



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

PROCESO DE TITULACIÓN

OCTUBRE 2019 –MARZO 2020

EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA

PRUEBA PRÁCTICA

Ingeniería Comercial

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

Rotación del personal de la Distribuidora A.M. en la ciudad de Babahoyo

EGRESADA:

Lizbeth Margarita Meléndez García

TUTORA:

Ing. Nora Úrsula Huilcapi Masacón

AÑO 2020

INTRODUCCIÓN

La Distribuidora “A.M.” nace en el año 2016, con el objeto de satisfacer las necesidades del mercado de consumo masivo y la distribución en la zona, es una empresa ubicada en la ciudad de Babahoyo dedicada a comercializar productos al por mayor y menor, distribuye a grandes comerciales de los diferentes cantones de la provincia de los Ríos, también pone a disposición su cartera de productos a tiendas minoristas que por lo general se encuentran en recintos aledaños de la ciudad, en sus inicios el funcionamiento de la bodega del negocio ocupaba un espacio alquilado en el centro de la ciudad, en la actualidad mediante los flujos positivos en las ventas, la empresa cuenta con un espacio propio constituido de 2 plantas en el que se almacena más de 2000 productos de diferentes proveedores y marcas reconocidas a nivel nacional.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar las causas que provocan una alta rotación del personal en la Distribuidora “A.M.” y la razón por la que se emplea el estudio de este trabajo corresponde al problema común que afecta a las empresas; el exceso de rotación de empleados, considerando que para las organizaciones el eje fundamental es la gestión empresarial, cuyos esfuerzos están dirigidos a buscar una mejor productividad del negocio a través de sus administradores o gerentes que son los responsables de contratar el capital humano, que en conjunto desempeñarán todas las tareas asignadas para la consecución de los objetivos planteados por la empresa.

Para el presente estudio de caso y la descripción de la problemática de la Distribuidora “A.M.” la metodología de investigación que se aplicó fueron las técnicas tales como: encuesta y entrevista, los mismos que son instrumentos necesarios para la recopilación de la información, en

las cuales se consideró una entrevista dirigida a la jefa (dueña del negocio); esta es una técnica directa e interactiva en el que se efectuó preguntas abiertas, asimismo se aplicó una encuesta a los empleados que conforman la empresa, para ello se utilizó como instrumento un cuestionario con preguntas cerradas, en el que se incluye opciones de respuesta.

La sublínea de investigación aplicada en el estudio de caso “Rotación del personal de la Distribuidora A.M.” es el modelo de gestión administrativa, la cual tiene pertinencia con el análisis de cómo se desarrollan las actividades, especialmente en el ámbito empresarial dentro de un negocio y la forma de administración del personal; debido que, al considerar el proceso administrativo de planeación, organización, control y dirección; del mismo modo, se debe considerar que un buen plan estratégico repercutirá en el desempeño del talento humano, tener un personal motivado será un aspecto fundamental para el crecimiento del negocio.

De acuerdo a las técnicas e instrumentos implementados que sustentan la presente investigación, los resultados que se obtuvieron arrojaron los aspectos más importantes que provocan exceso de rotación de personal y los aspectos más relevantes incluyen: el salario que perciben los trabajadores, el personal no posee de un contrato legal, es decir no se ha efectuado la relación formal entre empresa y trabajador lo que desencadena que los colaboradores no estén asegurados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), estos no poseen de estabilidad laboral ni se sienten comprometidos con la entidad, del mismo modo, se obtuvo que no existe una comunicación efectiva entre jefe-empleado.

DESARROLLO

Distribuidora “A.M.” es una empresa comercializadora, cuya actividad económica principal es la venta al por mayor y menor de productos diversos para el consumidor, tales como confitería, bebidas alcohólicas, productos para el consumo y de limpieza, se encuentra ubicada en la Provincia de Los Ríos, cantón Babahoyo, ciudadela 4 de mayo, es una empresa que inició sus actividades comerciales desde el 31 de enero del año 2016, la forma de organización para establecer sus territorios o zonas de venta y distribuir, es hacia los distintos cantones de la provincia, posee una cobertura de mercado en los principales cantones tales como: Babahoyo, Baba, Montalvo, Puebloviejo, Urdaneta, Quinsaloma, Ventanas y Vinces.

