaria.

El índice de rotación total indica el porcentaje de empleados que han cesado sus labores en la empresa durante un periodo determinado, sin distinción de la razón que

motivó su salida. Por otro lado, el índice de rotación voluntaria mide el porcentaje de empleados que han optado por abandonar la empresa de manera voluntaria. En contraposición, el índice de rotación involuntaria refleja el porcentaje de empleados que han sido despedidos o han dejado la empresa debido a causas ajenas a su voluntad (Rodríguez, 2020).

Figura 1 Componentes de la rotación de personal



Fuente: Elaboración propia

Es crucial destacar que el índice de rotación no debe considerarse inherentemente negativo, ya que puede haber motivos legítimos que impulsen a los empleados a abandonar la empresa, como oportunidades laborales más atractivas o necesidades de reubicación geográfica. Sin embargo, un índice de rotación elevado podría señalar deficiencias en la gestión de recursos humanos, como un entorno laboral insatisfactorio, una remuneración no competitiva o carencias en las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional (Escola, 2020).

Por lo tanto, resulta vital que las empresas vigilen de forma regular sus índices de rotación y desarrollen estrategias destinadas a mejorar la retención del talento. Por ejemplo, podrían llevar a cabo encuestas de satisfacción entre los empleados para identificar áreas problemáticas y tomar medidas correctivas. Asimismo, podrían

implementar incentivos para conservar a los empleados clave, como oportunidades de formación y desarrollo, beneficios adicionales y la promoción de un ambiente laboral saludable y seguro.

Otra estrategia eficaz para reducir los índices de rotación es la instauración de programas de mentoría. Estos programas consisten en emparejar a empleados nuevos o menos experimentados con mentores más experimentados dentro de la empresa, lo que les permite beneficiarse de la experiencia y el conocimiento de sus colegas y, al mismo tiempo, fomenta su compromiso con la organización (Rodríguez, 2020).

En conclusión, los índices de rotación del personal constituyen un indicador clave del clima laboral y la estabilidad de la organización. A través del seguimiento periódico de estos índices y la implementación de estrategias efectivas para mejorar la retención del talento, las empresas pueden garantizar un entorno laboral satisfactorio y saludable para sus empleados, lo que, a su vez, se traduce en una mayor productividad, rentabilidad y éxito a largo plazo.

2.3. Factores que influyen en la rotación del personal

La rotación del personal es un fenómeno omnipresente que impacta a todas las organizaciones y puede ser ocasionado por una variedad de factores. Se refiere a la salida de empleados de una organización y su sustitución por nuevos trabajadores. Con frecuencia, la rotación del personal acarrea costos significativos para una organización y puede mermar la moral y la productividad de los empleados restantes (Sánchez, 2020).

Uno de los principales determinantes de la rotación del personal es la insatisfacción laboral. Cuando los empleados no están contentos con su trabajo, es probable que busquen oportunidades en otras organizaciones. La insatisfacción laboral puede ser desencadenada por múltiples factores, tales como un salario inadecuado, carencia de oportunidades de crecimiento profesional, relaciones negativas con superiores y colegas, o un entorno laboral poco saludable (Franco *et al.*, 2020).

Asimismo, la falta de oportunidades de desarrollo profesional constituye otro factor influyente en la rotación del personal. Cuando los empleados no visualizan un camino claro hacia la promoción o el crecimiento dentro de su organización, es más probable que busquen oportunidades en otros lugares. Para abordar este problema, es

necesario ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, como capacitación, adquisición de habilidades y posibilidades de ascenso (Orbe, 2019).

La cultura organizacional también ejerce una influencia considerable en la rotación del personal. Si la cultura organizacional no es saludable o no concuerda con los valores de los empleados, es probable que estos busquen oportunidades en otros lugares. La cultura organizacional puede verse afectada por diversos factores, incluyendo la gestión, las políticas y los procedimientos de la organización, así como las actitudes y comportamientos de los empleados. Para solventar este inconveniente, es esencial trabajar en el desarrollo de una cultura organizacional saludable y positiva, que promueva la colaboración, la innovación y el compromiso de los empleados (Meneses, 2019).

Finalmente, la falta de reconocimiento y recompensa también puede incidir en la rotación del personal. Si los empleados no sienten que su labor es valorada o reconocida, es más probable que busquen nuevas oportunidades. Las organizaciones pueden enfrentar este desafío brindando reconocimiento y recompensa a sus empleados, a través de programas de incentivos, bonificaciones y reconocimientos formales (González, 2019).

2.4. Compromiso organizacional

El compromiso organizacional ha adquirido una relevancia considerable en el ámbito empresarial debido a su incidencia en la productividad, la retención del talento y la satisfacción laboral. En este artículo se aborda el concepto de compromiso organizacional, su trascendencia y las estrategias para fortalecerlo en una organización (Salvador, 2019).

El compromiso organizacional se define como el grado de dedicación, identificación y satisfacción que experimenta un empleado respecto a su organización. En otras palabras, se refiere a la conexión emocional que el empleado siente con su trabajo, sus colegas y la empresa en su conjunto. Cuando un empleado exhibe un alto nivel de compromiso organizacional, es más probable que demuestre productividad, motivación y permanencia a largo plazo en la empresa (Estrada y Mamani, 2020).

La importancia del compromiso organizacional radica en su estrecha relación con la productividad y el desempeño laboral. Los empleados comprometidos tienden a dedicar más horas al trabajo, presentan menos ausentismo y ofrecen una mayor calidad en sus

labores. Además, suelen manifestar una actitud más positiva hacia la empresa, lo que puede mejorar la reputación de la marca empleadora y atraer nuevos talentos (Coronado *et al.*, 2020).

No obstante, el compromiso organizacional puede verse afectado por diversos factores, como el liderazgo. Un líder que se caracteriza por su transparencia, comunicación efectiva y preocupación por el bienestar de su equipo es más propenso a contar con empleados comprometidos. Por el contrario, un liderazgo autoritario, poco comunicativo y desinteresado puede propiciar un ambiente laboral adverso y disminuir el compromiso de los empleados.

Otro factor determinante en el compromiso organizacional es el clima laboral. Los empleados que laboran en un entorno positivo y colaborativo suelen mostrar un mayor nivel de compromiso. Por el contrario, aquellos que trabajan en un ambiente conflictivo y poco colaborativo pueden experimentar desmotivación y presentar un bajo compromiso (Baez *et al.*, 2019).

Para mejorar el compromiso organizacional en una empresa, es crucial implementar medidas concretas. En primer lugar, los líderes deben practicar la transparencia y comunicarse de manera efectiva, lo que puede contribuir a cultivar un clima laboral positivo y a fortalecer la confianza entre los empleados y la empresa. En segundo lugar, se debe fomentar la colaboración y el trabajo en equipo. Finalmente, es fundamental ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional a los empleados (Quispe y Paucar, 2020).

Los empleados comprometidos ejercen un impacto positivo en la productividad, la calidad del trabajo y la satisfacción laboral. La cultura organizacional, el liderazgo efectivo, la comunicación y el desarrollo del personal son factores clave que pueden influir en el nivel de compromiso organizacional. Al promover un entorno laboral en el que los empleados se sientan valorados y motivados, las organizaciones pueden cultivar un equipo altamente comprometido y alcanzar el éxito en sus metas empresariales.

2.5.Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral constituye un aspecto fundamental en el ámbito empresarial, reflejando el nivel de satisfacción, gratificación y bienestar que experimentan los empleados respecto a su trabajo. Este concepto abarca diversos elementos como el clima laboral, las oportunidades de desarrollo, la remuneración, el reconocimiento y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, entre otros aspectos (Mora y Mariscal, 2019).

Se ha demostrado que una alta satisfacción laboral está estrechamente vinculada con una mayor productividad, una menor rotación del personal y una mayor retención del talento en la organización (Saavedra y Delgado, 2020).

Los impactos positivos de la satisfacción laboral en la organización son variados e incluyen:

- **Retención del talento:** Los empleados satisfechos tienen una mayor propensión a permanecer en la organización a largo plazo, lo que disminuye los costos asociados a la rotación y la necesidad de reclutamiento y capacitación constante.
- **Productividad:** La satisfacción laboral influye en el nivel de compromiso y motivación de los empleados, lo que se traduce en un mayor rendimiento y eficiencia en el trabajo.
- **Imagen corporativa:** Una buena reputación como empleador que ofrece un entorno laboral satisfactorio puede atraer a profesionales talentosos y mejorar la imagen de la empresa ante clientes, proveedores y otras partes interesadas (Boada, 2019).

Para comprender y abordar la satisfacción laboral del personal administrativo, es esencial considerar los siguientes factores:

- **Ambiente laboral:** Un entorno de trabajo positivo, con buenas relaciones interpersonales, comunicación efectiva, colaboración y respeto mutuo (De la Cruz, 2020).

- Oportunidades de desarrollo: La posibilidad de crecimiento profesional, capacitación continua y promoción interna son aspectos valorados por los empleados (Dávila *et al.*, 2021).
- Remuneración y beneficios: Una compensación justa y competitiva, incluyendo salarios, incentivos, beneficios sociales y políticas de reconocimiento (Yslado, 2019).
- Conciliación entre trabajo y vida personal: Un equilibrio adecuado entre las responsabilidades laborales y personales mejora la calidad de vida de los empleados (Vargas y Flores, 2020).
- Participación y toma de decisiones: La posibilidad de participar en la toma de decisiones, expresar opiniones y aportar ideas (Agurto *et al.*, 2020).

Para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores, se pueden implementar las siguientes acciones:

- Evaluación de la satisfacción laboral actual: Realizar encuestas de satisfacción laboral para obtener los principales factores que afectan a los empleados administrativos (Yslado, 2019).
- Análisis de resultados y priorización: Analizar los resultados de las encuestas para identificar los aspectos específicos que requieren mejoras y priorizar las áreas de mayor impacto (Agurto *et al.*, 2020).
- Mejora del clima laboral: Implementar estrategias para fomentar un clima positivo, mejorar la comunicación interna, promover la colaboración entre equipos (Boada, 2019).
- Programas de desarrollo y capacitación: Implementar programas de desarrollo profesional que brinden oportunidades de crecimiento y aprendizaje. Esto puede

incluir programas de capacitación interna, becas de estudio o planes de sucesión (Saavedra & Delgado, 2020).

- Fomento del equilibrio trabajo-vida personal: Establecer políticas flexibles de horarios laborales, teletrabajo y programas de bienestar (Vargas y Flores, 2020).
- Reconocimiento y recompensa: Implementar un sistema de reconocimiento y recompensa que valore y celebre los logros y contribuciones de los empleados. Esto puede incluir programas de reconocimiento formal, incentivos basados en el desempeño y oportunidades de promoción (Dávila *et al.*, 2021).
- Fomento de la participación y la autonomía: Crear canales de comunicación que permitan a los empleados participar en la toma de decisiones y expresar sus ideas. Promover la autonomía en la realización de tareas y proyectos asignados (Agurto *et al.*, 2020).
- Monitoreo y ajuste continuo: Establecer indicadores de seguimiento y evaluar periódicamente la efectividad de las medidas implementadas. Realizar ajustes según sea necesario para asegurar la mejora continua y la retención del personal (Yslado, 2019).

La satisfacción laboral desempeña un papel crucial en la reducción de la rotación del personal. Al comprender los diversos factores que influyen en ella y al implementar medidas efectivas para mejorarla, las organizaciones pueden promover un ambiente de trabajo satisfactorio y productivo, que contribuya a la retención del talento y al logro de los objetivos empresariales.

2.6. Percepción de alternativas de empleo

Según Rojas *et al.*, (2020), la percepción de las alternativas de empleo se refiere a cómo los empleados administrativos perciben las oportunidades y opciones laborales disponibles fuera de su organización actual. Esta percepción, de naturaleza subjetiva, evalúa la calidad, el atractivo y el potencial de satisfacción que los empleados encuentran en otros trabajos o empresas. Una alta percepción de alternativas de empleo puede aumentar la probabilidad de que los empleados consideren abandonar su empleo actual.

Para comprender en detalle la percepción de alternativas de empleo y diseñar un plan efectivo, es crucial explorar los subapartados clave que influyen en ella:

- Mercado laboral: La oferta de empleos, las oportunidades de crecimiento y desarrollo, y las condiciones económicas generales, puede influir en la percepción de alternativas de empleo (Rodríguez *et al.*, 2019).
- Marca de la empresa: La imagen en el mercado laboral puede influir en cómo los empleados perciben las alternativas de empleo. Una empresa con una buena imagen y una marca sólida puede ser percibida como más atractiva y ofrecer mejores oportunidades (Sánchez, 2020).
- Remuneración y beneficios: Si los empleados perciben que otras empresas ofrecen mejores compensaciones, es más probable que consideren abandonar su empleo actual (Pérez y Rojas, 2019).
- Oportunidades de desarrollo y crecimiento: La disponibilidad de oportunidades de desarrollo profesional, como programas de capacitación, promociones y ascensos, influye en la percepción de otras alternativas. Si los empleados sienten que otras empresas ofrecen mejores oportunidades de crecimiento, pueden verse tentados a abandonar su trabajo actual (Padilla, 2020).
- Cultura y ambiente laboral: Los empleados al percibir que otras empresas ofrecen un mejor clima laboral, colaborativo o flexible, y una cultura organizacional más sólida es probable que consideren cambiar de empleo (Gavilanes y Gordillo, 2021).
- Equilibrio entre el trabajo y la vida personal: La percepción de la capacidad de equilibrar las demandas laborales con las responsabilidades y necesidades personales puede influir en la percepción de alternativas de empleo (Niño, 2021).

