

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ENFASIS EN  
GERENCIA**

**Título de la investigación:**

Análisis de la rotación de personal en el departamento de ventas en el GAM Central de una empresa de bebidas y cerveza durante el primer cuatrimestre del 2025

**Nombre del estudiante:**

Mónica Leitón Jiménez

**Tutor(a):**

Lic. Raúl Alfaro Montero

San José

Marzo, 2025

## Tabla de contenidos

Tabla de contenidos .....	2
Índice de figuras .....	6
Índice de tablas .....	7
Agradecimiento .....	8
Dedicatoria.....	9
Resumen .....	10
CAPÍTULO I:PROBLEMA .....	12
Objetivos.....	15
Objetivo general .....	15
Objetivos específicos.....	15
Justificación .....	16
Antecedentes.....	18
Antecedentes Internacionales .....	18
Antecedentes Nacionales.....	28
Proyecciones.....	39
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	42
Concepto de Administración .....	42
Concepto Rotación de Personal.....	44

Tipos de Rotación de Personal.....	46
Rotación voluntaria.....	46
Rotación involuntaria .....	47
Rotación funcional.....	48
Rotación disfuncional.....	48
Rotación interna.....	49
Rotación externa .....	50
Concepto de Síndrome de Burnout.....	50
Motivación Laboral .....	52
Desarrollo de personal .....	55
Capacitación .....	56
Clima organizacional.....	57
Cultura Organizacional.....	58
Incentivos.....	61
Retención laboral.....	62
Estrategias de retención de talento humano .....	63
Evaluación de desempeño .....	66
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>72</b>
Enfoque de la Investigación .....	72
Método de la investigación.....	74
Fuentes de Información .....	75

Instrumentos .....	79
Proceso para la recolección de datos .....	79
Entrevista estructurada .....	80
Grupo focal .....	81
Observación participante .....	81
Fuentes de información .....	81
Fuentes primarias.....	82
Fuentes secundarias .....	82
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	83
Factores de Rotación en Ventas.....	83
Impacto en el rendimiento: Satisfacción y Desempeño de Ventas.....	92
Estrategias de Retención: Mejorando la Estabilidad en Ventas .....	105
Crear perfiles de gerencia y agente de ventas.....	107
Profesionalizar y capacitar los equipos de trabajo.....	109
Sistemas de bonificación .....	113
Evaluación de desempeño .....	116
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	122
Conclusiones.....	122
Recomendaciones .....	130
PROPUESTA .....	135

Introducción.....	135
Justificación.....	135
Objetivos.....	136
Objetivo general.....	136
Objetivos específicos.....	136
Metodología.....	137
Etapa 1. Diagnóstico.....	137
Etapa 2. Diseño de Perfiles y Capacitación.....	138
Etapa 3: Implementación del Sistema de Bonificación.....	141
Etapa 4: Monitoreo y Evaluación Continua.....	146
Evaluación.....	153
Estrategia de implementación.....	154
Cronograma de implementación.....	162
Presupuesto.....	163
Anexos.....	172
Anexo 1. Guía de grupo focal.....	172
Anexo 2. Guía de observación participante.....	174
Anexo 3. Guía de entrevista estructurada para personas trabajadoras.....	176
Anexo 4. Guía de entrevista para personas que ya no trabajan en la empresa.....	179

## Índice de figuras

Figura 1. Pirámide de necesidades básicas de Maslow .....	54
Figura 2. Iceberg de la cultura organizacional .....	60
Figura 3. Factores personales o profesionales que motivaron a las personas ex trabajadoras a tomar la decisión de dejar la empresa.....	84
Figura 4. La empresa ofrece suficiente seguridad laboral para evitar la rotación involuntaria.....	86
Figura 5. La empresa ofrece suficiente seguridad laboral para evitar la rotación involuntaria.....	87
Figura 6. Los empleados consideraron cambiar de puesto dentro de la empresa.....	88
Figura 7. La empresa ofreció alguna solución o alternativa ante la renuncia. ....	89
Figura 8. El nivel de estrés en el departamento de ventas afectó tu bienestar personal. ....	90
Figura 9. Las rutinas y labores del área de ventas de dicha empresa genera estrés. ....	91
Figura 10. Se sienten motivados los empleados para alcanzar los objetivos de ventas. ....	93
Figura 11. Se sienten los empleados motivados por los retos y objetivos establecidos por la empresa.....	94
Figura 12. Existen suficientes oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional. ....	95
Figura 13. La empresa ofrece suficientes oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional para los empleados.....	96
Figura 14. Los empleados recibieron suficiente capacitación para cumplir con las expectativas del puesto. ....	99
Figura 15. Incentivos que la empresa podría ofrecer para aumentar la motivación de los empleados. ....	100

Figura 16. Mejores oportunidades habrían impactado la decisión de quedarse en la empresa.....	101
Figura 17. La salida de algún miembro del departamento de ventas afecta la eficiencia del equipo.....	103
Figura 18. Escenarios de los liderazgos en ventas.....	107
Figura 19. Capacitación y formación profesional y personal.....	109
Figura 20. Propuestas sobre programa de formación personal y profesional.....	111
Figura 21. Bonificaciones.....	113
Figura 22. Propuestas de evaluación .....	118
Figura 23. Crecimiento interno de las personas trabajadoras en la empresa.....	119

### **Índice de tablas**

Tabla 1. Conceptos de rotación laboral histórica .....	45
Tabla 2. Tabla de conceptualización .....	67
Tabla 3. Categorización de variables de investigación.....	77
Tabla 4. Resumen de Diagnostico .....	138
Tabla 5. Plantilla Perfil de Puesto .....	140
Tabla 6. Plantilla para evaluación de sistema de bonificación o salario emocional.....	142
Tabla 7. Plantilla para evaluación de Desempeño y Satisfacción General.....	148
Tabla 8. Hoja de implementación de las fases de la propuesta .....	149
Tabla 9. Estrategia de implementación de propuesta .....	155
Tabla 10. Cronograma de implementación.....	162

## Agradecimiento

La finalización de mis estudios no fuera posible sin Dios y mi familia, quienes siempre estuvieron. Fue un camino lleno de muchos retos y momentos difíciles, momentos en que deseaba dejar todo y que pausé todo en algún momento, sin embargo, se cumplió y quiero agradecer a cada uno de los que estuvieron conmigo en este viaje.

- Caro, gracias por ir a dar tu demostración de Capoeira en esa clase y darme tantas ideas. Te amo.
- Gracias a Aidi por pagar ese primer cuatrimestre que me impulsó a creer, gracias por acompañarme, creer en mí y dejarme salir temprano.
- Abuelo gracias por escucharme siempre.
- Tia Lupe y tío Luis, gracias por darme un hogar dónde estudiar y darme unos hermanos mayores a los cuales admirar.
- Allan Chinchilla, por demostrarme que no estaba perdiendo mi plata al estudiar ahí, porque desde ese día no me dejaste sola, me enseñaste lo importante y privilegiada que era. Gracias por ser mi amigo y escucharme mil veces.
- Gracias Tavo por ser mi apoyo y quien le ha dado mucha paz a mi vida.
- A mis compañeros de trabajo de esta empresa, gracias por ser ese apoyo primordial y demostrarme cómo hacer bien las cosas. Gracias por ser mis amigos, por escucharme, hacerme reír, sanarme y por el montón de birritas que compartimos.
- Gracias Fabricio, sin ti no sería posible, lo juro.
- A mi tutor Raúl por soportarme y a pesar de que no fuera el trabajo de excelencia que él deseaba, no me abandonó, gracias.

## Dedicatoria

*Dedicado a mi **papá**, quien siempre creyó en mí y que valía la pena lo que estaba haciendo. Gracias papi por siempre preguntarme cómo iba y mantenerte al tanto. A mis **hermanos**, para que recuerden que si se puede, que no debemos quedarnos en el saco y que hay más ahí afuera. A mi **mamá**, esto es para que recuerdes que no es un desperdicio de dinero invertir en educación. En especial, a la **Moniquita** que quería estudiar y ser “algo más” ya viste que sí se puede, no te rindas.*

## Resumen

La presente tesis brinda un análisis de la rotación de personal en el departamento de ventas en el GAM central de una empresa de bebidas y cerveza durante el primer cuatrimestre del 2025, la cual tiene como objetivo principal determinar la rotación de personal en el departamento de ventas de GAM Central en la empresa de bebidas y cerveza considerando los factores internos y externos para la identificación de su impacto organizacional.

El área de ventas de dicha empresa cuenta con un total de 50 trabajadores, por ende, a nivel metodológico se comprenden y se aplican entrevistas, una observación participante y un grupo focal, de modo que permite comprender de manera integral los factores internos y externos asociados a la rotación de personal, vinculado con el rendimiento laboral para de esa manera poder generar estrategias de retención de personal en la misma empresa.

La rotación de personal en el departamento de ventas está influenciada por factores como la falta de liderazgo capacitado, la sobrecarga de funciones, el estrés laboral, la inseguridad laboral y la inestabilidad en los puestos. La incapacidad de los líderes para satisfacer las necesidades emocionales de los empleados y las expectativas poco realistas generan desmotivación. Además, la falta de oportunidades de crecimiento y la resolución de problemas internos impulsan a los empleados a buscar alternativas externas. Por ende, mejorar el liderazgo, reducir el estrés y promover la movilidad interna son clave para reducir la rotación.

La motivación interna y externa es esencial para la satisfacción y el rendimiento en ventas. Por ende, la falta de oportunidades de desarrollo e incentivos adecuados genera desmotivación y alta rotación en los trabajadores de dicha empresa, lo que afecta la productividad. Además, la pérdida de experiencia y conocimientos al salir los empleados crea vacíos difíciles de llenar, afectando la eficiencia. La falta de crecimiento profesional y capacitación continua dificulta la retención del talento y perjudica el rendimiento a largo plazo.

La rotación de personal debilita la cohesión y cultura organizacional, afectando la motivación y el sentido de pertenencia. Para reducirla, es clave mejorar la estabilidad laboral, especialmente en liderazgo, con perfiles alineados a la visión de la empresa. Del mismo modo, la formación continua debe ser vista como una inversión estratégica que fortalezca el compromiso. Los sistemas de bonificación deben equilibrar motivación material y emocional, y la evaluación de desempeño debe ser una herramienta formativa para mejorar el rendimiento y las relaciones en el equipo.

## CAPÍTULO I:PROBLEMA

### Planteamiento del problema

En primera instancia, es importante iniciar mencionando que, las empresas son organizaciones que se dedican a la producción de bienes o servicios, que funcionan gracias a los medios de producción, pero también debido a las personas trabajadores, por ende, “La competitividad de una organización está dada en una gran parte por la eficiencia y entrega de su personal, es por ello, que la alta rotación del factor humano se convierte en un problema” (Rodríguez, 2020, p.8). Por consiguiente, el personal es la base sobre la que se construye la productividad, la innovación y el servicio al cliente. La rotación elevada de empleados, como menciona Rodríguez (2020), no solo genera costos adicionales en términos de reclutamiento y formación, sino que también puede afectar el ambiente laboral, la moral del equipo y, en consecuencia, la eficiencia organizacional.

Por ende, se entiende que la rotación de personal es un problema grave para muchas organizaciones en todo el mundo. De hecho, el estudio de las intenciones de rotación de empleados ha sido durante mucho tiempo una preocupación importante en la gestión organizacional. Según un artículo de la *European Journal of Business and Management Research*, llamado “Rotación de Empleados: Causas, Importancia y Estrategias de Retención.” (2021), asegura que:

“Recientemente, se ha encontrado que el fenómeno de la rotación es un problema permanente para las organizaciones, lo que afecta negativamente el rendimiento y la rentabilidad de las mismas. Por otro lado, la rotación de empleados aumenta las posibilidades de perder a empleados valiosos. Por ello, retener a trabajadores capacitados y valiosos es crucial para los empleadores, ya que se consideran esenciales para el desempeño y éxito de una organización. Además, la rotación de personal siempre ha sido un tema importante en la gestión organizacional.” (Vol. 6; p.1)

Por ende, rotación de personal es un fenómeno recurrente en las organizaciones, cada día las personas optan por dejar las empresas y/o son despedidas al poco tiempo de laborar dentro de una institución; La alta y repetitiva rotación de personal conlleva costos asociados a la contratación, capacitación y pérdida de productividad, lo cual puede repercutir en la competitividad de la empresa y en su desempeño en el mercado, por ende, en su capacidad de contribuir al desarrollo económico y brindar más empleos en el país y su crecimiento.

Propiamente, la empresa de bebidas y cerveza es una entidad importante en Costa Rica y de gran relevancia a nivel Centroamericano, por lo que su estabilidad laboral influye directamente en la economía del país tanto a nivel de empleos directos como en la misma estabilidad de la empresa.

En el contexto de las ventas, tal como lo menciona Terrones y Haro (2024) “Es preciso resaltar que la RL genera costos adicionales para la empresa al incorporar nuevos empleados, además de que capacitarlos llevará tiempo” (p.254). Por ende, la rotación de personal puede

tener un impacto directo en los ingresos de la empresa, las cuotas de ventas, la calidad del servicio al cliente y los costos operativos asociados al reclutamiento y la capacitación, sin mencionar el tiempo que esto conlleva, la empresa que se desarrollará en esta investigación no es ajena a esta situación.

Sin embargo, tal como se ha tratado de problematizar en dicha discusión, no solo están costos asociados a la productividad de la empresa y por consiguiente a la eficacia y eficiencia de la misma, sino que además, existen factores internos relacionados con las personas trabajadoras incluyendo su bienestar físico, psicológico y económico que afecta de manera directa la rotación laboral.

Es por ello que la presente investigación busca analizar las causas de la alta rotación de personal en el departamento de ventas de GAM Central, en particular, se busca identificar los factores internos y externos que podrían estar influyendo en la decisión de los empleados de abandonar la organización.

Lo anterior deriva a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo influyen los factores organizacionales, laborales y personales en la rotación de personal en el departamento de ventas de GAM Central de la empresa de bebidas y cerveza durante el primer cuatrimestre del 2025

## **Objetivos**

### ***Objetivo general***

- Determinar la rotación de personal en el departamento de ventas de GAM Central en la empresa de bebidas y cerveza considerando los factores internos y externos para la identificación de su impacto organizacional.

### ***Objetivos específicos***

- Identificar qué factores internos y externos contribuyen a la rotación de personal en el departamento de ventas para entender su origen y clasificación.
- Determinar la relación entre los factores identificados, la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados en el departamento de ventas, con el fin de comprender su influencia mutua y las posibles consecuencias que puedan tener sobre el desempeño laboral.
- Diseñar estrategias y recomendaciones basadas en los hallazgos del análisis para reducir la rotación y mejorar la retención en el departamento de ventas.

## **Justificación**

El presente estudio busca analizar las causas de la alta rotación de personal en el departamento de ventas de GAM Central, en particular, se busca identificar los factores internos y externos que podrían estar influyendo en la decisión de los empleados de abandonar la organización.

A nivel académico y práctico esta investigación es importante porque permite analizar la rotación desde diferentes contextos, pero en general permitiendo analizar específicamente la brecha que puede existir en una de las empresas de venta de cerveza y bebidas más grandes de Centroamérica. Del mismo modo, se podrá ofrecer un análisis profundo y contextualizado sobre los factores que pueden afectar, tanto internos como externos que pueden incentivar altos niveles de rotación de personal en un sector tan competitivo, donde las dinámicas, acciones y los clientes son altamente exigentes y donde cualquier acción puede ser crucial ante una decisión de compra.

Siguiendo el mismo punto de vista, el desarrollo y los resultados de dicha investigación, permitirá sistematizar las motivaciones, causales y factores que inciden en la decisión del abandono de un empleo, de modo que la información podrá ser de gran relevancia para diversas empresas con dinámicas similares, en donde las mismas podrán identificar similitudes, problemas, necesidades vigentes y asuntos por resolver a nivel interno y por ende, también aplicar las estrategias y recomendaciones que se brindarán al final de la investigación como una medida preventiva o de corrección para sus empresas.

El contar con una menor rotación de personal puede llevar a una mayor satisfacción laboral, lo cual se traduce en una mejor calidad de vida para los empleados y sus familias a nivel nacional, empleos estables y satisfactorios permiten a los trabajadores planificar su futuro con mayor confianza, contribuyendo al bienestar de sus familias y su crecimiento, además, la reducción en la rotación permitirá atraer talento nuevo y calificado a la región, fortaleciendo el mercado laboral local y la expansión de la zona de GAM Central, sin dejar de lado, la importante reducción en costos asociados y lograr un entorno laboral sano, confiable, de crecimiento y cambio constante.

Por ende, tal como lo menciona Rodríguez (2020) “es de vital importancia para las organizaciones, reducir sus altos índices de rotación, no sólo por factores económicos, sino, por la eficiencia, reputación y buen nombre de las organizaciones” (p.25). Por ende, estudiar los factores internos y externos de la rotación laboral no solo permitirá tener beneficios directos sobre las personas trabajadoras donde se visibilicen sus motivos, sino que también permitirá a las empresas acatar acciones que visualicen mejoras en su economía y por ende, en su proyección social y económica.

## **Antecedentes**

Dicho apartado integra la diversidad de literatura científica previa a dicho estudio, tales como tesis y artículos científicos que se vinculan con la investigación, visibilizando su importancia, pero también los vacíos existentes en los mismos.

### ***Antecedentes Internacionales***

En primera instancia, con relación a la literatura y evidencia científica de carácter internacional se encuentra la de Castellón (2019) la cual se titula *Rotación de personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización SLI SAC*, realizada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad del Perú, Decana de América y opta por el grado de Magíster. En donde su principal objetivo es determinar la correlación entre la rotación del personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización SLISAC en la ciudad de Lima Metropolitana, durante el periodo 2015 – 2016” (p.4). Propiamente, dicha tesis integra una metodología cualitativa y se centra en la categorización de las variables de rotación de personal y la calidad de servicio y sus indicadores para comprender su impacto en la organización.

Propiamente Castellón (2019) menciona que:

Una forma importante para lograr reducir la rotación de personal es lograr que los trabajadores sientan que son escuchados y sobre todo tomados en cuenta, es por ello que recomiendan realizar reuniones de trabajo con los jefes, donde puedan manifestar de

forma directa sus inconformidades y puntos de vista sobre el rumbo que toma la compañía en sus respectivas áreas. Es de vital importancia que los empleados conozcan los valores, objetivos, metas y estrategias que la compañía sigue, ya que su desconocimiento hace que los trabajadores no cuenten con una visión clara sobre la empresa y sus planes.” (p.8)

Por consiguiente, dicha tesis aborda de manera adecuada los factores que influyen en la rotación de personal, destacando la importancia de la comunicación efectiva y el involucramiento de los empleados en la toma de decisiones, lo cual es crucial para generar un entorno laboral motivador y comprometido. Sin embargo, aunque se señala la necesidad de conocer los valores, objetivos y metas de la empresa, el análisis podría profundizar más en los aspectos relacionados con la cultura organizacional, la equidad en la distribución de recursos y las oportunidades de desarrollo profesional como factores decisivos para reducir la rotación. Además, si bien se menciona la implementación de encuestas y la identificación de áreas de mejora, la propuesta debería incorporar una estrategia más detallada para abordar las causas raíz de la insatisfacción laboral, como el diseño de sistemas de reconocimiento, evaluación del desempeño y bienestar integral de los empleados. Un enfoque más integral que contemple estas variables podría resultar en una mejora significativa en la retención del talento, abordando tanto las expectativas individuales como las necesidades organizacionales.

Con respecto a la segunda bibliografía, se localiza la tesis de Banegas y Benavides (2020) con el tema de *Cultura Organizacional y su Influencia con la Rotación del personal en FYA Honduras 2020*, realizada en la Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC, facultad de Postgrado previo al título de master en Recursos Humanos. En la cual se tiene

como objetivo general determinar la influencia entre la cultura organizacional y el índice de rotación de personal de los colaboradores de la Fundación Fe y Alegría Honduras. Del mismo modo, es relevante hacer alusión a que la metodología que se emplea es de enfoque cuantitativo y correlacional. Se basa en la recolección de datos mediante encuestas, las cuales son analizadas estadísticamente para identificar la relación entre la cultura organizacional y la rotación de personal dentro de la empresa.

Por último, relacionado al análisis y las conclusiones que se abordan en dicho estudio se puede mencionar que, se abordan de manera pertinente los factores claves que inciden en la rotación de personal, señalando la correlación entre la cultura organizacional y la tasa de rotación, lo cual es un hallazgo relevante para la gestión de recursos humanos. Es cierto que aspectos como la comunicación interna, el liderazgo y las oportunidades de desarrollo profesional tienen un impacto directo en la permanencia de los empleados, lo que subraya la importancia de construir un entorno organizacional que promueva estos elementos.

Sin embargo, aunque las recomendaciones propuestas como mejorar la comunicación interna, desarrollar liderazgo y ofrecer oportunidades de desarrollo son fundamentales, la investigación podría haberse enriquecido al incluir un análisis más profundo sobre cómo la cultura organizacional se articula con la estructura de compensación y beneficios, así como con la gestión del bienestar emocional de los empleados. Además, la tesis no profundiza en la personalización de las estrategias, dado que la rotación de personal puede variar significativamente entre diferentes áreas funcionales y niveles jerárquicos. Sería pertinente sugerir la implementación de estrategias diferenciadas según el perfil y las necesidades

específicas de los grupos de empleados dentro de la organización, lo que optimizaría los esfuerzos para mitigar la rotación.

Asimismo, se encuentra la tesis de Cosio (2021) titulada *Rotación de personal y productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021*; realizada en la Universidad Alas Peruanas, Universidad de Lima-Perú y opta por el grado de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales. En donde se tiene como objetivo general determinar la relación entre la rotación de personal y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021. Dicha tesis emplea una metodología de tipo básica y prospectiva. El enfoque es cuantitativo, con un diseño no experimental y un nivel descriptivo correlacional.

Por último, se concluye que existe una relación entre la rotación de personal y la productividad laboral, destacando que factores como las condiciones laborales y la compensación son determinantes clave en este vínculo. Esta perspectiva es válida, ya que una compensación adecuada y condiciones de trabajo óptimas influyen directamente en la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que, a su vez, impacta en la retención de talento y en la eficiencia organizacional. No obstante, el análisis podría haberse enriquecido al considerar otros factores de naturaleza más intangible pero igualmente influyentes, como el liderazgo, la cultura organizacional y el desarrollo profesional, los cuales tienen un impacto profundo en la motivación y la percepción de los empleados sobre su entorno laboral.

Del mismo modo, se localiza la tesis de Aliaga (2019) titulada *Factores que influyen en la rotación del personal caso empresa "Avecitas"*, realizada en la Universidad

Continental, Universidad de Huancayo- Perú para optar por el título profesional de Licenciada. La cual integra como objetivo general identificar los factores que influyen en la rotación del personal de la empresa AVECITAS. Propiamente su metodología empleada es cuantitativa, debido a que mide fenómenos, utiliza la estadística para medir o comprobar la hipótesis y así determinar los factores críticos que influyen en la rotación de su personal.

Dicha investigación revela que factores como la baja remuneración, la falta de políticas de selección, la ausencia de oportunidades de progreso profesional y personal, y la carencia de un programa de capacitación son los principales determinantes negativos.

Según Aliaga (2019), es crucial atender estos factores para mejorar el clima laboral y mantener un índice de rotación saludable, lo que contribuiría a la estabilidad organizacional. Desde una perspectiva crítica, la rotación de personal no solo tiene implicaciones económicas y operativas, sino también estratégicas. La baja remuneración y la falta de oportunidades de desarrollo evidencian una deficiencia en la gestión de recursos humanos, lo que afecta la retención de talento y, por ende, la competitividad de la empresa. La ausencia de políticas de selección y programas de capacitación refleja un enfoque reactivo y no preventivo en la gestión del capital humano, lo que podría incrementarse si no se aborda de manera integral. Mejorar estos aspectos, desde la perspectiva de la administración estratégica de recursos humanos, debería ser una prioridad para reducir la rotación y fortalecer el compromiso organizacional.

Continuando, se presenta la tesis de Francisco (2022) *titulada Rotación de personal y resistencia al cambio*, realizada en la Universidad Nacional Autónoma de México, en

Ciudad de México y opta por el grado de Maestra en Administración de Organizaciones. Propiamente dicha tesis integra como objetivo general el determinar la relación que existe entre la alta rotación de personal y los múltiples factores que la originan. La metodología que se emplea es cuantitativa y se centra en realizar encuestas aplicadas al personal de la empresa como un objeto de estudio para medir las variables que podrían ser partícipes de la rotación de personal.

La investigación concluye que la rotación de personal en la empresa se debe a una serie de factores multifactoriales, como condiciones de trabajo deficientes, falta de motivación y reconocimiento económico, un clima laboral inadecuado por la falta de comunicación efectiva, y un liderazgo mal orientado. Se recomienda implementar programas de capacitación continua, mejorar la comunicación interna, desarrollar estrategias de retención, y monitorear periódicamente la satisfacción del personal para reducir la rotación. Además, se destaca que las organizaciones en proceso de reestructuración deben fortalecer su propuesta de valor, enfocándose en el bienestar y el equilibrio entre la vida personal y laboral de los empleados.

Por ende, desde una perspectiva crítica y técnica de administración, la rotación del personal puede entenderse como un síntoma de debilidades estructurales en la gestión de recursos humanos, especialmente en áreas clave como el liderazgo, la motivación y la comunicación. La falta de reconocimiento económico y la mala gestión del clima laboral sugieren que la empresa no está alineando sus prácticas de gestión con las expectativas y necesidades de su personal, lo que reduce el compromiso y la lealtad organizacional. Las recomendaciones apuntan acertadamente a fortalecer la capacitación, la comunicación y la

retención, elementos esenciales para reducir la rotación. Sin embargo, la implementación de estas estrategias debe estar basada en un enfoque integral de gestión estratégica, que no solo reactive los aspectos operativos, sino que también fomente una cultura organizacional positiva, enfocada en el desarrollo continuo del capital humano y el liderazgo efectivo.

Del mismo modo, la tesis de Vásquez (2021) titulada “*La Motivación Laboral y La Rotación del Personal en el Grupo Perú Inkásico Miraflores, 2020.*”, realizada en la Universidad César Vallejo, Lima-Perú y optan por el grado académico de Maestra en Gestión del Talento Humano. La cual tiene como objetivo principal determinar si existe relación entre La Motivación Laboral y La Rotación del Personal en el Grupo Perú Inkásico Miraflores, 2020. Propiamente, la metodología que se utiliza es cuantitativa, utiliza la estadística para medir o comprobar la hipótesis y así determinar los factores críticos que influyen en la rotación de su personal, además, de investigación básica con un diseño no experimental correlacional.

La investigación de Vásquez (2021) concluye que existe una relación directa entre la motivación laboral y la rotación del personal en el Grupo Perú Inkásico, indicando que a mayor motivación de los empleados, menor es la rotación. Como recomendaciones clave, se sugiere que el área de recursos humanos implemente estrategias como incentivos, reconocimiento público, fomentar la competencia amistosa, y mejorar los beneficios sociales, con el objetivo de promover la motivación laboral y reducir la rotación. Además, se recomienda a los líderes de la organización mejorar los procesos de ascensos y reconocimientos, como el "empleado del mes", para aumentar el compromiso y esfuerzo de los colaboradores.

Desde un análisis crítico, la relación identificada entre motivación laboral y rotación del personal es un aspecto clave en la administración de recursos humanos. La motivación se configura como un factor estratégico para mejorar el compromiso y la retención del talento, reduciendo así los costos asociados con la rotación. Las recomendaciones sobre incentivos y reconocimiento son adecuadas, pero deben ser parte de una estrategia integral de gestión de personas que también incluya el desarrollo de competencias y un liderazgo efectivo. Es crucial que estas medidas no sean vistas solo como acciones aisladas, sino como parte de un sistema de gestión del talento que fomente un ambiente laboral positivo y alineado con los objetivos organizacionales. La falta de un sistema claro de ascensos y reconocimiento refleja una deficiencia en la gestión del rendimiento, que, si no se aborda, puede seguir impactando negativamente la motivación y la retención del personal.

Del mismo modo, otra de las tesis analizadas es la de Mori (2022) con el tema *La rotación de personal en una empresa manufacturera, Lima- 2022*, realizada en la Universidad César Vallejo, Universidad de Lima-Perú y opta por el grado académico de Maestra en Gestión de Talento Humano, en donde se integra como objetivo general describir las consecuencias de la rotación de personal en una empresa manufacturera, Lima – 2022. Asimismo, es relevante mencionar que la metodología utilizada fue de enfoque cualitativo, tipo básica con la técnica de entrevistas e instrumento la guía de entrevista, análisis documental y guía de observación.

La investigación de Mori (2022) concluye que la rotación de personal en la empresa manufacturera genera costos administrativos y de capacitación, y destaca que el salario no es

competitivo según el mercado laboral. Además, señala la falta de un plan de capacitación que permita identificar las necesidades de los empleados. En cuanto a las recomendaciones, se sugiere que el gerente general implemente un plan de compensación que incluya incentivos tanto monetarios como no monetarios, como días libres, regalos, almuerzos y descuentos. También se recomienda realizar encuestas semestrales de clima laboral y aplicar mejoras basadas en los resultados, fomentar el compañerismo y la comodidad en el lugar de trabajo, promover la flexibilidad en los horarios, y ser transparentes sobre la rentabilidad de la empresa.