El negocio está conformado de un capital humano de 9 personas, Hidalgo (2017) menciona que:

En Ecuador, (...), se estructuró una clasificación en la cual, se destaca los principales conceptos relacionados con las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas. De acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las categorías siguientes: *Microempresas*: emplean hasta 9 trabajadores, y sus tramos de ingresos son de hasta 100 mil dólares *Pequeña Industria*: puede tener hasta 49 obreros. *Mediana Industria*: alberga de 50 a 199 obreros, y el tramo de ingresos no sobrepasa los 5 millones de dólares. *Grandes Empresas*: son aquellas que tienen más de 200 trabajadores y más de 5 millones de dólares en tramos de ingresos. (p.6)

Con base a lo que el autor menciona, el negocio califica en el rango de una microempresa, la que es considerada una de las más pequeñas empresas en comparación con las otras categorías, por tanto, el negocio incluye únicamente el personal necesario para su funcionamiento y está estructurado por: una secretaria que desempeña el rol de facturación, un

despachador (a), un repartidor de la mercadería, un chofer quien se moviliza a los diferentes lugares para el despacho de la mercancía y finalmente los vendedores que ocupan la más significativa tarea de la organización.

La forma de administrar de la Distribuidora “A.M.” recae en la jefa, quien tiene a cargo las funciones de negociación con los proveedores, manejo del dinero, control de las tareas de los vendedores, contratación de personal, establecimiento de rutas de acción para el envío de la mercadería, entre otras actividades. Todas las funciones dentro de la distribuidora responden a una sola persona, por lo que se considera que debido a ello existen ineficiencias en las actividades diarias que se realizan en la entidad.

Cualquier persona sin importar que puesto ocupe dentro de una institución o el tamaño de una organización, siempre estará rodeado de otras personas que desempeñarán una función y ocuparán un puesto dentro de la misma; desde el punto de vista de Alles (2015) indica que “Una persona puede ser dueño, jefe o colaborador, manejar su propio negocio o formar parte de una gran multinacional; en cualquier circunstancia tiene relación con otras personas” (p.20). Tomando como referencia la cita mencionada, toda organización se encuentra conformada por diferentes individuos, que ocuparán diferentes roles, pero encaminados hacia una misma dirección relacionada al crecimiento del negocio.

En la distribuidora la jefa es responsable de gran parte de las actividades, la cual no se abastece en el tiempo correspondiente para asignar funciones, cayendo en errores involuntarios que hacen que su trabajo no sea el idóneo o correspondiente para el negocio; según Martínez

Candil (2016) afirma que “El líder debe saber delegar funciones. La delegación de funciones supone una acción que transmite confianza en el equipo de trabajo” (p.76). De acuerdo con esta afirmación se puede decir que, la falta de una cualidad gerencial tan importante como el liderazgo y el saber delegar correspondientemente las tareas, repercute en el funcionamiento del negocio.

Entre las funciones que existen dentro de la entidad, la correcta distribución física de la mercadería es una de ellas y esta debe cumplir con su objetivo principal (el traslado del producto desde la bodega hasta el consumidor final) se tiene que poner en práctica una serie de funciones que deben recaer en todo el personal; se define que “Una PYME es un conjunto de personas, y para que funcione, requiere de un equipo competente y comprometido (...) que garantice el progreso humano que, al fin y al cabo, repercutirá en el progreso de la empresa”. (Sánchez Guindo, 2014, p.50). Es decir, que todo el personal es responsable de que los objetivos organizacionales se cumplan.