Al comprender los factores que afectan esta percepción y diseñar un plan centrado en su gestión, la organización puede tomar medidas concretas para reducir la rotación y retener a su talento clave. Mediante la mejora de la remuneración, los beneficios y las

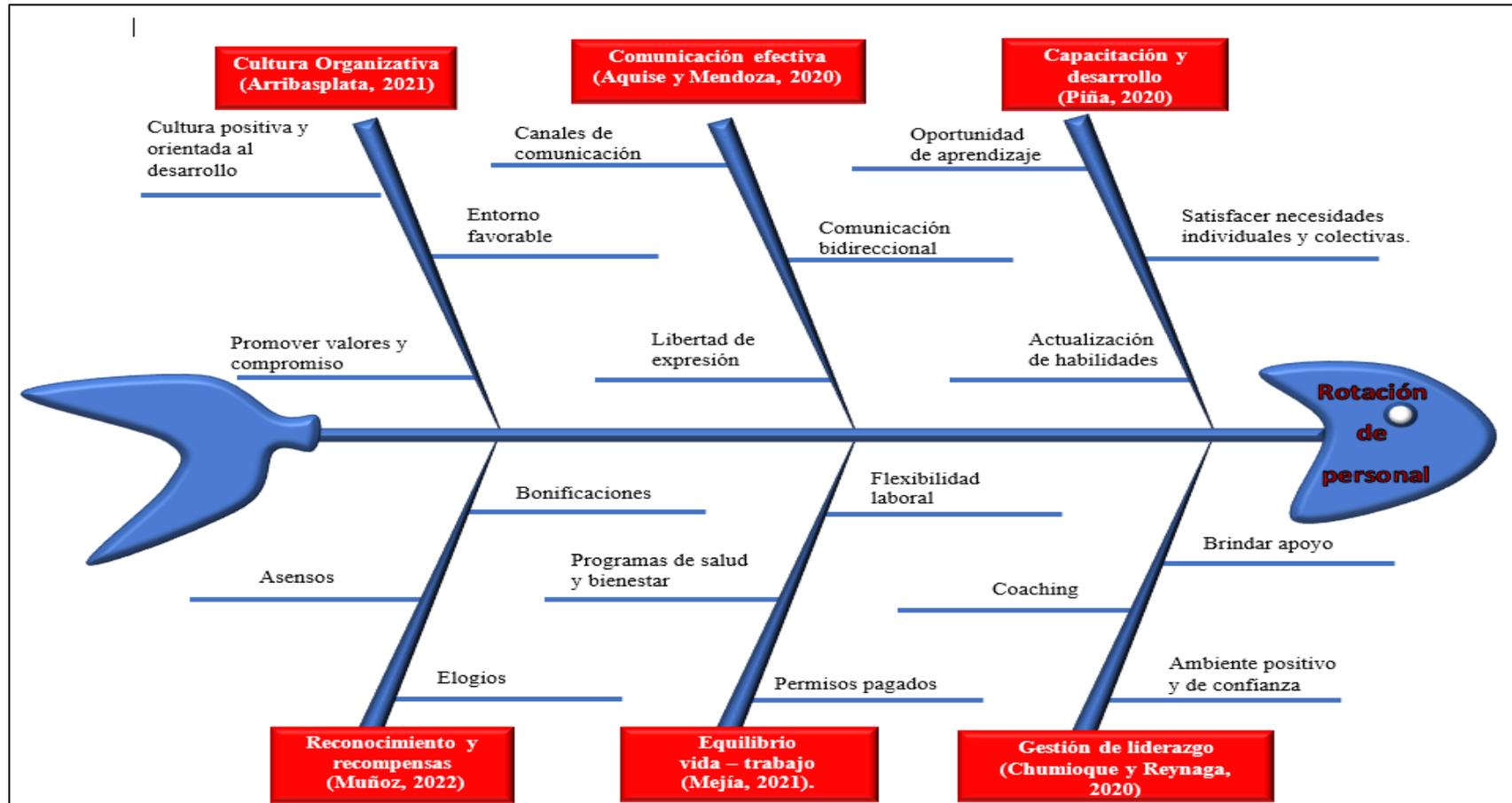
oportunidades de desarrollo, se puede generar un clima laboral más satisfactorio y atractivo que motive a los empleados a permanecer en la organización.

2.7.Estrategias de retención del personal y desarrollo organizativo

- Las estrategias de retención del personal y desarrollo organizacional, según Zanelli (2021), son fundamentales para asegurar la continuidad y el crecimiento de una empresa. Estas estrategias se centran en mantener a los empleados comprometidos, motivados y satisfechos en su trabajo, mientras promueven su desarrollo profesional y personal dentro de la organización.
- Cultura organizativa: Juega un papel crucial en la retención del personal. Una cultura positiva y orientada al desarrollo, crea un entorno favorable para que los empleados se sientan valorados y comprometidos. Esto implica promover valores como la transparencia, el respeto, la equidad y la colaboración (Arribasplata, 2021).
- Comunicación efectiva: Establecer canales de comunicación claros y abiertos es esencial para mantener a los empleados informados y comprometidos. Las empresas deben fomentar una comunicación bidireccional, donde los empleados se sientan escuchados y tengan la oportunidad de expresar sus ideas, inquietudes y sugerencias (Aquise y Mendoza, 2020).
- Programas de capacitación y desarrollo: Brindar oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional es clave para retener al personal. Los programas de capacitación deben adaptarse a las necesidades individuales de los empleados, proporcionándoles habilidades relevantes y actualizadas. Esto no solo beneficia a los empleados, sino también a la organización al contar con un talento calificado y comprometido (Piña, 2020).
- Reconocimiento y recompensas: Reconocer y recompensar el desempeño sobresaliente es una estrategia efectiva para fomentar la retención del personal. Esto puede incluir incentivos financieros, como bonificaciones y aumentos salariales, así como reconocimientos no monetarios, como elogios públicos, premios y oportunidades de crecimiento (Muñoz, 2022).

- Programas de bienestar y equilibrio trabajo-vida: Las organizaciones que valoran el bienestar de sus empleados y promueven un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal tienden a retener a su personal de manera más efectiva. Ofrecer beneficios como flexibilidad laboral, programas de salud y bienestar, y apoyo para el cuidado de niños o familiares, contribuye a la satisfacción y retención de los empleados (Mejía, 2021).
- Oportunidades de crecimiento y promoción: Los empleados necesitan tener metas y oportunidades claras de crecimiento dentro de la organización. Establecer planes de carrera, ofrecer programas de mentoría y promover internamente, son estrategias que ayudan a retener a los empleados motivados y ambiciosos (Lara, 2021).
- Evaluación y retroalimentación: Realizar evaluaciones periódicas del desempeño y proporcionar retroalimentación constructiva ayuda a los empleados a comprender sus fortalezas y áreas de mejora. Estas evaluaciones deben ser justas, transparentes y alineadas con los objetivos y valores de la organización (Guerrero *et al.*, 2019).
- Gestión del liderazgo: Los líderes desempeñan un papel fundamental en la retención del personal. La gestión del liderazgo efectiva implica brindar apoyo, orientación y coaching a los empleados, así como promover un ambiente de trabajo positivo y de confianza (Chumioque y Reynaga, 2020).
- Flexibilidad laboral: Ofrecer opciones de trabajo flexibles, como horarios flexibles, trabajo remoto o jornadas reducidas, permite a los empleados equilibrar mejor sus responsabilidades personales y laborales, lo que contribuye a su satisfacción y retención (Rivera *et al.*, 2022).
- Programas de fidelización: Implementar programas de fidelización, como planes de beneficios adicionales a largo plazo, opciones de compra de acciones de la empresa o planes de jubilación, puede ser una estrategia efectiva para retener a los empleados a largo plazo (Villacis y Plaza, 2019).

Figura 2 Rotación de personal: estrategias de retención y desarrollo



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se fundamentó en un enfoque de investigación-acción de tipo no experimental y de corte transversal, con el objetivo de abordar el alto índice de rotación del personal administrativo en Cartolex S.A. (González *et al.*, 2020).

Inicialmente, se delimitó el problema de investigación, focalizándose en la comprensión de los motivos y elementos que propiciaban la elevada rotación. Luego, se procedió con una exhaustiva clarificación y diagnóstico de la situación presente, analizando minuciosamente las condiciones laborales dentro de la empresa. Este análisis abarcó aspectos tales como la cultura organizacional, el ambiente laboral, las políticas de recursos humanos, el grado de satisfacción de los empleados y las posibilidades de desarrollo profesional.

Con el propósito de ahondar en la problemática, se llevó a cabo la recopilación de datos mediante entrevistas de salida y entrevistas a profundidad con los empleados administrativos de Cartolex S.A. Se buscó obtener tanto información cualitativa como cuantitativa para discernir las causas subyacentes de la rotación y los patrones recurrentes que se presentaban.

A partir de los hallazgos derivados del diagnóstico y la recopilación de datos, se elaboraron propuestas de solución diseñadas específicamente para abordar las necesidades particulares de la empresa. Estas medidas concretas se centraron en fomentar la retención del talento y en mejorar las condiciones laborales.

Finalmente, se elaboró un plan de acción para inducir el cambio y reducir el índice de rotación del personal. Este plan incluyó metas claras, asignación de responsabilidades y definición de indicadores de seguimiento para evaluar el progreso y el impacto de las medidas adoptadas.

En resumen, el propósito de este estudio es desarrollar un plan integral para reducir la rotación del personal administrativo de Cartolex S.A., utilizando métodos de investigación-acción, diagnóstico de la situación actual, recopilación de datos, propuestas de soluciones y un plan de acción estructurado, con el fin de abordar y gestionar eficazmente el desafío de la rotación del personal en la organización.

3.2. Enfoque de la investigación

Tabla 1 Enfoque de la investigación

Enfoque	Síntesis
Cualitativo	<ol style="list-style-type: none">1. Permitió obtener perspectivas, opiniones y experiencias de los participantes2. Se buscó comprender las emociones, prioridades, significados y otros aspectos que motivan a abandonar su trabajo3. Análisis de interpretación
Cuantitativo	<ol style="list-style-type: none">1. Recopilación de datos cuantitativos relacionados a la rotación como: tasas de rotación, duración promedio de empleo.2.- Análisis del formulario de entrevista de salida, para conocer las causas de su desvinculación

Fuente: Elaboración propia a partir de Amaiquema *et al.*, (2019) y Rodríguez (2019)

Los resultados obtenidos de ambos enfoques fueron analizados conjuntamente para identificar los principales factores y motivos que contribuyeron a la rotación del personal. Se identificaron posibles áreas de mejora y se formularon recomendaciones para la elaboración de un plan de retención efectivo. Este enfoque integrado proporcionó una visión completa de la situación, ofreciendo bases sólidas para la toma de decisiones en materia de retención del talento.

3.3. Unidades de análisis

Los empleados administrativos que dejaron la empresa fueron considerados como las unidades de análisis primarias, proporcionando una visión detallada y valiosa de las razones y experiencias que los llevaron a abandonar la organización. Además, se llevaron a cabo entrevistas a profundidad con los colaboradores actuales, quienes ofrecieron perspectivas internas y conocimientos sobre las condiciones laborales, que podrían haber influido en la rotación del personal. Se buscó obtener una muestra representativa de colaboradores actuales que abarcara diferentes departamentos y niveles de responsabilidad dentro de la empresa.

Los colaboradores que se desvincularon de la empresa participaron en las entrevistas de salida realizadas en los años 2021 y 2022. El análisis de esta información permitió identificar las causas más relevantes y significativas de su desvinculación. En

total, se examinaron 180 entrevistas de salida del año 2021 y 170 del año 2022, lo que proporcionó una comprensión profunda de los factores relacionados con la rotación del personal en Cartolex S.A.

3.4.Población y Muestra

Población: El estudio se enfoca en una población objetivo compuesta por 240 empleados que desempeñan roles administrativos en Cartolex S.A. Este grupo abarca a todos los colaboradores que trabajan en diversas áreas administrativas de la empresa.

Muestra: Dadas las restricciones de tiempo y recursos, se optó por seleccionar una muestra de la población objetivo para llevar a cabo la investigación. Se empleó el método de muestreo aleatorio estratificado, considerando la estructura organizativa de la empresa.

Se implementó un muestreo estratificado proporcional, dividiendo la muestra en distintos estratos según los diferentes departamentos de la empresa, tales como recursos humanos, finanzas, operaciones/administrativos, servicio al cliente, entre otros. Esta estratificación garantizó una representación equitativa de los diversos departamentos y aseguró que los resultados reflejen la diversidad presente en la organización.

$$nh = (Nh / N) * n \quad (1)$$

- nh= Tamaño de la muestra del estrato h
- Nh= Tamaño de la población en relación con el estrato h
- N= Tamaño de toda la población
- n= Tamaño de la muestra completa

MUESTRA SEGÚN ANTIGUED>5 AÑOS **50**
POBLACION **240**

ESTRATOS/DEPARTAMENTOS	#COLAB.	MUESTRA	FORMULA
Administración	72	15	$nh = (50 / 240) * 72$
Financiero	25	5	$nh = (50 / 240) * 25$
Talento Humano	24	5	$nh = (50 / 240) * 24$
Servicio Al Cliente	57	12	$nh = (50 / 240) * 57$
Tecnología	30	6	$nh = (50 / 240) * 30$
Producción Adm.	32	7	$nh = (50 / 240) * 32$
	240	50	

Una vez definidos los estratos, se seleccionó una muestra específica de empleados dentro de cada departamento. Los participantes fueron seleccionados mediante muestreo aleatorio simple el cual dependió del número de colaboradores de cada departamento seleccionado.

$$n = \frac{z^2 * N * pq}{e^2 (N-1) + z^2 pq}$$

- z = nivel de confianza (corresponde al valor crítico de la distribución normal estándar que se utiliza para calcular el intervalo de confianza)
- N = Tamaño de la población
- e = margen de error permitido
- p = proporción estimada de la población con una característica específica
- q = (1-p)

$$n = \frac{(1.96)^2 * 50 * (0.50 * 0.50)}{(0.05)^2 * (50-1) + (1.96)^2 * (0.50 * 0.50)}$$

$$n = \frac{3.8416 * 50 * 0.25}{(0.0025 * 49) + 0.9604}$$

$$n = \frac{48.02}{1.0829}$$

n = 44.34 = 45 (inmediato superior)

Para asegurar la representatividad de la muestra, se aplicaron criterios de inclusión que consideraron la antigüedad en la empresa y el nivel del cargo ocupado por los empleados. Se procuró incorporar a individuos con diversos niveles de experiencia y responsabilidad, reconociendo que sus percepciones y vivencias respecto a la rotación del personal podrían ser heterogéneas.