Desde un enfoque crítico y técnico de administración, la rotación de personal en empresas del sector de bebidas y cervezas, como la descrita en la investigación, refleja deficiencias en la gestión de recursos humanos, especialmente en áreas clave como la compensación, la capacitación y la comunicación interna. La falta de un salario competitivo y un plan de capacitación estructurado son factores críticos que contribuyen a la rotación. Las recomendaciones son acertadas al enfocarse en mejorar las condiciones laborales y la motivación a través de incentivos y flexibilidad, elementos que están alineados con las mejores prácticas en la gestión del talento. Sin embargo, estas medidas deben ir acompañadas de una estrategia más amplia que contemple la alineación de los objetivos organizacionales con el desarrollo profesional de los empleados. La implementación efectiva de estos planes requiere un enfoque sistemático que considere la mejora continua de la cultura organizacional, la gestión del rendimiento y la retención del talento como factores estratégicos clave para reducir la rotación y optimizar la competitividad de la empresa.

Por último, con relación a las tesis internacionales, se encuentra la de Bohorquez y Castellano (2023) con el tema de *Análisis de la rotación del personal y su incidencia en el clima laboral en Starbucks-Cámara de Comercio, 2023*, realizado en la Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas, para el grado de Licenciado en Administración de Empresas, en donde su objetivo general es el de analizar la rotación del personal y su incidencia en el clima laboral en Starbucks Cámara de Comercio, 2023. La metodología utilizada fue de enfoque cualitativo, tipo básica con la técnica de entrevistas e instrumento la guía de entrevista, análisis documental y guía de observación.

La investigación de Bohorquez y Castellano (2023) concluye que la comunicación formal e informal tienen una incidencia significativa en el clima laboral. La comunicación formal, estructurada, promueve un entorno donde los empleados pueden expresarse libremente, mientras que la comunicación informal, sin los canales adecuados, puede generar un clima desfavorable. Las recomendaciones incluyen la realización de actividades de integración en equipo, la implementación de bonos para fomentar la cohesión, la revisión de las escalas salariales y la generación de bonos por desempeño, con el fin de mejorar el clima laboral y alcanzar los resultados deseados.

Por ende, desde esta perspectiva, la comunicación formal e informal juega un papel crucial en la creación de un ambiente laboral saludable; cuando los canales de comunicación no están claros o no se gestionan adecuadamente, se pueden generar malentendidos y desconfianza, lo que incrementa la insatisfacción laboral y, en consecuencia, la rotación. Además, las recomendaciones sobre la revisión de las escalas salariales y la implementación de bonos por desempeño son vitales para motivar y retener al personal. Sin embargo, estas

estrategias deben estar alineadas con una gestión integral del talento, que no solo se enfoque en incentivos económicos, sino también en el desarrollo profesional, la mejora continua del clima organizacional y el liderazgo efectivo, elementos esenciales para reducir la rotación y asegurar la estabilidad del personal.

### *Antecedentes Nacionales*

En primera instancia, se encuentra la tesis de Bustos (2021) la cual es una investigación cuantitativa llamada *Correlación entre la rotación de personal y el Síndrome de Burnout y su prevalencia en los colaboradores de nuevo ingreso del Centro de Servicios Compartidos de Bayer - Costa Rica para el departamento de Operaciones de Recursos Humanos durante el periodo 2019 – 2020*, de la Universidad Técnica Nacional. En dicho caso, su objetivo principal fue demostrar si existe una relación entre las dimensiones del Síndrome de Burnout (Agotamiento emocional, despersonalización y la baja relación de personal) y el tiempo laborado para la empresa (antigüedad) y el cese de labores en las empresas.

Bustos define en esta investigación que el término “Síndrome de Burnout” también conocido como “Síndrome del trabajador quemado” es:

La evolución del estrés laboral hacia un estado de estrés crónico, y recientemente, ha sido considerado por la Organización Mundial de la Salud como una enfermedad laboral, que provoca deterioramiento en la salud física y mental de las personas. Se caracteriza por un progresivo agotamiento físico y mental, una falta de motivación absoluta por las tareas

realizadas, y en especial, por importantes cambios en el comportamiento de quienes lo padecen.” (p.11)

La investigación menciona que el estrés crónico, provocado por la constante interacción con clientes o usuarios, puede ser un factor determinante en la rotación de personal. Bustos explica que este tipo de estrés emocional, generado al tratar de resolver problemas psicológicos, sociales o físicos de los usuarios, conduce al agotamiento y al desgaste ocupacional de los colaboradores. La hipótesis planteada en la investigación se confirma, demostrando una correlación directa entre este estrés laboral y la rotación del personal. Además, se proponen recomendaciones para abordar este problema desde el área de Recursos Humanos, enfocándose en mejorar las condiciones laborales y el bienestar de los empleados.

Desde un análisis crítico y técnico de administración, este hallazgo subraya la importancia de considerar los factores psicosociales en la gestión de recursos humanos, especialmente en industrias como la de bebidas y cervezas, donde los empleados suelen interactuar directamente con los clientes. El estrés laboral y el desgaste ocupacional son riesgos inherentes en trabajos de alta interacción social, y su impacto puede ser devastador tanto para el bienestar del empleado como para la estabilidad organizacional, ya que puede incrementar la rotación. Las recomendaciones deben incluir no solo la atención a las condiciones físicas y salariales, sino también estrategias para la gestión del estrés y el bienestar emocional de los trabajadores, como programas de apoyo psicológico, entrenamiento en habilidades de manejo del estrés y la creación de un ambiente de trabajo que minimice el agotamiento. Esto implica un enfoque integral que equilibre el desempeño

organizacional con la salud y motivación del personal, lo que contribuiría a una mayor retención y un mejor clima laboral.

La segunda tesis nacional consultada es la de Arrieta, Muñoz y Sevilla (2021), titulada *Análisis de las causas de rotación de personal y su incidencia en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal en la empresa Smartcell, S.A. en el periodo 2019*, realizada en la Universidad Técnica Nacional, en la Sede Central en Alajuela y optan por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos. De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Según Arrieta, Muñoz y Sevilla (2021): “Analizar las causas de rotación de personal, a través de un diagnóstico de los incidentes de salida en el período 2019, para actualizar los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de la empresa Smartcell, S.A. Propiamente, la metodología utilizada es cuantitativa, además, se empleó un diseño descriptivo y correlacional, permitiendo no solo describir las causas de la rotación de personal, sino también analizar la relación entre estas causas y los procesos de reclutamiento, selección y capacitación.

La investigación de Arrieta, Muñoz y Sevilla (2021) concluye que la falta de coherencia en la información que manejan los supervisores y la deficiencia en los procesos de capacitación afectan negativamente el desempeño de los colaboradores, lo que contribuye a una mala experiencia para los clientes. Se destaca que algunos supervisores imparten capacitación de manera superficial, lo que genera una formación deficiente en los nuevos empleados. Los hallazgos sugieren que la falta de motivación, la integración inadecuada de los nuevos empleados y la insuficiencia de la capacitación son factores clave que contribuyen a la rotación de personal. Como soluciones, se recomienda designar a un responsable para

resolver dudas durante el periodo de prueba, capacitar mejor a los capacitadores y realizar reuniones individuales entre colaboradores y supervisores para mejorar la comunicación e identificar necesidades específicas de capacitación.

Desde un análisis crítico en términos de administración, la rotación del personal puede verse fuertemente influenciada por una gestión deficiente de la capacitación y la integración del personal. La falta de coherencia en los procesos de formación y la actitud desmotivada de algunos supervisores reflejan un déficit en la gestión del conocimiento y el desarrollo del talento humano. Esta debilidad no solo impacta en el desempeño individual, sino también en la satisfacción del cliente, lo que puede traducirse en una mayor rotación, al generar frustración y desinterés entre los empleados. Por último, se establecen recomendaciones, como la asignación de un responsable para el seguimiento de la capacitación y la mejora de la comunicación entre colaboradores y supervisores, son pasos fundamentales para mejorar la calidad de la formación y reducir la rotación. Sin embargo, es crucial que estas acciones se acompañen de una estrategia más amplia de motivación, desarrollo de competencias y alineación de los objetivos organizacionales con las expectativas de los empleados, con el fin de fortalecer la retención del talento y mejorar la competitividad organizacional.

Continuando, se localiza la tesis de Marchena y Robes (2021) con el tema *Análisis de las características de la generación Y (millennial) del personal operativo de la empresa Kentucky Fried Chicken (KFC) de Costa Rica durante el periodo 2020: Diseño de una estrategia de retención del talento humano, a partir de los indicadores de rotación de personal*. Realizada en la Universidad Técnica Nacional con sede en Alajuela. Para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recurso Humano. De la misma se

desprende un objetivo principal, el cual es analizar las características de la generación Y (millennials) en relación con los indicadores de rotación de personal del año 2020, para el fortalecimiento de la ventaja competitiva en la toma de decisiones mediante el diseño de una estrategia para la retención de los colaboradores del área operativa de la empresa Kentucky Fried Chicken (KFC) de Costa Rica. En dicho caso, es relevante hacer alusión a que la metodología utilizada es cuantitativa, ya que se ve reflejada en la aplicación de preguntas específicas a la población bajo estudio, las cuales son aplicadas en encuestas que recopilan datos numéricos y estadísticos.

La investigación concluye que el equilibrio entre vida personal y laboral es de suma importancia, sin embargo, hacer alusión a la flexibilidad horaria para continuar con sus estudios. Además, esta generación se siente más cómoda trabajando en equipo y busca desarrollar habilidades blandas y técnicas multitarea, lo que los lleva a desear rotar en diversas áreas dentro de la empresa. Los factores que atraen a estos empleados en otras empresas incluyen flexibilidad de horarios, salarios competitivos y oportunidades de crecimiento profesional. Por ende, con base a estos hallazgos, se recomienda continuar reconociendo a los empleados por su desempeño sobresaliente y brindarles oportunidades de desarrollo profesional.

Desde un análisis crítico en términos de administración, la rotación de personal puede verse fuertemente influenciada por las expectativas cambiantes de las generaciones más jóvenes. Asimismo, estos empleados priorizan el equilibrio entre la vida laboral y personal, así como las oportunidades de crecimiento profesional, lo que refleja un cambio en la cultura laboral, es decir, las empresas que no adapten sus políticas de recursos humanos a estas

demandas, como ofrecer horarios flexibles y opciones de desarrollo de carrera, corren el riesgo de perder talento frente a competidores que sí lo hagan. Reconocer y fomentar el crecimiento profesional no solo es clave para reducir la rotación, sino también para aumentar el compromiso y la motivación del personal. Sin embargo, para ser efectivas, estas medidas deben ir acompañadas de una estrategia integral que considere la cultura organizacional, la gestión del talento y la alineación de las expectativas generacionales con los objetivos empresariales, con el fin de crear un entorno laboral atractivo y retentivo.

La cuarta tesis nacional consultada es la Calderón (2024), con el tema *de Análisis del proceso de reclutamiento y selección de la empresa Grupo Costa Rica Visión y su incidencia en la retención de personal en el año 2023*. Realizada en la Universidad Internacional de las Américas y opta por el grado de Licenciatura de Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos. De esta investigación se desprende el objetivo general de identificar la incidencia de los procesos de reclutamiento y selección aplicados por la empresa Grupo CR Visión, mediante una investigación cualitativa, de los factores que influyen en la retención del personal operativo, durante el 2023. Dicha investigación utiliza una metodología utilizada cuantitativa.

Del mismo modo, parte de las conclusiones y recomendaciones a las cuales llegan los autores es que el Departamento de Operaciones enfrenta una alta rotación de personal, atribuida principalmente a la falta de estrategias eficaces de retención y a la insatisfacción de los colaboradores con sus condiciones laborales. La ausencia de incentivos, beneficios extraordinarios y oportunidades de crecimiento profesional contribuye a que los empleados no tengan expectativas de permanencia en la empresa, buscando migrar a otros

departamentos o incluso a competidores del sector. La mayoría de los trabajadores tienen menos de un año en la organización, lo que refleja una escasa vinculación emocional y profesional con la empresa. En dicho caso, la falta de un sentido de pertenencia se convierte en un factor crítico que genera un compromiso limitado, evidenciado por la escasa inversión de la empresa en la retención de su talento humano. Una recomendación clave es optimizar el proceso de selección, estandarizando las entrevistas para gestionar las expectativas de los candidatos y asegurar que aquellos realmente comprometidos con las condiciones laborales sean los que continúen en el proceso, mejorando así la calidad y estabilidad del equipo.

Por consiguiente, la rotación del personal refleja un problema de alineación estratégica en la gestión del talento. La falta de enfoque en la satisfacción y desarrollo profesional de los empleados genera un entorno de insatisfacción y desinterés, lo cual impacta negativamente en la productividad y en la cultura organizacional. Para mitigar este desafío, se debe integrar una estrategia integral de retención, que incluya programas de desarrollo profesional, incentivos alineados a los intereses de los colaboradores y una revisión continua de las condiciones laborales. Además, la optimización del proceso de contratación, como se recomienda, debe ser una herramienta para filtrar a los candidatos que verdaderamente compartan la visión organizacional, lo que podría resultar en un mayor compromiso a largo plazo.

Siguiendo con las consultas nacionales, se localiza la de Valverde (2023) que aborda el tema *de Funcionabilidad de un programa de Onboarding para retener al personal del área de Producción Vidrios de la empresa Instalaciones y Servicios Macopa S.A.* Realizada en la Universidad Internacional de las Américas y opta por el grado de Licenciatura en

Recursos Humanos, la cual cuenta con su objetivo general de determinar la funcionabilidad de un programa de Onboarding para la retención de personal del departamento de Producción Vidrios de la empresa Instalaciones y Servicios Macopa S.A, mediante la aplicación de herramientas de investigación, durante el último cuatrimestre del 2023. En dicho caso, es relevante hacer énfasis en que dicha investigación es de tipo cuantitativo.

La investigación de Valverde (2023) concluye que la implementación de un programa de Onboarding es efectivo para retener al personal, mejorar su satisfacción e innovar dentro de la organización. Los resultados de las encuestas y entrevistas muestran una mejora significativa en la percepción de los colaboradores en 2023, después de la introducción del programa, reflejada en una disminución de la rotación de personal entre 2022 y 2023. Según Arce (2012), los primeros 90 días de un empleado son cruciales para fomentar su compromiso con la empresa, siendo el Onboarding un factor clave para lograr la retención.

Este proceso, si bien debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la organización, requiere una planificación estratégica, involucrando a Recursos Humanos, Gerencia y jefaturas, para que el nuevo empleado se sienta bien recibido y adaptado. Las recomendaciones sugieren continuar mejorando el programa y capacitar a toda la organización sobre sus beneficios y su importancia para la retención.

Por ende, la rotación del personal se vincula con la deficiencia en los procesos de integración y adaptación de los nuevos empleados. Por consiguiente, un programa de Onboarding bien estructurado puede mitigar este problema al proporcionar a los colaboradores una experiencia positiva desde su ingreso, alineando sus expectativas con los valores organizacionales. El hecho de que la rotación haya disminuido tras la implementación

de este programa sugiere que la empresa está en el camino correcto, aunque la efectividad a largo plazo dependerá de la constante evaluación y adaptación del proceso. Un programa de Onboarding que no solo se enfoque en la inducción, sino que también esté relacionado con oportunidades de desarrollo profesional y una cultura organizacional inclusiva y atractiva puede ser crucial para mejorar el compromiso y reducir la rotación en el sector.

Continuando con la literatura nacional, se encuentra la tesis de Castro (2023), con el tema de *Análisis del esquema de compensación y beneficios de una empresa de servicios, su efecto directo en la retención y satisfacción del personal en el III cuatrimestre del 2023*. Realizada en la Universidad Internacional de las Américas y opta por el grado de Licenciatura Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos, en la cual se cuenta con un objetivo de identificar el esquema de compensación y beneficios de la empresa de servicios y el efecto directo de estos en la retención y satisfacción del personal al III cuatrimestre del 2023. Asimismo, dicha tesis es de carácter cuantitativa.

La investigación de Castro (2023) concluye que, aunque los esquemas de compensación y beneficios no son los únicos factores determinantes para la retención del personal, juegan un papel crucial cuando los colaboradores consideran cambiar de empleo. Se destaca que la compensación tiene una relación directa con la retención del personal, siendo un factor más relevante que los beneficios, aunque estos últimos también desempeñan un papel importante. Además, se recomienda mejorar los procesos logísticos relacionados con la compensación y los beneficios, enfocándose en la planificación, organización y procedimientos operativos anuales para optimizar su eficiencia administrativa y estratégica, beneficiando tanto a los colaboradores como a la empresa.

Desde un enfoque de administración, la rotación del personal refleja un desafío común en empresas que no logran equilibrar de manera efectiva sus estrategias de compensación y beneficios. Aunque estos esquemas no son los únicos factores que inciden en la retención, su influencia es significativa, especialmente cuando los empleados perciben que las ofertas externas son más atractivas. Un esquema de compensación competitivo y beneficios bien estructurados puede aumentar el compromiso de los colaboradores y reducir la rotación, aunque esto debe ir acompañado de una gestión eficaz que garantice que los procesos sean ágiles y transparentes. En este sentido, la recomendación de optimizar los procedimientos logísticos es clave, ya que una gestión eficiente de la compensación y beneficios no solo mejora la satisfacción de los empleados, sino que también fortalece la cultura organizacional, contribuyendo a la estabilidad del personal y reduciendo la rotación.

Del mismo modo, se encuentra la tesis de Sánchez (2018) titulada *DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA UNA EMPRESA ASESORA EN RECURSOS HUMANOS*, la cual tiene como objetivo general diseñar un modelo que gestione el proceso de Reclutamiento y Selección para una empresa asesora en Recursos Humanos. Asimismo, es importante mencionar que dicha tesis cuenta con una metodología bajo un enfoque cualitativo.

Parte de las conclusiones a las que se llegan, es que CYPROSA, una empresa especializada en servicios de recursos humanos había perdido su enfoque en reclutamiento y selección debido a su desvío hacia la colocación de productos en centros de venta durante casi diez años, lo que afectó su reconocimiento como especialista en administración de

recursos humanos. Al retomar su misión y visión original, la empresa identificó que su proceso de reclutamiento y selección no estaba alineado con la nueva Reforma Procesal Laboral y carecía de un lineamiento claro. Además, los involucrados en el proceso utilizaban metodologías e instrumentos dispares, lo que resultaba en una falta de objetividad y rigurosidad en la selección. Este desorden en el proceso impacta directamente en la calidad de la contratación, lo que podría estar contribuyendo a una alta rotación de personal, ya que la falta de un proceso estructurado y estandarizado dificulta la retención de empleados comprometidos y alineados con las necesidades de la empresa.

Por ende, desde una perspectiva crítica, se denota como esta deficiencia en la estructuración del proceso no solo afecta la objetividad y rigurosidad del reclutamiento, sino que también incrementa el riesgo de una desajustada alineación entre los perfiles profesionales requeridos por la empresa y las habilidades y competencias de los candidatos seleccionados. Como resultado, los empleados seleccionados pueden no cumplir con las expectativas organizacionales ni con las necesidades de la empresa, lo que aumenta la rotación de personal.

Por último, se encuentra la tesis de Espinoza (2015) titulada *Factores del clima organizacional que inciden en la rotación de los colaboradores de la sala de espera VIP Santamaría, Aeropuerto Juan Santamaría*, el cual tiene como objetivo principal Elaborar una propuesta de mejora de los factores del clima organizacional que inciden en la rotación de los colaboradores de la sala de espera VIP Santamaría. Al mismo tiempo, es relevante mencionar que dicha tesis cuenta con un enfoque de investigación cualitativo.

Propiamente, desde dicha investigación se concluye que el clima organizacional está íntimamente relacionado con la rotación del personal, por lo que al contar con satisfacción en el primero, permite obtener un mayor compromiso de las personas trabajadoras y así reducir la rotación del personal.

Por ende, la relación directa entre el clima organizacional y la rotación de personal subraya la importancia de gestionar adecuadamente el ambiente laboral para fomentar la satisfacción y el compromiso de los empleados. Un clima organizacional positivo, caracterizado por relaciones laborales saludables, una cultura de apoyo y el reconocimiento del desempeño, influye de manera significativa en la retención del talento. La satisfacción de los colaboradores se traduce en un mayor sentido de pertenencia y alineación con los valores organizacionales, lo que reduce la propensión a la rotación.

### ***Proyecciones***

El proyecto se desarrollará en un departamento de ventas de una empresa de bebidas y cerveza del GAM, donde su enfoque se inclina a la generación de insumos que permitan identificar factores internos y externos asociados a la rotación de personal, y sobre todo que se busquen mejoras tanto para la empresa como para las personas trabajadoras implicadas en el mismo. Las metas que se desean alcanzar en dicha investigación son:

1. Identificar los factores internos y externos que contribuyen a la rotación de personal en el departamento de ventas, con el fin de comprender su origen y clasificación. La identificación de los factores internos y externos que influyen en la rotación de

personal es crucial para comprender las raíces del problema y sus diferentes causas. Los factores internos pueden incluir aspectos como el clima organizacional, las oportunidades de desarrollo, la comunicación interna y las condiciones laborales, mientras que los factores externos pueden involucrar la competitividad del mercado laboral, cambios económicos y políticas gubernamentales. Al comprender estos factores, la empresa podrá tomar decisiones informadas sobre cómo abordar la rotación y sus causas.

2. Evaluar el impacto de los factores identificados sobre la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados en el departamento de ventas para determinar su influencia y consecuencias. Evaluar cómo los factores internos y externos impactan directamente la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados es esencial para entender el vínculo entre la rotación de personal y la productividad. Satisfacción laboral y rendimiento están estrechamente relacionados con la motivación, el compromiso y la eficiencia de los empleados. Al comprender cómo los distintos factores afectan estos aspectos, la empresa puede identificar áreas clave de mejora que afecten directamente la rotación de personal.
3. Diseñar estrategias y recomendaciones basadas en los hallazgos del análisis para reducir la rotación y mejorar la retención en el departamento de ventas. Diseñar estrategias y recomendaciones basadas en un análisis profundo de los factores que afectan la rotación es fundamental para lograr una solución efectiva a largo plazo. Estas estrategias deben abordar tanto los factores internos como los externos que afectan a los empleados, buscando optimizar las condiciones laborales y fortalecer el

compromiso organizacional. La implementación de estas estrategias es crucial para lograr una mayor retención de talento y mejorar la estabilidad del equipo de ventas.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

En el siguiente Marco Teórico se desarrollarán los principales conceptos y estudios relacionados con la rotación de personal y, además, conceptos que se vinculan directamente con este, tal como la motivación laboral, recurso humano, clima organizacional, sentido de pertenencia, entre otros; Esto con el fin de poder entender cuáles factores afectan directamente el desempeño y la retención del personal dentro de la empresa de bebidas y cerveza.

El marco teórico es una parte fundamental de la investigación, ya que de este se obtiene la conceptualización de los términos utilizados a lo largo del estudio, también brinda un conocimiento más profundo de lo que se quiere abarcar.

### **Concepto de Administración**

La administración es una disciplina que ve la gestión, organización, control de recursos humanos, financieros, y otros aspectos, de una empresa u organización; es decir vela por lograr los objetivos de manera óptima, eficiente y eficaz con el menor uso de los recursos en periodos de corto y largo plazo.

La administración, a su vez, cuenta con elementos clave tales como: Planeación que se basa en establecer metas y definir estrategias para alcanzarlas. Organización que es, cómo se van a estructurar los recursos y las actividades de la empresa de manera eficiente.

Dirección que es cómo se va a liderar y/o motivar al personal para que realicen sus funciones y, por último, el control que es cómo se va a evaluar los resultados obtenidos en función a los objetivos establecidos.

Existe una afirmación importante que fortalece este texto, que es cuando se utiliza el término de administración, en el que Chiavenato (2019) comenta que:

La administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Ella implica planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo. Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Sin la administración, las organizaciones jamás tendrían condiciones que les permitan existir y crecer. (p.2)

Por ende, en la investigación, la administración se entenderá como un proceso integral que abarca la planeación, organización, dirección, control y evaluación de los recursos materiales y humanos de una determinada empresa u organización, por lo que no se limita específicamente a la integración de elementos de aplicabilidad y operatividad, sino que integra aspectos desde los diagnósticos, para una respectiva planeación que a su vez los mismos se relacionan con los objetivos estratégicos institucionales de las diferentes áreas, pero que a su vez permiten responder a determinadas demandas o necesidades, por lo que la evaluación es fundamental, dado que permitirá ir teniendo insumos para el cumplimiento de los objetivos iniciales.

## **Concepto Rotación de Personal**

La variable de rotación de personal en dicha tesis es de suma importancia, ya que permitirá conocer cómo desde los diferentes autores se comprende, pero, además, correlacionar con las condiciones y particularidades de la realidad del área de ventas de la empresa a estudiarse en dicho proceso investigativo.

Según Álvarez (2020):

En este libro, el término “rotación de personal” se refiere a la separación laboral que determina un colaborador de manera unilateral, dejando a la organización con un desajuste en la fuerza de trabajo ya que produce una vacante no planeada, que representa un problema para la organización, es importante hacer esta aclaración ya que existen definiciones y enfoques distintos para comprender este término (ver tabla1). (p.15)

Por lo que se entiende que la rotación de personal es el proceso mediante el cual, un colaborador cesa su relación con la organización, dejando así sus puestos de trabajo, por lo cual deberán ser sustituidos por nuevos colaboradores. La rotación puede ser de manera voluntaria ya que el empleado puede renunciar o abandonar su trabajo y/o de manera involuntaria, cuando la empresa decide dar por concluida su relación con el colaborador.

También de este libro, se detona la tabla 1 donde se evidencia el desarrollo histórico conceptual de la rotación laboral.

**Tabla 1. Conceptos de rotación laboral histórica**

Es la decisión propia del trabajador de abandonar el empleo, la cual es causada por la relación del mercado laboral y la conducta individual.	March y Simon	1958
La rotación como “el retiro voluntario e involuntario fundamentado en lo que el trabajador percibe y evalúa la satisfacción y el ambiente laboral.	Mobley	1977
Es el grado de movilidad interna de los empleados evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización.	Pigors y Meyers	1985
Rotación cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de la organización, las renuncias se pueden clasificar en: evitables e inevitables; estas últimas incluyen: terminación del empleo temporal, promociones, transferencias, separaciones por enfermedad, muerte o matrimonio.	Chruden y Sherman	2004
Es el número de trabajadores que salen de la organización y dejan una vacante, que es cubierta con un nuevo colaborador.	González	2006
Flujo de personal que se puede dar por ascensos, renuncias, despidos, promociones, traslados de personal, muertes, retiros, permisos y licencias.	Rodríguez	2007
Es un efecto de las fuerzas de los mercados laborales, relacionada con la oferta de empleo es decir plazas vacantes y mano de obra disponible conocida como demanda de empleo.	Chiavenato	2007
Factores de la fuerza de trabajo, requieren de capital humano por lo cual se experimenta variaciones en la demanda, debido a jubilaciones, despidos, renuncias, enfermedades, despidos, muertes y licencias.	Werther, Davis y Guzmán	2014

*Fuente: Elaboración propia a partir de González (2006); Chruden y Sherman (2004); González (2006); Rodríguez (2007); Tamayo, Sánchez y Guevara (2016); Chiavenato (2007) Werther, Davis y Guzmán (2014).*

Fuente: Álvarez (2020)

Por ende, se denota como la categoría de la rotación laboral cuenta con variantes en las definiciones conceptuales, sin embargo, tienen puntos en común, pero para dicha investigación, la misma se entenderá como el proceso de movimiento voluntario e involuntario del personal de una determinada empresa que cuenta con un contexto específico y que, por ende, dicho fenómeno se asocia con factores internos y externos que ocasionan la rotación del personal.

## **Tipos de Rotación de Personal.**

Tal como se ha discutido a lo largo de dicha investigación, la rotación del personal no es un proceso único, sino que cuenta con características distintas, es por ello por lo que se abordarán distintas tipologías de rotación de personal.

### ***Rotación voluntaria***

En primera instancia, es relevante hacer énfasis en la rotación voluntaria, ya que esta va a depender de la persona trabajadora al momento de tomar la decisión. Según Frank (2006):

Se define como la separación que un empleado inicia y lleva a cabo por cuenta propia a fin de concluir la relación laboral, ya sea vía la renuncia o el abandono de trabajo. Por tal razón, se identifican a dos tipos de empleados, aquellos que se separan y aquellos que permanecen por un tiempo “razonable” en la organización. (p.12)

Es importante hacer énfasis en que, en dicha investigación, aunque se concibe la rotación voluntaria como un proceso mediante el cual la persona trabajadora es la que toma la decisión de renunciar a su puesto de trabajo, este mismo tiene relación con otros determinantes tanto internos como cultura organizacional, oportunidades, condiciones laborales, presiones, como también aspectos externos como motivación por otras áreas productivas, mejores condiciones o nuevas oportunidades.