La empresa se encuentra estructurada de una pequeña jerarquía organizacional, la jefa al mando de todos los subordinados que representa la autoridad del negocio, además se cuenta con una persona encargada de la facturación, otra para despacho de la mercadería, la primera es la responsable de facturar todas las pre-ventas que realizan los vendedores, la segunda despacha los productos para ser entregados al siguiente día, un chofer quien va acompañado por la persona que entrega de la mercadería, ya sea a los grandes comerciales o tiendas minoristas y procede al respectivo cobro.

La Distribuidora “A.M.” actualmente cuenta con 5 vendedores, estos desempeñan sus funciones de forma individual, todo grupo de trabajo necesita de una guía que les impulse a cumplir con los objetivos planteados por la empresa; según Martínez Candil (2016) afirma que: “El líder necesita de un equipo, al igual que este necesita un líder para la realización de las tareas de dirección y control. Si existe un equipo, el líder debe formar parte de ese equipo como una pieza más de la maquinaria” (p.76). En una organización la falta de liderazgo afecta de forma significativa en la realización de las actividades, puesto que esto genera un impacto negativo en los trabajadores que se ve afectado en la productividad de la organización.

La empresa se dedica a la venta al por mayor y menor de productos para el consumidor, para este tipo de negocio las ventas significan el eje de toda la actividad comercial y la forma de generar utilidad económica, por lo que los vendedores ocupan un rol fundamental y la empresa no puede desperdiciar ni un día para contratar nuevos vendedores; Chávez Carrillo (2015) menciona que “La rotación tiene consecuencias negativas especialmente si los índices son altos, ocasiona costos directos e indirectos tales como: la dificultad y gasto en el reemplazo del trabajador y la capacitación del nuevo” (p.133). Consecuentemente para la empresa es un día perdido; sin ventas, sin ingresos, sin generar ninguna utilidad.

La falta de personal a encargarse de las ventas de la empresa produce agravios en la misma, lo que perjudica el ingreso obtenido por la entidad que es necesario para cubrir los gastos que se conllevan a diario, la contratación de una persona encargada de la gestión de talento humano en toda entidad es un requisito necesario para tener el personal idóneo en el cumplimiento de las

actividades diarias. Al no existir una adecuada selección de personal de manera oportuna, no se puede contratar al equipo de ventas adecuado, por lo cual no existe un control pertinente de las personas que ahí laboran, y a su vez no se generan los reportes necesarios para los pagos mensuales de los trabajadores.

Se crean conflictos entre los empleados al existir insatisfacción por no recibir a tiempo sus pagos, esto además conlleva a que los pocos encargados de sobrellevar las actividades de ventas tiendan a realizar sus labores sin incentivo alguno; de acuerdo con Martínez Candil (2016) afirma que: “Todas las acciones humanas tienen un motivo. Cuando una persona realiza una acción es porque tiene un motivo para ello”. Tomando en cuenta lo citado por el autor, la falta de incentivos provoca desmotivación dentro de la empresa, lo que induce a que el rendimiento de los trabajadores disminuya e incluso ha existido casos que desisten de trabajar en la empresa generando nuevos conflictos que no podrán ser sostenidos en el tiempo.

La importancia de otorgarle los incentivos correspondientes a los empleados es un punto clave para la motivación del personal, a falta de estos la empresa tendría problemas en el funcionamiento de la misma y un deficiente desenvolvimiento y cumplimiento de las tareas por parte de los trabajadores. Desde el punto de vista de Littlewood & Uribe (2018) afirman que:

Los beneficios o ventajas que se tienen en el desarrollo de los sistemas de incentivos ayudan a incrementar la motivación, favorecen los procesos de comunicación empresa-jefe-trabajador, se mejoran los resultados individuales y de la empresa, sirven como un factor relevante en el

compromiso organizacional y es un aspecto importante para tratar de disminuir la rotación de personal. (p.38)

La razón de ser de la empresa es comercializar productos, cuyo objetivo principal es aumentar sus ventas; Ribes, Perello, & Herrero (2018) afirman que “Las empresas de mayor éxito son aquellas que consideran su capital humano como recurso más valioso” (p.39). Por lo tanto, el incremento en las ventas se logra brindándole al vendedor una formación de cómo hacer las cosas mejor para que obtenga la captación de más clientes. A falta de esta formación puede que el negocio pierda mucho más de lo que invertiría si todo el personal tuviera la adecuada capacitación.