La composición de la muestra estuvo conformada por empleados del sector administrativo de Cartolex S.A., seleccionados de manera estratificada y proporcional en función de los distintos departamentos de la empresa. Se implementó un método de muestreo aleatorio simple para elegir a los participantes dentro de cada estrato, garantizando así la representatividad y diversidad en términos de antigüedad y nivel del cargo ocupado.

3.5.Métodos y técnicas de la investigación

A continuación, se detallan los métodos y técnicas de la investigación empleados en el desarrollo de la investigación:

1. Técnicas documentales

La exhaustiva revisión de fuentes de información secundaria desempeñará un papel crucial en la elaboración del marco de referencia y en la comprensión del contexto de la investigación. Se accedió a portales web de revistas indexadas y a libros relevantes que abordan temas relacionados con la rotación del personal y los factores que la influyen en el ámbito administrativo. Esta técnica permitió obtener datos actualizados y fundamentar teóricamente el diseño del plan de reducción de la rotación del personal, como destacan (Reyes y Carmona, 2020).

2. Investigación de campo

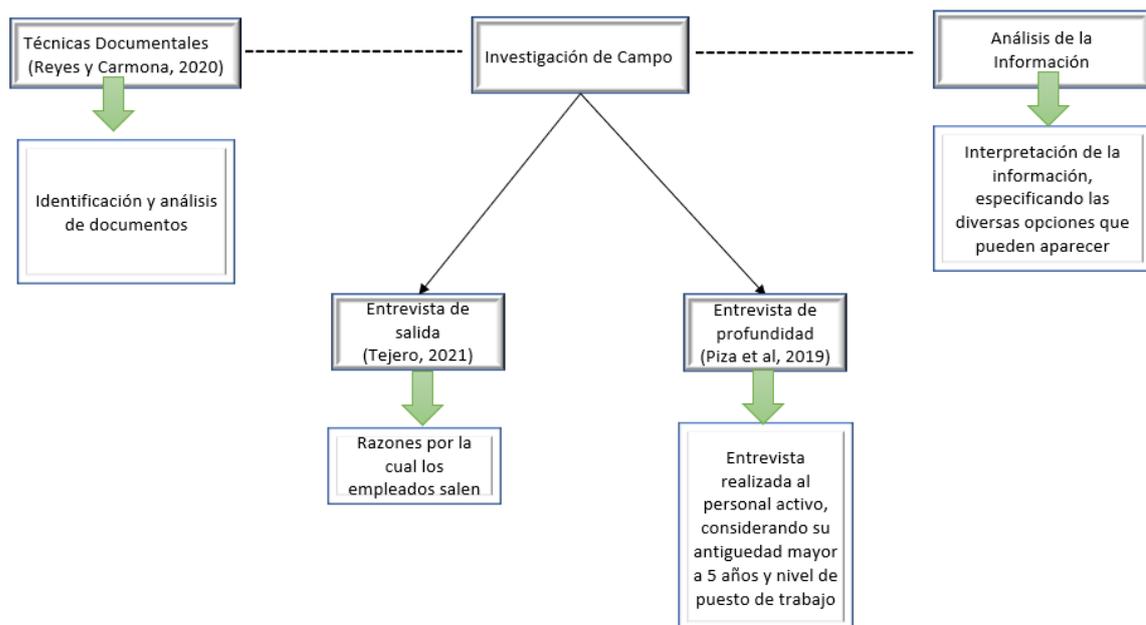
- a) Entrevistas de salida: Se llevaron a cabo entrevistas de salida con los empleados que recientemente han dejado la empresa. Estas entrevistas proporcionaron información valiosa sobre las razones de su partida y sus percepciones sobre las condiciones laborales y los aspectos organizacionales que contribuyeron a la rotación del personal. Se exploraron temas como relaciones laborales, oportunidades de crecimiento y desarrollo, satisfacción laboral, clima laboral, entre otros aspectos relevantes (Tejero, 2021).

- b) Entrevistas a profundidad: Se realizaron entrevistas a profundidad con el personal activo de Cartolex S.A., con una antigüedad mayor a 5 años en la empresa. Estas entrevistas permitieron obtener una comprensión detallada de los factores que influyen en la rotación del personal administrativo. Se abordaron temas como liderazgo, gestión del talento, cultura organizacional, políticas de recursos humanos y estrategias de retención del personal. Estas entrevistas ayudaron a identificar los desafíos específicos que enfrenta la empresa y a recopilar información valiosa para el diseño del plan de acción (Piza *et al.*, 2019).

3. Análisis de la información

Las respuestas obtenidas de las entrevistas de salida y las entrevistas a profundidad fueron sometidas a un análisis sistemático para identificar las categorías relevantes. Estas categorías abarcaron aspectos como la satisfacción laboral, el clima organizacional, las oportunidades de crecimiento, las políticas de compensación y beneficios, y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Se establecieron relaciones entre estas categorías y se elaboraron explicaciones y conclusiones fundamentadas, que sirvieron como base para diseñar un plan de acción con medidas específicas destinadas a reducir la rotación del personal administrativo en Cartolex S.A. En resumen, los métodos y técnicas de investigación empleados en la formulación del plan para mitigar la rotación del personal administrativo de Cartolex S.A. se resumen en la figura 3.

Figura 3. Métodos y técnicas de la investigación



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas a profundidad que fueron realizadas al personal activo de la empresa y las entrevistas de salida del año 2021 y 2022, la muestra ha sido segmentada por estratos considerando que los colaboradores tengan una antigüedad mayor a 5 años.

4.1 Resumen de la entrevista a profundidad (Preguntas abiertas)

A continuación, se destacan las respuestas más relevantes expuestas por los participantes durante la entrevista a profundidad.

1) Cuéntanos sobre tu experiencia laboral ¿Qué aspectos te han satisfecho y cuáles han sido tus principales desafíos durante tu tiempo en la empresa?

La mayoría de los entrevistados manifestaron el desafío que fue enfrentarse a la falta de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa, dijeron que existía preferencia por “favoritos” más no por personas que destacaban en sus actividades. Adicionalmente, afirmaron que entre los retos que la mayoría enfrentó fue la mala comunicación con líderes, supervisores y gerentes.

2) ¿Qué factores consideras que influyen directamente en la rotación del personal de tu empresa? Por favor, enumera y describe los principales factores que percibes como determinantes.

La mayoría de entrevistados coincidieron en que entre los factores que influyen en la rotación, es la sobrecarga laboral que termina provocando Burnout; entre otros factores influyentes mencionaron el clima laboral, aseguran que un buen clima laboral crea un mayor sentido de pertenencia en los colaboradores ya que se sienten contentos dentro de su trabajo.

3) ¿Qué acciones o medidas consideras que podrían implementarse para mejorar la retención del personal en tu empresa? Por favor, sé específico/a y brinda ejemplos concretos.

Entre las medidas que sugieren implementar los entrevistados para mejorar la retención está:

La elaboración de un plan de capacitaciones que vaya acorde al DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación).

Implementar planes de desarrollo, planes de sucesión y oportunidades de crecimiento que permitan adquirir nuevas habilidades.

Ofrecer flexibilidad laboral mediante la implementación de horarios flexibles, días de trabajo remoto y otras medidas para ayudar a los empleados a encontrar un equilibrio entre sus responsabilidades laborales y personales.

Comunicación abierta y transparente que permita que los empleados expresen sus ideas y sugerencias.

Promover una cultura organizacional positiva que estimule la colaboración y el trabajo en equipo.

4) ¿Consideras que existen oportunidades claras de crecimiento y desarrollo profesional en tu empresa? Si es así, ¿en qué medida se promueven y se aprovechan estas oportunidades? Si no, ¿qué cambios o acciones propondrías para mejorar esta situación?

La mayoría de las personas entrevistadas manifestaron que no existen oportunidades de desarrollo dentro de la empresa, por lo que sugirieron implementar planes de carrera y planes de desarrollo profesional para cargos estratégicos. Adicionalmente, mencionaban el hecho de ejecutar promociones internas para crear un mayor compromiso organizacional.

5) En tu opinión, ¿cómo podría mejorarse el ambiente laboral en Cartolex S.A. para fomentar la satisfacción y el compromiso de los empleados administrativos? Por favor, proporciona sugerencias concretas.

Los encuestados manifestaron que, para mejorar el ambiente laboral de Cartolex es necesario implementar un plan de mejora en la cultura de la empresa, este plan debe incorporar ejes que satisfagan las necesidades de los colaboradores tales como:

Comunicación transparente: se debe fomentar una comunicación abierta y transparente entre los líderes y los empleados. La falta de información o la comunicación poco clara pueden generar incertidumbre y desconfianza.

Debe incorporarse un plan nuevo de reconocimiento y recompensas: Pueden ser reconocimientos públicos, bonificaciones, programas de incentivos, o incluso simples palabras de agradecimiento.

La implementación de planes de desarrollo: Proporciona oportunidades para el desarrollo profesional y el crecimiento dentro de la empresa. Los empleados suelen sentirse más comprometidos cuando sienten que están progresando en sus carreras.

En caso de que la empresa enfrente desafíos relacionados con el aumento de brechas salariales, bonos, entre otros, podría abordar el problema implementando medidas como la flexibilidad laboral. Estas medidas pueden incluir horarios flexibles, la opción de trabajo desde casa o la asignación de días libres compensatorios.

Fomento del trabajo en equipo: Promueve un ambiente que fomente la colaboración y el trabajo en equipo. Los empleados tienden a estar más comprometidos cuando se sienten parte de un equipo que valora sus contribuciones.

Liderazgo efectivo: Desarrolla líderes efectivos que sean inspiradores y que se preocupen por el bienestar de sus equipos. Los líderes influyen significativamente en el ambiente laboral y en el compromiso de los empleados.

Feedback continuo: Proporciona retroalimentación continua y constructiva sobre el desempeño. Esto ayuda a los empleados a entender sus fortalezas y áreas de mejora, y también muestra que la empresa valora su crecimiento.

Generando entonces una cultura empresarial sólida y positiva que refleje los valores y principios de la organización. Una cultura sólida puede unificar a los empleados y crear un sentido de identidad compartida.

**6) ¿Cómo valoras las políticas de remuneración y beneficios en Cartolex S.A.?
¿Consideras que son adecuadas y competitivas en comparación con otras empresas del sector? Si no, ¿qué cambios o ajustes propondrías?**

El 30% de los encuestados expresaron estar satisfechos con su remuneración, señalando que se encuentran dentro del rango salarial establecido y que los sueldos son competitivos. Sin embargo, el otro 70% de los colaboradores mostraron insatisfacción con las políticas de remuneración vigentes en la empresa. Es importante tener en cuenta

que la remuneración no es el único beneficio que la empresa puede ofrecer. A pesar de que la empresa no cuenta con recursos suficientes para satisfacer completamente las necesidades de sus empleados, esto no debe ser un obstáculo insuperable. Como alternativas, se han propuesto ajustes como horarios flexibles, equilibrio entre vida laboral y personal, y otorgar autonomía a los empleados. Estos son ejemplos de medidas que encierran el concepto de salario emocional y podrían contribuir significativamente a mejorar el bienestar de los trabajadores.

7) ¿Has tenido alguna experiencia de liderazgo en Cartolex S.A.? Si es así, ¿cómo describirías el estilo de liderazgo y la relación con tus superiores? ¿Consideras que el liderazgo influye en la retención del personal administrativo? Explícanos tu perspectiva.

Las encuestas revelan una variedad de opiniones respecto al liderazgo en Cartolex. Muchos empleados han compartido experiencias positivas con líderes en distintos niveles jerárquicos, ya sea en puestos de jefatura o gerencia, mientras que otros expresan su insatisfacción por la ausencia de liderazgo efectivo. En resumen, si bien la empresa cuenta con líderes competentes en algunas áreas, la falta de liderazgo en los niveles intermedios genera descontento entre el personal.

Esta situación resalta la importancia del liderazgo en la retención del personal. Los líderes son vistos como modelos a seguir, capaces de agilizar y mejorar la eficiencia del trabajo, lo que contribuye a la felicidad general del equipo. Por lo tanto, mantener un equipo feliz es clave para mantenerlo unido y reducir la rotación de personal. La relación entre líderes y empleados, así como el estilo de liderazgo adoptado, pueden influir significativamente en la decisión de un empleado de quedarse o abandonar la organización.

Un liderazgo efectivo crea un entorno y una cultura laboral donde prevalecen relaciones positivas, comunicación abierta y transparente, oportunidades de desarrollo personal, y reconocimiento y valoración del trabajo realizado por los empleados. Estos aspectos son fundamentales para fomentar el compromiso y la satisfacción de los empleados, lo que a su vez contribuye a la retención del talento en la organización.