### ***Rotación involuntaria***

Tal como se mencionó anteriormente, la rotación laboral no solo son voluntarias, sino por el contrario son involuntarias, propiamente Rodríguez (2020) menciona que:

Los retiros involuntarios, se generan cuando la organización toma la decisión de acabar toda relación contractual con un empleado, ya sea por factores económicos, restructuración de la organización o faltas cometidas por el empleado, las causas comunes para la terminación de un contrato por parte de una empresa son; despido por incumplimiento a las funciones para la que fue contratado el empleado, los cuales conllevan a un proceso disciplinario que permiten su cancelación de contrato, despido por faltas graves y/o incumplimiento al reglamento de trabajo, a estas últimas se les denomina despido por justa causa. (p.4)

Por ende, desde esta lógica de dicho autor, la rotación involuntaria es el proceso mediante el cual la persona trabajadora es despedida de su rol de trabajo en el sistema productivo por incumplir con los objetivos de la empresa u organización, pero también desde dicha investigación se considera por esta categoría aquellos casos en donde el perfil profesional o laboral no se acopla con la persona trabajadora y, por ende, no se adapta a su rol. Pero también, haciendo un análisis más crítico, la rotación involuntaria está permeada por la desmotivación laboral o el incumplimiento de labores a raíz de las condiciones laborales existentes en la institución, es por ello que, en esta investigación se analizarán los factores internos y externos que generan la rotación laboral.

### ***Rotación funcional***

Ahora bien, la rotación de personal no siempre tiene repercusiones negativas, ya que esta puede significar mejoras para la misma institución u organización, es por ello que es importante hacer alusión a la rotación funcional, la cual según:

En cambio, cuando dejan la organización empleados que no se desempeñan bien se tiene una rotación funcional. La rotación funcional se define como aquella en que los costos de la rotación y los costos de evitarla son minimizados y la efectividad organizacional es maximizada. Es decir, que se da cuando la organización alcanza una tasa moderada de rotación. P.43)

Por ende, no solo significa la rotación de una persona trabajadora que no cumpla con los requerimientos de un rol específico de empleo, sino que además, se ajuste a las demandas y recursos que la empresa cuenta, por lo que hay sistemas y cadenas de producción o servicios como tal como es el caso del departamento de ventas de la empresa de bebidas y cerveza que no puede detenerse, por lo que esta rotación debe ser planificada y prevista por la persona que administra.

### ***Rotación disfuncional***

Con relación a la rotación disfuncional, Fuchs y Torres (2012) mencionan que:

La rotación disfuncional es dañina para la organización pues implica la salida de personal difícil de reemplazar por sus habilidades. La rotación disfuncional se define como una condición de mal funcionamiento en el logro de los objetivos, puede ocurrir con altas y bajas tasas de rotación. Se da cuando la organización no logra retener una porción significativa de sus trabajadores del conocimiento críticos. (p.43)

Por ende, esta rotación es grandemente perjudicial para la empresa, dado que significa la salida del personal que cuenta con gran conocimiento empleado y aprendido y gestado en la empresa para el funcionamiento de una unidad productiva como tal, por lo que su sustitución implica no solo sustitución, sino que también capacitación y educación que implica tiempo, recursos y acompañamiento.

### ***Rotación interna***

En dicho caso, según Warren (2019) la rotación interna:

Es la que se realiza dentro de la propia empresa, es decir, sin que ninguno de los trabajadores deje de formar parte de la misma. Simplemente, el movimiento consiste en cambiar las funciones de unos colaboradores a otros y sin que esto suponga un fuerte en la productividad. (p.32)

Por ende, dicha rotación es entendida como el desplazamiento de una o varias personas trabajadoras de la empresa a otro departamento o a otro rol dentro de la misma

institución, lo cual puede significar ventajoso para la misma debido a que su experiencia se basa en la misma empresa, pero si implica la sustitución de nuevo personal al rol que se dejó por este mismo.

### ***Rotación externa***

Según Warren (2019) la rotación externa:

Por el contrario, este tipo de rotación laboral es la que se produce cuando uno o varios miembros de la empresa se desvinculan de la misma y dan paso a nuevas incorporaciones. Las razones pueden ser voluntarias o involuntarias, pero el caso es que las plazas vacantes deben ser ocupadas. (p.32)

Por ende, desde dicha investigación se concibe como todo desplazamiento o rotación de personal de la empresa u organización de manera voluntaria o involuntaria que sale de la institución, por lo que significa que se debe de sustituir a la persona, pero, además, se pierde la experiencia, conocimientos y experticia de estos.

### **Concepto de Síndrome de Burnout**

Considerando la problemática de dicha investigación, se considera de gran importancia abordar el tema del Síndrome de Burnout, dado que se relaciona directamente con el estrés, cargas y rendimiento laboral.

Propiamente, según Saborío e Hidalgo (2015)

El síndrome de Burnout (SB) o también conocido como síndrome de desgaste profesional, síndrome de sobrecarga emocional, síndrome del quemado o síndrome de fatiga en el trabajo fue declarado, en el año 2000, por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como un factor de riesgo laboral, debido a su capacidad para afectar la calidad de vida, salud mental e incluso hasta poner en riesgo la vida del individuo que lo sufre. Pero el problema va más allá: un individuo con SB posiblemente dará un servicio deficiente a los clientes, será inoperante en sus funciones o tendrá un promedio mayor a lo normal de ausentismo, exponiendo a la organización a pérdidas económicas y fallos en la consecución de metas. (p.1)

Es decir, el síndrome de Burnout (síndrome del “trabajador quemado”, en español) es un trastorno emocional derivado del estrés crónico en el trabajo que no se ha gestionado de manera adecuada. El término "burnout" se refiere a un estado de agotamiento físico, emocional y mental que afecta a la persona, resultando en una sensación de fatiga constante, falta de motivación, y una disminución en el desempeño laboral.

Este síndrome normalmente afecta a personas que se ven muy expuestas a situaciones o atención al cliente, personas que normalmente deben lidiar con terceras personas para realizar su trabajo, ya sea ayudándoles, resolviendo sus conflictos, escuchándolas, entre otros. Por ende, desde dicha investigación, considerando el rol de las personas trabajadoras se considera, debido a la demanda laboral y las condiciones que se gestan en el mismo.

## **Motivación Laboral**

La motivación laboral es un conjunto de factores internos o externos que impulsan a una persona a actuar de manera eficiente y productiva en su entorno de trabajo o, al contrario, al perder su motivación la impulsan a hacer con poco interés y sin ganas su trabajo. La motivación laboral es la clave para mejorar el desempeño de los colaboradores, impulsa la satisfacción personal y el logro de objetivos dentro de una organización, sea a corto o largo plazo.

Existen varias teorías que impulsan o refuerzan la motivación laboral, las cuales indican que existen factores como necesidades humanas dirigidas hacia seguridad, aceptación, necesidades fisiológicas, entre otros. También, existen unas que van enfocadas hacia la expectativa que tienen los colaboradores en la empresa, su desempeño y los resultados que esta espera dentro de la empresa.

Según Maslow (1943) citado en Aguirre, Álvarez, Cabanilla, Fáfán y Vaca (2019):  
La motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, es decir, la motivación es lo que impulsa a una persona a satisfacer esas necesidades y actuar de determinada manera. Ese impulso para actuar puede provenir del medio ambiente, es decir de un estímulo externo, de tipo cultural o puede ser generado por procesos internos del individuo. (p.9)

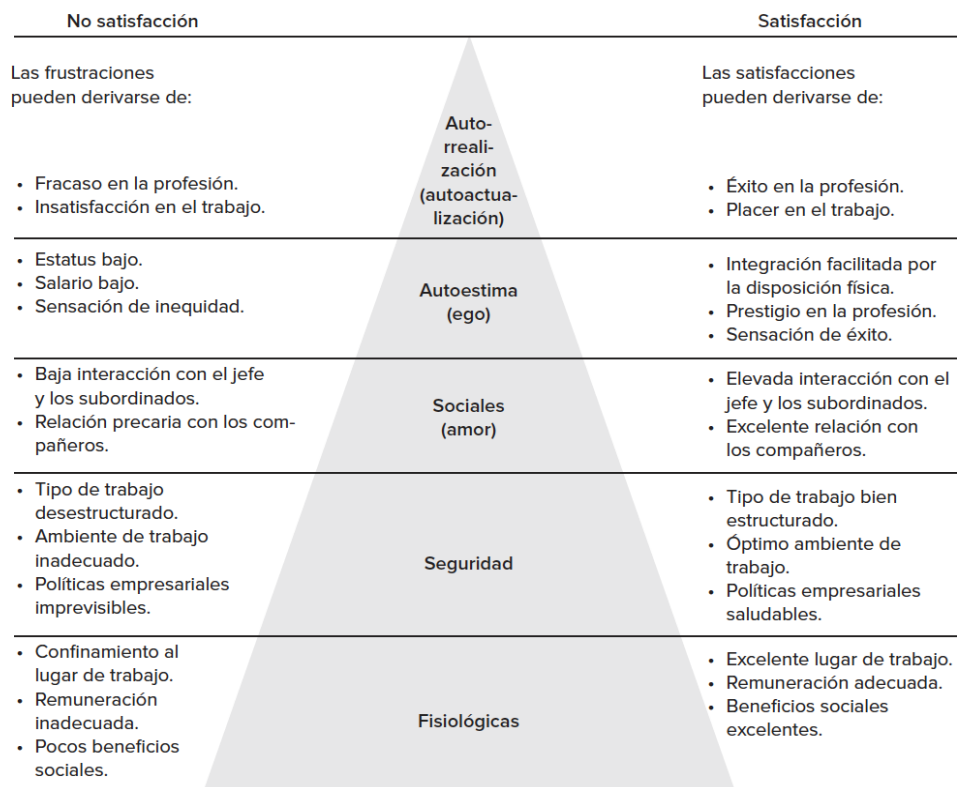
A su vez, Maslow citado en Chiavenato (2019), haciendo mención a las Nuevas Propuestas de la Motivación Humana, hace referencia a que la motivación va muy enfocada a una necesidad fisiológica, algo que el ser humano necesita:

El hombre con el estómago vacío no tiene otra preocupación mayor que satisfacer el hambre; sin embargo, cuando come regularmente, el hambre deja de ser una motivación importante. Cuando todas las necesidades humanas están insatisfechas, la mayor motivación será la de las necesidades fisiológicas y el comportamiento del individuo tendrá la finalidad de encontrar alivio a la presión que ellas producen en su organismo. (p.182)

Por consiguiente, se puede relacionar la motivación como un factor sumamente relevante en la decisión humana de permanecer en un lugar, ya que, si no se están cumpliendo las necesidades humanas o lo que el colaborador requiere, no existe razón o necesidad suficiente por la cual el individuo quiera permanecer en una compañía. Por ende, las empresas en la actualidad buscan maneras nuevas, refrescantes y que motiven a las personas a permanecer con ellos por un amplio lapso de tiempo, pero esto no se logra si no se mantienen en constante actualización o innovación.

En la siguiente figura podemos ver una pirámide dónde se abarcan necesidades básicas desde el ojo de Maslow, estas necesidades están relacionadas a lo que hoy en día buscan las personas dentro de sus trabajos.

**Figura 1.** Pirámide de necesidades básicas de Maslow



**Fuente:** Maslow, citado en Chiavenato (2019)

Por ende, la motivación laboral desde dicha investigación es considerada como todo aquello que impulsa emocional y físicamente a las personas a desarrollar y disfrutar de su proceso de trabajo en su espacio socio-ocupacional, permitiéndole cumplir con un rendimiento óptimo, pero a la vez facilitando el autocuidado de las mismas personas.

## **Desarrollo de personal**

Considerando que las personas se encuentran insertas en distintos sistemas, incluyendo uno económico, el trabajo en dicho caso es considerado parte del desarrollo personal como personal. Es por ello que es importante definirlo, específicamente, Perdiguero (2023) menciona que “Formarse dentro de la empresa es un valor añadido que motiva al trabajador y que, en cierta manera, hace que se sienta feliz y se involucre más en los objetivos comunes de la organización” (p.106). Por ende, la experiencia de las personas trabajadoras dentro de las empresas va a determinar la motivación y a su vez su desarrollo personal.

Por consiguiente, el desarrollo del personal consiste en ayudar a los empleados a mejorar sus habilidades y conocimientos para que puedan crecer dentro de una empresa, además que puedan estar más alineados con el propósito de la empresa. Esto se logra a través de entrenamientos, cursos, capacitaciones y otras actividades que aumentan su capacidad para realizar sus tareas de manera más efectiva. Ahora bien, además de aumentar sus capacidades y habilidades, tanto en conocimiento como en habilidades blandas, permite motivar a los colaboradores a permanecer dentro de la empresa, mejorando la retención, productividad y el rendimiento dentro de la misma.

Por ende, es de suma importancia el que las empresas cuenten con capacitaciones que les mantengan en total “actualización” ya que en la actualidad nos encontramos en constante cambio, dónde las habilidades y conocimientos deben estarse actualizando y con esto las empresas ser lo suficientemente competitivas.

## Capacitación

La capacitación es el proceso mediante el cual se brindan conocimientos, habilidades y competencias a los empleados para mejorar su desempeño en el trabajo, ya sea desarrollar una nueva habilidad o potenciar talentos. Su objetivo principal es desarrollar las capacidades de los trabajadores para que puedan realizar sus tareas de manera más eficiente y productiva, además de prepararlos para asumir nuevos retos dentro de la organización, con esto generar un desarrollo profesional.

Así como menciona Perdiguero (2023) "la gestión de la formación se utiliza como una solución aislada o como parte de una solución integral de la gestión del talento, priorizando destrezas y habilidades que resultan indispensables para la organización" (p.151) Por lo que el capacitar al personal es una inversión que tiene sus frutos aportando ventajas competitivas a las empresas para lograr el éxito en sus operaciones, además incentiva a los colaboradores a permanecer en una institución, ya que se sienten valorados y preparados para nuevos retos.

Por ende, desde dicha investigación, se considera que la capacitación son todos aquellos conocimientos teóricos, prácticos, habilidades y destrezas que favorecen el desenvolvimiento de las personas trabajadores dentro de su espacio socio-laboral que favorecen su motivación, pero a la vez permiten una mejora continua como empresa.

## **Clima organizacional**

El clima organizacional está ligado con la moral y los sentimientos, un clima organizacional positivo puede mejorar la retención de empleados, la motivación y la productividad, mientras que un clima negativo puede generar insatisfacción, estrés y mayor rotación de personal. El clima organizacional está vinculado con la satisfacción del colaborador y éste puede ser un ambiente sano y de crecimiento a como puede ser un lugar enfermizo y negativo, dependiendo de cómo se sientan en la organización.

Según Chiavenato 2019:

Constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. El clima organizacional está ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades de los empleados, y puede ser saludable o enfermizo, cálido o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo se sienten éstos en relación con la organización. El concepto de clima organizacional involucra factores estructurales, como el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la compañía, metas operacionales, regulaciones internas, además de actitudes y comportamiento social que son alentados o sancionados a través de los factores sociales. (p.208)

Algunos factores clave del clima organizacional son según Chiavenato (2009)

1. **Liderazgo:** El estilo de gestión, las relaciones entre los jefes y los empleados afectan la percepción del clima.
2. **Comunicación:** La fluidez y apertura en la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos.
3. **Condiciones laborales:** Aspectos físicos y emocionales que impactan la comodidad y seguridad en el trabajo.
4. **Reconocimiento:** El valor que se otorga al trabajo bien hecho, y las recompensas otorgadas.
5. **Relaciones interpersonales:** Cómo los empleados interactúan entre ellos, si hay cooperación o conflicto.

Por consiguiente, desde dicha investigación considera que el ambiente organizacional va a ser todos los determinantes internos que configuran el espacio de trabajo y que por ende, van a determinar las características del mismo, los cuales pueden favorecer o no la rotación laboral, es por ello que dicha categoría es de suma importancia para el análisis de dicha investigación.

### **Cultura Organizacional**

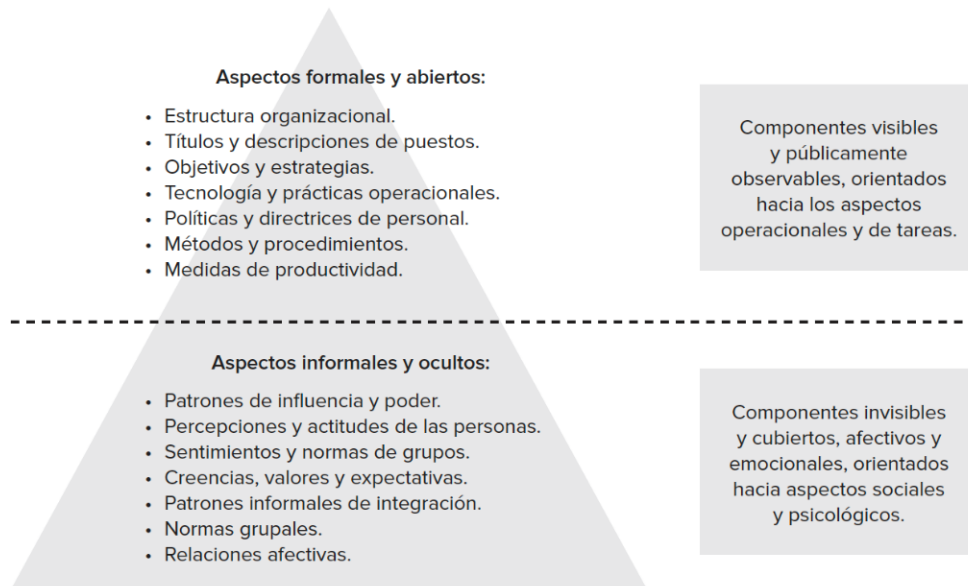
Propiamente, la cultura organizacional no solo integra elementos de la organización, sino que también está relacionado con el sistema de creencias, aspectos morales, valores y aspectos que permean la organización y orientación e incluso configuración de los espacios socio-laborales.

La cultura organizacional es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicas de cada organización. Representa la manera tradicional y acostumbrada de pensar y hacer las cosas, que es compartida por todos los miembros de la organización. La cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de la organización en la vida cotidiana y que direccionan sus acciones hacia la realización de los objetivos organizacionales. Cada organización tiene su propia cultura. (Chiavenato, 2009, p.207)

La cultura organizacional, sufre alteraciones con el tiempo ya que depende de las condiciones internas y externas, por lo que lo ideal es que las empresas busquen renovar sus culturas organizacionales pero que busquen mantener su integridad y personalidad.

El iceberg de la Cultura organizacional es una metáfora creada por el psicólogo Edgar Schein para explicar como la Cultura organizacional tiene diferentes niveles, algunos visibles, otros más profundos y/o ocultos y/o como él lo menciona “debajo del agua”.

**Figura 2.** Iceberg de la cultura organizacional



Fuente: Chiavenato (2009)

Según la imagen anterior, se podría entender de la siguiente manera: La parte visible o superficie es aquello que representa los aspectos formales y los elementos externos de la organización, como la forma de vestir, el lenguaje, los procedimientos, el diseño del espacio de trabajo, y otros comportamientos visibles. Y la parte inferior u oculta, tienen que ver con los valores y creencias, estos aspectos guían las decisiones y comportamientos de los colaboradores son los aspectos informales, sin embargo, estos se vinculan directamente con aspectos sociales y psicológicos de las personas que no son visibles directamente, sino que los caracterizan a través de la configuración de procesos complejos de pensamiento y accionar.

## **Incentivos**

Muchas empresas en la actualidad mantienen programas de incentivos o beneficios, esto como parte de los aportes para sus colaboradores. Los incentivos son pequeñas contribuciones de los propietarios por su dedicación, esfuerzo y compromiso, con estos incentivos se aseguran que su personal quiera mantenerse o se sientan más motivados por su trabajo, realizan mayor esfuerzo o logren objetivos.

Según Chiavenato (2019) los incentivos o alicientes “Son “pagos” hechos por la organización a sus participantes (como salarios, beneficios, bonos de producción, gratificaciones, elogios, oportunidades de crecimiento y promoción, reconocimiento, etcétera) “(p.198). Por ende, no solo son incentivos económicos, sino que pueden ser materiales, sociales, de reconocimiento, en especies y otras modalidades.

Del mismo modo, Ávila, Agüero, Palomino y Zapana (2022) mencionan que “La remuneración económica dejó de representar el aspecto más importante para los empleados educativos, siendo aspectos como cultura, retroalimentación de los directivos y oportunidades de carrera, factores de satisfacción laboral y de toma de decisiones” (p.581). Lo cual es de suma importancia a considerar en los factores a analizar en dicha investigación, ya que son una gran variedad de aspectos que influyen.

Por último, Ávila, Agüero, Palomino y Zapana (2022) destacan que:

La mejora de los incentivos laborales de los trabajadores se refleja en su desempeño organizacional, actuando como una balanza en favor de la empresa, si esta adopta un

papel de garante, mejorando las condiciones y beneficios para el desarrollo del trabajador y en conclusión para beneficio de la misma. (p.582)

Por consiguiente, los incentivos tienen relación con el desempeño laboral de las personas trabajadoras, por lo que invertir en los mismos, puede significar mejoras en su desenvolvimiento y, por ende, en la productividad de la empresa y satisfacción laboral de las personas asalariadas.

### **Retención laboral**

Ante el reconocimiento de una posible fuga, renuncias o rotación de personal, se puede fortalecer la retención laboral, la cual Según Chiavenato (2019) un reto importante para el área de recursos humanos es asegurar que los empleados capacitados continúen formando parte de la organización. En este sentido, la rotación de personal se convierte en un aspecto fundamental a gestionar, ya que refleja el movimiento de ingresos y egresos de colaboradores dentro de la empresa, lo que impacta directamente en el nivel de retención alcanzado.

La retención laboral es un conjunto de prácticas que buscan que los empleados estén satisfechos con su trabajo y permanezcan a largo plazo, lo que beneficia tanto a los colaboradores como a la empresa, ya que se pueden reducir varios costos que conlleva capacitar a nuevo personal y los colaboradores pueden permitirse sentirse cómodos y establecerse en una compañía, sin mencionar, encontrar mantener una estabilidad organizacional que le permitirá a la empresa enfocarse y crecer en otros ámbitos. Por lo que

ante una posible rotación de personal, la retención laboral permite crear aspectos de encuentro, mejora continua y motivación que no materialicen la rotación involuntaria o mediada por las condiciones precarias a lo interno.

## **Estrategias de retención de talento humano**

Las condiciones laborales son factores que motivan o desmotivan a los empleados a quedarse en la empresa o buscar una que ofrezca mejores condiciones que se adapten a sus necesidades de crecimiento personal y profesional, por eso son importantes las siguientes estrategias según Chiavenato (2019):

- 1. Reclutamiento estratégico:** Consiste en contratar personal acorde a las necesidades y perfiles del puesto, buscan que tengan las habilidades y destrezas que el puesto requiere, adicional, que cumpla con el perfil de colaborador que tienen en la organización, uno que siga sus valores, principios y cultura organizacional.
- 2. Formación continua:** En la actualidad es importante para las generaciones, sentir que están creciendo profesionalmente, que se desarrollan y que alcanzan nuevas posiciones en sus trabajos, por lo que, si el colaborador siente que esta “estancado” o que en la empresa no podrá tener un crecimiento más allá de su puesto actual, puede que se sienta desmotivado y su productividad/efectividad disminuyan. Una empresa que busque ayudar a que sus colaboradores

cumplan sus metas y les den la oportunidad de tomar nuevas posiciones, hará que estos se sientan motivados a continuar y seguir trabajando dentro de la organización, sin embargo, si sienten que no están creciendo o se aburren de su posición actual, buscarán como moverse hacia nuevas oportunidades y/o empresas.

- 3. Compensación o beneficios competitivos:** Los beneficios y salarios competitivos serán determinantes al momento en que un colaborador decida o no quedarse en una compañía, ya que estos indican el valor de los colaboradores y el reconocimiento que la empresa le da a estos.
  
- 4. Equilibrio trabajo y vida personal:** Actualmente los colaboradores se permiten buscar empleos que le permitan tener un equilibrio entre su vida personal y su trabajo, mejor dicho, ahora el contar con este tiempo es vital, ya que los colaboradores valoran que las empresas ofrezcan flexibilidad en los horarios o faciliten el trabajo remoto para poder equilibrar su vida personal y profesional, con esto poder estar más presentes en sus hogares y a su vez cumplir con sus responsabilidades.
  
- 5. Reconocimiento:** Apreciar y valorar el esfuerzo y logros de los colaboradores es clave. Programas de reconocimiento, bonificaciones por buen rendimiento y una cultura de agradecimiento son formas efectivas de mejorar la retención, ya que a todos nos gusta sentirnos valorados y es importante reconocer los

esfuerzos que realizan nuestros equipos con el fin de que estos también continúen trabajando de la misma forma que les llevó hacia ese éxito.

- 6. Liderazgo positivo:** Los líderes positivos no solo se enfocan en alcanzar los objetivos de la empresa, sino también en crear un ambiente laboral donde los empleados se sientan valorados, felices y comprometidos con su trabajo. Una buena relación con nuestro jefe, supervisor o gerente logra desarrollar equipos de trabajo sólidos, motivados e inspirados en la compañía, equipos por y para la empresa.

La implementación de estrategias de retención de talento humano, como las planteadas por Chiavenato (2019), resulta esencial para reducir la rotación laboral, un fenómeno que impacta de manera directa en los costos operativos y en la productividad de la empresa. A través de un reclutamiento estratégico, las organizaciones pueden asegurar que el perfil de los colaboradores esté alineado no solo con las competencias técnicas requeridas, sino también con la cultura organizacional, lo que incrementa el sentido de pertenencia y la satisfacción en el trabajo.

Además, la formación continua y el desarrollo profesional son pilares fundamentales para mantener el compromiso de los empleados, ya que les brindan un camino claro hacia el crecimiento dentro de la empresa, lo cual contrarresta la sensación de estancamiento que motiva la rotación. Las compensaciones competitivas y el reconocimiento refuerzan el valor del colaborador, lo que no solo mejora la retención, sino que también fomenta una cultura de

alto rendimiento. Finalmente, el equilibrio entre la vida personal y profesional, junto con un liderazgo positivo, contribuyen a la creación de un ambiente de trabajo saludable y motivador, donde los empleados se sienten respaldados y comprendidos. Estas estrategias no solo reducen la rotación laboral, sino que también promueven una mayor productividad y lealtad organizacional.

### **Evaluación de desempeño**

Es un proceso que las empresas utilizan para revisar y medir el trabajo de sus empleados. Se trata de ver qué tan bien está realizando cada persona sus tareas y si está alcanzando los objetivos que se le asignaron. Esto ayuda a la empresa a saber quién está haciendo un buen trabajo y quién necesita apoyo para mejorar y/o tomar decisiones dentro de la organización.

Según Martorell y Slame (2014):

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continúa realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. (p.6)

Mediante este proceso, las organizaciones pueden obtener información valiosa con respecto a cómo se están realizando las tareas básicas del puesto y plantear medidas

estratégicas para el desarrollo de los empleados y propiciar la mejora continua. Por ende, bajo esta perspectiva y desde la investigación presente, la evaluación de desempeño permite analizar el rendimiento de los empleados y establecer la relación con su rotación dentro de la empresa, con el objetivo de identificar áreas de mejora, prevenir problemas y crear estrategias para mejorar la estabilidad laboral.

**Tabla 2. Tabla de conceptualización**

<b>Categoría</b>	<b>Definición</b>	<b>Autores y autoras</b>	<b>Relación con el estudio</b>
Rotación de personal	Es el proceso mediante el cual un colaborador cesa su relación laboral con una organización, ya sea de manera voluntaria (renuncia o abandono) o involuntaria (despido o terminación del contrato). Este fenómeno genera vacantes no planeadas que deben ser cubiertas.	Álvarez (2020)	Dicha categoría es de suma importancia, puesto que permite comprender dicho fenómeno que es una categoría central en el estudio. Asimismo, permite delimitar lo que se concebirá como rotación de personal y a su vez, se podrán descartar casos donde no lo serán.

<p>Motivación Laboral</p>	<p>Es un conjunto de factores internos y externos que impulsan a un empleado a realizar su trabajo de manera eficiente, productiva y con interés. La motivación laboral está relacionada con la satisfacción personal, el logro de objetivos dentro de la organización y la mejora del desempeño.</p>	<p>Maslow (1943), citado en Aguirre et al. (2019) y Chiavenato (2019)</p>	<p>En el estudio se analizará cómo la motivación laboral influye en la permanencia de los empleados, particularmente en el área de ventas. Se investigarán las teorías de Maslow y cómo el cumplimiento de las necesidades humanas afecta la motivación de los colaboradores y su decisión de quedarse en la empresa. La motivación también será considerada como un factor clave en la reducción del síndrome de Burnout</p>
---------------------------	---	---	---

			y en la mejora del desempeño laboral y la rotación de personal.
Desarrollo personal	Es el proceso de mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados para que puedan crecer dentro de una empresa y alinearse con sus objetivos. Se logra a través de entrenamientos, cursos y actividades que aumentan su capacidad, mejorando la retención y productividad.	Perdiguero (2023)	Este concepto es crucial para comprender cómo la motivación y la actualización profesional impactan el bienestar de los trabajadores y su permanencia en la empresa.
Retención laboral	La retención laboral se refiere al conjunto de prácticas y estrategias que buscan asegurar que los empleados permanezcan en la	Chiavenato (2019)	Un estudio sobre la retención permitirá identificar prácticas clave que ayudan a reducir la rotación y mejorar la estabilidad

	<p>organización a largo plazo. Esto ayuda a mantener la estabilidad organizacional, reducir los costos de capacitación y mejorar la satisfacción del trabajador.</p>		<p>organizacional. El estudio profundiza en las condiciones laborales que pueden contribuir a mantener a los empleados comprometidos y motivados dentro de la empresa.</p>
<p>Estrategias de retención laboral</p>	<p>Prácticas que buscan mantener a los empleados motivados y comprometidos dentro de la organización, tales como: reclutamiento estratégico, formación continua, compensación competitiva, equilibrio trabajo-vida, reconocimiento, y liderazgo positivo.</p>	<p>Chiavenato (2019)</p>	<p>Las estrategias de retención están enfocadas en reducir la rotación laboral, creando un ambiente donde los empleados se sientan valorados y motivados. El estudio examina cómo la implementación de estas estrategias contribuye a reducir la rotación y mejorar</p>

			la productividad de la empresa.
Evaluación del desempeño	Es el proceso mediante el cual una organización mide y revisa el trabajo realizado por los empleados, evaluando su desempeño frente a los objetivos establecidos. Este proceso permite identificar áreas de mejora y crear estrategias para el desarrollo de los empleados.	Martorell y Slame (2014)	La evaluación de desempeño es una herramienta clave para identificar empleados con bajo rendimiento que podrían estar en riesgo de rotación. Este proceso ayuda a analizar cómo el rendimiento influye en la estabilidad laboral, ofreciendo un enfoque basado en datos para prevenir la rotación y mejorar la retención a través de intervenciones estratégicas.

