



Mayo 2018 - ISSN: 1696-8352

ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL QUE AFECTAN A LAS PYMES COMERCIALES EN SU PRODUCTIVIDAD LABORAL

Autores e información del artículo:
Srta. Alvarado Bastidas Karen Yolanda
Toala Parrales Diana Maleny

dianamalenytoala@gmail.com
karenalvarado93@hotmail.com
Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
Estudiantes egresadas de la Facultad de Ciencias Administrativas

Julio Pérez Peñañiel
MSc.
Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas
jperezp@ulvr.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Alvarado Bastidas Karen Yolanda, Toala Parrales Diana Maleny y Julio Pérez Peñañiel (2018): "Análisis de la rotación de personal que afectan a las pymes comerciales en su productividad laboral.", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (mayo 2018). En línea: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/pymes-productividad-ecuador.html>

RESUMEN:

A medida que pasa el tiempo las pymes se ven obligadas por la globalización y exigencias de mercado, de contar con las herramientas necesarias para poder competir con otras empresas, por lo que dependerá en gran medida de la forma en que su personal puede ser utilizado y administrado.

Ante la responsabilidad y tendencia es necesario generar sistemas de gestión de calidad para asegurar la productividad de los empleados, la cual se está viendo afectada por la rotación de personal en las pymes, lo que conlleva a no tener un personal capacitado y comprometido con la visión, misión y objetivos de la empresa, cuando cada integrante del capital humano debe estar consciente de la importancia de las funciones que realiza dentro de la empresa.

Por tal motivo se realizó un estudio de tipo exploratorio, de campo y descriptivo para obtener una información que sustente el objeto de estudio por medio de la recolección de datos que fueron analizados con herramientas estadísticas, para proponer estrategias que sean útiles para reducir la rotación de personal en las pymes de la ciudad de Guayaquil.

PALABRAS CLAVES: Clima Organizacional- Reclutamiento- Recursos Humanos – Rotación de Personal.

ABSTRACT:

As time passes SMEs are forced to globalization and market demands, the tools necessary to compete with other companies, so it depends largely on how their staff can be used managed. Given the responsibility and tendency is necessary to generate quality management systems to ensure employee productivity, which is being affected by the rotation of staff in the cameras, which leads to not having a trained staff and committed to the vision, mission and objectives of

the company, when each member of human capital must be aware of the importance of the functions performed within the company.

For what reason an exploratory, field and descriptive study was conducted to obtain information that supports the object of study for the collection of data that were analyzed with statistical tools, to propose strategies that are useful to reduce the turnover of SMEs in the city of Guayaquil.

KEYWORDS: Organizational Climate - Recruitment - Human Resources - Staff Rotation.

1. INTRODUCCIÓN:

El departamento de recursos humanos es una aplicación que resultó obligada al crecimiento y complejidad de las actividades laborales de la organización, porque quienes lo conforman son personas que integran, permanecen y participan en la organización en cualquier nivel jerárquico o tarea.

Actualmente existen muchas empresas que poseen un departamento de recursos humanos con muchas falencias, que han sido comprobadas mediante un estudio y por consiguiente se procede a mencionar de forma profunda cada una de ellas, brindando alternativas de mejora tanto para los empleadores como para los trabajadores.

Ahora bien se analiza el departamento de recursos humanos y principalmente el tema de rotación personal en las pymes, ya que son pequeñas y medianas empresas que han logrado aportar a la economía del país, generando diferentes plazas de trabajo y representan el 80% de los negocios de una economía, por el desarrollo de su producción.

Sin embargo se ha notado que no existe una correcta planeación en sus departamentos, específicamente el de recursos humanos porque existe una rotación de personal, lo que genera una reducción en la productividad laboral, porque no poseen la suficiente experiencia para estar al tanto de las políticas y metas, de esta forma poder cumplir su papel dentro de la misma, perjudica además la capacidad que tiene la organización en mantener clientes y ofrecer un servicio de alta calidad, porque los clientes pueden llegar a sentirse incómodos porque no son los mismos empleados o representantes del servicio.

Según indica, González (2006) Rotación de Personal se conoce al número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto, de esta misma definición se deduce que no se debe de considerar como formando parte de la rotación el número de trabajadores que salen y que no son substituidos por otros, pues en este caso puede tratarse de reajuste o contracción de la empresa. (pág. 2)

Así mismo se aumenta el costo relacionado con la contratación y entrenamiento de los nuevos empleados, porque al contratar nuevos empleados, estos deben pasar por un proceso de capacitación, el cual es de costo altos, porque se requiere de trabajadores calificados para entrenar a los recién ingresados, lo que conlleva a una concentración menos en sus actividades normales, es por eso que en muchas ocasiones el mismo propietario tiene que capacitar a los empleados nuevos.

Otro efecto de las desventajas, generadas por una alta rotación pueden incluso causar menores utilidades, porque si existe algo que tienda a aumentar los costos o reducir la productividad o ingresos, repercutirá a reducir las utilidades, por ende existirá menores márgenes de ganancias, más aún que son pequeñas empresas y que requieren de meses o años para conseguir una rentabilidad, y los costos inesperados son los que ocasionan una alta rotación, pueden aumentar este periodo mucho antes de obtener ganancias.