8) Por último, ¿tienes alguna otra sugerencia o comentario que te gustaría agregar para contribuir al diseño de un plan efectivo para reducir la rotación del personal administrativo en Cartolex S.A.?

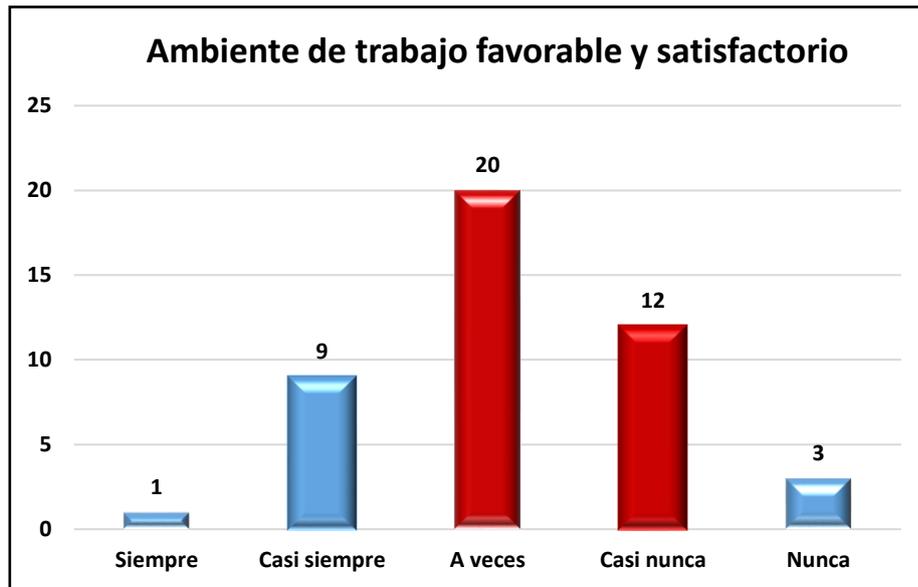
La mayoría de las respuestas se dividieron entre la ausencia de comentarios y otras sugerencias que están reflejadas en los siguientes pilares, los cuales son fundamentales en cualquier estrategia para reducir la rotación del personal:

- Encuestas de satisfacción y retroalimentación
- Desarrollo de habilidades de liderazgo
- Beneficios y compensaciones competitivos
- Programas de bienestar y equilibrio laboral
- Desarrollo de una cultura inclusiva
- Mentoría y programas de integración
- Flexibilidad en el desarrollo de carrera
- Monitoreo proactivo de señales de riesgo
- Revisión y ajuste constante
- Desarrollo de una marca empleadora sólida

4.2 Resumen de la entrevista a profundidad (Preguntas cerradas)

1. El ambiente de trabajo en Cartolex S.A. es favorable y promueve la satisfacción de los empleados administrativos.

Figura 3 Ambiente de trabajo favorable y satisfactorio



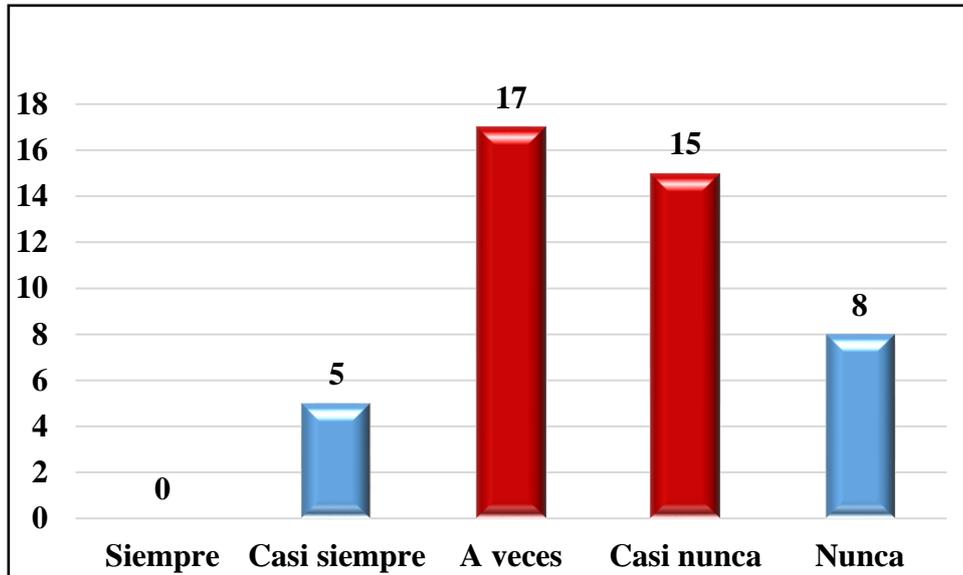
Nota: Elaboración propia

Análisis

La mayoría del personal entrevistado considera que el ambiente de trabajo, en ocasiones, es favorable y contribuye a la satisfacción de los empleados. Estos hallazgos coinciden con lo manifestado durante las entrevistas a profundidad, donde se identificó que el clima laboral es un factor influyente en la rotación del personal. Se enfatizó que, si la organización cultiva un clima laboral adecuado, será más probable retener talentos y mantener a los empleados satisfechos.

2. La empresa Cartolex S.A. brinda oportunidades claras de desarrollo profesional y crecimiento para los empleados administrativos.

Figura 4 Oportunidades de desarrollo profesional



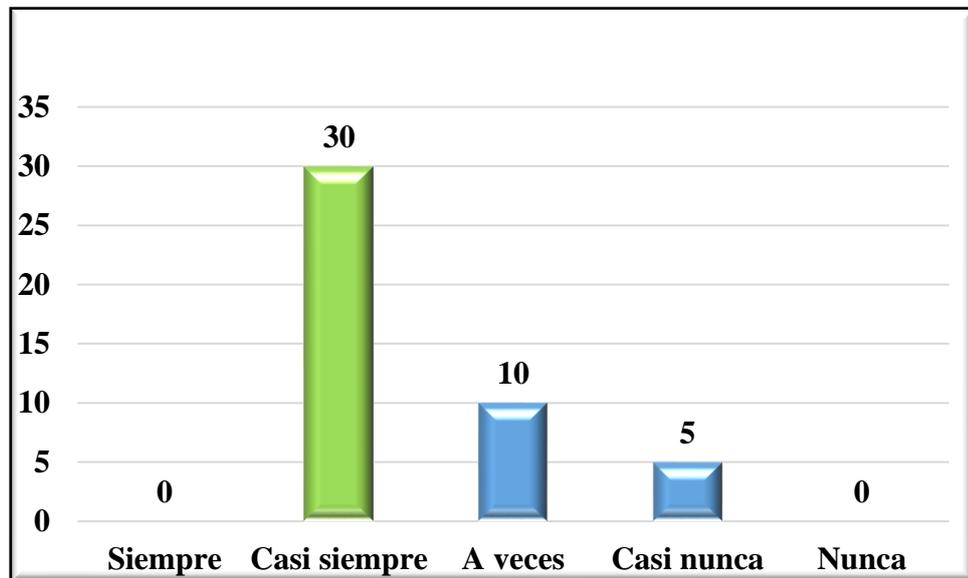
Nota: Elaboración propia

Análisis

Como se evidencia, la empresa no brinda a todos los empleados la posibilidad de acceder a oportunidades de desarrollo profesional que les permitan adquirir nuevas competencias y conocimientos. Esta situación fue corroborada durante las entrevistas a profundidad, donde el personal destacó la ausencia de oportunidades de crecimiento profesional. Como solución, sugirieron la implementación de planes de carrera y la ejecución de promociones internas como medios para mejorar el compromiso de los empleados.

3. Considera usted, que una buena comunicación por parte de un líder influye en la retención de personal.

Figura 5 Liderazgo y comunicación



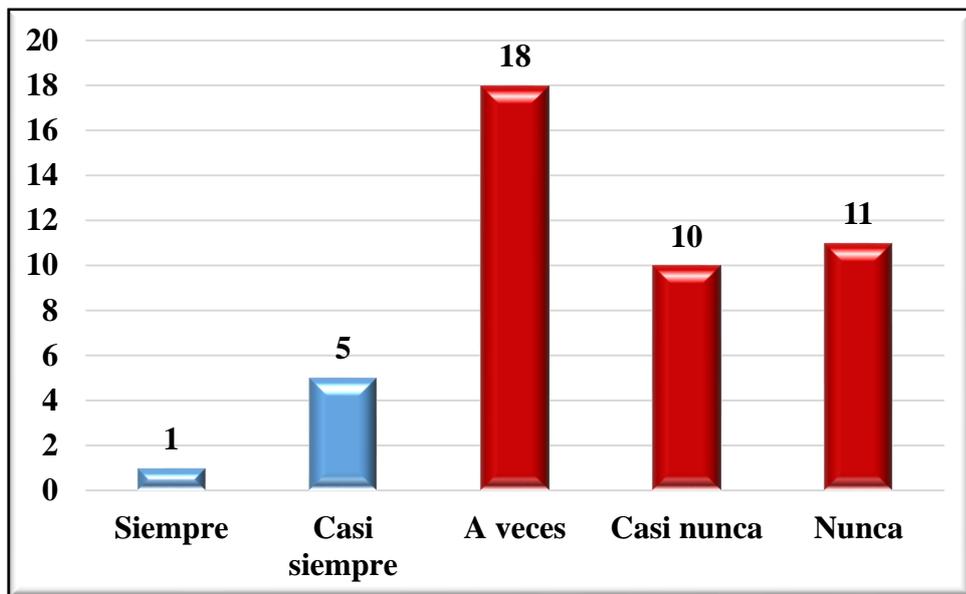
Nota: Elaboración propia

Análisis

Según los resultados analizados, la mayoría de las personas entrevistadas opinan que una comunicación efectiva por parte de los líderes contribuirá a la retención de empleados, ya que proporciona metas y objetivos claros. Durante las entrevistas a profundidad, la mayoría de los colaboradores expresaron que uno de los principales desafíos a los que se enfrentan es la comunicación deficiente con sus líderes y/o supervisores, quienes no transmiten un mensaje claro sobre los objetivos a alcanzar.

4. Cartolex S.A. proporciona el apoyo y la capacitación necesarios para que los empleados administrativos desempeñen su trabajo de manera efectiva.

Figura 6 Capacitaciones para el desempeño



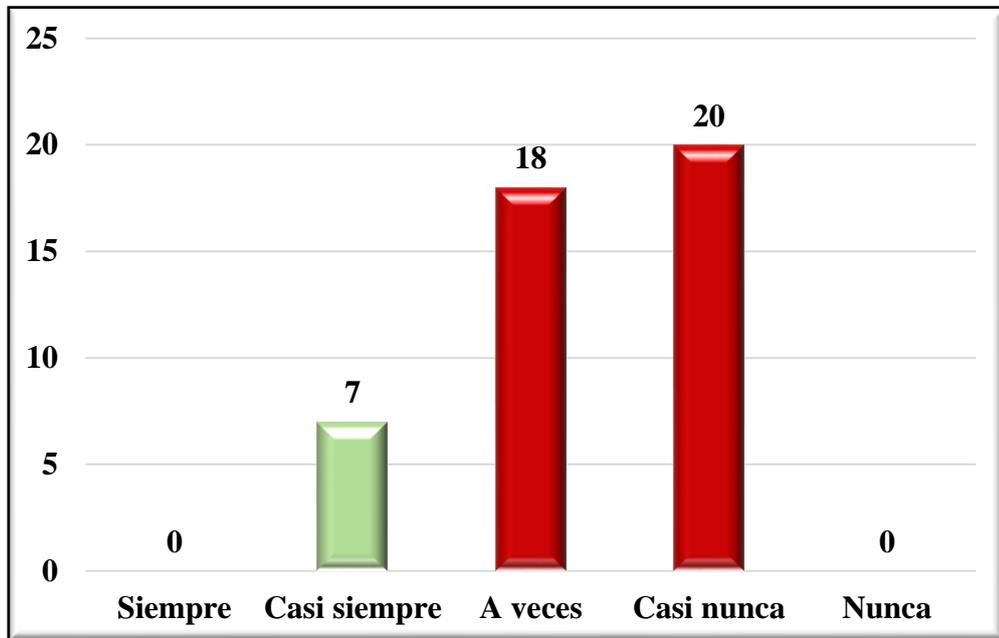
Nota: Elaboración propia

Análisis

La mayoría del personal no percibe que recibe una orientación clara y precisa a través de las capacitaciones para desempeñar sus funciones de manera eficiente y efectiva. Durante las entrevistas a profundidad, los empleados señalaron la necesidad de desarrollar un plan de capacitación adaptado al (DNC) Diagnóstico de necesidades de capacitación, ya que no todas las áreas recibían la formación requerida para sus funciones específicas.

5. La remuneración y los beneficios ofrecidos por Cartolex S.A. son justos y competitivos en comparación con otras empresas del sector.