Fuente: elaboración propia (2024)

### **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

En este apartado se describen las características, enfoque, direccionalidad y, a su vez, sus distintas fuentes de información que dan sustento al estudio. Por ende, dicho capítulo enmarca cómo se realiza el proceso de la investigación en concordancia con los objetivos que se plantearon.

Según Rojas (2023):

El marco metodológico es el conjunto de procedimientos, técnicas e instrumentos, que se consideran para planificar la resolución de un problema de investigación, teniendo en cuenta su naturaleza, así como también los recursos y el tiempo con que se dispone para llevar a cabo el proyecto. (p. 133).

Por ende, es importante mencionar que, a lo largo del proceso, se hace énfasis en la rigurosidad científica, el uso adecuado de herramientas tecnológicas y la incorporación de las mejores prácticas del área de administración en donde no solo se busca la producción de conocimiento, sino también la generación de soluciones innovadoras y eficientes que contribuyan significativamente al campo de estudio.

#### **Enfoque de la Investigación**

Propiamente, considerando que en dicha investigación no solo se quieren analizar aspectos cuantitativos, sino que, además, se busca analizar los factores internos y externos

que llevan a dar y explicar el fenómeno de la rotación laboral, se considera que el enfoque idóneo es el mixto, ya que integra la parte cuantitativa y cualitativa.

Según Sampieri (2014) “visualizan la investigación mixta como un continuo en donde se mezclan los enfoques cuantitativo y cualitativo, centrándose más en uno de ellos o dándoles el mismo “peso” “(p.534). Por ende, la investigación mixta se entiende como un continuo en el que los enfoques cuantitativo y cualitativo se combinan de manera flexible, pudiendo uno de ellos tener más relevancia según el contexto y los objetivos del estudio.

Ahora bien, vinculado con dicha investigación, el enfoque cuantitativo se emplearía para obtener datos objetivos sobre las tasas de rotación, las razones numéricas detrás de las salidas de personal y las tendencias que se presentan durante el periodo de estudio, utilizando encuestas o bases de datos. Por otro lado, el enfoque cualitativo aportaría una comprensión más profunda de los motivos subyacentes de la rotación, como el clima laboral, las percepciones sobre la cultura organizacional o las experiencias de los empleados, mediante entrevistas o grupos focales. Al combinar ambos enfoques, se obtiene una visión integral que no solo describe la magnitud del problema, sino que también explica sus causas y factores contextuales, permitiendo formular estrategias más efectivas para reducir la rotación y mejorar la retención de talento.

## **Método de la investigación**

La investigación se basa en un diseño descriptivo-correlacional, propiamente según Sampieri (2014) “Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 92) Y con relación a lo correlacional Sampieri (2014) destaca que “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (p.93). Por consiguiente, dicho estudio no solo pretende identificar y describir los factores que influyen en la rotación de personal, sino que, además, busca determinar la correlación existente entre los distintos factores tanto internos como externos que llevan a la rotación del personal de la empresa.

Por ende, desde el enfoque descriptivo, el estudio busca detallar las características y propiedades del fenómeno de la rotación de personal, identificando los perfiles de los empleados que abandonan la empresa, los factores comunes asociados a la salida de estos, como la satisfacción laboral, las condiciones de trabajo y el tipo de puesto. Además, se especifican las características del grupo afectado, lo cual permite tener una visión más clara del comportamiento de los empleados en relación con el proceso de rotación.

En cuanto al enfoque correlacional, la investigación pretende explorar la relación entre diversas variables que podrían influir en la rotación de personal, como la antigüedad en la empresa, el salario, las condiciones laborales, el nivel de motivación y el tipo de liderazgo

presente en el departamento de ventas. Al identificar cómo estas variables se asocian entre sí, el estudio permitirá entender hasta qué punto ciertos factores contribuyen a la rotación de personal, y si existe una relación significativa entre ellos. De esta manera, el diseño descriptivo-correlacional permitirá no solo entender el fenómeno, sino también identificar patrones y relaciones clave que puedan guiar estrategias para reducir la rotación y mejorar la retención de talento en la empresa.

### **Fuentes de Información**

En primera instancia, es importante mencionar que el departamento de Ventas de GAM Central, según información proporcionada por la empresa (Comunicación personal, 2024) se encuentra localizado en el Mall San Pedro y está conformado por 50 personas aproximadamente, siendo predominante la población masculina ya que en el departamento únicamente cuenta con siete mujeres, de las cuales cinco son agente vendedor y dos son supervisoras. Los rangos de edad van desde los 20 años hasta los 55 años, de los cuales al menos un 4% equivalen a colaboradores más longevos ya que cuentan con más de 10 años de laborar para la compañía.

El departamento de ventas de GAM Central brinda sus servicios distribuidos en cuatro zonas en el Gran Área Metropolitana, mismas zonas que se caracteriza por ser un entorno laboral competitivo y dinámico; las zonas de ventas se desglosan de la siguiente manera:

- San Pedro Norte: Moravia, Coronado, Calle Blancos, Tibás.
- San Pedro Sur: Tres Ríos, Curridabat, Zapote.
- Metro Oeste: Desde Paseo Colón, Pavas, Uruca, Hatillos.

- Metro Este: Paseo Colón, La Cali, Museo de los Niños (Zona Roja), Paso Ancho y alrededores.

## **Muestra**

Por ende, considerando que el departamento de ventas del GAM central es relativamente pequeño hablando cuantitativamente, pero al considerar un instrumento como lo es la entrevista estructurada, se considera pertinente utilizar una muestra no probabilística reducida y poder analizar los determinantes de manera detenida y forma crítica. En dicho caso la misma estará constituida por un total de 21 personas, de las cuales 14 serán personas trabajadoras actuales de la empresa y de dicho departamento y 7 serán personas que trabajaron en algún momento en la empresa y en dicho departamento.

Ahora bien, el tipo de muestreo que se utilizará es la no estadística, en donde “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador” (Sampieri, 2014, p. 176). Por consiguiente, se localizarán las personas, se les explicará los objetivos de dicha investigación y se procederá con la aplicación y recolección de información si así las personas participantes lo desean.

## **VARIABLES O CATEGORÍAS DE ANÁLISIS**

**Tabla 3. Categorización de variables de investigación**

<b>Objetivo</b>	<b>Categorías</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Operacionalización</b>	<b>Instrumentalización</b>
Identificar qué factores internos y externos contribuyen a la rotación de personal en el departamento de ventas para entender su origen y clasificación	Rotación de personal	Proceso mediante el cual un colaborador cesa su relación laboral con una organización, ya sea de manera voluntaria (renuncia o abandono) o involuntaria (despido o terminación del contrato).	-Porcentaje de empleados que han dejado la organización en un periodo específico (mensual, trimestral, anual). -Entrevistas y encuestas con empleados actuales y ex-empleados sobre las razones de su salida.	Observación participante, entrevista
Evaluar el impacto tienen los factores identificados	Satisfacción laboral, rendimiento	Proceso vinculado con aspectos de cultura organizacional, capacitación,	-Opiniones y comentarios de los empleados sobre aspectos específicos que afectan su	Observación participante, entrevista

<p>sobre la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados en el departamento de ventas para determinar su influencia y consecuencias.</p>		<p>incentivos, motivación laboral, clima organizacional.</p>	<p>satisfacción (como liderazgo, beneficios, condiciones laborales). -Percepción de los líderes y compañeros sobre el rendimiento laboral de cada empleado.</p>	
<p>Diseñar estrategias y recomendaciones basadas en los hallazgos del análisis para reducir la rotación y</p>	<p>Estrategias de reconocimiento</p>	<p>Conjunto de prácticas y estrategias que buscan asegurar que los empleados permanezcan en la organización a largo plazo. Esto ayuda a mantener</p>	<p>-Número de empleados que participan en grupo focal.</p>	<p>Grupo focales (exponer a la empresa las posibles mejoras que se pueden hacer)</p>

mejorar la retención en el departamento de ventas.		la estabilidad organizacional, reducir los costos de capacitación y mejorar la satisfacción del trabajador.		
--	--	---	--	--

Por consiguiente, el marco metodológico propuesto para esta investigación proporciona una base sólida y bien estructurada para abordar el fenómeno de la rotación de personal en el departamento de ventas de una empresa de bebidas y cerveza del GAM. La combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos, el diseño descriptivo-correlacional, y los instrumentos de recolección de datos, como las entrevistas estructuradas, los grupos focales y la observación participante, garantizan una visión integral del problema.

### **Instrumentos**

Es importante mencionar que, para dicha investigación específicamente para el proceso de recolección de información se utilizarán 3 instrumentos; la entrevista estructurada, la observación participante y el cuestionario.

### **Proceso para la recolección de datos**

La recolección de datos en una tesis es una etapa fundamental para obtener la información necesaria y responder a las preguntas de investigación planteadas. El sistema de recolección de datos se desea realizar por medio de una encuesta, observación participante y grupos focales tal como se explicó anteriormente. Asimismo, el proceso de investigación integra otros elementos como lo es la revisión de bibliografía ya establecida que permite una comprensión más general y amplia previa.

### **Entrevista estructurada**

Por último, considerando la complejidad de la investigación, se seleccionó la entrevista estructurada, la cual según Tejero (2021) “es aquella que se basa en un guion de preguntas, fundamentalmente abiertas (en contraste con las preguntas que aparecen en un cuestionario, que son principalmente cerradas o de opción múltiple)” (p.67), pero, además, es relevante porque “Los entrevistados, sin embargo, tienen plena libertad para manifestar su respuesta. No obstante, el simple hecho de plantear siempre las mismas preguntas y en el mismo orden supone una gran rigidez en la dinámica de la entrevista” (p.67). Es decir, no solo permite conocer de manera amplia la perspectiva de las personas trabajadoras y de ese modo poder llegar a los factores y causantes de la rotación personal, sino que también facilita la ampliación y diversificación de la información.

## **Grupo focal**

En primera instancia, es relevante exponer que “La técnica de grupos focales es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos” (Hamui y Varela, 2012, p.56). Sin embargo, para el proceso investigativo es de suma importancia, ya que permitirá acercar a las personas participantes por grupos y explicarles los objetivos de la investigación de modo que la participación sea informada.

## **Observación participante**

Ahora bien, considerando que la persona investigadora tiene experiencia y es trabajadora del área de ventas de dicha empresa, se empleara la observación participante, ya que “permiten observar un proceso que requiere atención voluntaria orientada y organizada” (Cisneros, Guevara, Urdánigo y Garcés, 2022, p.1172). Por lo que será de gran importancia conocer los procesos operativos, gerenciales y comportamentales de las personas trabajadoras de dicha área de trabajo.

## **Fuentes de información**

Las fuentes de información en el proceso investigativo son de gran relevancia, ya que son los insumos teóricos, vivenciales y contextuales que permiten entender el fenómeno en estudio. Para ello se lleva a cabo la revisión la cual “implica *detectar, consultar y obtener la bibliografía* (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que *extraer y recopilar* la información relevante y necesaria para enmarcar

nuestro problema de estudio” (Sampieri, 2014, p.61). Por ende, estos serán los insumos para triangular la información recolectada.

### ***Fuentes primarias***

En dicho caso, según Méndez (2015) “Son aquellas que contienen información nueva y original, que no ha sido sometida a ningún tratamiento posterior (selección, interpretación...)” (p.5), por consiguiente, en dicho estudio las fuentes primarias serán los grupos focales, las entrevistas y la observación participante.

### ***Fuentes secundarias***

#### **Según Méndez (2015), las fuentes secundarias:**

Son el resultado de las operaciones que componen el análisis documental (descripción bibliográfica, catalogación, indización, y a veces, resumen). Es decir, alguien ha trabajado sobre el contenido de las mismas. Permiten el conocimiento de documentos primarios, a partir de diversos puntos de acceso (autor, título, materia...). (p.5)

Para el caso particular de dicha información se utilizarán revistas científicas, libros académicos y tesis que permitirán triangular la información y de esa forma poder comprender de manera amplia el fenómeno a estudiar; la rotación de personal.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En primera instancia, es importante hacer alusión de que dicho análisis contempla la participación de un total de 14 personas trabajadoras actuales de la empresa, de las cuales 12 son hombres y 2 son mujeres y de personas ex trabajadoras fue un total de 7, dentro de ellas, 1 mujer y 6 hombres. La información se recopiló mediante la entrevista semiestructurada, y además, un grupo focal con personas trabajadoras actuales de la empresa y de una observación participante.

Cabe mencionar que el análisis se realizará bajo una triangulación de la información, esto con la intencionalidad de integrar las vivencias y experiencias de las personas participantes, los principios teóricos y metodológicos y el aporte de la persona investigadora de dicha investigación.

Con el fin de brindar una coherencia entre los objetivos específicos, el análisis se dividirá en tres apartados: en primera instancia; causas en Juego: “Factores de Rotación en Ventas”, seguido a ello, “Impacto en el Rendimiento: Satisfacción y Desempeño de Ventas” y por último, “Estrategias de Retención: Mejorando la Estabilidad en Ventas”.

### **Factores de Rotación en Ventas**

Es importante iniciar el análisis desde las personas que ya se encuentran externas a la empresa. Inicialmente, con respecto a la entrevista a dicha población sobre la pregunta 8, la

cual indica “¿Consideras que tu decisión de dejar la empresa fue influenciada principalmente por factores personales? ¿Usted realiza otra actividad?” Se tuvo como resultado que, el 85.7% menciona que no y solo el 14.3% dice que sí. Pero con relación a la pregunta 9, que indica “¿Consideras que tu decisión de dejar la empresa fue influenciada principalmente por factores profesionales?” el 57.1% dice que sí y el 24.9% menciona que no. Por ende, a partir de este momento se puede mencionar que en su gran mayoría las personas trabajadoras que abandonaron la empresa lo hicieron por motivos profesionales o no estuvieron ligados a decisiones personales, por consiguiente, los factores de rotación de personal se encuentran ligados a las dinámicas de gestión del recurso humano dentro de la misma empresa.

Ligado a lo anterior, los motivos por los cuales las personas expresan haberse ido de la empresa son:

**Figura 3.** Factores personales o profesionales que motivaron a las personas ex trabajadoras a tomar la decisión de dejar la empresa.



**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de bebidas y cerveza (2024)

Por ende, se denota como solo una persona fue despedida, las razones de rotación personal de las otras fueron por condiciones internas que no les permitían satisfacer sus necesidades tanto personales como profesionales. En dicho caso, Según Álvarez (2020): “Una relación negativa del trabajador con su lugar de trabajo ocasiona que las personas talentosas, que desarrollan un desempeño eficiente, busquen otras condiciones y emigran incluso con la competencia de las empresas que originalmente les dieron empleo” (p.67). Por consiguiente, las condiciones de trabajo de las personas trabajadoras está íntimamente relacionado con la rotación de personal, ya que a partir del trabajo estas mismas pueden generar un escalonado no solo en la escala de valor de su mano de obra, sino además, tiene una significancia importante en sus condiciones materiales de vida.

Otro de los resultados importantes, es que las personas trabajadoras actuales de la empresa dentro de la población entrevistada, 9 que representan un 64.3% considera que la misma no brinda una suficiente seguridad laboral para evitar la rotación involuntaria, dentro de los motivos que las mismas personas destacan se encuentran:

**Figura 4.** *La empresa ofrece suficiente seguridad laboral para evitar la rotación involuntaria.*

Tenemos jefes no líderes que les falta de todo para crear un ambiente y equipo de trabajo comprometido.

Las personas que lideran el departamento, están faltos de conocimiento en el puesto ya que son personal con otra profesión y que están por un tiempo definido para subir de

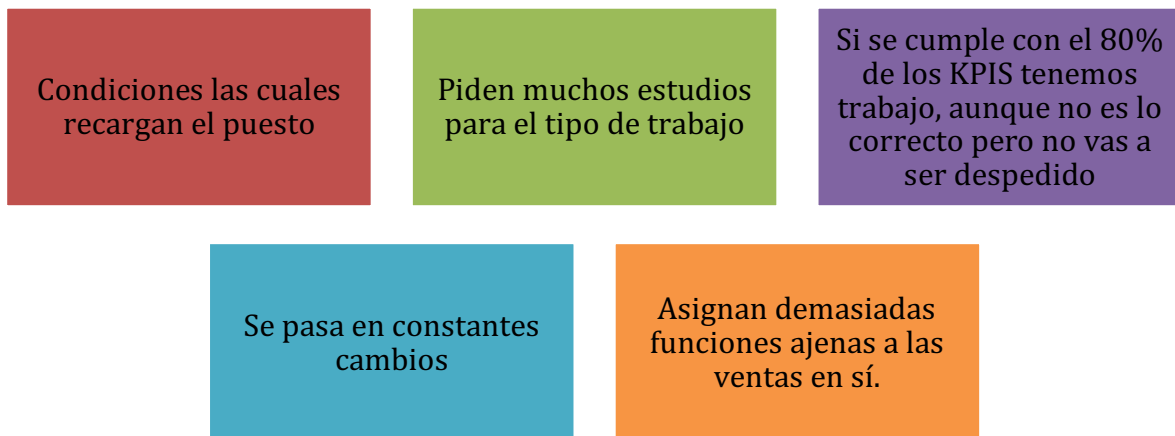
**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de bebidas y cerveza (2024)

Por consiguiente, se evidencia como la rotación de personal también está vinculada con la estabilidad que una persona que lidera un equipo pueda mantener en un departamento. Pero para poder liderar, no solo es necesario considerar una cuestión de puestos, rendimiento económico del departamento y rentabilidad económica, sino también se deben de contar con una serie de competencias que permitan identificar las necesidades y demandas de las personas trabajadoras, de modo que se puede generar un equilibrio entre la parte social, emocional (trabajo en equipo, receptividad, solución de problemas, empatía) y lo económico.

Con respecto a lo anterior, Espinoza y Sánchez (2015) destacan que “Las organizaciones deben de potenciar las habilidades de los líderes, no solo a nivel técnico, sino también en aspectos emocionales” (p.11). En dicho caso, como se evidencia en las experiencias de las personas trabajadoras, la forma de liderar de dicha empresa se basa en cuestiones técnicas de cumplimiento de metas y se dejan de lado aspectos esencial que se vinculan con el rendimiento laboral, como lo es la motivacional y emocional.

Del mismo modo, dentro de los motivos por los cuales desde la perspectiva de las personas trabajadoras, la empresa no cuenta con una suficiente seguridad laboral se encuentran:

**Figura 5.** *La empresa ofrece suficiente seguridad laboral para evitar la rotación involuntaria.*



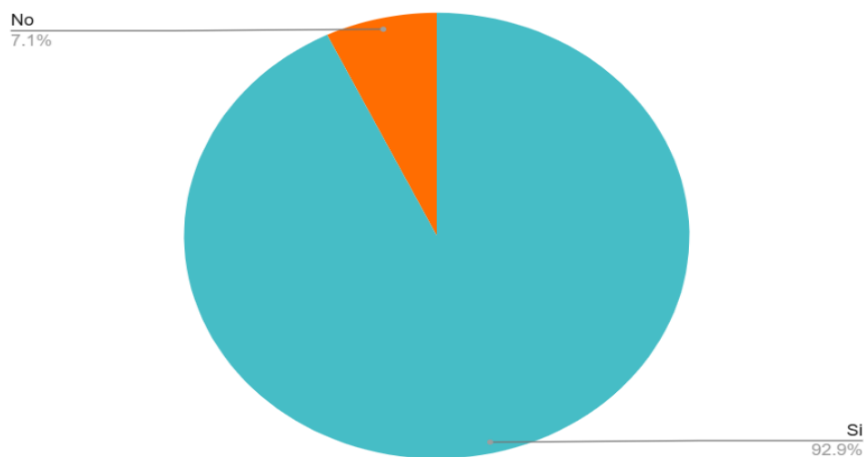
**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de bebidas y cerveza (2024)

La sobrecarga laboral es otro de los motivos por los cuales las personas trabajadoras consideran que no les permite tener una constante seguridad laboral, con relación a esto Álvarez (2020) menciona que “Es menester mencionar que para evitar una precarización de las condiciones de trabajo y que estas den pie a la rotación de personal, resulta tarea urgente

el diseño de estrategias para el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores” (p.74). Por ende, hay una correlación entre las condiciones de trabajo de las personas y la rotación laboral, sin embargo, brindar condiciones dignas de trabajo no solo implica asegurar que los trabajadores permanezcan en la empresa, sino también que su rendimiento sea alto y por ende, su eficiencia también.

Otro de los aspectos importantes de considerar son los resultados con respecto a la pregunta 10 de la encuesta de las personas trabajadoras titulada “¿Ha considerado alguna vez cambiar de puesto dentro de la empresa?”.

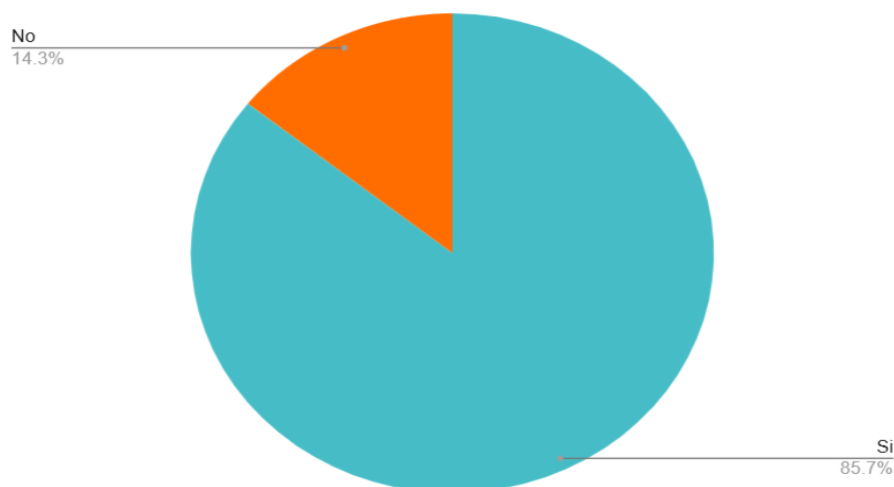
**Figura 6.** *Los empleados consideraron cambiar de puesto dentro de la empresa*



**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de bebidas y cerveza (2024)

En dicho caso, se evidencia como del total que son 14, 13 de estos que representan el 92.9% ha considerado alguna vez cambiar de puesto dentro de la empresa y solo 1 (7.1%) considera que no. Vinculado a ello, pero con respecto a la pregunta 12 de las personas ex trabajadoras titulada “¿Te ofrecieron alguna solución o alternativa cuando decidiste dejar la empresa?”, se encuentra como resultado:

**Figura 7.** *La empresa ofreció alguna solución o alternativa ante la renuncia.*



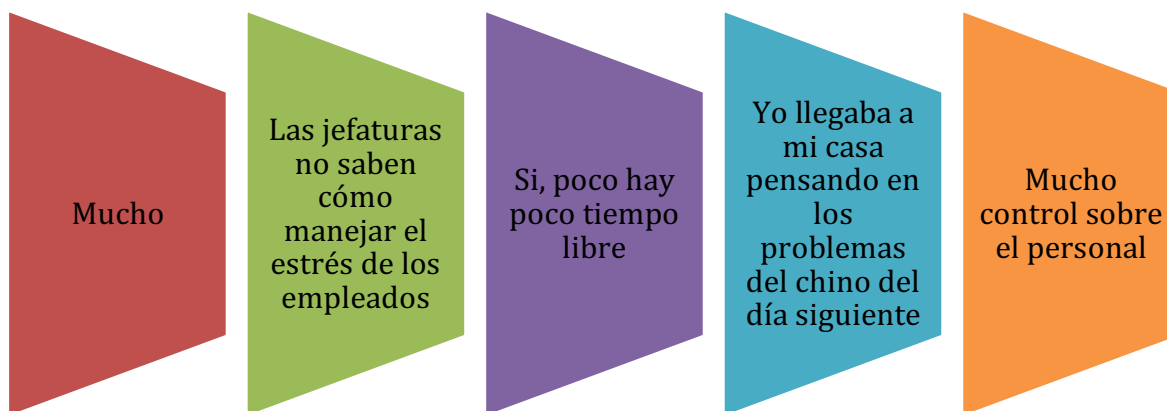
**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada a los ex trabajadores de una empresa de bebidas y cerveza (2024)

Del total de personas ex trabajadoras que participaron que son 7, 6 personas que representan el 85.7% indican que consideró e incluso intentó solicitar o movilizarse a otro puesto antes de irse y 1 persona (14.3%) destaca que no. Por ende, esto evidencia que las personas trabajadoras desean una movilidad tanto interna como externa que permita una mejoría tanto en sus condiciones de trabajo como en sus condiciones de vida. Sin embargo,

un aspecto importante de mencionar es que las personas que dejaron la empresa buscaron soluciones internas antes de rotar, pero el 85.7% ( 6 personas) indica que no obtuvo ninguna solución y sólo un 14.3% (1 persona) sí, es por ello que, la administración tiene un papel importante dentro de la gestión no solo de las responsabilidades financieras empresariales, sino también de poder integrar las necesidades y demandas posibles dentro de la posible resolución de problemas dentro del equipo de trabajo.

Ahora bien, uno de los causantes en la rotación de personal tanto de las personas que ya no se encuentran en la empresa como de los trabajadores actuales, es el estrés, ya que el 100% de los participantes considera que ha vivenciado el estrés dentro del departamento. Dentro de las principales manifestaciones se encuentran:

**Figura 8.** *El nivel de estrés en el departamento de ventas afectó tu bienestar personal.*

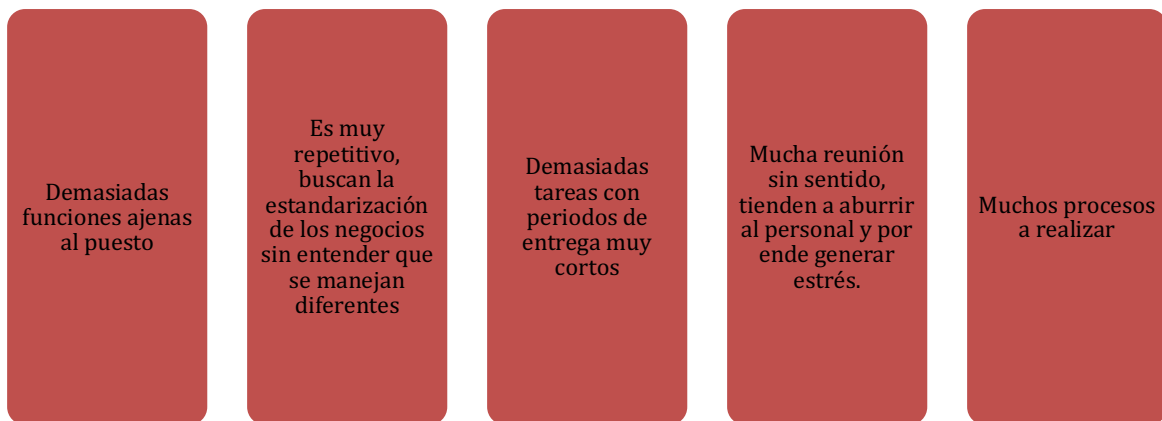


**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de bebidas y cerveza (2024)

Es por ello que, se evidencia cómo las personas trabajadoras reconocen que por su naturalidad del puesto implican relaciones comerciales complejas, sin embargo, el trabajo está consumiendo espacios de ocio que son necesarios para la reconstitución de energías para poder seguir siendo una persona eficiente en su trabajo, por lo que, en la medida en que el trabajo consume los espacios privados, el estrés, la ansiedad y la desmotivación personal van a ser detonantes presentes en la realidad laboral.