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Actualmente la fuerza laboral del siglo 21 se ha extendido alrededor del mundo, porque se encuentra conectada de manera perspicaz y exigente con la tecnología, enfrentando escenario con personas de formación diferente, ante estos escenarios esta la realidad de la gestión de quien conforma el departamento talento humano, quienes deben adaptarse a diferentes perfiles, porque están en procesos de transformación y en ocasiones se apartan de los conceptos de administración de personas, para que sean orientados hacia un enfoque alto en el desempeño de los empleados.

Cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación de personal, situación que lleva a plantear que las pérdidas de recursos no sólo son provocadas por la organización, por lo que resulta esencial establecer los motivos que provocan la salida de tales recursos humanos, para que la organización pueda tomar acciones sobre este flujo y así hacer que el volumen de renunciaciones disminuya. (Miranda, 2007)

Al mismo tiempo se debe hacer conciencia que las personas buscan la felicidad, que en muchas ocasiones el dinero o la carrera ya no son los mejores incentivos, ahora se preocupan más por que haya justicia, equidad y estabilidad, si un empleado siente aquello, puede llegar a ser muy rentable, porque sentirá seguridad, que se convierte en motivación para que en conjunto con otros trabajadores creen un ambiente armónico, tanto que no querrán dejarlo jamás y tratarán de ser más productivo para crecer junto con la organización.

Además esto ha perjudicado a los indicadores de la tasa de empleo, debido a que según el Diario El Comercio (2017), en su publicación muestra los indicadores del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) los resultados de la encuesta, la tasa de desempleo a diciembre del 2016 cerró en 5,26%, lo que implica un crecimiento de 0,46 puntos porcentuales con relación al mismo mes del año pasado, en cuanto al subempleo pasó de 14% al 19,9% entre diciembre del 2015 y del 2016. Mientras la tasa de empleo bruto nacional pasó del 62,6% al 63,8%, siendo Guayaquil la ciudad con el mayor subempleo fue con el 20,2% y la de menor porcentaje Cuenca con el 11%.

Sin embargo es importante recalcar que dicha investigación beneficiará a muchas empresas y colaboradores porque se intenta promover un cambio hacia un nuevo modelo de gestión donde el talento humano es el departamento más importante de una organización, porque esta direccionado en equilibrar el poder de las personas al interior de la organización, formando una cultura de armonía en un referente de toda acción empresarial y es sin duda, una forma efectiva para crear orgullo dentro de los empleados, para que se comprometan en velar por el mantenimiento de los valores corporativos de la empresa para la que gestionan, así como de regir el comportamiento de los empleados desde su contratación hasta la consecución de los objetivos.

3. OBJETIVO GENERAL

Analizar cómo la rotación de personal afecta a las PYMES comerciales en su productividad laboral.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el índice y las causas de rotación del personal de las pymes.
- Evaluar de manera consistente el clima organizacional, en la coordinación de las labores.
- Proponer estrategias que disminuyan la rotación del personal en las Pymes comerciales.

IDEA A DEFENDER

Implementar estrategias de mejora para el área de recursos humanos que logren disminuir la rotación de personal en las Pymes Comerciales, ya que existe un impacto adversamente en sus niveles de productividad laboral.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Rotación Personal

La rotación de personal es un término utilizado por el departamento de recursos humanos para definir la fluctuación de personal entre una empresa y su ambiente, es decir, un intercambio de personas que realizan las actividades en la organización, también se lo puede definir como el volumen de personas que ingresan o salen de la organización. Generalmente la rotación de personal puede ser expresada de la siguiente forma: "Relación porcentual existente entre las admisiones, promedio de trabajadores y retiros que pertenecen a la organización en cierto tiempo"

Los retiros de personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema, porque es uno de los problemas que preocupan a los ejecutivos del área de recursos humanos de las organizaciones. (Barre, 2014)

La rotación de recursos humanos puede expresarse en índices mensuales o anuales, para realizar comparaciones, por medio de diagnósticos y luego establecer predicciones o dictar disposiciones, es más como en todo sistema abierto, la organización puede caracterizarse por la variedad incesante de recursos que se necesitan para ejecutar las operaciones y generar resultados, por ese motivo es necesario trabajar para tener un promedio adecuado de rotación siempre, para que no afecte la productividad y rentabilidad de la organización.

IMPORTANCIA

Actualmente uno de los mayores retos para quienes realizan la gestión de los Recursos Humanos es implementar una herramienta, que pueda ser útil para que su personal se comprometa y se integre en la organización, porque le da un valor agregado a la organización, el tener gente capacitada, con experiencia, que les permite incluso aumentar la posibilidad permanecer más tiempo en la empresa.

Según estudios indican que en las empresas generalmente existen problemas de rotación de personal; sin embargo, dicha rotación se puede presentar de manera más significativa en algunas organizaciones, lo cual es un problema

importante para muchas empresas; ya que provoca la generación de grandes costos, particularmente en empleos que ofrecen altos niveles de educación y entrenamiento. (Arias, 2014, pág. 7)

Esto se debe a que exista una fuga o salida del talento humano por falta de motivación laboral, afectando de manera directa a las organizaciones, más aun cuando el personal que abandona la empresa aporta de forma positiva en las actividades que se realizan a diario, por la cual debe ser conservada con diferentes métodos.

MARCO LEGAL

Ley de Compañías

Esta ley es mencionada por ser el ente que vigila que se cumplan con todas las disposiciones exigidas en la ley es la Superintendencia de Compañías. Además, es en la misma Superintendencia de Compañías donde están registradas todas las empresas que funcionan legalmente en el Ecuador.