Figura 7 Remuneración y beneficios



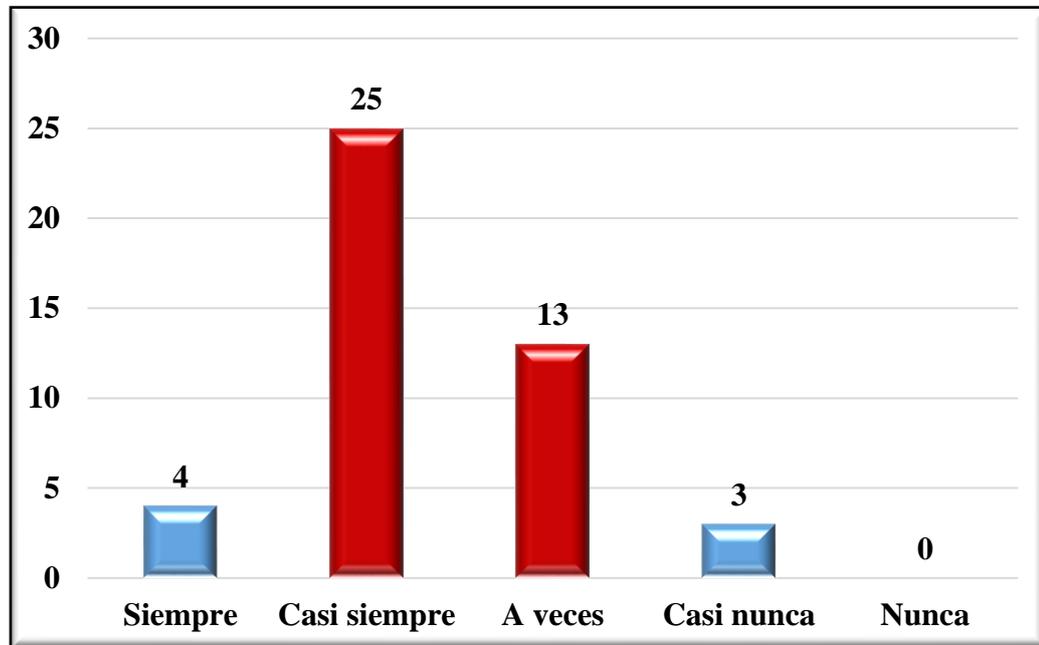
Nota: Elaboración propia

Análisis

En este gráfico se observa que la mayoría de los encuestados considera que se debe mejorar el sistema de remuneración y beneficios los mismos que deben ir acorde al mercado sectorial. Se puede deducir que el nivel de insatisfacción se mantiene, ya que, en las entrevistas de salida, la mayoría de los participantes presentaron quejas en cuanto a los temas salariales y los beneficios que la empresa les ofrece.

6. La falta de reconocimiento y recompensas adecuadas en Cartolex S.A. influye en la rotación del personal administrativo.

Figura 8 Reconocimiento y recompensas



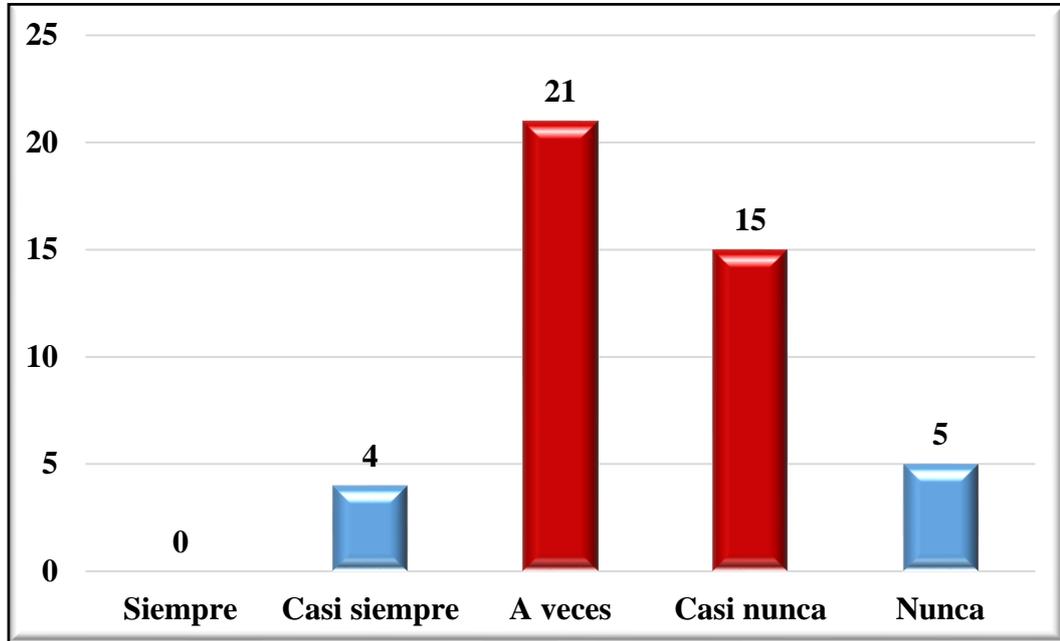
Nota: Elaboración propia

Análisis

Como se puede observar, la mayoría de los colaboradores afirman que la falta de reconocimiento y recompensa adecuada, puede conducir a una alta rotación de personal. Durante las preguntas abiertas realizadas al personal, se manifestó que, si la empresa no dispone de la liquidez necesaria para abordar las necesidades económicas, debería implementar un plan de salario emocional. Este plan no solo contribuiría al logro de los objetivos de la empresa, sino también al equilibrio entre la vida laboral y familiar de los colaboradores.

7. Existe una cultura organizacional sólida en Cartolex S.A. que promueve el compromiso y la lealtad de los empleados administrativos.

Figura 9 Cultura organizacional



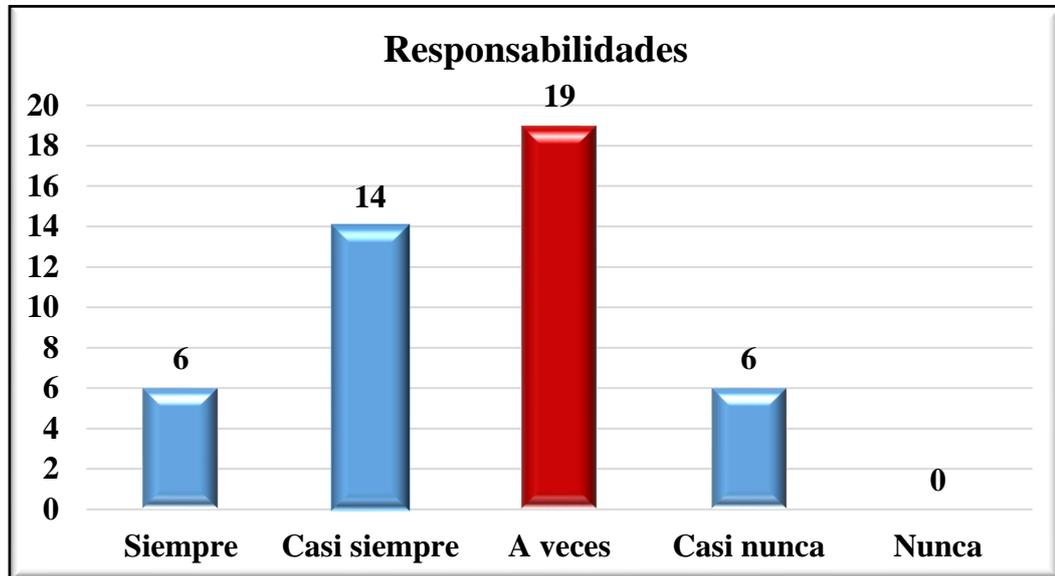
Nota: Elaboración propia

Análisis

La mayoría de la muestra señala la necesidad de modificar las estrategias para fomentar una cultura organizacional más sólida dentro de la empresa. Esto con el objetivo de lograr un mayor compromiso por parte de los trabajadores hacia el crecimiento de la organización y para que desempeñen sus funciones de manera más efectiva.

8. Las responsabilidades asignadas a los empleados administrativos en Cartolex S.A. se ajustan a sus habilidades y capacidades.

Figura 10 Responsabilidades



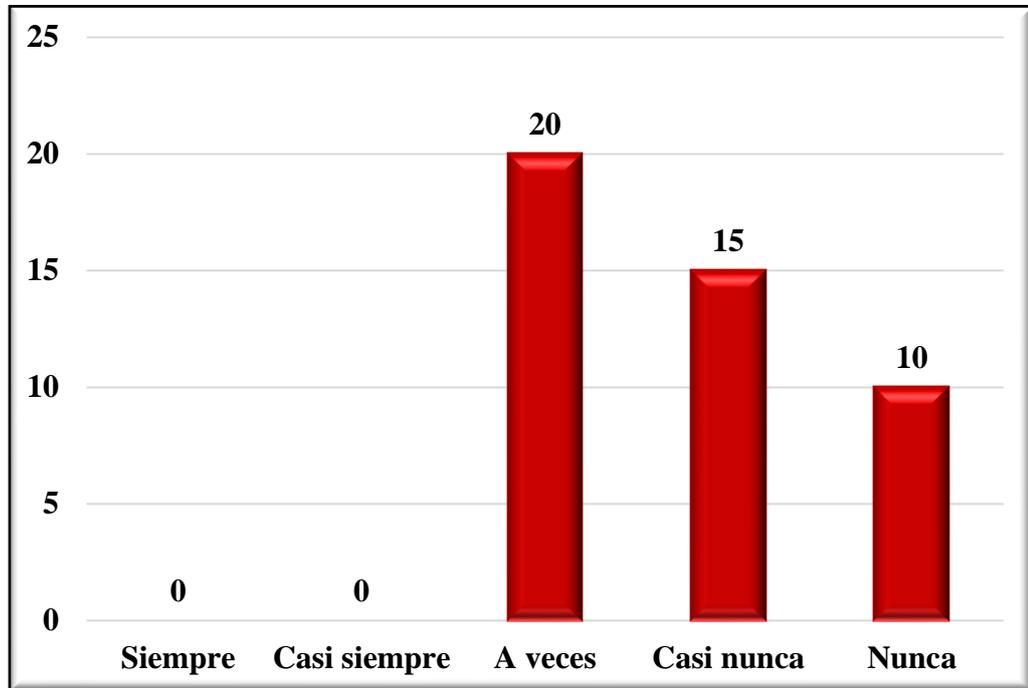
Nota: Elaboración propia

Análisis

Al observar el gráfico, se puede inferir que hay un segmento del personal administrativo que percibe que sus responsabilidades y habilidades están alineadas con las competencias requeridas para sus funciones. No obstante, otro grupo señala que esto se cumple solo en algunas ocasiones, lo que sugiere la necesidad de revisar si las descripciones de funciones están actualizadas y son apropiadas para cada puesto ocupado por los colaboradores.

9. La comunicación interna en Cartolex S.A. es efectiva y transparente, lo que contribuye a la retención del personal administrativo.

Figura 11 Comunicación interna



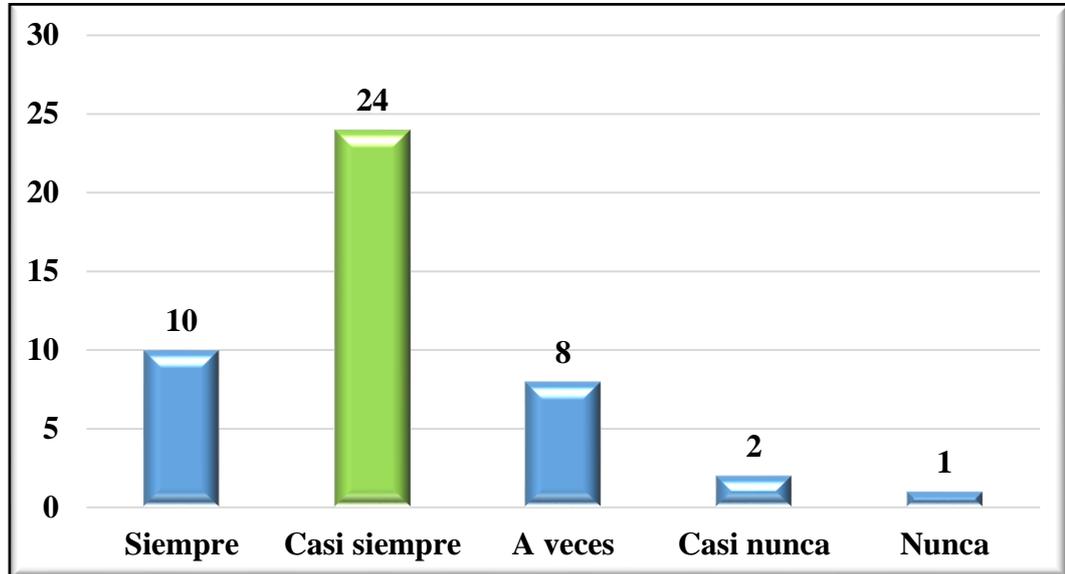
Nota: Elaboración propia

Análisis

Se observa una notable falta de estrategias de comunicación interna, lo cual afecta negativamente los resultados tanto de los departamentos como de la organización en su conjunto. La escasez de información conduce a la repetición de procesos, una comunicación poco clara y poco fiable. Este proceso de comunicación interna es crucial para que la empresa funcione como un engranaje y logre alcanzar los objetivos establecidos.

10. La implementación de un plan de retención del talento en Cartolex S.A. ayudaría a reducir la rotación del personal administrativo.

Figura 12 Plan de retención



Nota: Elaboración propia

Análisis

El análisis de las respuestas revela que la mayoría de los encuestados comparten la percepción de que la implementación de un plan estratégico centrado en retener al personal puede generar una serie de beneficios significativos. Además, al retener a los empleados clave, se preserva el conocimiento y la experiencia acumulada, lo que puede ser crucial para el éxito a largo plazo de la organización.

4.3 Resultados de las entrevistas de salida año 2021-2022

A continuación, se exponen los resultados de la entrevista de salida de los años: 2021-2022.

1 ¿Cuál es la causa por la que ha decidido abandonar el trabajo?