Los vendedores que ingresan en la empresa lo hacen con un total desconocimiento, en cuanto al manejo de ventas al por mayor y menor, además, se entiende que ninguno se integra con una cartera de clientes a fin de tener posibles candidatos para ofertar las distintas gamas de productos que se encuentra dentro de la entidad; Sánchez Guindo (2014) menciona que: “Planificar de manera adecuada la formación de las personas que componen la empresa, constituye una pieza estratégica fundamental” (p.31). Al no existir una capacitación continua a sus vendedores, ellos tienden a tomar decisiones poco factibles para el crecimiento personal propio y de la empresa

La alta rotación del personal, en este caso de la fuerza impulsadora de las ventas como lo son los vendedores, provoca una disminución en las ventas de la empresa; según Sánchez Delgado (2015) afirma que “Una rotación alta de personal incrementa la ineficiencia” (p.67). Por lo cual

tener a un grupo fijo de 4 a 5 vendedores que cubran todas las rutas de ventas o territorios que son asignados en la semana, que cumplan sus cuotas y objetivos establecidos es lo que hace que la empresa obtenga ingresos, pero a falta de uno o algunos vendedores, esto ocasiona que no se haga la cobertura de ventas, que no se cumpla con las cuotas o metas concretas, y entre más vendedores que la empresa vaya perdiendo, podría verse afectada la estabilidad de la misma.

Si la distribuidora tiene altos índices de rotación del personal es porque algo está fallando dentro de la organización y puede corregirse, las empresas tienen la tarea de atraer, retener y mantener motivado a su equipo; tal como expresa González Ariza (2017) “La organización que quiera alcanzar sus objetivos debe también preocuparse por apoyar y facilitar el alcance de las metas de los empleados en cuanto a su mejora en beneficios y compensación” (p.16). Tomando como base la expresión del autor, una de las posibles causas de que los empleados renuncien es por la falta de oportunidad para ascender y mejorar sus condiciones salariales.

La capacidad de liquidez de una empresa es la forma de cómo esta obtiene dinero en efectivo para así solventar sus gastos; Mendoza Roca & Ortiz Tovar (2016) definen que “La liquidez de una organización está determinada por la capacidad que se tiene para cancelar las obligaciones a corto plazo contraídas por la empresa, en la medida que se vayan venciendo.” De acuerdo con la definición, la distribuidora paga a sus proveedores de lo que se haya recaudado en el día, producto de sus ventas; Arenal Laza (2018) afirma que “Las empresas no tendrían razón de ser si no hubiera una relación con los clientes o con los proveedores que les suministran las

materias primas” (p.39). Por consiguiente, si no hay vendedores por lo tanto no hay ingresos, lo que provoca que la empresa tenga problemas con el cumplimiento en el pago de sus deudas.

La incapacidad del personal encargado de sobrellevar todas las funciones en la empresa afecta directamente al mantenimiento necesario del número de vendedores, perjudicando a la entidad en la generación del suficiente ingreso para poder sobrellevar las deudas que sostiene. Los vendedores son parte fundamental del negocio y debido a sus funciones o afinidades es permisible la generación de ingresos; es decir, para la empresa esta es la principal fuente para el crecimiento continuo de la entidad. Estimar el personal necesario para cumplir todos los roles de ventas es el objeto clave para suplir todas las obligaciones que mantiene la empresa; la administradora, debido a la gran cantidad de labores que debe sobrellevar a diario no cumple este rol, del que no solo se encuentra perjudicada la entidad, sino a todo el personal.