Código de Trabajo

Art. 169 - Art. 170 - Art.171 - Art.172 - Art. 173 - Art. 188

Código orgánico de la producción, comercio e inversiones (CPROD)

El Código recogió novedades en muchos ámbitos: laboral, tributario, de comercio exterior, de financiamiento, entre los más importantes, los incentivos para las Mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) ocupan un lugar destacado en este Código.

MARCO CONCEPTUAL

Contratación. – Cuando una de las partes que realiza un servicio a cambio de dinero u otra recompensación por medio de un acuerdo.

Clima laboral. – Es el ambiente físico y humano donde se desarrolla las actividades laborales, y tiene influencia en la satisfacción y productividad.

Cultura organizacional. - Se conoce al conjunto de experiencia, creencias, actitudes, hábitos y valores dentro de una organización.

Desempeño laboral. - Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo.

Indemnización. - Es la acción que se otorga a un acreedor o víctima de un daño el cual exige a un deudor una cantidad de dinero como parte de la reparación del mal que se haya causado.

Índice. – Es el dato que sirve para poder conocer o valorar la intensidad de algún hecho o para determinar su futura evolución.

Pyme. – Se considera pyme a las Pequeñas y medianas empresas que no sobrepasa los 200 empleados.

Reclutamiento. – Son todos los procedimientos que se deben seguir para atraer candidatos que tengan el perfil que se requiera para ocupar la vacante.

Recursos humanos. – Es el departamento encargado de gestionar y monitorear que todas las normativas, políticas, misión y visión de la empresa, además de seleccionar el personal idóneo para que dichos puntos sean cumplidos

Rotación de personal. – Salida o entrada de un empleado también se la conoce como el intercambio de personal dentro de una organización, la cual influye directamente el clima laboral.

Selección. - Un conjunto de sucesiones y etapas dirigidas hacia a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La investigación a aplicar para este tipo de estudio es de nivel exploratorio, descriptivo y de campo, debido a que no se han realizado estudios que permitan conocer las circunstancias que dieron origen a dicho problema, por lo tanto es menester indagar en todos los factores que están vinculados con el objeto de estudio, y el estudio exploratorio facilita el uso de fuentes secundarias tales como documentos, estudios realizados con anterioridad o información publicada, además por medio de un estudio descriptivo porque se pretende dar un panorama general de la investigación, para determinar las variables e hipótesis planteadas y poder dar una posible solución a la problemática hallada, ya que existe una estrecha relación con la validación de información por medio de herramientas estadísticas; así mismo de campo porque requiere la recolección de información en el lugar donde se desarrolla la problemática del tema, en este caso, se acudió a las empresas de actividad comercial.

ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Para este estudio se tendrá dos enfoques: el cuantitativo y el cualitativo.

Se utiliza el enfoque cuantitativo, debido a que el estudio parte su solución y análisis de la problemática de las cantidades, por lo tanto, se puede recalcar que la investigación es numérica, puesto que se precisa el análisis de factores estadísticos.

Por otra parte fue necesario conocer los tiempos de rotación de personal, así mismo la cantidad de trabajadores contratados y despedidos, luego de esto relacionarlos con las ventas de las empresas, ya que su correlación es inminente. El enfoque cualitativo fue imprescindible para analizar datos no estadísticos, en otras palabras, se buscó respuestas directas acerca de la rotación de personal y el cambio que se produce en las actividades laborales en las pymes. Así como la recolección de información fue documental.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Guayaquil tiene registradas en la Cámara de Comercio de Guayaquil las pymes comerciales, de acuerdo con las estadísticas empresariales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), al cerrar el año 2015 existieron 4.647 pequeñas empresas y 1.299 medianas empresas dedicadas al comercio, sumando un total de 5.946 entidades (INEC, 2016).

Dado que la población es finita se procederá a mostrar la fórmula del tamaño de la muestra se procederá al siguiente cálculo:

$$\begin{aligned}n &= \frac{1,960^2 * 5946 * 0,50 * 0,50}{((0,05^2(5946 - 1)) + (1,960^2 * 0,50 * 0,50))}\\n &= \frac{1,960^2 * 5946 * 0,50 * 0,50}{((0,0025(5945)) + (1,960^2 * 0,50 * 0,50))}\\n &= \frac{3,8416 * 5946 * 0,50 * 0,50}{(0,0025 * 5945) + 0,9604}\end{aligned}$$

$$n = \frac{5.710,5384}{14,8625 + 0,9604}$$

$$n = \frac{5.710,5384}{15,8229}$$

$$n = 360,9034$$

$$n \approx 361$$

Como se puede observar el volumen de la muestra revelo un desenlace de 361 empresas. Cabe destacar que se tomó como nivel de confianza un 95%. Siendo 1.96 el valor de Z debido al valor porcentual escogido, por otro lado, se estimó un margen de error del 5%, una probabilidad de éxito del 50%, y una de fracaso con el otro 50%. Es necesario especificar que la muestra probabilística se refiere a 361 compañías, donde se procederá a encuestar al director o encargado del departamento de RRHH, y a un empleado interno de cada empresa, es decir que se aplicaran dos instrumentos por cada compañía.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS

Pregunta #1: ¿Considera que su empleador reconoce y valora su trabajo?