Tabla 2 Causas de salida

	2021	2022
Falta de desarrollo profesional	70	75
Falta de ascenso	40	30
Razones familiares y personales	20	20
Mejor sueldo	15	15
Otra opción laboral	10	5
Horario de trabajo	10	12
Insatisfacción con jefe Inmediato	10	13
Estudios	5	0
Problemas con compañeros de trabajo	0	0
Condiciones de trabajo	0	0
TOTAL	180	170

Nota: Elaboración propia

Análisis

En el análisis detallado de la tabla 2, se puede observar que el motivo principal que llevó a la mayoría de las salidas del personal fue la falta de oportunidades de desarrollo profesional. Esto sugiere que los empleados pueden sentirse estancados en sus roles actuales y percibir una falta de crecimiento en su carrera dentro de la empresa.

En segundo lugar, se destaca la falta de posibilidades de ascenso y reconocimiento como una razón significativa para las salidas del personal. Esto puede reflejar una percepción de falta de movilidad vertical dentro de la empresa, donde los empleados no ven claras las oportunidades para avanzar a roles de mayor responsabilidad o liderazgo. Esta situación puede generar desmotivación y frustración entre los empleados que aspiran a progresar en su carrera profesional.

2. Relaciones Laborales

Tabla 3 Relaciones Laborales-año 2021-2022

	2021		2022	
	SI	NO	SI	NO
¿Fomenta al desarrollo del equipo?	30	150	30	140
¿Informa novedades o disposiciones de la empresa?	60	120	70	100
¿Recibió un trato equitativo por parte de su jefe?	50	130	70	100
¿Considera que la relación con su jefe inmediato fue positiva?	150	30	150	20
¿Considera que su relación con sus compañeros fue positiva?	180	0	150	20
¿Considera que su relación con sus subalternos fue positiva?	180	0	150	20

Nota: Elaboración propia

Análisis

El análisis detallado revela que, durante los dos años evaluados, se detecta una falta de promoción del desarrollo del equipo por parte de la empresa. Esto sugiere que no se están implementando medidas efectivas para capacitar, motivar o mejorar las habilidades y competencias de los empleados.

Además, se observa que no se están comunicando adecuadamente las novedades o disposiciones de la empresa a los empleados. Esta falta de transparencia y comunicación efectiva puede generar confusión, desinformación y falta de claridad sobre los objetivos y las expectativas de la empresa, lo que a su vez puede afectar la moral y la satisfacción laboral de los empleados.

Por último, se destaca que no existe un trato equitativo por parte del líder inmediato hacia los miembros del equipo. Esta falta de equidad puede manifestarse en decisiones de asignación de tareas, reconocimiento, oportunidades de desarrollo y tratamiento personal hacia los empleados. La percepción de un trato injusto puede generar resentimiento, desconfianza y descontento entre los miembros del equipo, lo que puede afectar negativamente la cohesión y el rendimiento del equipo en su conjunto.

3. Recursos e Instalaciones

Tabla 4 Recursos e instalaciones

	2021		2022	
	SI	NO	SI	NO
¿Contó con las herramientas y recursos necesarios?	160	20	150	20
¿Las condiciones físicas para desempeñar su trabajo fueron las adecuadas?	170	10	160	10
¿Se realizó entrega de EPP?	180	0	170	0

Nota: Elaboración propia

Análisis

Se observó que la mayoría de los empleados se mostraron satisfechos con las herramientas y recursos que se les proporcionan para llevar a cabo sus funciones, así como con las condiciones físicas de su lugar de trabajo.

4.- Satisfacción Laboral

Tabla 5 Satisfacción Laboral

	2021		2022	
	SI	NO	SI	NO
¿Los beneficios otorgados por la empresa respondieron sus expectativas?	40	140	30	140
¿Considera adecuado el sueldo percibido por las funciones realizadas?	60	120	50	120
¿El ambiente en su área de trabajo fue agradable?	140	40	150	20

Nota: Elaboración propia

Análisis

El análisis del gráfico revela que los ex colaboradores expresaron una insatisfacción general con la remuneración que recibían durante su empleo en la empresa, sin embargo, se encontraban satisfechos con el ambiente de su área de trabajo. Esto sugiere que, en términos generales, estaban conformes con las condiciones laborales, pero no con el salario y beneficios que percibían mientras formaban parte de la organización.

CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

En base a la información recopilada, Cartolex S.A. sigue enfrentando desafíos similares a los de años anteriores, incluyendo una notable carencia de estrategias de comunicación, ausencia de planes de carrera y de promoción interna, falta de oportunidades de crecimiento y la insatisfacción con las políticas de remuneración. Estas problemáticas han llevado a la propuesta de elaborar un plan para abordar estas necesidades, con objetivos específicos como:

1. Mejorar la satisfacción laboral: Realizar encuestas regulares para evaluar la satisfacción de los empleados y desarrollar iniciativas como programas de reconocimiento que valoren las contribuciones de los empleados.
2. Incrementar el compromiso organizacional: Crear un entorno en el que se fomente el compromiso y la conexión de los empleados con los objetivos y cultura de Cartolex S.A. para contribuir activamente a su éxito.
3. Promover el desarrollo profesional: Implementar programas de capacitación al igual que políticas de promoción interna.
4. Fomentar una comunicación interna efectiva: Implementar un sistema de comunicación interna eficaz para mantener a los empleados informados.

5.1. Metodología

La formulación de la propuesta se centra en abordar de manera exhaustiva la problemática de la rotación del personal administrativo. Para ello, se establece como punto central identificar con precisión las áreas problemáticas que surgen como resultado directo de la rotación del personal, para luego diseñar las etapas que permitan abordarlas de manera efectiva.

Dentro de este proceso, se hace énfasis en la identificación de factores críticos que influyen en la rotación del personal, así como en la necesidad de realizar ajustes continuos en las políticas y prácticas de recursos humanos. Asimismo, se destaca la importancia de recopilar retroalimentación de manera constante para adaptar las estrategias conforme evoluciona la situación y las necesidades de los empleados. Este enfoque proactivo garantizará que la propuesta sea ágil, adaptable y efectiva en la reducción de la rotación.

5.2. Enfoque

Dada la complejidad del problema, se propone la implementación de talleres basados en la técnica andragógica. Esta metodología se basa en la utilización de enfoques lúdicos para facilitar el aprendizaje, haciendo hincapié en el ciclo de acción-reflexión. Este enfoque implica la realización de actividades que promueven la reflexión activa, lo que permite una enseñanza continua y significativa.

Los talleres estarán diseñados para fortalecer los equipos de trabajo, mejorar la dinámica laboral y fomentar una comunicación efectiva tanto en el ámbito profesional como en el personal. Se centrarán en el desarrollo de habilidades clave, como la resolución de problemas, la toma de decisiones colaborativas y el trabajo en equipo. Además, se buscará crear un espacio donde los empleados puedan compartir experiencias, reflexionar sobre sus prácticas laborales y encontrar soluciones conjuntas a los desafíos que enfrentan en su día a día.

Al aplicar este enfoque, se espera promover un ambiente de trabajo más colaborativo, creativo y motivador, lo que contribuirá a reducir la rotación del personal y mejorar el rendimiento general del equipo.

5.3. Instrumentos

Se planea llevar a cabo de manera regular encuestas de salida y, de forma anual, entrevistas a profundidad dirigidas a la detección temprana del riesgo relacionado con la rotación del personal. Estas entrevistas y pruebas proporcionarán información adicional y más detallada sobre las percepciones y experiencias de los empleados, lo que permitirá una evaluación más completa de la efectividad de las estrategias implementadas.

5.4. Estrategias y Acciones:

1. **Análisis de causas:** Este paso es fundamental para comprender las razones detrás de la rotación del personal. Continuar realizando encuestas de salidas con empleados que se han marchado, proporcionará información valiosa para identificar patrones y áreas de mejora.
2. **Programa de capacitación:** La implementación de un programa de capacitación y desarrollo es esencial para mejorar las habilidades y competencias de los

empleados. Es importante incluir tanto formación técnica como habilidades blandas para garantizar un crecimiento integral.

3. Revisión de políticas de recompensas: Evaluar y ajustar las políticas de remuneración y beneficios para asegurar que la empresa sea competitiva en el mercado laboral. Esto puede ayudar a retener a los empleados talentosos y motivados.
4. Programa de reconocimiento: Este puede ser muy efectivo para motivar a los empleados y fomentar la lealtad hacia la empresa. Reconocer el buen desempeño y la dedicación puede contribuir a crear un ambiente de trabajo positivo.
5. Mentoría y coaching: La mentoría y coaching puede ayudar en el desarrollo profesional de los empleados y en su retención. Estos programas brindan apoyo individualizado y orientación, encaminados a planes de carrera que fomenten el crecimiento de los empleados.
6. Mejora del ambiente laboral: Realizar cambios como la promoción de un equilibrio entre trabajo y vida personal, puede contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados y reducir la rotación. Un ambiente de trabajo positivo y saludable es fundamental para retener el talento.

5.5.Líneas de acción

En base en las acciones y estrategias planificadas, se mencionan las principales líneas de acción; estas se enfocan en abordar a nivel individual las tendencias de comportamiento para evaluar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores con la empresa. Asimismo, se propone intervenir a nivel grupal mediante la realización de talleres y capacitaciones periódicas. Estos eventos están destinados a resolver problemas organizacionales y abarcan aspectos como la comunicación interna, el liderazgo, el desarrollo de habilidades, la cultura organizacional y la compensación y beneficios, con el objetivo de fortalecer los aspectos clave que influyen en la rotación del personal.

5.6.Fundamento de las acciones

Los índices de rotación siguen en aumento, tanto en Cartolex S.A. como en el panorama empresarial en general. Por ello, es crucial asegurar que el personal contratado tenga las competencias necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Esto implica seleccionar a los candidatos adecuados cuyos perfiles se alineen con las necesidades de la organización, además de proporcionar programas de entrenamiento y seguimiento para fomentar el compromiso organizacional. En este sentido, la propuesta presentada busca centrarse en los aspectos identificados y abordar cualquier problema que surja mediante prácticas sólidas de gestión de recursos humanos, fundamentadas en valores éticos, objetivos organizacionales y mejora continua.

5.7.Alcance de la Propuesta:

Esta propuesta abarca un plan integral dirigido a enfrentar el desafío de la alta rotación del personal administrativo en Cartolex S.A. Se enfocará en varias áreas clave, incluyendo la mejora de la satisfacción laboral, el fortalecimiento del compromiso organizacional, la promoción del desarrollo profesional y la implementación de una comunicación interna efectiva. Este plan será aplicado de manera transversal a todos los niveles de empleados administrativos en la organización, asegurando una cobertura completa y coherente en todas las áreas afectadas por la rotación.

5.8. Cronograma

Podemos resumir el desarrollo de la propuesta como un plan para reducir la rotación del personal administrativo en Cartolex S.A., considerando los resultados de las encuestas aplicadas. Los detalles se presentan en el siguiente cronograma:

Descripción	Actividades	TRIMESTRE 1			TRIMESTRE 2			TRIMESTRE 3			TRIMESTRE 4			TRIMESTRE 5			
		MES 1	MES 2	MES 3	MES 1	MES 2	MES 3	MES 1	MES 2	MES 3	MES 1	MES 2	MES 3	MES 1	MES 2	MES 3	
Aumento de la Satisfacción Laboral	Diseño de un programa de capacitación en habilidades de liderazgo	■	■	■													
	Implementación de un sistema de reconocimiento y recompensas	■	■	■	■	■											
	Desarrollo de políticas para fomentar el equilibrio entre trabajo y vida personal		■	■	■	■											
	Evaluación enfocada en el análisis de competencias			■	■	■											
	Talleres orientados a promover una cultura de aprendizaje continuo			■	■	■											
Incremento del Compromiso Organizacional	Definición y comunicación clara de la visión, misión y valores organizacionales				■	■	■										
	Formación de equipos de trabajo interdepartamentales para proyectos				■	■	■	■									
	Creación de un comité de bienestar encargado de organizar eventos y actividades relacionadas con la cultura empresarial				■	■	■										
	Evaluación del nivel de compromiso antes y después de la implementación del proyecto					■	■	■	■								
	Elaboración de un sistema de recompensas basado en el alcance y cumplimiento de metas					■	■	■	■								
	Sesiones de retroalimentación sobre talleres y el cuadro de recompensas propuesto						■	■	■								

Descripción	Actividades	TRIMESTRE 1			TRIMESTRE 2			TRIMESTRE 3			TRIMESTRE 4			TRIMESTRE 5		
		MES 1	MES 2	MES 3	MES 1	MES 2	MES 3	MES 1	MES 2	MES 3	MES 1	MES 2	MES 3	MES 1	MES 2	MES 3
Fase 5-6 Desarrollo Profesional	Evaluación de las necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados a través de evaluaciones de desempeño y análisis de habilidades															
	Evaluación y diseño de programas de capacitación personalizados															
	Implementación de tutorías entre empleados experimentados															
	Identificación de oportunidades de promoción y sucesión															
	Socialización del plan de reconocimiento de logros															
	Talleres y seminarios de desarrollo profesional															
Fase 7-8 Mejora de la Comunicación Interna Efectiva	Introducción de una plataforma digital para compartir noticias y actualizaciones															
	Reuniones regulares para retroalimentación y resolución de conflictos															
	Creación de canales abiertos de comunicación para sugerencias															
	Seguimiento constante de la efectividad mediante encuestas y métricas															
	Comunicación asertiva en la resolución de problemas															
	Grupos de enfoque para soluciones específicas															
	Talleres para mejorar la participación grupal															
Fase 9-10 Evaluación y ajustes finales	Evaluación integral de todas las fases implementadas															
	Comparación de las tasas de rotación y satisfacción laboral pre y post implementación															
	Identificación de áreas que necesitan ajustes o mejoras adicionales															
	Elaboración de un informe final con recomendaciones para la sostenibilidad a largo plazo															
	Evaluación del rendimiento global del plan															

Este cronograma proporciona una visión detallada de las etapas de implementación, asegurando que las acciones se ejecuten de manera organizada y eficiente.