Las modalidades de pago dentro de la entidad en un inicio enmarcaban a los vendedores en dos decisiones, la primera consistía en obtener el 4% de comisiones por el total de ventas que efectúe, y segundo la fijación de un sueldo fijo correspondiente al salario básico unificado. Sin embargo, al principio el personal debido a los beneficios que equivalía vender gran cantidad de mercadería decidió optar por este medio para obtener su ingreso, así que se procedió con esta metodología de pago siendo poco sostenible para los vendedores debido a que la escasa disponibilidad de una cartera de compradores, teniendo como resultado que las ventas se vean perjudicado y con ello, el ingreso tanto de la empresa cómo de los vendedores.

Al existir insatisfacción de los vendedores por su nivel de ingreso optaron el pago fijo, pero la dueña de la empresa no pudo aceptar dicha petición por lo problemas financieros de la entidad. Ante ello, los vendedores decidieron retirarse y esto complicó aún más la situación de la organización. Los empleados manifiestan insatisfacción, no se sienten motivados debido a que su salario no es apropiado. Este tipo de retribución es considerado como uno de los tipos de remuneración a comisión; según Arenal Laza (2018) menciona que “Las comisiones consisten en retribuir al vendedor, exclusivamente, según las ventas conseguidas, para ello se aplica un porcentaje previamente estipulado” (p.61). El problema radica que; para que un vendedor logre ganar por lo mínimo un sueldo básico, debería estar vendiendo aproximadamente \$ 400,00 diario en ventas reales.

Surgen problemas cuando los vendedores tienen estimado su valor de salario o lo que ellos deberían recibir de acuerdo a su pre-venta, lo cual genera conflicto cuando no reciben lo que esperaban ya que sus ventas reales resultaron ser una cantidad diferente, por ejemplo cuando el chofer y repartidor, no encuentran el lugar donde se ha hecho el pedido, lo que provoca que la mercadería retorne a la bodega, y esto perjudica al vendedor porque esa factura no es considerada como una venta efectiva, para el pago de sus salarios se toma estrictamente el resultado de sus ventas reales; es decir, lo que generó para la empresa un ingreso de efectivo.

Los empleados de la distribuidora no están afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), se les otorga este derecho a partir del tercer mes consecutivo de trabajo, cuando la ley indica que los trabajadores deben afiliarse a esta institución desde el primer día que este ingresa; Pavía Sánchez & Ruiz Cobos (2016) manifiesta que “La Seguridad Social se puede

definir como el conjunto de medidas tomadas por el Estado cuyo propósito es la protección, ayuda, prevención y el remedio ante acontecimientos de riesgos, de amparo o siniestro de los ciudadanos”. (p.17). Por tanto, la empresa no está otorgando este derecho a sus empleados, a pesar de que sea un requisito de carácter obligatorio en calidad de empleador.

Otro de los problemas que la empresa posee y provoca una disminución en sus ventas es debido a la poca información que cuentan los vendedores; Torres Gómez (2018) afirman que “Los conocimientos sobre el producto, la empresa, los clientes o la competencia forman parte de la formación que la empresa debe dar al vendedor” (p.82). Partiendo de esta expresión, el deber de la organización es brindarle la información completa al vendedor, en la distribuidora estos no son informados respecto a la mercadería en bodega, cuando el producto no se encuentra en stock y el vendedor al momento de realizar su venta, se guía únicamente del catálogo de productos y este no asegura que el producto se encuentre disponible, lo que provoca en muchos casos que el cliente no reciba el pedido y se pierda ese comprador por no satisfacer su requerimiento.

Al existir en la empresa solo una persona encargada en el manejo de todas las funciones tanto financieras, logística, talento humano y administrativa, se entiende que en dicha institución no existe un control del inventario, citando a Mendoza Roca & Ortiz Tovar (2016) se destaca que, “La base de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes o servicios; de aquí la importancia del manejo del inventario por parte de la misma. Este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control permanente”, de acuerdo con esta afirmación se puede aludir que la administración de inventarios ha sido deficiente, lo que perjudica la distribución de la mercadería disponible al no saber cuánto se posee.