Gráfico 1. Valoración del trabajador
Elaborador por: las autoras

Pregunta #2: ¿Se siente a gusto con las tareas que desempeña diariamente?



Gráfico 2. Satisfacción por la realización de tareas
Elaborador por: las autoras

Pregunta #3: ¿Considera que es necesario que el empleador preste atención al bienestar emocional y social de los trabajadores?

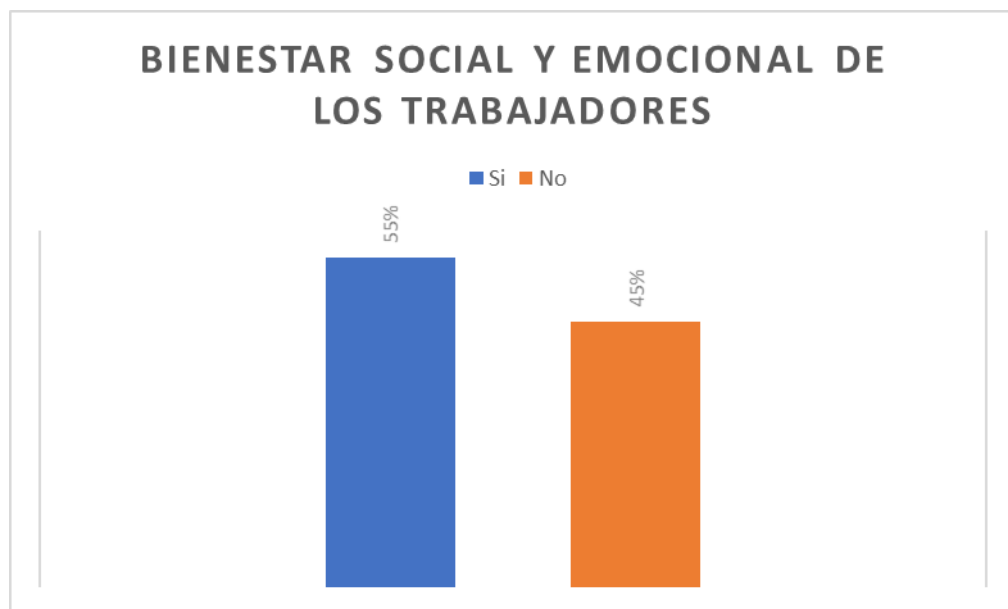


Gráfico 3. Importancia del bienestar de los trabajadores
Elaborador por: las autoras

Pregunta #4: ¿Qué tan satisfecho se siente respecto a los beneficios laborales que percibe actualmente?

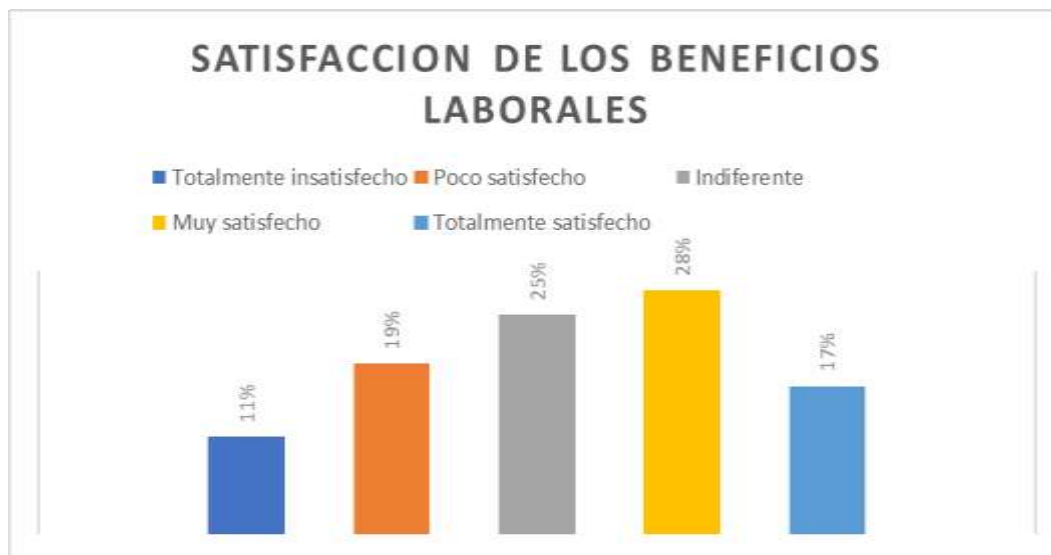


Gráfico 4. Satisfacción de los beneficios laborales
Elaborador por: las autoras

Pregunta #5: ¿Está de acuerdo con la remuneración que percibe respecto a las funciones que realiza dentro de la empresa?



Gráfico 5. Satisfacción con la remuneración de acuerdo con las funciones realizadas
Elaborador por: las autoras

Pregunta #6: ¿Cómo definiría a la relación con su jefe inmediato?



Gráfico 6. Relación con el jefe inmediato
Elaborador por: las autoras

Pregunta #7: ¿Considera que las relaciones entre compañeros se conducen de forma cordial y respetuosa?



Gráfico 7. Cordialidad y respeto entre compañeros
Elaborador por: las autoras

Pregunta #8: ¿Considera que recibe incentivos laborales dentro de su empresa?



Gráfico 8. Incentivos laborales
Elaborador por: las autoras

Pregunta #9: ¿Considera que existen oportunidades de crecimiento laboral dentro de su empresa?