5.9.Presupuesto

Tras examinar el plan completo y sus fases, se ha elaborado un presupuesto tentativo que estimaría los costos de implementación para la empresa.

Tabla 6 Presupuesto tentativo

Actividad	Descripción	Cantidad/ Días/Horas	Costo Unitario	Costo Total
Diseño de Cuadro de Recompensas	Consultor en compensaciones	150 (horas)	\$ 35.00	\$ 5,250.00
Diseño de Cuadro de Recompensas	Software de gestión de desempeño + mantenimiento anual	1	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Talleres de aprendizaje continuo	Materiales de oficina y talleres, gastos de desplazamiento	10	\$ 350.00	\$ 3,500.00
Evaluación y análisis de competencias	Herramientas de evaluación y tiempo de análisis para competencias del personal, software de análisis de datos.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Evaluación de Competencias	Consultores externos	60 (días)	\$ 50.00	\$ 3,000.00
Evaluación de Competencias	Pruebas psicométricas	30	\$ 50.00	\$ 1,500.00
Implementación de Plan de Reconocimiento	Personal de RRHH	480 (horas)	\$ 0.00	\$ 00.00
Implementación de Plan de Reconocimiento	Sistema de reconocimiento en línea, por usuario	1	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Análisis de Datos de Satisfacción	Analista de datos	100 (horas)	\$ 25.00	\$ 2,500.00
Análisis de Datos de Satisfacción	Software estadístico + mantenimiento anual	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Análisis de Resultados de Fases Implementadas	Programas de herramientas analíticas	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Total				\$ 31,750.00

Fuente: Elaboración propia.

Estas herramientas pueden contribuir significativamente al desarrollo del talento, el rendimiento y la satisfacción del equipo, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en los resultados y el éxito general de la organización.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Se ha desarrollado como propuesta un plan integral que abarca todos los aspectos críticos relacionados con la rotación del personal administrativo en Cartolex S.A. Este plan representa un avance significativo hacia la reducción de la rotación y la mejora en la retención del personal.
- En conclusión, el análisis de resultados ha permitido identificar las principales causas de la desvinculación del personal administrativo en la empresa. Las deficiencias en las relaciones laborales, especialmente la falta de estrategias efectivas de comunicación interna, se destacan como un factor clave. Maliza y Bastidas (2019) recomiendan mantener una comunicación abierta y efectiva para mejorar el ambiente laboral. Además, la falta de reconocimiento ha sido el segundo factor más relevante en la rotación de personal. Gonzalez (2019) señala que los empleados buscan otras oportunidades laborales cuando no se les brinda el reconocimiento adecuado, subrayando la importancia de implementar programas de incentivos para fidelizar a los colaboradores. Por último, la ausencia de liderazgo, evidenciada por la falta de equidad en el trato por parte de los superiores según las entrevistas de salida, también contribuye significativamente a la rotación. Identificar y abordar estos factores es esencial para reducir la rotación y mejorar la retención del personal en la empresa.
- Los trabajadores actuales han expresado que la delegación adecuada de tareas y el establecimiento de objetivos claros por parte de los líderes podrían disminuir significativamente la rotación. Chumioque y Reynaga (2020) subrayan la importancia del liderazgo en la retención de personal, destacando que los líderes deben brindar apoyo, ofrecer un adecuado entrenamiento y fomentar un ambiente de trabajo positivo. Implementar estas prácticas de liderazgo es esencial para mejorar la retención de personal en la organización.

- Se han identificado varios factores del entorno laboral que pueden fomentar la retención del personal en Cartolex S.A., revelando oportunidades significativas para mejoras. Las estrategias propuestas incluyen la implementación de un programa de formación continua, como sugiere Zanelli (2021), quien destaca que ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo beneficia tanto a los empleados como a la empresa al contar con personal calificado. Además, se propone establecer un sistema de reconocimiento y recompensas basado en el desempeño. Según Muñoz (2022), reconocer y destacar el rendimiento de los empleados es crucial para la retención. Finalmente, mejorar las relaciones laborales tiene el potencial de fortalecer el entorno laboral en su conjunto, aumentando la satisfacción de los empleados y alineando sus intereses con los objetivos de la empresa. Estas medidas se espera que reduzcan significativamente la rotación y establezcan una cultura organizacional más sólida y positiva.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda la implementación del plan de retención desarrollado en este estudio como una medida clave dentro de la estrategia de gestión de recursos humanos de Cartolex S.A. Este plan, diseñado específicamente para abordar las causas identificadas de rotación del personal administrativo, tiene el potencial de mitigar los problemas de rotación que afectan a la empresa. Se aconseja comenzar la implementación de manera inmediata, estableciendo plazos claros y asignando responsabilidades específicas al equipo de Talento Humano. Es fundamental mantener un sistema de seguimiento y evaluación continuo para evaluar el progreso, identificar posibles desafíos y realizar ajustes según sea necesario. Al priorizar la ejecución de este plan de retención, Cartolex S.A. puede esperar reducir significativamente la rotación del personal administrativo, fortaleciendo así la estabilidad y el rendimiento del equipo en general
- Se recomienda establecer un sistema de retroalimentación continua que permita a los empleados expresar sus preocupaciones y necesidades de manera efectiva. Esto puede lograrse mediante la implementación de reuniones regulares para discutir temas laborales, la realización periódica de encuestas de satisfacción y la creación de canales de comunicación abiertos. Siguiendo las recomendaciones de Maliza y Bastidas (2019), estos canales deben proporcionar a los empleados

información clara sobre la dirección y los objetivos de la empresa. Al brindar a los empleados la oportunidad de participar activamente en la comunicación organizacional y expresar sus preocupaciones, la empresa puede aumentar la satisfacción laboral y reducir la probabilidad de rotación del personal.

- Basándose en las investigaciones de González (2019) y Muñoz (2022), se sugiere la implementación de un sistema de reconocimiento y recompensa basado en el desempeño como una estrategia integral para mitigar la rotación del personal. Establecer criterios claros y transparentes para evaluar el desempeño y asignar recompensas es fundamental. Además, se recomienda una comunicación efectiva del sistema a los empleados, destacando cómo sus contribuciones individuales se alinean con los objetivos organizacionales y cómo pueden ser recompensadas. Esta comunicación clara puede variar desde incentivos financieros hasta reconocimientos públicos y oportunidades de desarrollo profesional. Al implementar estas medidas, las empresas pueden no solo motivar a los empleados, sino también mejorar la retención del personal, lo que a su vez puede ayudar a reducir los costos asociados con la rotación y fortalecer la estabilidad y productividad del equipo.
- Se recomienda llevar a cabo una revisión periódica y proactiva del paquete de remuneración y beneficios ofrecido a los empleados administrativos. Esta revisión debe basarse en un análisis continuo del mercado laboral para garantizar que la empresa ofrezca paquetes competitivos que satisfagan las expectativas de los empleados, según lo señalan Pérez y Rojas (2019). Al proporcionar una compensación adecuada, los colaboradores sentirán que su trabajo es valorado, lo que puede contribuir significativamente a la retención del personal. Optimizar el paquete de remuneración y beneficios no solo facilitará la atracción de nuevos talentos, sino que también fortalecerá el compromiso y la lealtad de los empleados existentes, quienes percibirán que su trabajo es reconocido y recompensado de manera justa.
- Se recomienda al gerente de talento humano implementar una gestión integral que abarque desde la selección hasta la retención del talento. Es fundamental invertir en un proceso de reclutamiento y selección que contemple tanto las habilidades técnicas como la compatibilidad cultural de los candidatos. Esto requiere definir claramente los perfiles, utilizar herramientas de evaluación precisas y realizar entrevistas estructuradas. Además, es crucial establecer un proceso de

contratación e incorporación bien organizado, que incluya programas de capacitación y desarrollo profesional.

También es importante proporcionar un ambiente de trabajo positivo y ofrecer canales de comunicación efectivos, para que el personal se sienta valorado y comprometido, lo cual contribuirá a reducir la rotación.

- Se recomienda implementar un plan piloto de evaluaciones de desempeño durante el periodo de prueba en las áreas donde se detectó mayor rotación. Esto permitirá identificar y corregir errores a tiempo. Además, si los resultados son positivos, se puede demostrar la efectividad de la evaluación en otras áreas. Estas evaluaciones deben ser justas, transparentes y alineadas a los objetivos de la empresa.

REFERENCIAS

Agurto, K., Mogollón, F., & Castillo, L. (2020). El papel del engagement ocupacional como alternativa para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4).
https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400112

Aliaga, R. (2019). Factores que influyen en la rotación del personal caso empresa “Avecitas”. Huancayo. <https://core.ac.uk/download/pdf/266975347.pdf>

Amaiquema, A., Vera, J., & Zumba, I. (2019). Enfoques para la formulación de la hipótesis en la investigación científica. *Conrado*, 15(70).
https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000500354

Aquise, L., & Mendoza, L. (2020). Calidad de Vida Laboral y el Nivel de Rotación del Personal en la Empresa Call Center Konecta - Perú 2018 - 2020. *Repositorio Institucional UPN*, 1(1), 79.
https://doi.org/https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3244/Sonia%20Aquise_Liliana%20Mendoza_Trabajo%20de%20Investigacion_Baciller_2020.pdf?sequence=1

Arribasplata, J. (2021). Diseño de la metodología Lean Logistic en la gestión del almacén e inventarios para reducir los costos logísticos de una empresa del rubro metal

- mecánica en minería, Cajamarca 2019. Repositorio Institucional UPN, 1(1).
<https://doi.org/https://hdl.handle.net/11537/27461>
- Baez, R., Zayas, P., Velázquez, R., & Lao, Y. (2019). Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas. *Ingeniería Industrial*, 40(1), 14-23.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v40n1/1815-5936-rii-40-01-14.pdf>
- Boada, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *USIL*, 3(1).
<https://doi.org/https://revistas.usil.edu.pe/index.php/jefib/article/view/398>
- Bustamante, I. (2021). Rotación de personal como factores de eficiencia en el gasto público. Cusco.
http://200.48.82.27/bitstream/handle/20.500.12918/5857/253T20211016_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Caldera, D., Arredondo, M., & Zárate, L. (2019). Rotación de personal en la industria hotelera en el estado de Guanajuato México. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, 18(4), 615-629.
<https://www.redalyc.org/journal/3312/331267304006/331267304006.pdf>
- Chumioque, F., & Reynaga, S. (2020). La fatiga laboral y su influencia en la rotación de personal en la empresa Corporación Vega en el distrito de Comas, Lima en el año 2020. *Repositorio Institucional UTP*, 1(1), 36.
https://doi.org/https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3862/Fiorella%20Chumioque_Selene%20Reynaga_Trabajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2020.pdf?sequence=1
- Coronado, G., Valdivia, M., Aguilera, A., & Alvarado, A. (2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica*(60), 1-15. <https://www.redalyc.org/journal/944/94465715006/94465715006.pdf>
- Dávila, R., Agüero, E., Ruíz, J., & Guanilo, C. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(5), 663-677.
<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890538>

- De la Cruz, C. (2020). Influencia de la inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral. *Revisión de Estudios. Revista Unimar*, 38(2), 63-94.
<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8083728>
- Escola, M. (2020). Clima organizacional y su incidencia en la rotación de personal de la empresa *Estrategias y Mercado*. Quito.
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/21342/1/T-UCE-0007-CPS-272.pdf>
- Espinoza, A., & Rojas, E. (2019). Diseño de un modelo basado en la combinación de estrategias de Recursos Humanos para reducir la rotación de personal en restaurantes de comida. Lima .
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626418/Espinoza_TA.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Estrada, E., & Mamani, H. (2020). Compromiso organizacional y desempeño docente en las Instituciones de Educación Básica. *Revista Innova Educación*, 2(1), 132-146.
<https://revistainnovaeducacion.com/index.php/rie/article/view/70/142>
- Franco, C., García, Y., Graciano, R., & Ortiz, L. (2020). ¿Cuáles son los factores de la cultura organizacional que influyen en la rotación de personal que se encuentra ubicada en el rango de edad de la generación Z? Medellín .
http://repository.ucatolicaluismamigo.edu.co/bitstream/ucatolicaamigo/589/1/Uclam_CD-T658.3%20%20F825%20%202020.pdf
- Gavilanes, K., & Gordillo, S. (2021). Diseño organizacional por competencias y su relación en el desempeño del personal administrativo en una empresa de servicio de seguridad. *Repositorio Digital ULVR*, 1(1).
<https://doi.org/http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4464>
- González, V., Hernández, B., Mendoza, T., & Ruíz, A. (2020). El pensamiento crítico y creativo: un caso desde la investigación- acción. *Conrado*, 16(76).
https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442020000500079&script=sci_arttext&tlng=en
- González, J. (2019). Influencia de la gestión del talento humano en la rotación de personal de la empresa *RECKREAR S.A.S*. Pereira.