Otro factor vinculante es la falta de delimitación de las funciones del puesto de venta, en dicho caso, las personas trabajadoras mencionan:

**Figura 9.** *Las rutinas y labores del área de ventas de dicha empresa genera estrés.*



**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de bebidas y cerveza (2024)

Por ende, dentro de los factores principales de rotación personal se localizan por un lado, la falta de líderes comprometidos no solo con la empresa, sino también con el bienestar de las personas trabajadoras. Por otro lado, la alta sobrecarga laboral, la suma de labores que se salen de las competencias y la pérdida de espacios de ocio en su vida privada han llevado a la desmotivación del personal y por ende, materializar la rotación personal en las personas que ya no están, pero un sentimiento de querer rotar aun cuando sus condiciones actuales lo limitan a desplazarse. En dicho caso, Romero y Toscano (2024) mencionan:

Si la empresa se preocupa tanto por reducir este alto índice de rotación de su personal operativo o administrativo, debe buscar crear el sentimiento de compromiso en su personal, porque un empleado comprometido con la organización, independientemente de su puesto o actividad, tendrá menor intención de renunciar y buscar empleos similares. (p.2)

Por ende, desde la empresa es necesario partir de la realidad de las personas trabajadoras, ya que la rotación de personal es un indicador de inestabilidad empresarial, lo cual los posiciona en una desventaja no solo económica sino también de satisfacción laboral, dificultando y complejizando los procesos de trabajo.

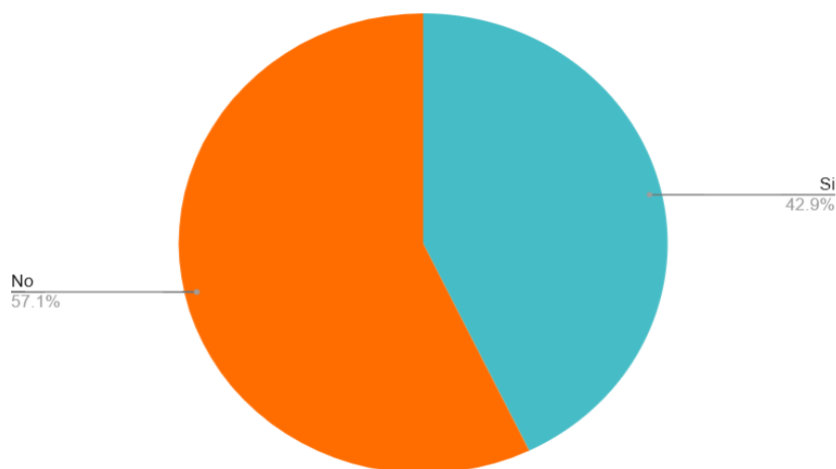
### **Impacto en el rendimiento: Satisfacción y Desempeño de Ventas**

Tal como se mencionó anteriormente, la satisfacción de las personas dentro de la empresa depende de varios factores, tales como el perfil que se necesita para el mismo, pero en su gran mayoría está vinculado con las experiencias vivenciales dentro del espacio de

trabajo. Sin embargo, una vez que la satisfacción laboral no se atiende desde la administración, esta puede llevar a generar inestabilidad dentro del equipo de trabajo y tener consecuencias en el desempeño de labores y además, en la rotación de personal.

Dentro de la percepción de las personas ex trabajadoras de la empresa está relacionado con la motivación para alcanzar los objetivos de ventas de la empresa, reflejado en la pregunta 18 de la guía de entrevista titulada ¿Te sentías motivado para alcanzar los objetivos de ventas de la empresa?

**Figura 10.** *Se sienten motivados los empleados para alcanzar los objetivos de ventas.*

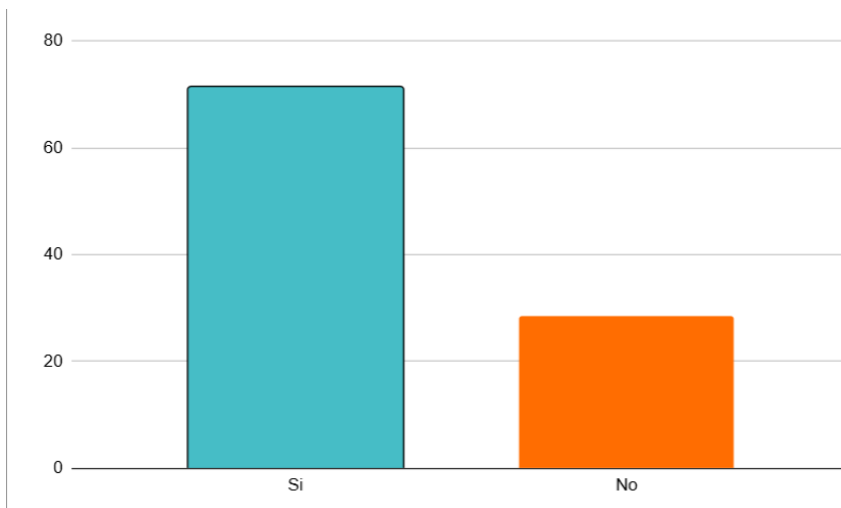


**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada a los ex trabajadores de una empresa de bebidas y cerveza (2024)

Por ende, tal como se evidencia en la figura 8, del total de las personas participantes (7) 3 de estas se encontraban motivadas (42.9%), sin embargo, un 57.1% (4 personas) no se encontraban motivados, pero aun así decidió salir de la empresa. En el caso de las personas

trabajadoras actuales tal como se refleja en la figura 0, un 71.4% (10 personas) se encuentra motivado, pero un 28.6% (4 personas) no lo está, sin embargo, continúa en la empresa.

**Figura 11.** *Se sienten los empleados motivados por los retos y objetivos establecidos por la empresa.*



**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de bebidas y cerveza (2024)

Por consiguiente, aun cuando dichos resultados apuntan a la motivación, la rotación de personal no concuerda directamente con dicha categoría, sin embargo, es importante resaltar que la rotación de personal es multicausal, es por ello que Romero y Toscano (2024) destacan:

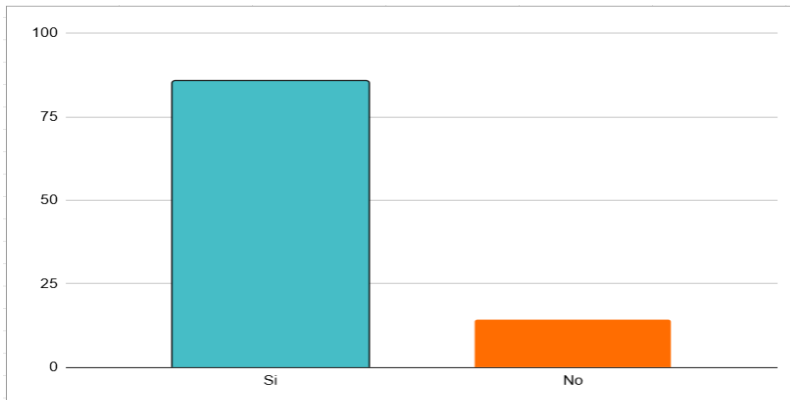
El principal detonante de la rotación de personal es la baja motivación o la carencia de ella, y las variables que causan esto son salarios o prestaciones poco o nada competitivos con el mercado, la falta de reconocimiento del

trabajo realizado, la excesiva carga de trabajo, la falta de un sistema de capacitación o certificación que permita el desarrollo o la potencialización de las habilidades o capacidades de los empleados, así como, que no se atiende o escuche las inquietudes cuando es requerido. (p.11)

Sin embargo, aun cuando el autor menciona que la desmotivación laboral es un factor importante para la rotación personal, no necesariamente se puede ver reflejado de manera inmediata, esto porque antes de una motivación existen necesidades materiales implícitas, tal como lo es la alimentación, vivienda, educación y esto genera una dependencia a las condiciones de trabajo, lo cual es lo que se refleja en las estadísticas anteriormente descritas, ya que aun cuando existía y existe (en el caso de las personas trabajadoras actuales) desmotivación, estos siguen insertos dentro de la empresa.

Del mismo modo, es importante analizar las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional para los empleados del departamento de ventas. De acuerdo con la pregunta 21 de la guía de entrevista de las personas ex trabajadoras titulada ¿Cree que la empresa ofrece suficientes oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional para los empleados del departamento de ventas? se encuentran como resultados:

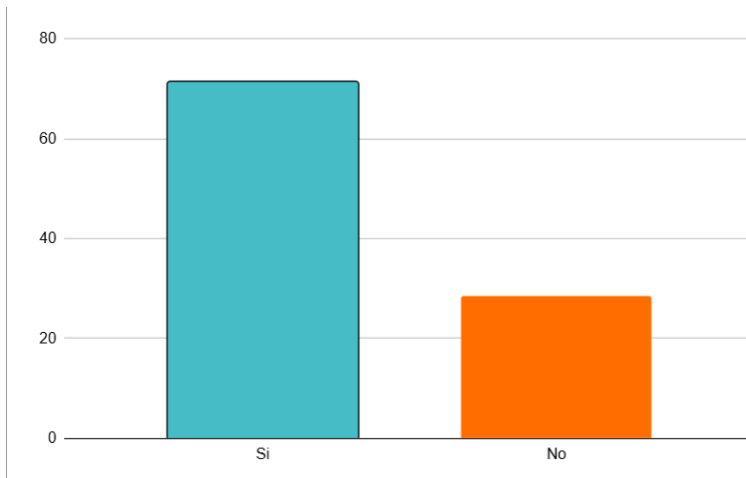
**Figura 12.** *Existen suficientes oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.*



**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada a los ex trabajadores de una empresa de bebidas y cerveza (2024)

En donde un 85.7% (6 personas) indican que no hay suficientes oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional y 14.3% (1 persona) menciona que sí. Del mismo modo, para poder correlacionar con el caso de las personas que se encuentran actualmente trabajando, se encuentra la pregunta 20 titulada ¿Cree que la empresa ofrece suficientes oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional para los empleados del departamento de ventas? se encuentran como resultados:

**Figura 13.** *La empresa ofrece suficientes oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional para los empleados.*



**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de bebidas y cerveza (2024)

En el caso de las personas actuales trabajadoras, evidenciado en la figura 6, un 71.4% (10 personas) destaca que no hay oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional suficiente y solo un 28.6% (4 personas) dice que sí. A partir de esto se denota como las oportunidades de crecimiento personal y profesional en la empresa no están presentes o en pequeña medida, lo cual está vinculado con la motivación de las personas. Ahora bien, tal como lo menciona Nieves (2013) el desarrollo de personal:

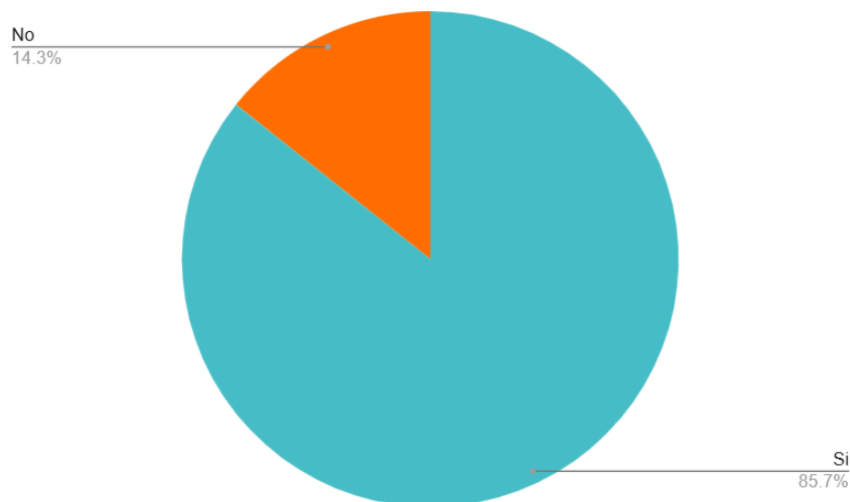
Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa donde se labora, y ese apoyo debe estar dirigido no únicamente a la compensación y las condiciones de trabajo, sino a “ofrecer oportunidades para que cada persona vinculada desarrolle por completo sus habilidades, participe en puestos interesantes y pueda recibir capacitación y guía que le permitan avanzar a posiciones donde se utilice por completo su potencial” (p. 116)

Es decir, la empresa no solo debe de enfocarse en la compensación y las condiciones laborales, sino también en proporcionar un entorno que fomente el desarrollo integral de sus trabajadores, en dicho caso, este enfoque no solo incluye oportunidades de capacitación y crecimiento profesional, sino también un apoyo activo para estos puedan explorar y expandir sus habilidades, además de participar en roles desafiantes que les permitan alcanzar su máximo potencial.

Las oportunidades de crecimiento profesional dentro de una empresa deben ser vistas como un proceso conjunto entre la organización y el individuo. La empresa tiene la responsabilidad de crear un entorno que facilite el desarrollo y fomente la motivación, pero es igualmente importante reconocer que la motivación personal de la persona trabajadora juega un papel fundamental. Sin motivación interna, por más oportunidades que se presenten, los empleados podrían no aprovecharlas de manera efectiva. Por consiguiente, es crucial señalar que el desarrollo personal no debe depender exclusivamente de los esfuerzos de la empresa ni de las iniciativas individuales de las personas trabajadoras, por lo que ambos factores deben trabajar en sinergia.

Del mismo modo, es importante mencionar que la motivación laboral está directamente relacionada no solo con el ambiente laboral, sino también con los incentivos y capacitaciones que se logren gestar. Con relación a la pregunta 24 de la guía de entrevista de las personas ex trabajadoras titulada ¿Recibiste capacitación suficiente para cumplir con las expectativas del puesto de ventas? se obtuvo como resultado lo siguiente:

**Figura 14.** *Los empleados recibieron suficiente capacitación para cumplir con las expectativas del puesto.*

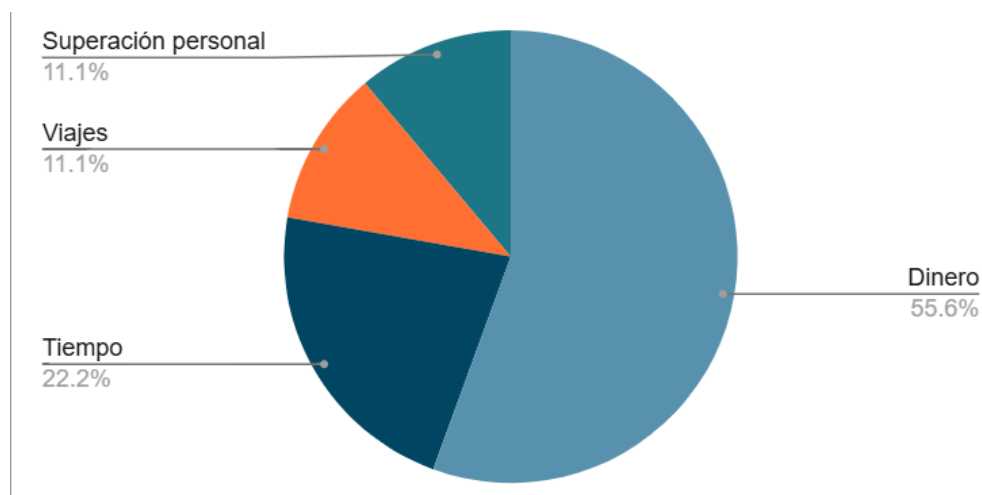


**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada a los ex trabajadores de una empresa de bebidas y cerveza (2024)

En dicho caso, el 85.7% (6 personas) considera que sí recibió la capacitación suficiente para cumplir con las expectativas del puesto de ventas, y el 14.3% (1 persona) no, sin embargo, es relevante destacar que dicho puesto cuenta con un salario base y adicional tiene un comisionado por ventas, lo cual desde dicho punto de vista no estarían contando como incentivos implementados, sino sólo modos de condicionar las ventas de las mismas personas trabajadoras.

Tal como se evidencia en la figura 14, las personas ex trabajadoras consideran necesarios mayores incentivos que faciliten la motivación personal, dentro de las cuales se encuentra con 55.6% tener mayor salario o incentivos económicos, un 22.2% considera que tiempo, y 11.1% consideran los viajes y la superación personal.

**Figura 15.** *Incentivos que la empresa podría ofrecer para aumentar la motivación de los empleados.*

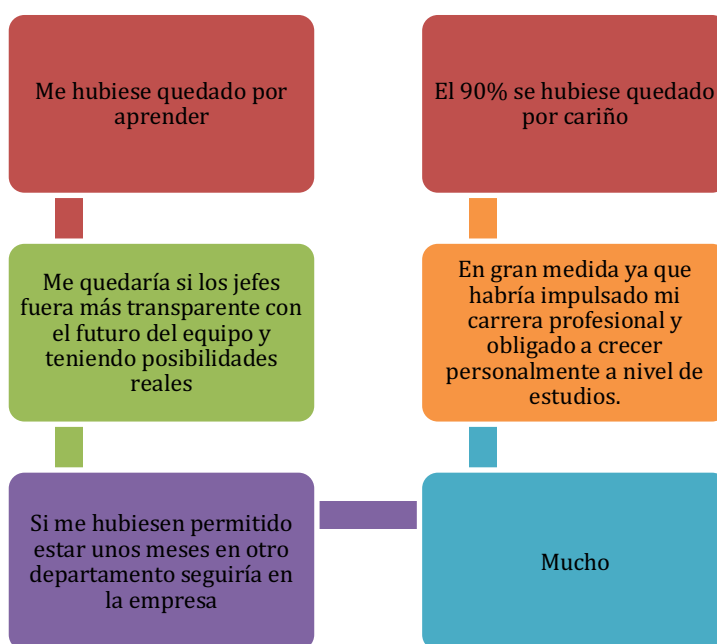


**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada a los ex trabajadores de una empresa de bebidas y cerveza (2024)

En dicho caso, el dinero sigue siendo el que mayor interés de dichas personas, lo cual evidencia como las condiciones materiales de las mismas se ven condicionadas a la dependencia de un trabajo y a su remuneración, dado que a partir de este se pueden materializar muchos otros incentivos como la alimentación, poder realizar ejercicio, tener espacios de ocio. Pero, parece relevante que otro de los incentivos es el tiempo, el cual pasa a ser muy importante, ya que no solo permite delimitar los espacios de trabajo y lo privado, sino que también permite gestionar lo anterior.

Asimismo, para poder analizar la relación que tiene la motivación personal dentro de la empresa a partir de determinadas condiciones y con ello visualizar las dinámicas de la rotación de personal, se les preguntó ¿Cómo estas oportunidades habrían impactado su decisión de quedarse en la empresa?, lo cual se obtuvo como resultados:

**Figura 16.** *Mejores oportunidades habrían impactado la decisión de quedarse en la empresa.*



**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada a los ex trabajadores de una empresa de bebidas y cerveza (2024)

A partir de lo anterior, se denota un patrón claro de que las condiciones laborales y las oportunidades de crecimiento profesional son factores cruciales en la retención de personal. Por consiguiente, se evidencia que la motivación personal está estrechamente ligada a la percepción de desarrollo dentro de la organización. Es por ello que, cuando los

trabajadores sienten que tienen la oportunidad de aprender, crecer profesionalmente, y que la empresa ofrece una visión clara de futuro, la lealtad y el compromiso con la empresa aumentan. Sin embargo, la falta de estas condiciones puede generar insatisfacción, como se evidencia en los comentarios sobre la importancia de las oportunidades de crecimiento y la transparencia. Por consiguiente, la implementación de políticas que fomenten el desarrollo personal y profesional, y que generen un ambiente de confianza y claridad, son esenciales para disminuir la rotación de personal y fortalecer la relación empleado-empresa.

Del mismo modo, es esencial abordar el impacto que tiene la desmotivación sobre las ventas, en dicho caso parte de los relatos de las personas ex trabajadoras destacan:

Se ve afectada por el tiempo que toma la curva de aprendizaje a los nuevos ingresos, ya que estos deben empezar a descubrir cómo manejar descuentos, negociaciones de volumen, además de aprender a llevar los controles en los cumplimientos de cada KPI por los que es medido cada vendedor.  
(Comunicado personal, 2025)

Por ende, desde la misma perspectiva de las personas trabajadoras se considera que la rotación de personal tiene implicaciones negativas para la empresa, en diferentes ámbitos tanto económicos, como vinculantes con la cohesión de grupo. Propiamente, Romero y Toscano (2024) mencionan que:

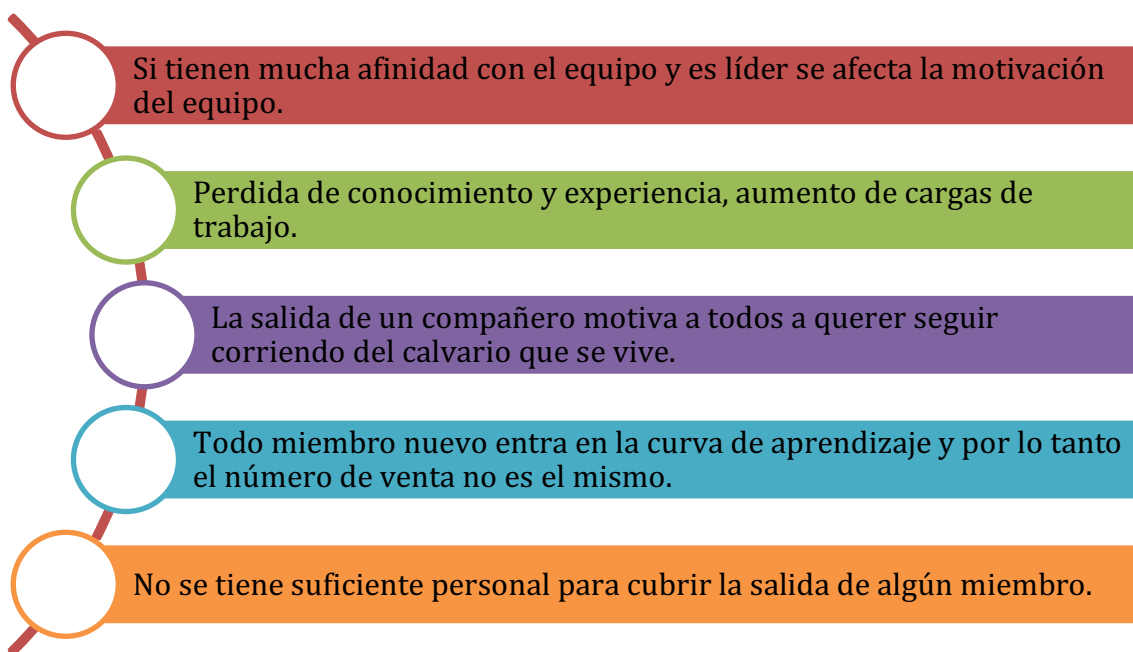
Los principales impactos que tiene la rotación en los costos de la selección y contratación de personal, considero que sí impacta también a la productividad,

porque, aunque se pueda reemplazar de manera temporal a la persona que renunció o fue despedida con un miembro actual del equipo de trabajo, puede crear una fatiga mayor en ese empleado, mermando su productividad, aunado que cuando contraten a alguien, le llevará tiempo el adaptarse al ritmo de los procesos de la empresa, esto debido a la curva de aprendizaje, en consecuencia la productividad se vería afectada en menor o mayor grado, por no producir al mismo ritmo que un empleado de experiencia. (p.10)

El impacto es complejo y se hace en diferentes áreas desde el punto de vista de ambas partes. Desde la empresa, significa que queda una plaza sin ser reemplazada y por ende, sus funciones deben de ser asumidas por otra persona, lo cual puede significar aún mayor sobrecarga laboral de las otras personas trabajadoras. Del mismo modo, contratar una nueva persona implica aún con un perfil similar en experiencia, se debe de iniciar por capacitar en temas específicos de la empresa, familiarizarse con los clientes (dado que el proceso de ventas en dicho departamento es de grandes cantidades de dinero e implican relaciones de confianza), pero también, implica que generar una cohesión y afinidad con los ideales del equipo de trabajo.

Ahora bien, al ser un departamento de ventas con una diversidad en su cartera comercial implica una serie de experiencia y conocimiento, desde la perspectiva y voz de las personas trabajadoras actuales se destaca que la rotación de personal tiene implicaciones en:

**Figura 17.** *La salida de algún miembro del departamento de ventas afecta la eficiencia del equipo.*



**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de bebidas y cerveza (2024)

Desde un punto de vista organizacional, estos mismos mencionan que “Si tiene mucha afinidad con los compañeros y es un líder se afecta la motivación del grupo” (Comunicado personal, 2025) es por ello que la rotación de personal implica relaciones de organización a nivel interno, donde también puede traspasar aspectos emocionales e incluso impulsar decisiones de las mismas personas con desmotivación laboral a movilizarse y rotar laboralmente.

Por consiguiente, los impactos de la rotación laboral no sólo están presentes en la parte económica de la empresa, sino que también influyen en la cultura organizacional y a su vez la misma en la motivación de las personas trabajadoras y al mismo tiempo en el rendimiento laboral.

## **Estrategias de Retención: Mejorando la Estabilidad en Ventas**

Tal como se ha discutido anteriormente, una empresa en su integralidad está constituida por una serie de partes que la nutren y la sostienen y le dan crecimiento, en dicho caso, las personas trabajadoras son un elemento vital para obtener no sólo un posicionamiento económico importante, sino también en crear equipos de trabajo sostenibles que impacten verdaderamente las condiciones de vida de las personas trabajadoras.

Por consiguiente, una mala gestión sumado a la precarización de las condiciones de trabajo dentro de un equipo de trabajo, puede llevar a desestabilizar las dinámicas de trabajo, tal como lo menciona Terrones y Haro (2024):

La falta de reconocimiento, la comunicación deficiente, el liderazgo autoritario y la ausencia de oportunidades de desarrollo, son factores que deterioran el CO y, en consecuencia, aumentan la RL. Las empresas que no prestan atención a estos aspectos pueden enfrentar altos costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados, así como una pérdida de conocimiento y experiencia que afecta la productividad y el rendimiento organizacional. La alta RL denota la ausencia de liderazgo con visión para mantener el orden, claridad y coherencia en las acciones enfocadas a generar un buen CO.(p.267)

En este apartado, se busca explorar estrategias de retención de talento que contribuyan a mejorar la estabilidad en las ventas y, a su vez, fortalezcan las dinámicas laborales dentro

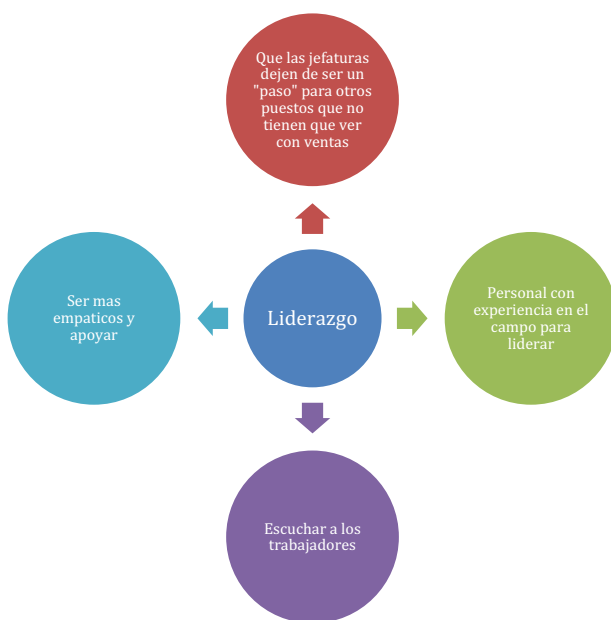
de la organización. Tal como se mencionó anteriormente, las personas trabajadoras son un pilar fundamental para el crecimiento y éxito de la empresa, por lo que es esencial crear entornos laborales que favorezcan el desarrollo profesional, la motivación y el bienestar. A través de un análisis integral, se pretende identificar alternativas que no solo fomenten un ambiente de trabajo más saludable, sino que también alineen las políticas de retención con los ideales de la empresa y su cultura organizacional, con el fin de mantener equipos de trabajo comprometidos y estables.

Antes de iniciar a desarrollar las estrategias de retención que desde la experiencia de las personas trabajadoras y la evidencia científica se puedan implementar en la realidad de la empresa. Es importante hacer alusión a la percepción sobre las mismas personas sobre si consideraban que la rotación de personal era una problemática que se visualiza en la empresa, para lo cual se obtuvieron resultados a partir del grupo focal, donde se destaca que sí, pero también existen posturas que mencionan “No porque la compañía no se preocupa por retener al capital humano” o “De cierto modo no, ya que siempre ha sido algo del día a día” (Comunicación personal, 2025). Por consiguiente, parece ser que por un lado, existe una clara transformación del mundo del trabajo, lo cual es parte de la reestructuración económica de los sistemas económicos, pero también, una normalización de la precarización de las condiciones de trabajo y de la misma rotación de personal, debido a la inestabilidad que se vive en dicho ámbito.