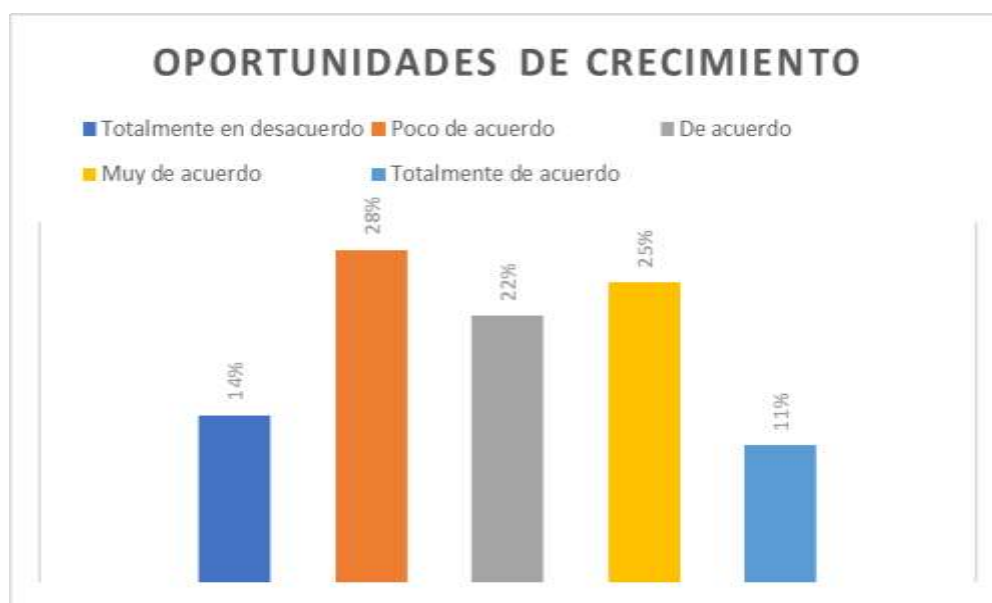


Gráfico 9. Crecimiento adecuado dentro de la empresa
Elaborador por: las autoras

Pregunta #10: ¿Con qué frecuencia sus comentarios sobre el trabajo son tomados en cuenta?

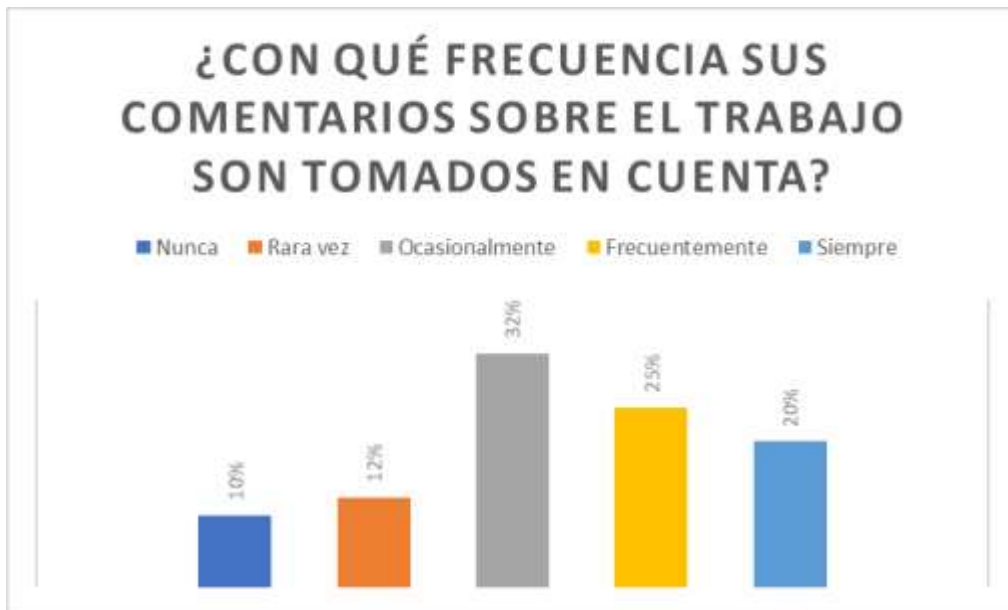


Gráfico 10. Consideración de comentarios
Elaborador por: las autoras

Pregunta #11: ¿Qué sugerencias haría a su actual empleador para motivar a los trabajadores?



Gráfico 11. Sugerencias al empleador para motivar a los trabajadores
Elaborador por: las autoras

CAPÍTULO IV PROPUESTA

4.1 TEMA:

Estrategias de mejora para el área de recursos humanos con el fin de disminuir la rotación de personal en las Pymes Comerciales.

4.2 OBJETIVOS:

Objetivo general de la propuesta.

Diseñar estrategias de mejora para el área de recursos humanos que logren disminuir o controlar los índices de rotación de personal en las Pymes Comerciales de Guayaquil.

Objetivos específico de la propuesta.

- Establecer un proceso de selección de personal.
- Desarrollar un programa de capacitación para el personal.
- Proponer acciones que promuevan los incentivos y la motivación en los colaboradores.