Se han presentado diferentes casos, que los vendedores suelen requerir cantidades de mercadería para llevar a la venta, pero debido a la escasa información de la misma, muchas veces no se puede abastecer de stock suficiente a todos los vendedores y se debe buscar nuevas fuentes para obtener mercadería entre ellas está, Dismero, Megaproprinec. Sin embargo, al comprar la mercadería se incurre pérdidas ya que el ingreso por venta, está por debajo del costo de la mercadería perjudicando a la empresa, recayendo en un déficit.

Aplicadas las técnicas e instrumentos necesarios para la recopilación de la información de la empresa, que servirán como sustento para el presente trabajo, se destaca que de acuerdo a la entrevista aplicada a la jefa de la Distribuidora "A.M." se obtuvo que: El reclutamiento, la selección del personal y la entrevista al solicitante de empleo lo efectúa la propia dueña, quien decide si escoger o rechazar ese candidato para una oportunidad laboral, el procedimiento se lo efectúa sin políticas o pasos establecidos, se lo realiza de forma informal, el solicitante lleva directamente su currículum u hoja de vida a la dueña, y esta procede en el mismo momento a realizarle las preguntas correspondientes.

El aspecto más importante para escoger o contratar un nuevo vendedor, es si el postulante tiene la experiencia en ventas, las preguntas más frecuentes, significativas y decisivas son; dónde ha laborado anteriormente, que lugares conoce, si ha desempeñado funciones similares en ventas, si conoce el producto o ya ha trabajado para empresas comercializadoras. La entrevistada menciona que, si se ha presentado casos, en los que llegan personas que quieren trabajar, pero no tienen la experiencia, a estos se le da la oportunidad, pero fracasan, no logran vender nada y no regresan más.

La manera que la dueña motiva a sus empleados diariamente, es ofrecer una charla motivacional por las mañanas, reúne a los vendedores, les señala que vayan al mercado con mente positiva para que puedan llegar al cliente, como criterio personal considero que la motivación es deficiente en este aspecto, asimismo cuando un empleado comete un error la manera de proceder es una advertencia, como prevención para que la falta no se vuelva a cometer y en caso de incidencia, dependiendo de las consecuencias del mismo, podría llegar la sanción o amonestación a una multa salarial.

Por ejemplo, cuando la secretaria ha cometido algún error con la factura de un cliente, y esta ha registrado un producto diferente del pedido, esto provoca una devolución de mercadería, en este caso la factura es cambiada y el problema se soluciona entregando el pedido real al siguiente día; pero en el escenario, que la equivocación es en la digitación de la pre-venta y se ha facturado con un precio distinto del que cuesta el producto, la medida inmediata a tomar es un descuento en su salario.

Con respecto a la meta de venta que deben cumplir los vendedores es de \$40.000 mensual, para ello la empresa capacita a los empleados con la denominada “clínica de ventas”, esta consiste en hacer una reunión principalmente con todos los vendedores, se escribe en una pizarra el nombre de cada uno de ellos, sus ventas efectuadas, se les hace notar lo que la empresa tiene

invertido, para que de alguna manera estos se sientan parte de la misma y del compromiso que tienen de cumplir con el objetivo de ventas.

Todos los meses existe este tipo de capacitación donde también se realizan dinámicas de cómo llegar al cliente, se ilustra tipo clases de cómo ser un buen vendedor, de las técnicas actualizadas, cómo deben ofrecer el producto, se enseña en forma dinámica por medio de dramatizaciones o representaciones de roles, al mismo tiempo se evalúa la forma de expresión del vendedor cuando está en el mercado, estos detalles poco a poco se van puliendo para que ellos puedan llegar a la meta establecida.