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/17841/INFLUENCIA%20DE%20LA%20GESTI%20c3%93N%20DEL%20TALENTO%20HUMANO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Guerrero, D., Poveda, G., Puerto, L., & Velandia, J. (2019). Diseño de estrategia para la prevención de accidentes en manos por riesgo mecánico, en la empresa Inmecolsa S.A. Repositorio institucional UNIMINUTO, 1(1). <https://doi.org/https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/11023>

Hernández, Y., Jaramillo, J., & Hernández, G. (2019). La relación entre el compromiso organizacional y la rotación de personal obrero. Estudios de administración, 28(1), 102-129. <https://estudiosdeadministracion.uchile.cl/index.php/EDA/article/view/60211/68126>

Lara, Z. (2021). Diseño de un plan de remuneración variable basada en la gestión del desempeño en una empresa industrial de lácteos (Pasteurizadora Quito). Repositorio de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 1(1), 120. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/10644/8045>

Lima, D., Shugulí, C., & Mantilla, K. (2020). Acciones para reducir la rotación del personal en una empresa ecuatoriana comercializadora de material ferretero. Uniandes Episteme, 7(1), 30-44. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8298221>

Maliza, G., & Bastidas, C. (2019). Efecto de la carga laboral y la rotación del personal en la productividad de los servidores judiciales en el Consejo de la Judicatura de Los Ríos, Ecuador en el año 2018. Ciencia Digital, 3(33), 30-43. <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/CienciaDigital/article/view/768/1808>

Mejía, J. (2021). Compromiso organizacional y la intención de rotación de personal en una empresa tercerizadora de recursos humanos de Lima, 2021. Repositorio de la Universidad César Vallejo, 1(1). <https://doi.org/https://hdl.handle.net/20.500.12692/73629>

- Meneses, K. (2019). Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal. Bogotá. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/31779/MenesesPintoKelyJohanna2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mercado, N., Maya, M., & Mercado, S. (2021). Diseño de lineamientos para mitigar la incidencia del riesgo ergonómico en el área administrativa de la empresa Ortiz Construcciones y Proyectos SA ubicada en Remedios-Antioquia. Repositorio Institucional UNITEC, 1(1). <https://doi.org/https://hdl.handle.net/20.500.12962/2010>
- Mina, M. (2019). Estudio de rotación de personal en una empresa del sector alimentos y bebidas. Santiago de Cali. <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/10965/T08497.pdf;jsessionid=C33F58FC8CA81C7A3102E06345F426F1?sequence=4>
- Mora, J., & Mariscal, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. Revista Dilemas Contemporáneos, 7(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.46377/dilemas.v3i1i1.1307>
- Muñoz, Y. (2022). Análisis de la rotación de personal en una empresa del sector retail. Repositorio RI UMNG, 1(1). <https://doi.org/http://hdl.handle.net/10654/43705>
- Niño, L. (2021). Modelo CMR para la reducción de la rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2021. Repositorio de la Universidad Norbert Wiener, 1(1). <https://doi.org/https://hdl.handle.net/20.500.13053/5508>
- Orbe, A. (2019). Factores motivacionales que inciden en la rotación de personal en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria- SEPS. Quito. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6645/1/T2872-MDTH-Orbe-Factores.pdf>
- Padilla, S. (2020). Plan de mejora para la rotación de personal en la empresa One Link. Bogotá. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/9755/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Parra, S. (2022). "Clima laboral y su relación con la rotación del personal". Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/37202/1/170%20GTH.pdf>
- Pérez, M., & Rojas, J. (2019). Diseño de un modelo basado en la combinación de estrategias de Recursos Humanos para reducir la rotación de personal en restaurantes de comida rápida. Repositorio Académico UPC, 1(1). <https://doi.org/http://hdl.handle.net/10757/626418>
- Piña, N. (2020). Propuesta para reducir la rotación de personal en una empresa de servicio, Lima 2020. Lima. https://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13053/3917/T061_75195734_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Piza, N., Amaiquema, F., & Beltrán, G. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. Conrado, 15(70). https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442019000500455&script=sci_arttext&tlng=pt
- Quispe, R., & Paucar, S. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes en una universidad pública de Perú. Apuntes Universitarios. Revista de Investigación, 10(2), 64-76. <https://www.redalyc.org/journal/4676/467662252006/467662252006.pdf>
- Reyes, L., & Carmona, F. (2020). La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio. Repositorio Digital de la Universidad Simón Bolívar, 1(1). <https://doi.org/https://hdl.handle.net/20.500.12442/6630>
- Rivera, C., Riversa, F., Terán, M., & Díaz, M. (2022). ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA EN HERMOSILLO, SONORA, MEDIANTE EL USO DE LA HERRAMIENTA MICMAC. Tópicos Selectos de Administración, 1(1). <https://doi.org/http://hermosillo.tecnm.mx/documentos/Topicos%20de%20Administracion%20Vol1.pdf#page=10>
- Rodas, F., & Pacheco, V. (2020). Grupos Focales Marco de Referencia para su Implementación. INNOVA Research Journal, 5(3), 182-195. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7878893>

- Rodríguez, A. (2020). Estudio de los factores que originan la rotación del personal. Caso: Ecuatran S.A. Ambato. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2972>
- Rodríguez, E. (2019). LA HERMENÉUTICA GADAMERIANA COMO SÍNTESIS ENTRE EL ENFOQUE CUANTITATIVO Y CUALITATIVO EN LA INVESTIGACIÓN SOCIAL. *Límite* (Arica), 14(1). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/s0718-50652019000100204>
- Rodríguez, P. (2020). El impacto que causa la alta rotación de personal en las organizaciones. Bogotá. <https://core.ac.uk/download/pdf/344702458.pdf>
- Rodríguez, S., Parra, J., Pinzón, S., & Pinzón, J. (2019). Diseño de un plan estratégico que permita disminuir la rotación de personal en el área financiera de la empresa VCO proyecto Consorcio Sama. Bogotá. https://repositorio.unitec.edu.co/bitstream/handle/20.500.12962/1308/Tercera_%20Entrega%20Seminario_corregido_entrega%20final_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rojas, D., Shugulí, C., & Mantilla, K. (2020). Acciones para reducir la rotación del personal en una empresa ecuatoriana comercializadora de material ferretero. *Revista UNIANDES Episteme*, 7(1), 30-44. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8298221>
- Saavedra, J., & Delgado, J. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1510-1523. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176
- Salvador, J. (2019). Compromiso Organizacional y Riesgos Psicosociales. *Revista San Gregorio*(35), 157-172. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rsan/n35/2528-7907-rsan-35-00157.pdf>
- Sánchez, I. (2020). Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias para disminuir la rotación de personal en Sepronac Cía. Ltda. Quito. Repositorio de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 1(1), 148. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/10644/7763>

- Sánchez, P. (2020). Análisis de factores que influyen en la rotación de personal de la empresa engineer solution, talara – 2019. Piura. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/55573/B_S%c3%a1nchez_CPJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tejero, J. (2021). Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario. *Revista de la Universidad de Castilla-La Mancha*, 1(1), 180. <https://doi.org/https://www.torrossa.com/en/resources/an/4943831#page=65>
- Vargas, S., & Flores, M. (2020). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Investigación bibliotecológica*, 33(79). <https://doi.org/https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.79.57913>
- Villacis, H., & Plaza, L. (2019). PLAN DE MEJORA DE LOS SUBSISTEMAS DE CONTRATACIÓN TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA KRIS-SOL SECTOR ALAMEDA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. *Repositorio Digital ISTHCPP*, 1(1). <https://doi.org/http://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/handle/123456789/152>
- Westfalia, R. (2020). La relación entre la rotación de personal y el clima laboral del personal operativo en una empresa Retail, Lima 2019. Lima. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/4c03a513-ab29-4bf8-9d6c-e50bddab1a65/content>
- Yslado, R. (2019). Síndrome de burnout y la satisfacción laboral en profesionales de la salud. *Horizonte Médico* (Lima), 19(4). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24265/horizmed.2019.v19n4.06>
- Zaballa, P., Assafiri, Y., Medina, Y., Noguerrina, D., & Medina, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *Academo* (Asunción), 8(1), 1-29. <http://scielo.iics.una.py/pdf/academo/v8n1/2414-8938-academo-8-01-29.pdf>
- Zanelli, R. (2021). Rotación del personal y productividad de los trabajadores de la Empresa Pesquera Don Fernando SAC – Chimbote, 2021. Repositorio de la

ANEXOS

Anexo entrevista de salida

ENTREVISTA DE SALIDA			
Fecha:			
Empresa:			
Nombre:			
Cargo:			
Área de trabajo:			
Fecha de Ingreso:			
Jefe Inmediato:			
Ultimo día de trabajo:			
1. Por favor explique el motivo de su salida marcando con X en la opción que corresponde			
Otra opción laboral	<input type="checkbox"/>	Horario de trabajo	<input type="checkbox"/>
Mejor sueldo	<input type="checkbox"/>	Salario	<input type="checkbox"/>
Falta de desarrollo profesional	<input type="checkbox"/>	Insatisfacción con Jefe Inmediato	<input type="checkbox"/>
Estudios	<input type="checkbox"/>	Problemas con compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>
Razones familiares y personales	<input type="checkbox"/>	Condiciones de trabajo	<input type="checkbox"/>
Otro:	<input type="checkbox"/>	Falta de ascenso	<input type="checkbox"/>
		Fin de contrato	<input type="checkbox"/>
2. Tiene usted una buena imagen de la compañía.			
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Por favor explique:			

3. ¿Su trabajo ha sido valorado en la empresa?			
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Por favor explique:			

4. Relaciones laborales			5. Recursos e instalaciones		
	Si	No		Si	No
Considera que la relación con su jefe inmediato fue positiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Contó con las herramientas y recursos necesarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recibió un trato equitativo por parte de su jefe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Las condiciones físicas para desempeñar su trabajo fueron las adecuadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fomenta al desarrollo del equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se realizó entrega de EPP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informa novedades o disposiciones de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Considera que su relación con sus compañeros fue positiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Su relación con sus subalternos fue positiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

Comentarios Adicionales: _____

6. Desarrollo Humano			7. Satisfacción laboral		
	Si	No		Si	No
La inducción le ofreció una idea clara de sus funciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	El ambiente en su área de trabajo fue agradable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La capacitación recibida favoreció a mejorar su desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los beneficios otorgados por la empresa respondieron sus expectativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considera que la empresa apoyó a su desarrollo profesional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Considera adecuado el sueldo percibido por las funciones realizadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La capacitación que recibió le ayudó a mejorar su desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

Comentarios Adicionales: _____

8. Qué aspectos de la empresa hubieran influido en usted para no renunciar?

9. Mencione 3 aspectos positivos de la Empresa.

10. Mencione 3 aspectos que la Empresa podría mejorar.

11. Estaría dispuesto a reingresar a la Empresa. Por qué?

12. Tiene alguna sugerencia para mejorar las condiciones laborales. Cuáles?

Nombre y Firma del entrevistado	Nombre y Firma del Entrevistador
---------------------------------	----------------------------------

Fecha: _____

Anexo de la Entrevista a Profundidad

- 1. Cuéntanos sobre tu experiencia laboral en Cartolex S.A. ¿Qué aspectos te han satisfecho y cuáles han sido tus principales desafíos durante tu tiempo en la empresa?

.....
.....
.....

- 2. ¿Qué factores consideras que influyen directamente en la rotación del personal administrativo en Cartolex S.A.? Por favor, enumera y describe los principales factores que percibes como determinantes.

.....
.....
.....

- 3. ¿Qué acciones o medidas consideras que podrían implementarse para mejorar la retención del personal administrativo en Cartolex S.A.? Por favor, sé específico/a y brinda ejemplos concretos.

.....
.....
.....
.....

- 4. ¿Consideras que existen oportunidades claras de crecimiento y desarrollo profesional en Cartolex S.A.? Si es así, ¿en qué medida se promueven y se aprovechan estas oportunidades? Si no, ¿qué cambios o acciones propondrías para mejorar esta situación?

.....
.....
.....

5. En tu opinión, ¿cómo podría mejorarse el ambiente laboral en Cartolex S.A. para fomentar la satisfacción y el compromiso de los empleados administrativos? Por favor, proporciona sugerencias concretas.

.....
.....
.....
.....

6. ¿Cómo valoras las políticas de remuneración y beneficios en Cartolex S.A.? ¿Consideras que son adecuadas y competitivas en comparación con otras empresas del sector? Si no, ¿qué cambios o ajustes propondrías?

.....
.....
.....

7. ¿Has tenido alguna experiencia de liderazgo en Cartolex S.A.? Si es así, ¿cómo describirías el estilo de liderazgo y la relación con tus superiores? ¿Consideras que el liderazgo influye en la retención del personal administrativo? Explícanos tu perspectiva.

.....
.....
.....

8. Por último, ¿tienes alguna otra sugerencia o comentario que te gustaría agregar para contribuir al diseño de un plan efectivo para reducir la rotación del personal administrativo en Cartolex S.A.?

.....
.....
.....

Anexo de la entrevista de profundidad

Preguntas	1	2	3	4	5
	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
El ambiente de trabajo en Cartolex S.A. es favorable y promueve la satisfacción de los empleados administrativos.					
La empresa Cartolex S.A. brinda oportunidades claras de desarrollo profesional y crecimiento para los empleados administrativos.					
Los factores del entorno laboral en Cartolex S.A., como el liderazgo y la comunicación, influyen positivamente en la retención del personal administrativo.					
Cartolex S.A. proporciona el apoyo y la capacitación necesarios para que los empleados administrativos desempeñen su trabajo de manera efectiva.					
La remuneración y los beneficios ofrecidos por Cartolex S.A. son justos y competitivos en comparación con otras empresas del sector.					
La falta de reconocimiento y recompensas adecuadas en Cartolex S.A. influye en la rotación del personal administrativo.					
Existe una cultura organizacional sólida en Cartolex S.A. que promueve el compromiso y la lealtad de los empleados administrativos.					
Las responsabilidades asignadas a los empleados administrativos en Cartolex S.A. se ajustan a sus habilidades y capacidades.					
La comunicación interna en Cartolex S.A. es efectiva y transparente, lo que contribuye a la retención del personal administrativo.					
La implementación de un plan de retención del talento en Cartolex S.A. ayudaría a reducir la rotación del personal administrativo.					