4.3 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA:

- Proceso de reclutamiento y selección de personal: mismo que defina el perfil, la vacante, el reclutamiento, la entrevista, la prueba de conocimiento, la verificación de antecedentes y la contratación.
- Plan de capacitación para el personal de bajo costo, capacitar al personal en temas de trabajo en equipo y atención al cliente, así como exponer las necesidades de capacitación de cada área.
- Plan de incentivos no económicos para los colaboradores: jornada a medio tiempo y programa de actividades recreativas y acciones de motivación.

4.4 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

4.4.1 Estrategia 1: Proceso de reclutamiento y selección de personal

Para las Pymes comerciales sería esencial implementar un buen proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, es sin lugar a duda, un punto crítico dentro de la organización, mismo que incide en la rotación del personal. De modo que es imprescindible que este proceso se realice de una manera organizada y sistemática, para esto a continuación se presentan una serie de pasos que se deben seguir:



Gráfico 12 Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal
Elaborado por sus Autoras

Paso 1.- La empresa debe definir la vacante y el perfil del candidato

Las pymes son organizaciones que se desarrollan de a poco e incluso en su mayoría inician como empresas familiares, por lo tanto a medida que la compañía vaya creciendo se contrate nuevo personal que se encargue de realizar diferentes actividades. Por lo tanto, es necesario que la compañía defina el puesto vacante, es decir, que se presente un perfil de las actividades y responsabilidades que se deben realizar en aquella vacante, y, para esto, es imprescindible establecer el perfil del candidato que detalle los requisitos que necesita tener para ser contratado.

Tabla 1. Formato para la definición del puesto vacante y el perfil del candidato

DEFINICIÓN DEL PUESTO VACANTE
Identificación del puesto (ubicación en el organigrama, lugar de trabajo y horario):
Objetivos del puesto:
Departamento o área (especificar si el puesto es nuevo o reemplazo):
Funciones y tareas (descripción de las tareas):
Conocimientos básicos (necesarios para realizar las tareas):

Equipo de trabajo (especificar si tiene personal a su cargo):	
Dependencia jerárquica:	
Batería de pruebas:	
PERFIL DEL CANDIDATO	
Sexo, edad, estado civil:	
Formación académica:	
Experiencia requerida:	
Competencias administrativas y técnicas:	
Actitudes y aptitudes:	
Personalidad e Imagen:	
OBSERVACIONES:	

Elaborado por: Las autoras

Paso 2.- Realizar el reclutamiento interno y externo

Luego de haber establecido el perfil del puesto vacante y el perfil del candidato, se requiere que se publique detallando de manera resumida y clara tres caracteres: primero, lo que la empresa busca (perfil del candidato), segundo, lo que la empresa ofrece (sueldo, beneficios, compensaciones y otros), y, tercero, explicar los medios que se utilizaran para postular, sea mediante envío de la hoja de vida al correo electrónico de la compañía, llamada telefónica o acudir a la entrevista directamente.

Paso 4.- Realizar pruebas psicométricas y de conocimientos

Este paso abarca una selección de un grupo más pequeño, según las necesidades del cargo y de la compañía, los que hayan sido seleccionados son citados a una segunda entrevista, donde se les realizan pruebas psicométricas y de conocimientos que midan sus aptitudes y habilidades.

Paso 5.- Seleccionar al candidato idóneo y verificar la información de la hoja de vida

Una vez efectuadas las pruebas necesarias que permitan, comprobar las competencias, habilidades y conocimientos de los candidatos seleccionados, es necesario que se verifique la información de su hoja de vida, como las recomendaciones, formación académica, experiencia laboral y otros, para ello, el candidato idóneo debe cumplir todas las expectativas del cargo.

Paso 6.- Contratar y brindar inducción

Finalmente, luego que se escoge el candidato y se verifica su información se procede a la contratación, donde el empleador y el empleado adquieren un compromiso legal. Por otro lado, si este candidato no aprueba el periodo de prueba anteriormente mencionado, es posible que se llame a otro candidato que ha aprobado el proceso de selección y las pruebas aplicadas.

4.4.2 Estrategia 2: Plan de capacitación

Esta segunda estrategia tiene como objetivo aplicar una acción planificada que permita preparar al personal en diferentes conocimientos para desarrollar habilidades y actitudes, que le servirán para el mejor desempeño de su trabajo, denominado plan de capacitación.

Para las pymes comerciales poner en práctica un plan de capacitación significa una gran inversión, por lo que, es necesario designar un presupuesto básico para un plan de capacitación pues permite que los colaboradores desarrollen actitudes y aptitudes que benefician al negocio. A continuación, se exponen temas de principal interés en los que se pueden capacitar los vendedores:

Tabla 2. Temas de capacitación para vendedores

TECNICAS DE VENTAS	Técnicas generales de venta
	Venta de salón
	Venta de servicios
	Venta técnica
	Venta por teléfono
	Negociación comercial
	La argumentación
	La respuesta a las objeciones
ORGANIZACIÓN Y GESTION	Las técnicas de cierre de ventas
	Gestión del tiempo de venta
	Organización de viajes y giras
	Planificación de la zona de venta
	Técnicas de prospección y calificación de clientes potenciales
CULTURA TÉCNICA Y COMERCIAL	Conocimiento del sector comercial
	Técnicas de resolución de problemas y toma de decisiones
	Técnicas de creatividad
	Elementos de administración comercial
	Investigación de mercado y análisis de la competencia
	Fundamentos del crédito a clientes
	Conocimiento de las operaciones de la empresa
	Conocimientos de los productos
RELACIÓN Y COMUNICACIÓN	Recibimiento de clientes
	Manejo de las relaciones interpersonales
	La fórmula "todos vendedores"
	Dominio del teléfono
	Comunicación interna entre los departamentos
	Psicología del consumidor