Por otra parte, se tiene la encuesta aplicada a los empleados de la Distribuidora “A.M.” de la misma que se desprende la siguiente información: Se preguntó si los trabajadores poseen de un contrato laboral, los mismos que respondieron en su mayoría de forma negativa, correspondiente al 78% que no tenían firmado ninguna clase de convenio legal con la empresa, lo cual considero que, de la mayoría que respondió negando la pregunta, corresponde a los vendedores, ya que estos son los que más inestabilidad laboral presentan en la organización, provocando que surja otro problema, como lo es no tener afiliado a los empleados al IESS, generando poca seguridad y salud en el trabajo, incluso enfrentando riesgos que posiblemente cualquiera de los trabajadores podría verse afectado, ya que la empresa no les asegura protección de integridad física, en caso de algún suceso imprevisto o en grado mayor un accidente laboral.

En una escala de satisfacción que partía desde excelente, muy bueno, bueno, malo hasta llegar a pésimo, se cuestionó como consideraban los empleados su ambiente de trabajo, lo cual el 78% de encuestados manifestó considerar un ambiente bueno, a diferencia del 22% que consideraba el ambiente laboral malo; es decir, un nivel alto de insatisfacción, cabe resaltar que se pidió a los encuestados plena sinceridad en sus respuestas, la misma que sería anónima y la información brindada sería utilizada únicamente para objeto de estudio.

El cuestionamiento en el que se obtuvo una votación unánime fue en lo que respecta al salario, el 100% de los trabajadores, concuerdan que su remuneración no es justa, en relación al trabajo y esfuerzo en las actividades que desempeñan; esto no quiere decir que, aumentando el sueldo, va asegurar que todos los empleados van a trabajar mejor, ya que si no se complementa con un buen ambiente laboral, con un mejor trato hacia los trabajadores, la fomentación del compañerismo y trabajo en equipo, los resultados no van a cambiar; Prieto Herrera (2015) señala que “El líder no debe buscar obediencia a cambio de salario, sino productividad y ventas a cambio de bienestar personal y colectivo” (p.107). Lo cual indica que el salario importa muchísimo, y realmente es un elemento motivador, pero no es el único.

Finalmente, en la pregunta efectuada a los trabajadores si dentro de la organización existe una comunicación efectiva entre jefe-empleado, sus respuestas indicaron ubicarse en un rango que “a veces y rara vez” se presentaba esta situación, lo cual dentro de una escala de indicadores se encuentra en un nivel medio-bajo, y de acuerdo con este resultado se puede indicar que la gestión administrativa presenta problemas de comunicación interna, cuya responsabilidad recae

en la gerencia, ya que esta tiene el trabajo y compromiso de iniciar y mantener una buena comunicación.

CONCLUSIONES

Las principales razones por las cuales la Distribuidora “A.M.” frecuenta de una alta rotación del personal son las siguientes: el salario que perciben los trabajadores no es considerado justo en relación al esfuerzo que estos dedican para el cumplimiento de sus actividades; como segundo punto, el personal siente inestabilidad al no contar con un contrato que les asegure permanencia dentro de la empresa, asimismo la mayoría de ellos considera que no se brinda la seguridad y salud en el trabajo, al no tener registrado a sus colaboradores al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), y en caso de que uno de ellos sufra algún accidente laboral, este no podrá hacer gozo de su derecho que por ley el empleador debe otorgar a sus trabajadores.

Existe una deficiente asignación de funciones o designación de tareas por parte de la jefa; dueña del negocio, la misma que abarca muchas áreas, lo cual no permite que se cumpla eficazmente cada una de ellas, en el ámbito que más se refleja este problema, es en la administración del talento humano, aunque las pequeñas empresas no tengan las mismas complejidades que una empresa mediana o grande, en las microempresas una buena gestión de talento humano es imprescindible ya que posee de una pequeña cantidad de colaboradores, y el bajo rendimiento de uno, afectaría en una medida importante al desempeño global y crecimiento del negocio.