## Crear perfiles de gerencia y agente de ventas

Si bien es cierto, la creación de perfiles de las personas trabajadoras que se necesitan para los puestos de trabajo son parte de las funciones de Talento Humano, es necesario que desde Administración se cree un perfil que contemple no solo aspectos de formación académica, sino aspectos actitudinales, vinculantes en la generación de una cultura organizacional acorde con los equipos de trabajo. Vinculado a esto a partir del grupo focal se resalta:

**Figura 18.** *Escenarios de los liderazgos en ventas*



**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del grupo focal aplicado a los trabajadores de una empresa de bebidas y cerveza (2024)

Si bien es cierto el crecimiento personal y profesional dentro de una empresa son aspiraciones lógicas, no siempre termina teniendo buenos resultados colocar personas solo

por antigüedad en dichos puestos para brindarle la experiencia administrativa, es por ello que, el puesto de gerencia del departamento de ventas es de carácter profesional correspondiente al área de las ciencias administrativas, dado que no solo implica realizar tareas de oficina, sino que debe de ser capaz de crear una organización empresarial acorde a la cultura organizacional dentro de los equipos de trabajo. Al respecto Prieto (2013) menciona:

Se debe tener una visión a largo plazo para seleccionar nuevos empleados. Las empresas necesitan pensar muy bien a quién contratan y cómo va a encajar con la organización y su cultura. Debido a que muchos aspectos del futuro de una organización son impredecibles, es importante reclutar personal que sea capaz de evolucionar con la organización, de desaprender y aprender nuevas competencias y asumir nuevos retos. (p.63)

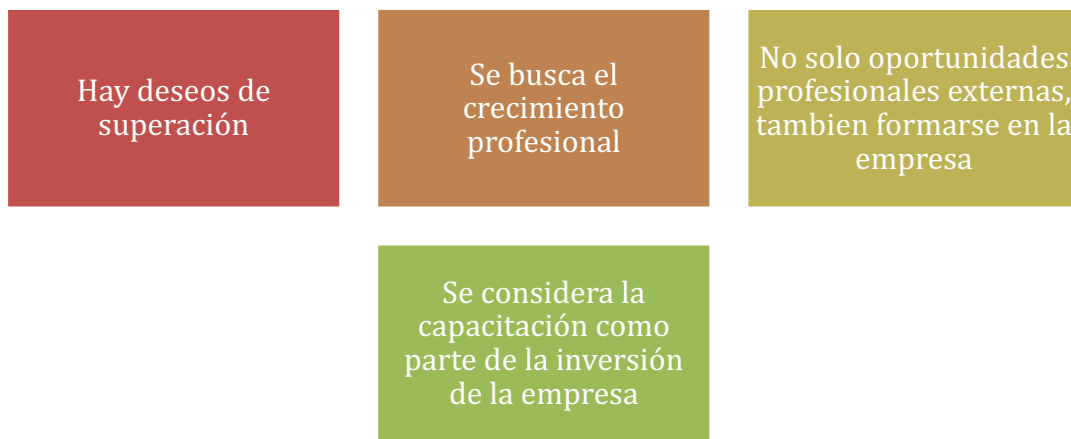
En dicho caso, los perfiles de trabajadores deben de ser proyectados a largo plazo y no en un tiempo determinado, ni mucho menos dar puestos de transición (sobre todo los de gerencia) debido a que desestabiliza las proyecciones de la empresa y de los equipos de trabajo y por ende, no permite darle continuidad al cumplimiento de los objetivos que se establecen a corto, mediano y largo plazo.

Crear perfiles de gerencia y de agentes de ventas, permite no solo asegurar que estas personas sean compatibles con la cultura organizacional de los equipos de trabajo, sino que también brinda una mayor seguridad laboral, lo cual en dicho contexto de inestabilidad laboral es esencial, dado que la misma le brinda tranquilidad a los trabajadores y al mismo tiempo, asegura una mejor calidad de vida de estos y sus familias.

## Profesionalizar y capacitar los equipos de trabajo

La profesionalización y la capacitación de los equipos de trabajo es de suma importancia, esto porque no solo les permite dar una serie de herramientas para su desempeño laboral, sino que posiciona a la empresa como sólida, capaz de brindar resoluciones y tener buena proyección. Los participantes del grupo focal mencionaron que, además de la formación técnica, hay un fuerte deseo de crecimiento personal y profesional dentro de la empresa. Esta necesidad de desarrollo se refleja en el análisis de las personas trabajadoras:

**Figura 19.** *Capacitación y formación profesional y personal*



**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos del grupo focal aplicado a los trabajadores de una empresa de bebidas y cerveza (2024)

Esto resalta que los trabajadores no solo buscan adquirir nuevas habilidades laborales, sino también oportunidades de educación que les permitan crecer integralmente dentro de la organización. De esta manera se visualiza que hay una necesidad no solo de crear un perfil

profesional de la persona trabajadora sino que también al momento de ingresar a la compañía estas buscan un crecimiento personal y profesional que les brinde estabilidad a ellos y sus condiciones de vida.

Garcés, Londoño, Méndez y Martínez (2016) mencionan que:

Actualmente la prioridad de un equipo directivo es gestionar el activo intelectual de la persona no necesitando el rol o papel de un líder, siendo la motivación el papel fundamental en esta tarea, ya que de esta manera no serían manipuladas las personas, sino motivadas. (p.113)

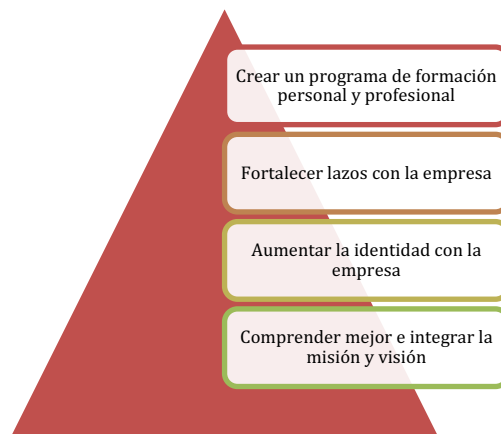
Por ende, en dicho caso, el trabajo intelectual, desde dicho punto de vista también es un elemento esencial en la motivación de las personas trabajadoras, ya que el crecimiento personal y profesional es parte de las aspiraciones con las que se proyectan los mismos. Propiamente, los empleados que participaron del grupo focal reflejan esta necesidad de ser motivados, no solo entrenados en habilidades técnicas, sino en otras áreas que les permita motivarse. La motivación, por lo tanto, debería ser un componente esencial de cualquier programa de capacitación, orientado a ayudar a los empleados a visualizar su futuro dentro de la organización y a sentir que su crecimiento personal y profesional es una prioridad para la empresa.

Ahora bien, es importante hacer alusión que la formación de las personas trabajadoras tiene bastantes ventajas que fortalecen el accionar empresarial, sin embargo, son prácticas que deben de ser gestadas pensando en proyecciones futuras y acompañadas de otras actividades, tal como lo menciona Prieto (2013):

La formación aumenta el nivel de compromiso de los empleados con la organización y aumenta la sensación de que trata un buen lugar para trabajar, la formación debe de ir ligada con otras prácticas ya que “una empresa que invierta mucho en formación pero considere a su personal como un costo no recuperable del que se puede prescindir rápidamente en tiempos de dificultades económicas, seguramente obtendrá muy poco rendimiento de su inversión en formación. (p.64-65)

En este sentido, es fundamental reconocer que la capacitación no debe ser vista de manera aislada, sino como parte de un sistema integrado de desarrollo organizacional. Por ende, la formación efectiva va más allá de la mera adquisición de habilidades, y debe estar vinculada a una cultura organizacional que promueva la lealtad, el compromiso y el crecimiento profesional a largo plazo. Vinculado a ello las personas trabajadoras mencionan como necesario:

**Figura 20.** *Propuestas sobre programa de formación personal y profesional*



**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos del grupo focal aplicado a los trabajadores de una empresa de bebidas y cerveza (2024)

La actitud de tratar al personal como un costo, especialmente en tiempos de crisis, socava los beneficios potenciales de la formación, pues reduce la motivación de los empleados y debilita la relación de confianza entre la empresa y sus colaboradores. Además, en un contexto de competencia global, la retención del talento es esencial para mantener la ventaja competitiva, lo cual requiere no solo formar a las personas trabajadoras, sino también reconocer y aprovechar el valor estratégico de su conocimiento y habilidades para la empresa. En este sentido, la gestión del capital humano debe ser entendida como una inversión, no como un gasto que pueda ser fácilmente recortado, ya que el verdadero rendimiento de la formación solo se obtiene cuando las personas sienten que su desarrollo profesional es una prioridad dentro de la organización.

Ahora bien, los resultados del grupo focal indican la necesidad de incluir en la capacitación módulos relacionados con aspectos más allá de las habilidades de las ventas, como lo puede ser conocer sobre los productos y la marca, desarrollar habilidades de venta orientadas a resolver necesidades específicas del cliente, gestión de relaciones con clientes (negociación, sistemas de gestión, cobros, pagarés, facturación, seguimientos), sino que también se deben abordar aspectos relacionados con la psicología tales como; la psicología del cliente, mecanismos de negociación, resolución de problemas, verbalización, expresión verbal y seguridad al hablar, pero además, aspectos como el afrontamiento del estrés, seguridad, autoestima y autocuidado que facilite brindar herramientas a los agentes de ventas en su desempeño laboral.

**Sistemas de bonificación**

Cuando se piensa en métodos de retención de personal, usualmente a las personas lo primero que se les viene a la mente, son las remuneraciones económicas a partir del desempeño que se tiene dado desde indicadores que se establecen desde la empresa, sin embargo, las bonificaciones muestran una serie de alternativas diversas que incluyen la económica, pero que trasciende a otros ámbitos. Parte del sentir de las personas trabajadoras actuales de la empresa es que:

**Figura 21.** *Bonificaciones*



**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos del grupo focal aplicado a los trabajadores de una empresa de bebidas y cerveza (2024)

Con respecto a los sistemas de remuneración Prieto (2013) destaca:

Los sistemas de remuneración o incentivos desempeñan un papel fundamental en las organizaciones, ya que es una de las principales herramientas para conseguir la motivación del personal, facilitar la consecución de objetivos estratégicos de la organización y apoyar el aprendizaje tanto individual como colectivo que contribuye a lograr ventajas competitivas sostenibles. (p.67)

Es por esta razón que, las bonificaciones no deben verse únicamente como una herramienta económica para la retención de personal, sino como una parte de un sistema integral que considere diversos aspectos de la motivación y el compromiso de los empleados. En la medida en la que se desarrolle en enfoque equilibrado, que combine incentivos económicos con estrategias de desarrollo personal y profesional, no solo contribuirá a la retención del talento, sino también a la creación de una cultura organizacional que permita a la empresa alcanzar sus objetivos estratégicos y mantenerse competitiva en el mercado, lo cual es justo lo que refleja el sentir de las personas trabajadoras, ya que si bien es cierto las bonificaciones económicas les permite materializar una serie de condiciones de calidad de vida, pero también esas bonificaciones van desde el reconocimiento por su trabajo (ya que es bastante invisibilizado) hasta aspectos como el tiempo permitiéndoles tener mayores espacios de ocio.

Es por esta razón que si bien se consideran importantes las bonificaciones económicas, se deben de integrar lo que uno de las personas trabajadoras menciona, el cual

es el salario emocional “Creo que integrar un salario emocional es clave para sentirme verdaderamente valorado en mi trabajo. No se trata solo de un salario monetario, sino también de tener un ambiente de trabajo positivo, reconocimiento por los logros y flexibilidad” (Comunicado personal, 2025)

Por ende, un aspecto clave mencionado por los trabajadores es la importancia del salario emocional, que va más allá de las compensaciones monetarias. Los empleados señalaron que para sentirse verdaderamente valorados, es necesario contar con un ambiente de trabajo positivo, reconocimiento por sus logros y flexibilidad laboral. Esta perspectiva resalta la importancia de considerar el salario emocional como parte integral de las estrategias de bonificación. En dicho caso, Prieto (2013) destaca que:

El salario emocional es un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral. (p.68)

Gestionar estrategias de salario emocional podría implicar la adopción de medidas que respondan directamente a las necesidades y deseos de los trabajadores, tal como lo reflejan sus experiencias y expectativas. La flexibilidad laboral, por ejemplo, puede ser una herramienta clave, lo cual podría incluir la redistribución de tareas y el fomento del teletrabajo cuando las circunstancias lo permitan. Esta modalidad tiene el potencial de

mejorar la conciliación entre la vida personal y laboral, una necesidad identificada a través del feedback de los trabajadores en los grupos focales.

En relación con el reconocimiento, los trabajadores expresaron un fuerte deseo de recibir reconocimiento público por su trabajo, ya sea mediante premios, menciones o agradecimientos. Esta demanda refleja la necesidad de ser valorados públicamente, lo cual no solo aumenta el sentido de pertenencia, sino que también motiva a los empleados a seguir comprometidos con los objetivos de la organización. El reconocimiento, como parte del salario emocional, fomenta la motivación intrínseca, lo que va más allá de las recompensas monetarias y fortalece la relación de confianza entre la empresa y los empleados.

Los resultados del grupo focal también resaltaron la importancia de implementar programas de bienestar y salud, tanto a nivel físico como psicológico. Los trabajadores señalaron que el entorno laboral puede resultar desgastante, por lo que las estrategias orientadas al cuidado de la salud son esenciales para mantener un buen rendimiento. Este enfoque integral en el bienestar de los empleados no solo mejora su calidad de vida, sino que también tiene un impacto directo en la productividad laboral, contribuyendo al éxito organizacional a largo plazo.

### **Evaluación de desempeño**

Una de las principales preocupaciones de los empleados, según lo expresado en el grupo focal, es que la evaluación de desempeño se percibe como un proceso coercitivo, relacionado principalmente con despidos o consecuencias negativas. Los trabajadores mencionaron: *"Es necesario dejar de aplicar encuestas absurdas que eso no lleva a nada,*

*que salgan a la calle al mercado y hagan su trabajo y dejen de buscar que lo haga otro".*

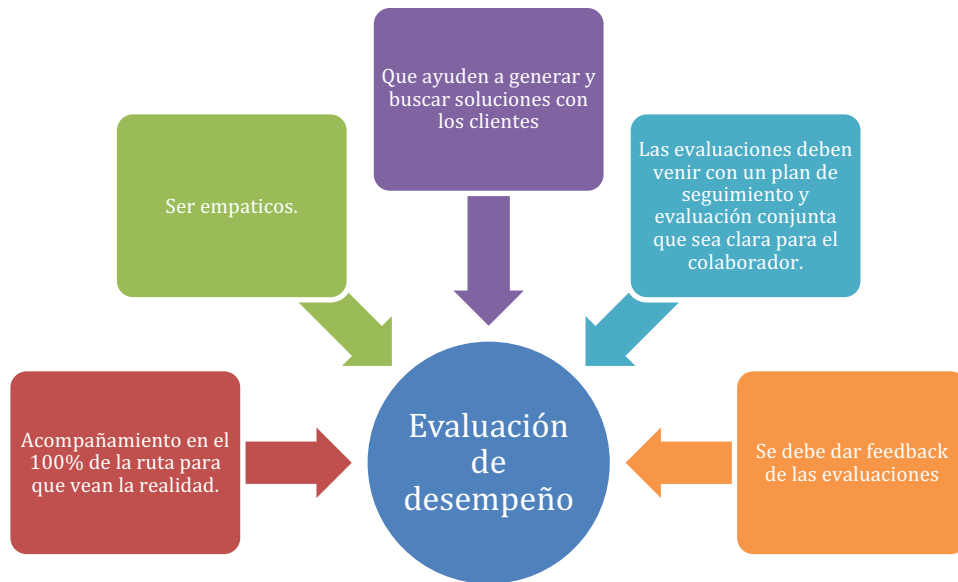
Esta crítica refleja la percepción de que las evaluaciones actuales son desconectadas de la realidad del campo de trabajo, ya que se limitan a encuestas que no consideran las condiciones específicas a las que se enfrentan los empleados en su día a día. Esto señala una desconexión entre los indicadores de desempeño establecidos y la realidad del trabajo.

Sin embargo, durante mucho tiempo, la evaluación de desempeño es visualizada como negativa e incluso en las mismas personas trabajadoras y ex trabajadoras se destaca un medio coercitivo para el despido de personal, sin embargo, es necesario debatir dicha propuesta de manera crítica y analítica de modo que pueda ser un indicador positivo tanto para la empresa como los trabajadores.

Por consiguiente, la evaluación de desempeño, es un mecanismo que se utiliza para determinar una evaluación de las metas, objetivos e indicadores que como empresa se propuso cumplir, sin embargo, la misma debe considerar las cargas del puesto, el dinamismo del mercado y los factores externos que influyen en dicho desempeño. Por lo tanto, desde dicha postulación se considera que más allá de un sistema punitivo, permite identificar los avances y potencialidades de las personas trabajadoras, pero al mismo tiempo muestra los aspectos por mejorar a nivel de equipo, lo cual, al establecerse por períodos le facilita a las mesas de trabajo pertenecientes a los equipos, organizar estrategias para abordar dichos aspectos desde las potencialidades, fortalezas y oportunidades.

Propiamente, las personas trabajadoras proponen que sea un proceso no punitivo, es decir, que no se utilice para despidos únicamente, sino que trascienda a otros elementos tal como lo destacan en el grupo focal:

**Figura 22.** *Propuestas de evaluación*



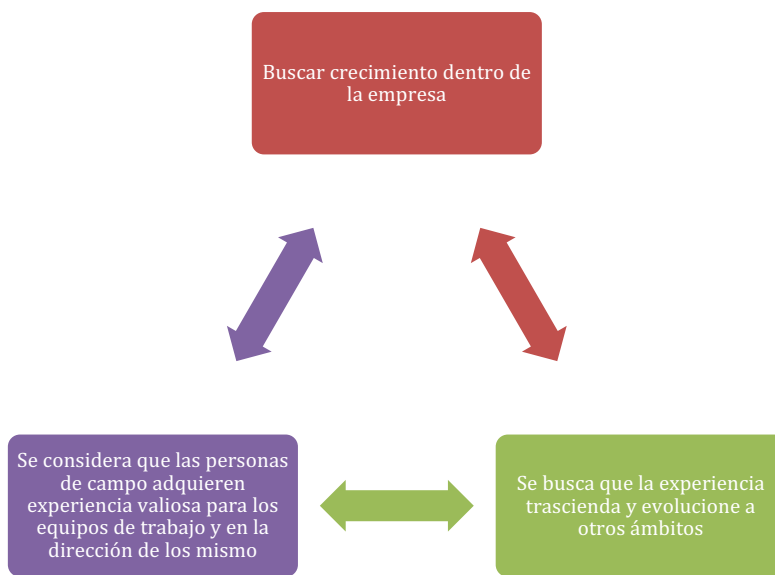
**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos del grupo focal aplicado a los trabajadores de una empresa de bebidas y cerveza (2024)

De acuerdo con los resultados del grupo focal, los empleados consideran que la evaluación de desempeño debe ser un proceso integral, que no solo mida los resultados cuantitativos o el cumplimiento de objetivos, sino que también evalúe aspectos relacionados con la motivación, la cultura organizacional y el crecimiento personal y profesional. Los trabajadores mencionaron la importancia de incorporar un enfoque que tenga en cuenta no solo el rendimiento laboral, sino también las condiciones en las que se realiza ese trabajo y

el apoyo necesario para mejorar. Esta visión de una evaluación holística va en línea con la idea de que la evaluación debe servir para identificar las fortalezas y áreas de mejora de los empleados y fomentar el desarrollo continuo.

Correlacionado con los aspectos de mejora y con el crecimiento profesional dentro de la empresa, las personas trabajadoras mencionan que:

**Figura 23.** *Crecimiento interno de las personas trabajadoras en la empresa.*



**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos del grupo focal aplicado a los trabajadores de una empresa de bebidas y cerveza (2024)

Dicha propuesta se vincula con lo que Prieto (2013) establece:

Evaluar el desempeño es también útil para que las organizaciones detecten a aquellos empleados que se destacan por su eficiencia y puedan realizar

campañas de sucesión exitosas con las capacidades profesionales comprobadas. Esto permite que la empresa no dedique ni tiempo ni recursos en reclutar a un nuevo integrante, ya que al realizar sucesiones internas, el trabajador ya está ambientado y conoce perfectamente las metodologías utilizadas por la organización. (p.70)

Por ende, el reclutamiento interno puede ser más eficiente en términos de tiempo y recursos, ya que los empleados ya están familiarizados con la cultura organizacional y las metodologías de trabajo. Por lo que la sucesión interna, permite reducir los costos asociados a la contratación externa, como la selección de candidatos, entrevistas y el tiempo necesario para que un nuevo empleado se adapte a su puesto. Además, ofrece una sensación de estabilidad y oportunidad de crecimiento a los empleados, lo cual es un incentivo para su permanencia y motivación dentro de la organización.

Los hallazgos de este análisis evidencian que la rotación de personal en el departamento de ventas está fuertemente influenciada por factores internos y externos, como el liderazgo inadecuado, el estrés laboral, la falta de seguridad y las limitadas oportunidades de desarrollo. Estos elementos afectan tanto la satisfacción laboral como el rendimiento, generando un impacto negativo en la productividad y el compromiso de los empleados. Para mitigar estos efectos, desde los mismos trabajadores se propone implementar estrategias que no sólo aborden las necesidades económicas y profesionales de los trabajadores, sino que también promuevan su bienestar emocional, el desarrollo continuo y una cultura organizacional sólida. Por ende, la creación de un entorno de trabajo positivo, acompañado de un liderazgo comprometido, una evaluación de desempeño formativa y sistemas de

bonificación integrales, será clave para reducir la rotación y fomentar la retención de talento, garantizando así un equipo de ventas más cohesionado, motivado y productivo.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

A partir del análisis realizado anteriormente, los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados, la teoría analizada e integrada y el posicionamiento como investigadora se concluye lo siguiente de acuerdo a cada objetivo:

**Objetivo general: Determinar la rotación de personal en el departamento de ventas de GAM Central en la empresa de bebidas y cerveza considerando los factores internos y externos para la identificación de su impacto organizacional.**

Con respecto al objetivo general se concluye:

- La rotación de personal en el departamento de ventas del GAM Central en la empresa de bebidas y cerveza está influenciada por una combinación de factores internos y externos que afectan tanto a la motivación de los empleados como a su satisfacción y rendimiento. Los aspectos internos, como la falta de liderazgo adecuado, la sobrecarga de funciones, la escasa seguridad laboral y la falta de oportunidades de desarrollo, inciden directamente en la desmotivación, el estrés y la frustración de los trabajadores. Estos factores, sumados a las condiciones externas, como la incertidumbre laboral y las dificultades económicas, contribuyen al aumento de la rotación de personal.
- Para mitigar este fenómeno, desde la perspectiva de las personas trabajadoras es

crucial que la empresa implemente estrategias que aborden de manera integral tanto los aspectos laborales como los emocionales de los trabajadores. Estas estrategias deben incluir un liderazgo comprometido, un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal, la creación de oportunidades de crecimiento profesional, un sistema de bonificación y reconocimiento que vaya más allá de los incentivos económicos, y una cultura organizacional sólida que favorezca la estabilidad y cohesión del equipo.

- Por último, se concluye que al comprender y gestionar los factores que afectan la rotación, la empresa podrá mejorar no solo la retención del talento, sino también la productividad y el desempeño general del equipo de ventas, lo que se traducirá en una mayor estabilidad organizacional y mejores resultados a largo plazo.

**Objetivo #1: Identificar qué factores internos y externos contribuyen a la rotación de personal en el departamento de ventas para entender su origen y clasificación.**

Con respecto al objetivo #1 se concluye:

- Un factor es la falta de liderazgo comprometido y capacitado. En dicho caso, las personas trabajadoras perciben que muchos de los líderes no tienen el conocimiento adecuado en el puesto, lo que genera desinterés y falta de empatía tanto con los trabajadores como con los clientes. Por consiguiente, la rotación de personal se ve influenciada por la inestabilidad de los puestos de liderazgo y la incapacidad de estos para satisfacer las necesidades sociales, emocionales y laborales de las personas trabajadoras.

- El estrés, exacerbado por la sobrecarga de funciones y la falta de apoyo, se presenta como uno de los factores más determinantes en la rotación de personal. La presión constante por cumplir con expectativas poco realistas, sumada a tareas adicionales que no corresponden al puesto, agravan la carga laboral. En dicho caso, las personas trabajadoras expresan que este estrés no solo afecta su rendimiento profesional, sino también su bienestar personal, afectando su calidad de vida. Es por ello que se considera que la falta de un equilibrio adecuado entre la vida personal y laboral, debido a las exigencias de trabajo, contribuye significativamente a la desmotivación y, en última instancia, a la rotación del personal.
- Asimismo, con respecto a la seguridad laboral, un porcentaje considerable de los trabajadores actuales y anteriores considera que la empresa no ofrece seguridad laboral suficiente, lo que genera un ambiente de incertidumbre y desconfianza. Por ende, la falta de claridad en las expectativas y las constantes reestructuraciones internas, junto con las cargas laborales excesivas, provocan una sensación de inestabilidad. Por consiguiente, en un contexto donde el costo de vida va en aumento y el desempleo es un factor de preocupación constante de las personas, la inestabilidad laboral que crea la falta de seguridad dentro de la empresa hace que pueda favorecer la rotación de personal, ya que, la misma no solo está asociada a la falta de liderazgo, sino también a las condiciones laborales que no permiten satisfacer las expectativas personales y profesionales de las personas trabajadoras.
- A pesar de que muchos trabajadores desean cambiar de puesto dentro de la empresa,

las oportunidades de movilidad interna y la resolución de problemas internos son limitadas. Es por ello que, la frustración de no obtener soluciones adecuadas a sus inquietudes laborales lleva a las personas trabajadoras a buscar alternativas externas. Por consiguiente, es imperativo que la empresa no solo se enfoque en la estabilidad económica, sino también en mejorar la calidad de vida de sus trabajadores a través de un liderazgo comprometido, la reducción del estrés laboral, la promoción de la seguridad laboral y la creación de un ambiente que permita la movilidad y el crecimiento interno.

**Objetivo #2: Determinar la relación entre los factores identificados, la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados en el departamento de ventas, con el fin de comprender su influencia mutua y las posibles consecuencias que puedan tener sobre el desempeño laboral.**

Con respecto al objetivo #2 se concluye que:

- La motivación tiene factores intrínsecos, vinculados con aspectos personales, pero también extrínsecos relacionados con los contextuales como lo es la empresa, los cuales confluyen y a su vez hacen que se generen determinadas acciones que los movilizan.
- La motivación interna de los trabajadores es un factor clave en la satisfacción laboral y el rendimiento en ventas. A pesar de que un porcentaje significativo de los empleados está motivado, la falta de oportunidades de desarrollo y la ausencia de

incentivos adecuados contribuyen a la desmotivación y, eventualmente, a la rotación de personal. Esto demuestra que la motivación externa proporcionada por la empresa, como incentivos y oportunidades de crecimiento profesional, tiene un impacto directo en el desempeño y la lealtad hacia la organización. Sin embargo, la motivación de las personas trabajadoras deben de ser fortalecidas desde factores internos y externos, de modo que, las acciones sean integrales y den mayores resultados.

- La rotación de personal tiene consecuencias evidentes sobre la productividad y el rendimiento del equipo de ventas, esto debido a que la curva de aprendizaje que enfrentan las nuevas personas afecta su capacidad para alcanzar el ritmo de los empleados experimentados, lo que genera una disminución en la productividad del equipo. Además, la pérdida de conocimiento y experiencia clave de los trabajadores salientes crea vacíos que son difíciles de llenar rápidamente, afectando la eficiencia operativa de la empresa.
- La ausencia de oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional dentro de la empresa es un factor crucial que contribuye a la insatisfacción y rotación laboral. En dicho caso, a partir de dicha investigación se evidencia que las personas trabajadoras valoran el aprendizaje, la capacitación continua y el apoyo de la empresa para mejorar sus habilidades y avanzar en sus carreras. Es por ello que, la falta de estas oportunidades no solo afecta la motivación personal, sino también la retención del talento y la creación de un equipo comprometido, lo que a largo plazo impacta negativamente en el rendimiento de ventas.

**Objetivo# 3: Diseñar estrategias y recomendaciones basadas en los hallazgos del análisis para reducir la rotación y mejorar la retención en el departamento de ventas.**

Con respecto al objetivo #3 se concluye que:

- La rotación laboral no solo tiene implicaciones económicas, sino que también influye profundamente en la cultura organizacional. Los cambios frecuentes en el equipo de trabajo pueden afectar la cohesión del grupo, creando tensiones emocionales y reduciendo el sentido de pertenencia, esto porque las personas trabajadoras pueden percibir la falta de estabilidad y transparencia como señales de una cultura organizacional débil, lo que, a su vez, afecta la motivación de los miembros restantes. La cultura organizacional, por lo tanto, juega un papel esencial en la satisfacción laboral y en el rendimiento de los empleados, lo que sugiere que mejorar las condiciones internas y las relaciones laborales es fundamental para reducir la rotación y mejorar los resultados en ventas.
- La rotación constante de personal, especialmente en puestos de liderazgo, no sólo desestabiliza las proyecciones organizacionales a corto y largo plazo, sino que también afecta la calidad de los equipos de trabajo, comprometiendo su estabilidad y cohesión. Es por ello que, la creación de perfiles bien definidos, alineados con la cultura organizacional y las proyecciones futuras de la empresa, resulta ser un factor clave para mejorar la estabilidad laboral y la efectividad organizacional.