Elaborado por: Las autoras

Asimismo, de acuerdo con los resultados de la investigación realizada es necesario que las capacitaciones se orienten a temas como:

- Ventas y atención al cliente
- Liderazgo y trabajo en equipo
- Gestión de recursos humanos
- Gestión de cobranzas

4.4.3 Estrategia 3: Plan de incentivos no económicos

Por último, la tercera estrategia tiene que ver con un programa de beneficios no monetarios que ayudará a que los empleados se sientan motivados, porque este programa genera una remuneración emocional por medio de un incentivo moral. Para esto a continuación se mencionan diferentes acciones que se podrían aplicar en las Pymes Comerciales:

Reconocimientos simbólicos

Estos reconocimientos sirven como recompensas ante el cumplimiento de ciertas metas e incluso como promotores del buen clima laboral, se puede realizar las siguientes acciones:

Tabla 3. Reconocimiento Simbólico

Reconocimientos por su trayectoria o antigüedad:	Exaltar el trabajo realizado en una trayectoria de 5 y 10 años.
Reconocimiento al mejor empleado del mes:	Otorgándoles un diploma o un recuerdo institucional.
Agradecimientos:	Premiar de manera simbólica su valiosa aportación a la empresa y escuchar sus sugerencias.
Incentivos motivacionales y regalos:	Compartir detalles en fiestas especiales como el día del trabajador, el día de la madre, entre otros.
Celebración mensual de los cumpleaños:	Organizarles pequeños agasajos con la intención de felicitar y compartir con los colaboradores cumpleaños.

Elaborado por: Las autoras
Flexibilidad horaria

Tabla 4. Flexibilidad Horaria

Horarios flexibles que permitan equilibrar la vida familiar y laboral:	Es posible reducir el tiempo dedicado para el almuerzo y adelantar la hora de salida, u ofrecer opciones de horario flexibles como trabajar media jornada unos días sin perder la jornada completa. La intención es mejorar la calidad de vida de los trabajadores y fomentar el equilibrio.
Tiempo de descanso durante la jornada laboral:	Para promover un clima de colaboración y confianza dentro del trabajo, es necesario dedicar unos minutos a la relajación o a la distracción.
Elección de días libres y vacaciones:	Permitir que los colaboradores se pongan de acuerdo en la elección de días libre y vacaciones fomenta la conciliación laboral y familiar en los trabajadores.

Elaborado por: Las autoras

Incentivos recreacionales

Tabla 5. Incentivos Recreacionales

Espacios recreativos que permitan integración:	Una opción pueden ser los viajes, organizar olimpiadas u otros espacios y reuniones. Por ejemplo, elegir un lugar turístico, asistir con los colaboradores y realizar un entrenamiento especial, que estimule al personal a alcanzar sus metas de ventas.
Actividades en grupo:	Organizar actividades de ocio y tiempo libre fuera del horario laboral para fortalecer la unión entre los compañeros de trabajo, por ejemplo; almuerzos y cenas de la compañía, sesiones de cine, partidos de fútbol, entre otros.

Elaborado por: Las autoras

4.5 IMPACTO DE LA PROPUESTA

La propuesta efectuada buscar reducir los índices de rotación de las pymes comerciales dentro de la ciudad de Guayaquil, implementando diversas estrategias y acciones, considerando que las compañías que formaron parte de la presente investigación pertenecen a distintos sectores productivos, y son pequeñas y medianas empresas.

Es importante que las pymes comerciales se asuman así mismas como compañías constituidas que deben aplicar procesos sistematizados y veraces, como se mencionó en la propuesta las estrategias propuestas permitirán el cese de la rotación del personal, puesto que son medidas viables y de bajo presupuesto, con la finalidad de que estas empresas puedan aplicar dichas estrategias.

Los principales beneficios de esta propuesta es promover la identificación empresarial, promover el compromiso laboral y mejorar la calidad del clima organizacional, es decir, reducir el número de la rotación y ahorro en los costes de reclutamiento, selección, integración e inducción.

CONCLUSIONES

El departamento de ventas o área comercial son consideradas áreas críticas de las pymes comerciales, porque se evidenció que existen un alto índice de rotación de personal, debido a la falta de crecimiento laboral, la mala comunicación interna y a la ausencia de incentivos de parte del empleador.

A pesar de que exista una positiva comunicación entre compañeros y jefes inmediatos, en ocasiones las sugerencias de los empleados no son consideradas, y, sobretodo, lo que más afecta, es cuando se le ofrece al personal de ventas falsas expectativas y se les otorga poca motivación o reconocimiento, lo que se vincula con el clima organizacional en relación con las labores, los empleados y encargos del área de recursos humanos.

Conforme a los resultados obtenidos, mediante la recolección de datos, se pudo determinar tres estrategias básicas que pueden ser utilizadas por las pymes comerciales según su necesidad, lo más importante podría ser establecer un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, seguido de la elaboración de un plan de capacitación anual, y por último, la aplicación de un plan de incentivos no económico que favorezca al clima organizacional.

RECOMENDACIONES

Se cree necesario que las pymes comerciales pongan en práctica las estrategias que fueron propuestas en el presente trabajo de investigación, pues se sugieren diferentes alternativas que pueden favorecer a la disminución de la rotación del personal.