- La formación continua no solo tiene un impacto directo en el rendimiento y la productividad, sino que, cuando está integrada en una cultura organizacional que valora el desarrollo personal y profesional, también aumenta el compromiso y la lealtad de las personas trabajadoras. Sin embargo, este proceso no debe ser visto como un gasto, sino como una inversión estratégica que tiene que ir acompañada de un enfoque organizacional que reconozca a los trabajadores como activos valiosos y no como costos que se pueden reducir. Esta visión crítica permite comprender que la retención de talento no se logra únicamente con incentivos económicos, sino con una inversión constante en el crecimiento y bienestar de los empleados, lo cual requiere un enfoque más complejo y sostenido que solo la capacitación técnica.
- Los sistemas de bonificación no deben limitarse a incentivos puramente económicos, sino que deben ser parte de un enfoque integral que contemple tanto la motivación material como la emocional de los trabajadores. Por ende, la retención del talento no depende exclusivamente de bonificaciones monetarias vinculadas al desempeño, sino también de la implementación de estrategias que fomenten un entorno laboral positivo, centrado en el bienestar integral del trabajador.
- Por último, se concluye que, la evaluación de desempeño, a menudo percibida negativamente como un mecanismo coercitivo para la toma de decisiones sobre despidos, debe ser repensada como una herramienta estratégica que, si se aplica correctamente, tiene el potencial de mejorar tanto el rendimiento individual como colectivo dentro de la organización. Por ende, al ser vista como un proceso formativo

en lugar de punitivo, la evaluación de desempeño se convierte en un recurso valioso para identificar fortalezas, potencialidades y áreas de mejora de los trabajadores, lo que permite a los equipos trabajar de manera más eficiente en función de sus capacidades.

## **Recomendaciones**

**Objetivo general: Determinar la rotación de personal en el departamento de ventas de GAM Central en la empresa de bebidas y cerveza considerando los factores internos y externos para la identificación de su impacto organizacional.**

**Con respecto al objetivo general se recomienda:**

- Para mitigar la rotación de personal, la empresa debe promover una comunicación abierta y transparente entre los niveles jerárquicos y los empleados. Establecer canales donde los trabajadores puedan expresar sus inquietudes y recibir respuestas claras sobre cambios organizacionales, expectativas de rendimiento y futuro de la empresa ayuda a disminuir la incertidumbre laboral. Esto generará confianza en la organización y reducirá los factores externos que afectan negativamente la estabilidad laboral de los empleados.

**Objetivo #1: Identificar qué factores internos y externos contribuyen a la rotación de personal en el departamento de ventas para entender su origen y clasificación.**

Con respecto al objetivo #1 se recomienda:

1. Fomentar una cultura de feedback continuo, en la que las personas trabajadoras sientan que su voz es escuchada. Implementar encuestas de satisfacción regular (que sean anónimas) y reuniones de retroalimentación constructiva que permitan identificar y abordar de manera oportuna los desafíos y áreas de mejora dentro de los equipos de trabajo.

**Objetivo #2: Determinar la relación entre los factores identificados, la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados en el departamento de ventas, con el fin de comprender su influencia mutua y las posibles consecuencias que puedan tener sobre el desempeño laboral.**

Con respecto al objetivo #2 se recomienda:

2. Involucrar a los empleados en los procesos de toma de decisiones dentro del departamento de ventas. Esto incluye la creación de espacios donde los trabajadores puedan opinar sobre los objetivos del equipo, las estrategias de ventas y las mejoras en los procesos. Al empoderar a los empleados en este sentido, se incrementa su sentido de pertenencia y compromiso con la empresa, lo que a su vez mejora la motivación, la satisfacción laboral y, por ende, el rendimiento. Esta participación puede ir acompañada de encuestas periódicas, para que se tomen en cuenta sus opiniones y se fomente una cultura de colaboración y respeto.

**Objetivo #3: Diseñar estrategias y recomendaciones basadas en los hallazgos del análisis para reducir la rotación y mejorar la retención en el departamento de ventas.**

Con respecto al objetivo #3 se recomienda:

3. Crear perfiles tanto de gerencia como de los agentes de ventas que contempla aspectos como la experiencia, aspectos actitudinales, conocimientos teóricos y técnicos. Del mismo modo, desarrollar un proceso de selección estratégico para cargos de

liderazgo, que no solo considere la experiencia, sino también el encaje cultural, el potencial a largo plazo y el compromiso con el crecimiento organizacional.

4. Implementar un programa de formación integral que combine aspectos técnicos (como ventas, manejo de productos, manejo de facturación, descuentos, créditos, uso de sistemas de información, manejo de paquetes Office) con el desarrollo personal (como habilidades de comunicación, resolución de conflictos y manejo del estrés), vinculándolo a las metas estratégicas de la empresa. Este enfoque debe estar alineado con un sistema de incentivos que reconozca y valore el esfuerzo y los logros de los empleados. Es importante considerar que se creen módulos teóricos en donde se vayan integrando aristas de ambos aspectos. (Se recomienda brindar un taller cada 15 días)
5. Establecer un sistema de bonificación integral que combine incentivos financieros con programas de bienestar, flexibilidad laboral y desarrollo profesional.
6. Reestructurar el sistema de evaluación de desempeño para hacerlo más inclusivo y orientado al crecimiento, integrando retroalimentación constructiva, formación continua y planes de desarrollo individualizados (con planes de cumplimiento mensuales, pero que se brinde seguimiento semanalmente). Además, implementar un sistema de sucesión interna que facilite la movilidad de los empleados dentro de la organización, reduciendo costos y fortaleciendo el compromiso.

7. Se recomienda crear un programa integral de bienestar que incluya apoyo psicológico, actividades recreativas, y medidas para promover un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal.

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**PROPUESTA PARA TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR  
EL GRADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
ENFASIS EN GERENCIA**

**Título de la propuesta:**

Estrategias y recomendaciones para reducir la rotación de personal en el departamento de ventas en el GAM Central de una empresa de bebidas y cerveza durante el primer cuatrimestre del 2025

**Nombre del estudiante:**

Mónica Leitón Jiménez

**Tutor(a):**

Lic. Raúl Alfaro Montero

**San José**  
**Marzo, 2025**

# **PROPUESTA**

## **Introducción**

La gestión del talento humano en el departamento de ventas es fundamental para el éxito a largo plazo de cualquier empresa, especialmente en el sector de bebidas y cervezas, donde la competitividad y la dinámica de mercado cambian rápidamente. Este proyecto busca mejorar la gestión del equipo de ventas a través de la creación de perfiles adecuados, la capacitación integral, y la implementación de un sistema de bonificaciones que favorezca tanto el bienestar como el rendimiento de los empleados. A través de un enfoque integral que combina la formación profesional, la motivación y el salario emocional, la empresa podrá garantizar la retención del talento, mejorar el ambiente laboral y lograr sus objetivos estratégicos.

## **Justificación**

El mercado de bebidas y cervezas en Costa Rica es altamente competitivo y requiere de un equipo de ventas comprometido, bien capacitado y motivado para mantener la empresa en una posición favorable, donde no solo se vea fortalecida la parte comercial, sino también los aspectos actitudinales de las personas trabajadoras de la empresa.

Actualmente, el área de ventas presenta altos niveles de rotación de personal y una falta de motivación intrínseca que afecta la productividad y la cultura organizacional. Además, a partir del desarrollo de la presente tesis, se ha demostrado que el personal de

ventas ha expresado la necesidad de mejorar sus condiciones laborales y contar con mayores oportunidades de crecimiento tanto profesional como personal.

Por lo tanto, se requiere un plan que integre en primera instancia, la delimitación de funciones a partir de la creación de perfiles profesionales, pero además, de la formación, bonificación, y un enfoque en salario emocional que permita fortalecer la lealtad y el compromiso del personal, mejorando la eficiencia y el rendimiento en ventas.

## **Objetivos**

### ***Objetivo general***

- Desarrollar estrategias y recomendaciones basadas en los hallazgos del análisis para reducir la rotación y mejorar la retención en el departamento de ventas de la empresa de bebidas y cerveza enfocándose en la creación e implementación de soluciones prácticas que aborden las causas identificadas y fortalezcan el compromiso y la satisfacción de los empleados, contribuyendo al éxito organizacional a largo plazo, en el año 2025.

### ***Objetivos específicos***

- Crear perfiles de agentes de ventas y gerentes de ventas que aseguren la delimitación de tareas y se alineación con la cultura organizacional, mejorando la estabilidad y reduciendo la rotación de personal.

- Implementar un programa integral de capacitación que integre elementos técnico-operativos y psicológicos que potencien el rol de ventas.
- Desarrollar un sistema de bonificaciones y salario emocional que incentive la motivación, reconozca los logros, y permita un equilibrio entre la vida personal y profesional de los empleados.

## **Metodología**

Considerando que dicha tesis realizó diferentes procesos consultivos tanto a nivel diagnóstico como constructivos para la creación de propuestas que permitan retener a las personas trabajadoras y reducir la rotación de personal, se considera que la etapa diagnóstica con las personas trabajadoras ya se cuenta.

Ahora bien, propiamente, dicha propuesta se llevará a cabo en varias etapas, con un enfoque participativo que integre tanto a las personas trabajadoras como a las de gerencia de dicha empresa, dado que, son las que deben de dar operatividad a las mismas. Dichas etapas serán:

### ***Etapa 1. Diagnóstico***

A continuación, se expone un resumen que agrupa los hallazgos más relevantes del análisis sobre la rotación de personal en el departamento de ventas de GAM Central: Esta investigación trata tanto los elementos internos como externos que inciden en la rotación laboral, además del efecto que estos producen en la productividad y la unidad del equipo.

Los hallazgos derivados del estudio subrayan la relevancia de elementos como el liderazgo, el estrés en el trabajo y la inseguridad laboral. Además, se sugieren recomendaciones esenciales para incrementar la satisfacción y permanencia de los empleados, promoviendo una cultura empresarial sólida que incentive el compromiso y el bienestar de los empleados.

**Tabla 4. Resumen de Diagnóstico**

Elemento	Descripción
Objetivo General	Determinar la rotación de personal en el departamento de ventas de GAM Central en la empresa de bebidas y cerveza considerando los factores internos y externos para la identificación de su impacto organizacional.
Conclusiones clave	La rotación de personal está influenciada por la falta de liderazgo, estrés, inseguridad laboral y falta de oportunidades de desarrollo. Estos factores internos y externos contribuyen a la desmotivación y aumento de la rotación.
Impacto organizacional	La rotación afecta la productividad y cohesión del equipo de ventas, generando pérdidas de conocimiento y disminución del rendimiento.
Motivación y satisfacción laboral	La motivación interna y externa es crucial para la satisfacción laboral. La falta de incentivos y oportunidades de desarrollo incide en la rotación.
Factores determinantes	- <b>Liderazgo:</b> Incompetencia y falta de empatía de los líderes.
	- <b>Estrés:</b> Sobrecarga de funciones y falta de apoyo.
	- <b>Inseguridad laboral:</b> Falta de estabilidad y reestructuraciones frecuentes.
Recomendaciones estratégicas	1. Mejorar el liderazgo y la capacitación de los supervisores.
	2. Promover un equilibrio entre la vida personal y laboral.
	3. Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento interno.
	4. Implementar sistemas de bonificación que incluyan recompensas económicas y no económicas.
Cultura organizacional	La cultura organizacional debe enfocarse en la estabilidad, seguridad y bienestar de los trabajadores para reducir la rotación y mejorar el trabajo del equipo.
Impacto de la rotación en el desempeño	La rotación afecta el rendimiento del equipo de ventas al disminuir la eficiencia operativa y la curva de aprendizaje de los nuevos empleados.
Formación continua	La capacitación debe ser vista como una inversión estratégica que mejora la productividad, el compromiso y la lealtad de los empleados.
Evaluación de desempeño	La evaluación debe ser un proceso formativo, que permita identificar áreas de mejora y fortalezas del personal.
Bonificaciones y recompensas	Los sistemas de bonificación deben ser integrales, considerando tanto incentivos económicos como emocionales para mejorar la retención del talento.

Fuente: Elaboración propia (2025)

### ***Etapa 2. Diseño de Perfiles y Capacitación.***

Creación de perfiles de trabajo para vendedores y gerentes basados en los resultados de la investigación, además del diseño de un programa de capacitación.

Elaborar un perfil de puesto es un proceso clave para establecer claramente las funciones, habilidades y competencias necesarias, por ende se deben seguir los siguientes pasos para la creación de un perfil adecuado:

1. Título del puesto: Especificar el nombre del puesto según corresponda.
2. Objetivo del puesto: Definir la razón principal del porqué existe el puesto. Es una descripción breve sobre qué se espera lograr con el cargo, la misión u objetivo principal de la posición dentro de la organización.
3. Responsabilidades y funciones: Enumerar las tareas diarias y las responsabilidades principales que la persona va a desempeñar en el cargo. Debe ser específico y contemplar requisitos físicos y de materiales para sus funciones.
4. Requisitos académicos y experiencia: Detallar el nivel académico mínimo requerido para el puesto, adicional, experiencia previa en roles similares que se considera esencial o deseable.
5. Habilidades y competencias: Enumera las habilidades necesarias para el puesto, ya sean técnicas como el uso de un sistema o software específico o habilidades blandas. Esto se puede realizar mediante entrevistas estructuradas que aborden los requisitos específicos y evaluaciones del desempeño y que se puedan realizar periódicamente para mantener la descripción del puesto actualizada.
6. Condiciones de trabajo: Aquí se debe detallar los aspectos del entorno o ambiente de trabajo, ya sea si es en una sede o con traslados, horarios y si requiere que viaje, salario, entre otros.

**Tabla 5. Plantilla Perfil de Puesto**

PERFIL DEL PUESTO (LOGO)			
Nombre del Puesto:		Departamento:	
Jefatura Inmediata:		Ubicación:	
Vehículo:	SI ( ) NO ( )	Personal a cargo:	SI ( ) NO ( )
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Objetivo del puesto			
Funciones			
Responsabilidades			
REQUISITOS			
Requisitos académicos			
Experiencia			
Habilidades			
Otros			
CONDICIONES			
Horario			
Salario			
Otros			

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tiempo estimado: 4 meses.

**Encargados:** Gerente de Ventas y Gerente de Recursos Humanos.

**Aprobado y supervisado por:** Gerente de Región.

### ***Etapa 3: Implementación del Sistema de Bonificación***

Creación de un sistema de bonificación y salario emocional que contemple recompensas económicas y no económicas.

La implementación de un sistema de bonificación es clave para incentivar el desempeño de cualquier equipo y fortalecer su compromiso con la empresa. Un esquema de compensación bien diseñado no solo mejora la productividad, si no que contribuye a reducir la rotación de personal, por lo que con los siguientes pasos se desarrollará un modelo de comisión que recompense el cumplimiento de objetivos:

Pasos a seguir:

1. Definir objetivos del sistema: Determinar qué se busca obtener con este sistema y alinear los incentivos con los objetivos estratégicos de la compañía.
2. Diseñar un esquema de bonificación: Definir el tipo de bono o incentivo aplicar acorde a lo que es más valorado por el colaborador, definir cómo se va a pagar o reconocer, frecuencia, criterios de medición, condiciones y restricciones.
3. Definir un sistema de seguimiento y control: Estableciendo métricas para evaluar el sistema, creando reportes de seguimiento de desempeño y cumplimiento de métricas y aplicando encuestas de satisfacción para saber el impacto de los beneficios.
4. Realizar pruebas: Abarcar pequeños grupos con pruebas piloto para identificar si se deben realizar modificaciones, ajustes, cambios y ver el comportamiento, adicional recibir retroalimentación del programa.
5. Comunicar e implementar: Conversar y comunicar a los participantes sobre el nuevo incentivo, aclarar dudas.

6. Evaluación: Medir la efectividad del sistema con el sistema de seguimiento definido en el punto 3 y realizar cambios de ser necesarios.

**Tabla 6. Plantilla para evaluación de sistema de bonificación o salario emocional**

PLANTILLA PARA SISTEMA DE BONIFICACIÓN (LOGO)				
Nombre del colaborador:		Departamento:		
Jefatura Inmediata:		Ubicación:		
Fecha o periodo de evaluación:				
EVALUACIÓN				
Criterios de evaluación	Descripción	Peso (%)	Calificación	Porcentaje obtenido
Cumplimiento de objetivos		20%		
Calidad del trabajo		20%		
Actitud y compromiso		20%		
Eficiencia y Cumplimiento de Plazos		20%		
Innovación y Creatividad		20%		
Total	Suma ponderada de los resultados	100%		

**Escala de Evaluación:**

1 - No Cumple | 2 - Cumple Parcialmente | 3 - Cumple | 4 - Supera Expectativas | 5 - Sobresaliente

**Criterio de Aprobación del Bono:**

El reconocimiento será otorgado si el colaborador obtiene una puntuación mínima del **80%**.

Si la calificación es menor, se identifican áreas de mejora y se brindan recomendaciones para el siguiente período.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tiempo estimado: 4 meses, después mantenerlo continuo.

**Encargados:** Gerente de Ventas, Gerente de Recursos Humanos, Departamento de Finanzas.

**Aprobado y supervisado por:** Gerente de Región y Gerente Financiero.

### **Sistema de Bonificación con salario emocional**

En la actualidad el éxito de las empresas no solo depende de la calidad del producto, si no del conocimiento y habilidades de sus colaboradores. Por lo que se sugiere la creación de un programa diseñado para fortalecer la preparación y como parte de un sistema de bonificación con salario emocional, dónde los colaboradores se sientan más preparados para llevar su día a día. Este enfoque integral mejorará su desempeño individual y contribuirá a su crecimiento dentro y fuera de la empresa.

Se desarrollarán los siguientes módulos de capacitación:

**Módulo 1:** *Legislación y Regulación: Proporcionar a los participantes un conocimiento sólido sobre las leyes y regulaciones que rigen la industria.*

**Objetivo:** Proporcionar a los Agentes de Ventas un conocimiento sólido sobre las leyes y regulaciones que rigen la industria de bebidas en Costa Rica.

#### **Contenidos:**

1. Introducción a la Legislación de bebidas y cerveza de Costa Rica.
2. Licencias y restricciones de venta.
3. Impuestos y regulaciones fiscales.
4. Edades y horarios permitidos para la venta.

5. Bebidas alcohólicas en el deporte.
6. Patrocinio.
7. Otros temas.

**Metodología:**

Uso de investigación sobre leyes locales y regulaciones, creación de material educativo en base a presentaciones, documentos y videos.

**Encargado:** Profesional graduado y colegiado en la carrera de Derecho.

**Ubicación:** Sede administrativa de la compañía.

**Módulo 2:** *Aspectos Operativos del Agente de Ventas.*

**Objetivo:** Dotar a los agentes de ventas con herramientas para gestionar eficazmente inventarios, pedidos y procesos administrativos.

**Contenidos:**

1. Gestión de inventarios y pedidos.
2. Elaboración de Reportes de Venta.
3. Facturación y Documentación Requerida.
4. Uso de Sistemas Internos de la Empresa.
5. Visualización real de préstamos de envases.
6. Creación de Notas de Crédito.
7. Análisis de datos y manejo de información.

**Metodología:**

Creación de un Manual Operativo con procedimientos estandarizados, ejecución de ejercicios de simulación con situación reales en base a lo que han vivido los vendedores, capacitación sobre los procesos internos de otros departamentos que tengan relación con ventas.

**Encargados:** Supervisor y Gerente de Ventas, Departamento de Recursos Humanos, Equipo de evaluación de Desempeño.

**Ubicación:** Sede administrativa de la compañía.

**Módulo 2:** Aspectos Psicológicos y de Comunicación en Ventas.

**Objetivo:** Desarrollar habilidades de comunicación y negociación para mejorar la efectividad y confianza de los agentes de ventas.

**Contenidos:**

1. Habilidades de Comunicación y Escucha Activa.
2. Técnicas de Lenguaje Corporal.
3. Técnicas de Negociación y manejo de objeciones.
4. Presentación personal y cómo influye en las ventas.
5. Toma de decisiones en el proceso de venta.
6. Manejo del estrés en el entorno comercial.

**Metodología:**

Implementación de talleres prácticos y dinámicas de equipo que les permita crear más confianza, mejorar sus habilidades de comunicación y respuesta. Tener entrenamientos o simulaciones con retroalimentación inmediata y crear espacios de confianza y aprendizaje colaborativo dónde los agentes de ventas puedan compartir sus experiencias, como manejaron ciertas situaciones y qué acciones se pueden mejorar o implementar.

**Encargados:** Coach profesional, Supervisor y Gerente de Ventas, Departamento de Recursos Humanos.

**Ubicación:** Sede administrativa de la compañía.

#### ***Etapa 4: Monitoreo y Evaluación Continua***

Seguimiento y evaluación del impacto del programa en la productividad, compromiso y satisfacción del personal.

El monitoreo y la evaluación continua permiten medir el desempeño y la satisfacción de los empleados, identificar áreas de mejora y ajustar estrategias para alinearlas con los objetivos de la empresa, promoviendo una cultura de mejora constante, por lo que debemos seguir los siguientes pasos:

1. Definir los indicadores Clave de Desempeño (KPIs): Establecer métricas específicas para medir el desempeño, la productividad, el compromiso y la satisfacción de los empleados.

2. Definir herramientas para el seguimiento: Crear o implementar herramientas para el seguimiento de los indicadores y la percepción del equipo. Se pueden usar Dashboard de seguimiento o encuestas de clima laboral.
3. Realizar reuniones para la revisión periódica: Esto permitirá saber las opiniones directas de los colaboradores en caso de que se deban hacer mejoras.
4. Analizar resultados y hacer ajustes: Analizar los datos recolectados y ajustar las estrategias de gestión de personas para maximizar su efectividad. Evaluar y comparar los resultados antes y después de la estrategia implementada.
5. Evaluar el retorno de inversión: Ver si las estrategias que se han implementado han sido rentables y efectivas, trayendo consigo resultados positivos para la compañía. Aquí se puede evaluar la retención del talento y el impacto.
6. Comunicar resultados: Informar sobre los resultados obtenidos de manera transparente podría favorecer a continuar motivando a los empleados.

**Tabla 7. Plantilla para evaluación de Desempeño y Satisfacción General**

PLANTILLA PARA MONITOREO Y EVALUACIÓN CONTINUA (LOGO)			
Nombre del colaborador:		Departamento:	
Jefatura Inmediata:		Ubicación:	
Fecha o periodo de evaluación:			
EVALUACIÓN			
Criterios de evaluación	Descripción	Puntuación (1-5)	Comentarios
Nivel de Satisfacción General	Evaluación del grado de satisfacción del empleado con su trabajo y la empresa.		
Condiciones de Salud y Seguridad	Evalúa si el empleado se siente seguro y cómodo en su entorno de trabajo en términos de salud física y mental.		
Equilibrio entre Vida Personal y Trabajo	Mide el equilibrio que el empleado logra mantener entre su vida personal y laboral.		
Acceso a Recursos y Apoyo	Mide la disponibilidad de recursos necesarios para realizar bien el trabajo (herramientas, capacitación, apoyo de equipo).		
Nivel de Confianza en el Liderazgo	Mide el nivel de confianza que el empleado tiene en sus superiores y en la dirección de la empresa.		
Total	Suma ponderada de los resultados	25	
Otros comentarios			

**Total de Puntos:** \_\_\_ / 25

La información suministrada en este documento será de uso confidencial para medir la satisfacción del personal y puede ser brindada bajo anonimato.

**Fuente:** Elaboración propia (2025)

**Tiempo estimado:** 2 meses, después mantenerlo continuo.

**Encargados:** Supervisor de Ventas, Departamento de Recursos Humanos, Equipo de Evaluación de desempeño.

**Aprobado y supervisado por:** Gerente de Ventas y Gerente de Recursos Humanos.

## I. Hoja de ruta de implementación

Tal como se mencionó anteriormente, la propuesta tendrá un total de 3 fases estratégicas de retención de personal, a continuación se describirán su duración y las tareas específicas para poder lograrlas.

**Tabla 8. Hoja de implementación de las fases de la propuesta**

Fases	Duración	Tareas
Diseño de perfiles	4 meses	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="753 982 1458 1163">1. Delimitar las responsabilidades que hay dentro del departamento de ventas en general tanto en la parte operativa, venta, y evaluativa.</li><li data-bbox="753 1276 1458 1822">2. Crear un nuevo perfil para agente operativo que se encargue de realizar trabajo operativo tal como: acomodo de equipo y productos, colocar publicidad y realizar encuestas y censos vinculados al proceso de ventas. Dentro de las habilidades se requiere: Buena capacidad de organización y planificación, atención al detalle, habilidades de comunicación efectiva para interactuar con clientes y equipo de trabajo,</li></ol>

		<p>conocimiento básico de herramientas informáticas, capacidad para realizar tareas físicas, como cargar y mover productos, actitud proactiva y orientada al trabajo en equipo.</p> <p>3. Creación de perfil de líder de equipo de ventas (Supervisor de ventas) que incluya: Formación profesional en (Administración de Empresas, Mercadeo, Negocios Internacionales o afines.), experiencia operativa de mínimo un año (es esencial, dado que permite tener una mayor claridad de las dinámicas cliente-agente), experiencia liderando equipos, conocimiento habilidades de liderazgo y gestión de equipos, capacidad para trabajar bajo presión y tomar decisiones estratégicas, conocimiento en consumo masivo, de preferencia en el campo de las bebidas, manejo de herramientas de análisis de ventas y CRM, fuertes habilidades de negociación y comunicación, conocimiento de las leyes y regulaciones locales sobre la venta de bebidas alcohólicas y una orientación hacia los resultados.</p> <p>4. Diseño de perfil de agente de ventas: con</p>
--	--	---

		<p>conocimiento del mercado costarricense y consumo masivo, familiaridad con las técnicas de venta, negociación y atención al cliente, conocimiento de las regulaciones locales relacionadas con la venta de bebidas alcohólicas y manejo de herramientas tecnológicas y CRM para el registro y seguimiento de clientes y ventas. (Esto solo es un perfil que se busca, sin embargo, se busca fortalecer y profesionalizar a lo interno de la empresa mediante la siguiente fase)</p>
<p>Creación de módulos de capacitación</p>	<p>4 meses</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Módulo 1: Legislación y regulación: Introducción a la Legislación en la Industria de Bebidas y Cervezas, contratos, impuestos y regulaciones fiscales. (Dicho módulo será impartido por un Profesional Colegiado y Certificado en Derecho y se realizará en las instalaciones administrativas de la empresa)</li> <li>- Módulo 2: Aspectos Operativos del Agente de Ventas (Gestión de Inventarios y Pedidos, elaboración de reportes, facturación). Este modulo será impartido por el Gerente de Ventas en conjunto con el Departamento de</li> </ul>

		<p>Distribución y Contabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Módulo 3: Aspectos psicológicos y de comunicación en ventas: Habilidades de comunicación, comunicación efectiva, escucha activa, técnicas de lenguaje corporal, técnicas de negociación, toma de decisiones, manejo de objeciones que se conviertan en oportunidades de venta, manejo del estrés. Este modulo se verá apoyado por un curso en la Universidad Lead de manera virtual, cuya duración es de 3 meses.</li> </ul>
Creación de sistema de bonificaciones	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de bonificaciones económicas a partir de resultados obtenidos en el periodo.</li> <li>- Programa integral de bienestar físico y psicológico que incluya: salud física (actividades deportivas semanales tales como caminatas, partidos de futbol, funcionales, entre otros, esto a elección popular; En dicho caso se realizarán grupos por preferencia y afinidad) Servicio de nutrición impartido por una profesional graduada y colegiada en Nutrición),</li> </ul>

		<p>salud psicológica (Servicios de psicología laboral, Talleres de manejo de estrés y resiliencia impartido por una profesional graduado y colegiado en Psicología), actividades recreativas (Dinámicas grupales para mejorar el trabajo en equipo)</p>
--	--	---

Por ende, la propuesta presentada aborda de manera integral las fases clave para la retención de personal, enfocándose en la creación de perfiles adecuados, una capacitación robusta y un sistema de bonificaciones motivador. Estas acciones estratégicas no solo buscan fortalecer el equipo de ventas, sino también mejorar el bienestar físico y psicológico de los empleados, contribuyendo al éxito, que quieran permanecer en la empresa y el crecimiento continuo dentro de la empresa y a su vez, el desarrollo de la misma.

### **Evaluación**

La evaluación del impacto de esta propuesta se llevará a cabo en varias etapas:

- **Evaluación de Satisfacción Laboral:** Se realizará mediante encuestas periódicas sobre el bienestar de los empleados, sus percepciones de las oportunidades de desarrollo profesional, y la efectividad de la capacitación recibida.

- **Análisis de Resultados de Ventas:** Se medirá el impacto de la capacitación y el sistema de bonificaciones en los resultados de ventas mensuales y anuales.
- **Monitoreo de Rotación de Personal:** Se evaluará la rotación de personal antes y después de la implementación del programa para verificar si ha habido una reducción significativa.
- **Entrevistas de Seguimiento:** Se realizarán entrevistas con los empleados para obtener una retroalimentación directa sobre el programa y su satisfacción general.

Es importante resaltar que es necesario no solo realizar una evaluación al finalizar el proceso, sino que se considera necesario tener una validación de las personas trabajadoras y las personas de gerencia, pero además, en el proceso de ejecución, es necesario ir identificando puntos de mejora para su modificación y tener mejores resultados.

### **Estrategia de implementación**

La estrategia de implementación detallada busca establecer una estructura sólida y eficiente para la retención y desarrollo del personal dentro del departamento de ventas. A través de tres fases clave se proponen acciones concretas que abarcan desde el diseño de perfiles hasta la creación de un sistema de bonificaciones, pasando por una capacitación integral que fomente tanto el bienestar físico como psicológico de los empleados. Este enfoque integral garantizará que la empresa cuente con un equipo altamente capacitado, motivado y comprometido.

**Tabla 9. Estrategia de implementación de propuesta**

Fase	Actividades	Estrategias
Diseño de perfiles	1. Delimitación de Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Reuniones con los líderes de departamento para establecer responsabilidades claras y concisas.</li> <li>b. Establecimiento de organigramas y manuales de funciones.</li> <li>c. Identificación de procesos y áreas de mejora para optimizar la eficiencia operativa y de ventas.</li> </ul>
	2. Creación de Perfil para Agente Operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>d. Establecer las funciones del agente operativo (acomodo de equipo, productos, publicidad, encuestas, censos).</li> <li>e. Definir requisitos del puesto (habilidades, experiencia, formación).</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>f. Creación de un documento formal de perfil de puesto para el agente operativo.</li> <li>g. Reclutamiento mediante canales adecuados con perfiles que cumplan los requisitos.</li> <li>h. Capacitación en las responsabilidades operativas clave y la importancia del trabajo en equipo y la interacción con ventas.</li> <li>i. Poner a prueba mediante casos reales las habilidades de las personas a contratar</li> </ul>
	<p>3. Creación de Perfil para Líder de Equipo de Ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Definir las características del perfil de líder (formación profesional, experiencia, habilidades de liderazgo, conocimiento de la industria)</li> <li>b. Establecer un plan de desarrollo profesional para los futuros</li> </ul>

		<p>líderes.</p> <p>c. Realizar entrevista para reclutar personal y poner a prueba mediante casos reales las habilidades de las personas a contratar</p>
	<p>4. Diseño de Perfil de Agente de Ventas</p>	<p>a. Definir habilidades y conocimientos clave del agente de ventas.</p> <p>b. Establecer un proceso de selección eficiente para los agentes de ventas.</p> <p>c. Desarrollar una estrategia de selección basada en el perfil deseado.</p> <p>d. Crear un programa de inducción y capacitación en el manejo de herramientas tecnológicas y técnicas de ventas.</p> <p>e. Asegurar el alineamiento con la normativa local de bebidas</p>

		<p>alcohólicas y las prácticas de venta en la región.</p> <p>f. Crear un programa de inducción y capacitación en el manejo de herramientas tecnológicas y técnicas de ventas.</p> <p>g. Realizar entrevista para reclutar personal y poner a prueba mediante casos reales las habilidades de las personas a contratar.</p>
Fase 2. Creación de módulos de capacitación	Diseño del Módulo 1. Legislación y Regulación	<p>a. Investigación de las leyes y regulaciones locales sobre la venta de bebidas alcohólicas en Costa Rica.</p> <p>b. Definir los temas clave (licencias, restricciones de ventas, horarios, edades permitidas)</p> <p>c. Creación de material educativo para el módulo (presentaciones,</p>

		<p>documentos, videos).</p> <p>d. Programar sesiones de capacitación presenciales y virtuales para facilitar el acceso al contenido.</p>
	<p>Diseño del Módulo 2. Aspectos Operativos del Agente de Ventas</p>	<p>h. Crear un manual operativo con procedimientos claros y estandarizados.</p> <p>i. Desarrollo de simulaciones o ejercicios prácticos relacionados con las operaciones diarias.</p> <p>j. Asegurar que los formadores estén capacitados en los sistemas internos de la empresa.</p>
	<p>Diseño del Módulo 3. Aspectos Psicológicos y de Comunicación en Ventas</p>	<p>a. Utilizar talleres prácticos y dinámicas de grupo para reforzar las habilidades comunicacionales.</p> <p>b. Realizar entrenamientos en línea y presenciales que incluyan retroalimentación inmediata.</p> <p>c. Crear un espacio de aprendizaje colaborativo</p>

		donde los empleados compartan experiencias y técnicas útiles.
	Implementación de los Módulos de Capacitación	Las sesiones de capacitación se realizarán semanalmente, en dicho caso, la duración será de 3 horas.
Fase 3. Creación de sistema de bonificaciones	1. Diseño del Sistema de Bonificaciones Económicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer los parámetros para determinar el monto de las bonificaciones.</li> <li>- Definir las metas de ventas claras y alcanzables para cada nivel (tope bajo, medio, alto).</li> <li>- Definir el porcentaje o monto exacto de la bonificación que se aplicará en cada tope de ventas.</li> </ul>
	2. Creación del Programa de Bienestar Físico y Psicológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar actividades deportivas, como torneos o clases de ejercicio, para fomentar la salud física. (esto se realizará mediante un previo diagnóstico para partir de los intereses de las personas trabajadoras)</li> <li>-Diseñar actividades recreativas que busquen la convivencia entre los equipos de trabajo, en dicho caso, se deberán de realizar al menos una</li> </ul>

		<p>vez cada 3 meses. (Las temáticas serán: actividades de integración, actividades de comunicación y talleres creativos relacionados con el arte)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un servicio de nutrición, con asesoramiento y planes alimenticios para los empleados en donde se atiendan mensualmente a cada persona trabajadora y se le brinde un plan de seguimiento.</li> <li>- Crear un programa de psicología laboral con acceso a terapia psicológica, en donde las personas trabajadoras tengan acceso mensualmente)</li> </ul>
--	--	---

La estrategia de implementación presentada proporciona un camino claro y detallado para fortalecer los perfiles de los empleados, optimizar sus habilidades y crear un ambiente de trabajo positivo y motivador. La combinación de perfiles bien definidos, capacitación continua y un sistema de incentivos contribuirá significativamente a la retención del personal, elevando el rendimiento general del equipo y favoreciendo el crecimiento sostenible de la empresa.



cumplir con las fechas previstas, la empresa podrá establecer un equipo de ventas más fuerte, motivado y capacitado, lo que redundará en mayores resultados a largo plazo. La correcta ejecución de este plan garantizará una mejora continua en la retención de personal y en el desempeño general del equipo. Sin embargo, la misma queda sujeta a la disposición y disponibilidad de la empresa.

### **Presupuesto**

Los montos presentados en el presupuesto fueron obtenidos a partir de un proceso de cotización con proveedores y expertos en las áreas específicas de cada fase. Esto incluyó la consulta con empresas y profesionales especializados en recursos humanos, capacitación, psicología, nutrición, y organización de actividades recreativas. Es importante destacar que las mismas muestran un promedio, y las mismas pueden estar sujetas a cambios del mercado.

**Tabla 11. Presupuesto**

<b>Fase</b>	<b>Actividad</b>	<b>Monto</b>
Diseño de Perfiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delimitación de funciones según puestos.</li> <li>- Creación de perfil para agente operativo, líder de ventas y agente de</li> </ul>	<p>Es realizado por el Gerente de recursos humanos y el Gerente de Ventas de la empresa de bebidas y cerveza de Costa Rica.</p> <p>₡ 1.000.000 (salarios)</p>

	ventas	
Creación de Módulos de Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Módulo 1: Legislación y Regulación</li> <li>- Módulo 2: Aspectos Operativos del Agente de Ventas</li> <li>- Módulo 3: Aspectos Psicológicos y de Comunicación en Ventas</li> </ul>	€ 3.000.000
Creación de Sistema de Bonificaciones	- Sistema de Bonificaciones Económicas	€ 1.500.000
	- Programa Integral de Bienestar Físico y Psicológico (contratar a nutricionista y psicología)	€ 1.800.000

	- Actividades deportivas y recreativas	₡ 3.000.000
<b>Total</b>	<b>₡ 10.300.000</b>	

Por ende, dicha propuesta para la retención de personal en el departamento de ventas busca abordar de manera integral los desafíos actuales que enfrenta la empresa en cuanto a rotación y motivación del equipo de ventas. A través de un enfoque estratégico que incluye la creación de perfiles adecuados, la implementación de programas de capacitación, y la adopción de un sistema de bonificaciones que contemple tanto recompensas económicas como no económicas, se busca fortalecer el compromiso y el rendimiento del personal. Por consiguiente, con la correcta ejecución de esta propuesta, la empresa no solo logrará una mejora en la retención y satisfacción del equipo, sino que también posicionará a la organización para un crecimiento sostenible a largo plazo, consolidando su competitividad en el mercado de bebidas y cervezas en Costa Rica.

## Referencias bibliográficas

Aguirre, G. Álvarez, A. Cabanilla, M. Farfán, O y Vaca, M. (2019). Estudio sobre el servicio civil y la motivación de los empleados de carrera de entidades de la administración pública ecuatoriana. Editorial Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

Álvarez, D. (2020). Rotación de personal ¿Qué es y cómo combatirla? © Plaza y Valdés, S.A. de C.V.  
[https://www.researchgate.net/publication/353023868\\_ROTACION\\_DE\\_PERSONA\\_L\\_Que\\_es\\_y\\_como\\_combatirla/link/60e493d74585156c95e7dc90/download?\\_tp=e\\_yJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uRG93bmxvYWQlLCJwYWdlIjoicHVibGljYXRpb24ifX0](https://www.researchgate.net/publication/353023868_ROTACION_DE_PERSONA_L_Que_es_y_como_combatirla/link/60e493d74585156c95e7dc90/download?_tp=e_yJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uRG93bmxvYWQlLCJwYWdlIjoicHVibGljYXRpb24ifX0)

Castillón. (2019). Rotación de personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización SLI SAC. [Tesis para optar el grado de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].  
<https://core.ac.uk/download/pdf/323347585.pdf>

Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.  
[https://drive.google.com/file/d/0B8\\_QD44ov48gZTFcdWJwenk4eDg/view?resourcekey=0-2dbMvreyNXX2-3qRw9xsLA](https://drive.google.com/file/d/0B8_QD44ov48gZTFcdWJwenk4eDg/view?resourcekey=0-2dbMvreyNXX2-3qRw9xsLA)

Cisneros, A. Guevara, A. Urdánigo, J y Garcés, J. (2022). Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos que apoyan a la Investigación Científica en tiempo de Pandemia. Dom. Cien, 8 (1), 1165-1185. [https://www.bing.com/search?q=T%C3%A9cnicas+e+Instrumentos+para+la+Recolecci%C3%B3n+de+Datos+que+apoyan+a+la+Investigaci%C3%B3n+Cient%C3%ADfica+en+tiempo+de+Pandemia.+Dom.+Cien%2C+8+\(1\)%2C+1165-1185.&cvid=558a027ef6cf4dc2bb8e8fe6074854cd&gs\\_lcrp=EgRlZGdlKgYIABBF GDkyBggAEEUYOdIBCDUwODJqMGo0qAIAIA&FORM=ANAB01&PC=DCTS](https://www.bing.com/search?q=T%C3%A9cnicas+e+Instrumentos+para+la+Recolecci%C3%B3n+de+Datos+que+apoyan+a+la+Investigaci%C3%B3n+Cient%C3%ADfica+en+tiempo+de+Pandemia.+Dom.+Cien%2C+8+(1)%2C+1165-1185.&cvid=558a027ef6cf4dc2bb8e8fe6074854cd&gs_lcrp=EgRlZGdlKgYIABBF GDkyBggAEEUYOdIBCDUwODJqMGo0qAIAIA&FORM=ANAB01&PC=DCTS)

Dávila, R. Agüero, E. Palomino, J y Zapana, D. (2022). Incentivos laborales y desempeño organizacional en trabajadores de una empresa peruana. Revista Universidad y Sociedad, 14(1), 576-583. <http://www.scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n1/2218-3620-rus-14-01-576.pdf>

Espinoza, A y Sánchez, R. (2015). Factores del clima organizacional que inciden en la rotación de los colaboradores de la sala de espera VIP Santamaría, del Aeropuerto Juan Santamaría. [Tesis para optar el grado de Maestría Profesional en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Universidad de Costa Rica]. [https://www.bing.com/search?q=\).+Factores+del+clima+organizacional+que+inciden+en+la+rotaci%C3%B3n+de+los+colaboradores+de+la+sala+de+espera+VIP+Santamar%C3%ADa%2C+del+Aeropuerto+Juan+Santamar%C3%ADa&cvid=44cda56cafaa439ca047332dc0a53e8e&gs\\_lcrp=EgRlZGdlKgYIABBF GDkyBggAEEUYOdIBBzQ5OGowajSoAgCwAgA&FORM=ANAB01&PC=DCTS](https://www.bing.com/search?q=).+Factores+del+clima+organizacional+que+inciden+en+la+rotaci%C3%B3n+de+los+colaboradores+de+la+sala+de+espera+VIP+Santamar%C3%ADa%2C+del+Aeropuerto+Juan+Santamar%C3%ADa&cvid=44cda56cafaa439ca047332dc0a53e8e&gs_lcrp=EgRlZGdlKgYIABBF GDkyBggAEEUYOdIBBzQ5OGowajSoAgCwAgA&FORM=ANAB01&PC=DCTS)

Garcés, C. Londoño, I. Méndez, K y Martínez, J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. Revista Fundación Universitaria Luis Amigó, 3(1), 108-115.

Frank, H. (2006). ANTECEDENTES DE LA ROTACIÓN VOLUNTARIA DE PERSONAL. Revista Investigación Administrativa, 25 (97), 1-99.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045194001.pdf>

Fuchs, R. M. y Torres, C. (2012). Los Tipos de Cultura y su Relación con la Rotación Organizacional. Journal of Business, Vol.4(1): 41-60.  
<https://www.redalyc.org/pdf/2190/219030140007.pdf>

Hamui, A y Varela, M. (2013). La técnica de grupos focales. Investigación en Educación Médica, 2 (5), 55-60. <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733230009.pdf>

Nieves, Irma. (2013). Desarrollo profesional y puesto de trabajo Observatorio Laboral. Revista Venezolana, 6 (11), 111-137.

Martorell, M y Slame, J. (2014). Evaluación del desempeño. [Seminario para optar el grado de Licenciatura en Administración, Universidad Nacional de Tucumán]  
<https://repositorio.face.unt.edu.ar/bitstream/handle/123456789/410/EVALUACION%20DEL%20DESEMPE%C3%91O.pdf?sequence=1>

Méndez, C. (2015). Introducción a las fuentes de información. Universidad Politécnica de Valencia.

<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/7580/introduccion%20a%20las%20fuentes%20de%20informaci%3%83%c2%b3n.pdf>

Perdiguero, M. (2023). Apoyo administrativo a la gestión de Recursos Humanos. IC Editorial. <https://www.iceditorial.com/gestion-integrada-de-recursos-humanos-adgd0208-e/10946-apoyo-administrativo-a-la-gestion-de-recursos-humanos-adgd0208-9788411842228.html>

Prieto, P. (2013) GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN DEL PERSONAL. [Especialización de Talento Humano, Universidad de Medellín]

<https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf>

Rodríguez, P. (2020). EL IMPACTO QUE CAUSA LA ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES. [Especialización en alta Gerencia, Universidad Militar Nueva de Granada].

<https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/3a20ad24-a5de-48e5-9f75-441839656c0c/content>

Romero, R y Toscano, J. (2024) Factores e impactos de la rotación de personal en la industria de Latinoamérica. *Revista Torreón Universitario*, 13(36), 1-13.

Saborío, L e Hidalgo, L. (2015). SÍNDROME DE BURNOUT. *Medicina Legal de Costa Rica* - Edición Virtual, 32 (1), 1-6.  
<https://www.scielo.sa.cr/pdf/mlcr/v32n1/art14v32n1.pdf>

Sampieri, C. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill Education.

Sánchez, N. (2018). DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA UNA EMPRESA ASESORA EN RECURSOS HUMANOS. [Tesis para optar el grado de optar al grado y título de la Maestría Profesional en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Universidad de Costa Rica].  
[https://www.bing.com/search?pglt=299&q=\).+DISEÑO+DE+UN+MODELO+DE+GESTIÓN+DE+RECLUTAMIENTO+Y+SELECCIÓN+PARA+UNA+EMPRESA+ASESORA+EN+RECURSOS+HUMANOS+pdf&cvid=77ebfd0ed6bd4b93be720d9bf5aae55e&gs\\_lcrp=EgRlZGdlKgYIABBFGDkyBggAEEUYOdIBCDE5MThqMGoxqAIAAsAIA&FORM=ANNTA1&PC=DCTS](https://www.bing.com/search?pglt=299&q=).+DISEÑO+DE+UN+MODELO+DE+GESTIÓN+DE+RECLUTAMIENTO+Y+SELECCIÓN+PARA+UNA+EMPRESA+ASESORA+EN+RECURSOS+HUMANOS+pdf&cvid=77ebfd0ed6bd4b93be720d9bf5aae55e&gs_lcrp=EgRlZGdlKgYIABBFGDkyBggAEEUYOdIBCDE5MThqMGoxqAIAAsAIA&FORM=ANNTA1&PC=DCTS)

Tejero, J. (2021). TÉCNICAS de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario. Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.  
<https://rediee.cl/wp-content/uploads/Te%CC%81cnicas-de-investigacio%CC%81n-WEB-4.pdf>

- Terrones, R y Haro, K. (2024). IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE LA ROTACIÓN DE LOS TRABAJADORES. *Rev. Tend*, 25(2), 247-277.  
file:///C:/Users/kenfa/Downloads/Impacto\_del\_clima\_organizacional\_sobre\_la\_rotacion.pdf
- Walid, A. Siti, A, Al-Hussain, A y Ishaq, I. (J2021). Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1-10.
- Warren, W. (2019). La rotación laboral interna, externa y su impacto en la productividad laboral en los colaboradores, en el INS, en la Sede de Tibás, en el I semestre del 2019. [Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, Universidad Hispanoamericana].  
<http://13.87.204.143/xmlui/bitstream/handle/cenit/5589/Adm%20-%201098.pdf?sequence=1>

## **Anexos**

### **Anexo 1. Guía de grupo focal**

**Objetivo:** Validar los hallazgos preliminares de la investigación con las personas trabajadoras del área de ventas de una empresa de bebidas y cerveza del GAM a través de la retroalimentación de los participantes, obteniendo su consentimiento informado para continuar en el estudio, asegurando que comprendan los propósitos, procedimientos, riesgos, beneficios y sus derechos, y promoviendo un espacio de confianza y diálogo en el que puedan expresar sus opiniones y preocupaciones sobre la investigación.

### **Introducción**

El presente instrumento busca generar un primer acercamiento con la población objeto de estudio, esto con el fin de que las mismas pueden conocer el avance de la investigación, sus objetivos y de ese modo pueden visualizar su voz en posibles hallazgos de gran importancia, y, por ende, también se busca obtener el consentimiento de participar en esta.

Propiamente, el grupo focal estará constituido de tres momentos, el primero, a modo de presentación y de presentación general de la investigación y de los objetivos, seguidamente se busca generar preguntas generadoras que problematicen desde las personas investigadoras el problema a analizar y buscar posibles mejoras. Por último, se busca recibir recomendaciones en las estrategias y mejoras que se buscan brindar a la empresa.

Preguntas:

1. ¿Qué percepción tienen del proyecto de investigación?

2. ¿Consideran ustedes que la rotación de personal es una problemática que se visualiza en la empresa?
3. ¿Qué estrategias o cambios creen ustedes que serían más efectivos para mejorar la retención de empleados en el departamento de ventas?
4. ¿Consideran que un mejor equilibrio trabajo-vida personal podría reducir la rotación dentro del departamento de ventas?
5. ¿Qué tipo de reconocimiento les gustaría recibir por tu desempeño (bonificaciones, agradecimientos públicos, oportunidades de crecimiento)?
6. Si pudieran brindar recomendaciones de algo a la dirección de la empresa para mejorar la experiencia laboral y reducir la rotación, ¿qué sugerencias darían?
7. ¿Cómo les gustaría que fuera tu carrera dentro de la empresa en los próximos 1-3 años? ¿Qué esperarían de la empresa para seguir siendo parte de ella durante ese tiempo?
8. ¿Qué cambios en el departamento de ventas o en la organización en general consideran cruciales para mantenerse motivados y comprometidos a largo plazo?
9. ¿De qué forma consideran que la investigación mejoraría las causas internas y externas de la rotación de personal?
10. ¿Qué posibles recomendaciones brindarían al proyecto de investigación a partir de lo comentado?

## **Cierre**

Se agradece a las personas por su participación, se les indica que se les pasará otro instrumento el cual será la entrevista.

## **Anexo 2. Guía de observación participante**

**Objetivo:** Observar las dinámicas laborales en el área de ventas, identificar posibles factores que contribuyen a la rotación de personal y analizar las interacciones, así como el ambiente organizacional.

### **A. Información General**

Fecha de la observación:

Hora de inicio y fin:

Ubicación:

Observadora:

### **B. Áreas de observación específicas**

#### **1. Factores de rotación y rendimiento**

¿Cómo es el ambiente de trabajo? (¿Es ordenado, relajado, estresante?)

¿Qué tipo de interacción tienen los empleados entre sí?

¿Existen áreas de descanso? ¿Cómo se usan durante la jornada?

¿Cómo se llevan a cabo las reuniones de equipo o de ventas?

¿Qué tipo de tareas diarias realizan los empleados?

¿Existen momentos de tensión o presión? ¿Cómo los manejan los trabajadores?

¿Se hacen comentarios sobre la dificultad del trabajo o el estrés? ¿Cómo influye sobre el rendimiento laboral?

¿Se menciona el salario, la falta de incentivos, la relación con los superiores o la falta de oportunidades de desarrollo como factores negativos?

¿Los empleados mencionan algún tipo de insatisfacción con los procesos internos de la empresa?

Participar en reuniones o en las actividades cotidianas de trabajo, sin interrumpir el flujo normal.

Observar cómo los empleados manejan situaciones de estrés o conflictos.

¿Se realizan actividades que fomenten la cohesión del grupo?

## **2. Satisfacción laboral**

¿Cómo es la comunicación entre los empleados y los supervisores?

¿Cómo reaccionan los empleados ante las expectativas o evaluaciones del desempeño?

¿Hay momentos en que los empleados parecen desmotivados o insatisfechos? ¿Cómo lo demuestran?

¿Se observa algún signo de desmotivación o insatisfacción en los empleados?

¿Existen incentivos o recompensas claras para los empleados en el área de ventas?

¿Qué tipo de dinámicas sociales existen en el equipo de trabajo? ¿Se apoyan entre ellos?

- Relaciones entre Empleados: Interacciones directas y su tono (amigables, tensas, profesionales). Se observa algún comportamiento de exclusión o conflicto dentro del grupo.

¿Cómo se expresan los empleados respecto a la empresa? ¿Están satisfechos con su trabajo?

¿Se muestran comprometidos con la misión de la empresa o parece que se sienten desinteresados?

### **Anexo 3. Guía de entrevista estructurada para personas trabajadoras**

**Tema de investigación:** Análisis de la rotación de personal en el departamento de ventas en el GAM Central de una empresa de bebidas y cerveza durante el primer cuatrimestre del 2025.

**Objetivo general:** Analizar la rotación de personal en el departamento de ventas de GAM Central en la empresa de bebidas y cerveza considerando los factores internos y externos para la identificación de su impacto organizacional.

La presente entrevista es realizada por una estudiante de la carrera de Administración de Empresas con Énfasis en de la Universidad Internacional de las Américas, específicamente del trabajo final de graduación. La entrevista tiene como objetivo principal recolectar información que sirva de insumo para la investigación a realizar, con el fin de analizar junto con las perspectivas teóricas y metodológicas la rotación de personal.

Es importante mencionar, que la información obtenida se utilizará para fines meramente académicos y de así requerirse se resguardará en todo momento la identidad de las personas participantes; asimismo, se les solicita a las personas participantes que contesten las preguntas con claridad y de la manera más transparente posible.

## **Preguntas generales**

1. ¿Cuál es su lugar de procedencia?
2. ¿Cuál es su sexo?
3. ¿Qué edad tiene?
4. ¿Usted estudia? ¿Cuál es su nivel de estudio?
5. ¿Cuál es su ocupación principal?
6. ¿Usted realiza otra actividad?

## **Preguntas de análisis**

### **A. Rotación de personal**

7. ¿Cree que la empresa ofrece suficiente seguridad laboral para evitar la rotación involuntaria? (Sí/No)
8. Justifique su respuesta anterior
9. ¿Ha considerado alguna vez cambiar de puesto dentro de la empresa? (Sí/No)
10. Justifique su respuesta anterior
11. ¿Ha considerado alguna vez cambiar de departamento dentro de la empresa en lugar de salir de la organización? (Sí/No)
12. ¿Cuáles son las razones que le llevaron a considerar un cambio de puesto o del departamento?

### **B. Satisfacción laboral**

13. ¿Considera que el estrés laboral es una de las causas principales de la rotación en su equipo de ventas? (Sí/No)

14. ¿Considera que las rutinas y labores del área de ventas de dicha empresa genera estrés? (Si/No)
15. Justifique su respuesta anterior
16. ¿Qué medidas implementaría para reducir el estrés en el equipo de ventas y evitar su rotación?
17. ¿Se siente motivado por los retos y objetivos establecidos por la empresa en su puesto de ventas? (Sí/No)
18. ¿Cómo calificaría el nivel de motivación que experimenta en su entorno laboral?
19. ¿Cree que la empresa ofrece suficientes oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional para los empleados del departamento de ventas? (Sí/No)
20. Justifique su respuesta anterior
21. ¿Qué tipo de actividades de desarrollo profesional le gustaría que la empresa ofreciera para mejorar su rendimiento en ventas?
22. ¿En qué áreas de capacitación considera que la empresa podría mejorar para aumentar la efectividad de los vendedores?
23. ¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo dentro del equipo de ventas? (Excelente / Bueno / Regular / Malo/ muy malo)

### **C. Rendimiento**

24. ¿Cree que la salida de algún miembro del departamento de ventas afecta la eficiencia del equipo? (Si/No)
25. Justifique su respuesta anterior

#### **Anexo 4. Guía de entrevista para personas que ya no trabajan en la empresa**

**Tema de investigación:** Análisis de la rotación de personal en el departamento de ventas en el GAM Central de una empresa de bebidas y cerveza durante el primer cuatrimestre del 2025.

**Objetivo general:** Analizar la rotación de personal en el departamento de ventas de GAM Central en la empresa de bebidas y cerveza considerando los factores internos y externos para la identificación de su impacto organizacional.

La presente entrevista es realizada por una estudiante de la carrera de Administración de Empresas con Énfasis en de la Universidad Internacional de las Américas, específicamente del trabajo final de graduación. La entrevista tiene como objetivo principal recolectar información que sirva de insumo para la investigación a realizar, con el fin de analizar junto con las perspectivas teóricas y metodológicas la rotación de personal.

Es importante mencionar, que la información obtenida se utilizará para fines meramente académicos y de así requerirse se resguardará en todo momento la identidad de las personas participantes; asimismo, se les solicita a las personas participantes que contesten las preguntas con claridad y de la manera más transparente posible.

#### **Preguntas generales**

1. ¿Cuál es su lugar de procedencia?
2. ¿Cuál es su sexo?
3. ¿Qué edad tiene?

4. ¿Usted estudia? ¿Cuál es su nivel de estudio?
5. ¿Cuál es su ocupación principal?
6. ¿Usted realiza otra actividad?

## **Preguntas de análisis**

### **A. Rotación de personal**

7. ¿Consideras que tu decisión de dejar la empresa fue influenciada principalmente por factores personales? (Sí / No)
8. ¿Consideras que tu decisión de dejar la empresa fue influenciada principalmente por factores profesionales? (Sí / No)
9. ¿Qué factores personales o profesionales te motivaron a tomar la decisión de dejar la empresa?
10. ¿Hubo algún aspecto de la cultura organizacional que te hizo considerar dejar la empresa?
11. ¿Te ofrecieron alguna solución o alternativa cuando decidiste dejar la empresa? (Sí / No)
12. ¿Consideraste la posibilidad de solicitar otro puesto dentro de la empresa antes de dejarla? (Sí / No)
13. Justifique su respuesta anterior

### **B. Motivación laboral**

14. ¿Experimentaste estrés en tu trabajo debido a las expectativas de ventas? (Sí / No)

15. ¿Crees que el nivel de estrés en el departamento de ventas afectó tu bienestar personal? (Sí / No)
16. Justifique su respuesta anterior
17. ¿Qué medidas consideras que la empresa debería haber tomado para reducir el estrés laboral en tu rol?
18. ¿Te sentías motivado para alcanzar los objetivos de ventas de la empresa? (Sí / No)
19. ¿Qué factores te motivan o generaban desmotivación en tu puesto de trabajo?
20. ¿Sentiste que la empresa ofrecía oportunidades suficientes para el desarrollo y crecimiento profesional dentro del departamento de ventas? (Sí / No)
21. Justifique su respuesta anterior
22. ¿Qué tipo de oportunidades de desarrollo profesional crees que la empresa podría haber proporcionado para retenerte como empleado?
23. ¿Cómo estas oportunidades habrían impactado tu decisión de quedarte en la empresa?
24. ¿Recibiste capacitación suficiente para cumplir con las expectativas del puesto de ventas? (Sí / No)
25. ¿Recibiste incentivos que te motivaron a permanecer en la empresa? (Sí / No)
26. ¿Qué tipo de incentivos consideras que la empresa podría ofrecer para aumentar la motivación de los empleados en el departamento de ventas?

### **C. Rendimiento**

27. ¿Qué cambios o mejoras crees que podrían haber ayudado a retener a más empleados en tu puesto de trabajo?
28. ¿De qué forma las condiciones de trabajo y la rotación de otro personal afecta el rendimiento laboral del departamento de ventas?