De igual manera, es importante que las pymes comerciales verifiquen los beneficios que ofrecen a sus empleados, y realicen una evaluación de desempeño laboral de estos, por otro lado, una evaluación de cultura organizacional serviría de ayuda para corroborar con exactitud los motivos de la alta rotación de personal en diferentes áreas.

Y por último recomendamos este trabajo a directivos de empresas que requieran mejorar su desempeño organizacional y también para investigaciones que se puedan realizar a futuro esperando que sea de gran utilidad para todos.

Bibliografía

Amaru, A. C. (2012). Definición de estrategias. Londres: Loz.

Antonio Argandoña. (Abril de 2012). OTRA DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL. Iese Business School, 1. Obtenido de http://www.iese.edu/en/files/catedra%20abril_tcm4-79450.pdf

Apolinar E., García. (2013). estrategias Empresariales (Primera ed.). Bogotá. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=2QnSAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=estrategias+empresariales&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjwOnSj_jTAhXIPCYKHefhAlsQ6AEIJDA#v=onepage&q=estrategias%20empresariales&f=false

Arias, J. (2014). ESTUDIO DE LA ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LOS OBREROS DEL ÁREA DE OPERACIONES DEL CONSORCIO PUERTO LIMPIO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN EL AÑO 2013. Guayaquil-Ecuador: Universidad de Guayaquil.

Asamblea Nacional Constituyente. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Montecristi: ANC.

Barre, D. (2014). Estudio sobre la satisfacción laboral y su relación con la rotación de personal de Auxiliares de Punto de Venta y de Servicios Generales de las Pharmacy's del Norte de la ciudad de Guayaquil, durante el periodo de Enero–Agosto 2013. Universidad de Guayaquil: Guayaquil - Ecuador.

Chiavenato, I. (2000). Administración: teoría, proceso y práctica. Mexico: Edamsa Impresiones.

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. Madrid: Interamericana.

Chiavenato, I. (2015). El plan estratégico. Madrid: Esic.

de Camino, V. Ronnie; Muller, Sabine. (1994). La definición de sostenibilidad, las variables principales y bases para establecer indicadores. Obtenido de

https://books.google.com.ec/books?id=fiQOAQAIAAJ&pg=PA72&dq=desarrollo+sostenible+definicion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjppvXkk_jTAhWI4YKHQ1EB8kQ6AEIMDAC#v=onepage&q=desarrollo%20sostenible%20definicion&f=false

Dessler, G. (2014). Administración de recursos humano. México: Pearson Educación.

Ekos. (2015). Recursos Humanos 2015 . Revista Ekos, 80.

EKOS. (2016). Especial PYMES 2016. Revista Ekos, 128.

Ekos. (2016). Potenciando el talento a través de las TIC. Revista Ekos.

Enriquez, C. (2017). El subempleo en Ecuador cerró el 2016 en 19,9%; el desempleo en 5,26%. Ecuador: Diario El Comercio.

Fernández Sánchez, Esteban; Montes Peón, José Manuel; Vásquez Ordás Camilo José. (1997). La Competitividad de la Empresa. (U. d. Oviedo, Ed.) Servicio de Publicaciones. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=kQnzohZdMs4C&printsec=frontcover&dq=la+competitividad&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=la%20competitividad&f=false

González, J. (2016). Gestión de la funcion administrativa. Sevilla: MAD.

Gonzalez, M. (2006). La rotación de personal como un eletnento laboral. Monterrey: Universidad Autónoma del Nuevo León.

Hernández, J. (2015). Derecho laboral y la administración de recursos humanos. San Juan: Patria.

Hernandez, R. (2012). Administración de la función administrativa. Bogotá: Norma.

INEC. (2016). Sistema integrado de consultas. Obtenido de Directorio de Empresas 2015: <http://redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=DIEE2015&MAIN=WebServerMain.inl%20>

ISO, N. (11 de 4 de 2017). ISO TOOLS. Obtenido de <https://www.isotools.org/normas/>

Lewis. (2003). Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=YfWwAAwAAQBAJ&pg=PP5&dq=liderazgo+empresarial&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiBkb-hmfjTAhUKKyYKHW91BGgQ6AEIKTAB#v=onepage&q=liderazgo%20empresarial&f=false>

Lussier, & Achua. (2005). Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=YfWwAAwAAQBAJ&pg=PP5&dq=liderazgo+empresarial&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiBkb-hmfjTAhUKKyYKHW91BGgQ6AEIKTAB#v=onepage&q=liderazgo%20empresarial&f=false>

Miranda, S. (2007). ROTACIÓN LABORAL EN REPRESENTANTES DE VENTA EN TERRENO DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN PARA RETAIL DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO: ANÁLISIS DE RENUNCIAS VOLUNTARIAS . Santiago de Chile: UNIVERSIDAD DE CHILE.

Porter, Michael E. (2015). Ventaja Competitiva (Segunda ed.). México: Patria. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=wV4JDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=ventaja+competitiva+michael+porter&hl=es-419&sa=X&sqi=2&redir_esc=y#v=onepage&q=ventaja%20competitiva%20michael%20porter&f=false

Revista Ekos. (12 de Enero de 2017). <https://issuu.com/ekosnegocios/docs/269>. Obtenido de <https://issuu.com/ekosnegocios/docs/269>