En definitiva, el rol de la jefa es impulsar a sus empleados y potenciarlos, a fin de que compitan en el mercado con el objetivo de ganar prevalencia en los productos que ofrece la entidad frente a otros potenciales competidores; es de mucha importancia guiar a todos los trabajadores que se tomen en cuenta como parte del proceso productivo de la empresa y es uno de principales objetivos que deben cumplirse en el corto, mediano y largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Ciudad autónoma de Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Arenal Laza, C. (2018). *Dirección y estrategias de ventas e intermediación comercial*. Logroño: EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN.
- Arenal Laza, C. (2018). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales*. Logroño: EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN.
- Charleux , F., & Loubat, J.-R. (2016). *Motivar y animar equipos en trabajo social*. Madrid: NARCEA, S. A. DE EDICIONES.
- Chávez Carrillo, C. (2015). *Diccionario de recursos humanos. Teorías organizacionales y Teorías Administrativas*. Córdoba: Editorial Brujas - Editorial Pax México.
- González Ariza , Á. (2017). *Métodos de compensación basado en competencias*. Barranquilla: Universidad del norte.
- Hidalgo Proaño, L. F. (2017). Impulso a las Pymes en el Ecuador. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 6.
- Littlewood Zimmerman, H., & Uribe Prado, J. F. (2018). *Psicología organizacional en Latinoamérica*. Ciudad de México: Editorial El Manual Moderno.
- Martínez Candil, I. (2016). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas*. Murcia: Cano Pina, S.L.
- Mendoza Roca, C., & Ortiz Tovar, O. (2016). *Contabilidad financiera para Contaduría y Administración*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Morató, J. (2016). *La comunicación corporativa*. Barcelona: Editorial UOC (Oberta UOC Publishing, SL).
- Pavía Sánchez, I., & Ruiz Cobos, C. M. (2016). *Gestión auxiliar de personal*. Málaga: IC Editorial.
- Prieto Herrera, J. E. (2015). *Gerencia de ventas; sea un animador de sus vendedores*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Ribes Giner, G., Perello Marin, M., & Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos. Gestión de personas*. Valencia: Editorial Universitat Politècnica de València .
- Sánchez Delgado, M. (2015). *Administración I*. México: Grupo Editorial Patria, S.A.
- Sánchez Guindo, F. (2014). *Guía básica de Recursos Humanos y Liderazgo para emprendedores y PYMES*. Madrid: Bubok Editorial.
- Torres Gómez, Carlos Alberto; Innovación y Cualificación S.L. (2018). *Organización y procesos de venta*. Málaga: IC Editorial.

ANEXOS



Anexo 1
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS
E INFORMÁTICA
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL



Tema: Rotación del personal de la Distribuidora “A.M.”

Objetivo: Conocer las posibles causas que provocan una alta rotación del personal

ENCUESTA A EMPLEADOS DE LA DISTRIBUIDORA “A.M.”

1. ¿Tiene de un contrato laboral legalizado?

Si No

2. ¿Se encuentra afiliado al Seguro Social?

Si No

3. ¿Siente motivación o le apasiona el trabajo que desempeña?

Si No

4. ¿Cómo considera su ambiente de trabajo?

Excelente Regular
 Muy bueno Malo
 Bueno

5. ¿Con qué frecuencia se fomenta el compañerismo y trabajo en equipo?

Siempre Rara vez
 Frecuentemente Nunca
 A veces

6. ¿Considera que su salario es justo, en relación a su trabajo y esfuerzo?

Si No

7. ¿Cree que su jefe es un buen líder y motivador?

Si No

8. ¿Con qué frecuencia se da una comunicación efectiva entre jefe – empleado?

Siempre Rara vez
 Frecuentemente Nunca
 A veces

Anexo 2



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS
E INFORMÁTICA
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL



Tema: Rotación del personal de la Distribuidora “A.M.”

Objetivo: Conocer las posibles causas que provocan una alta rotación del personal

ENTREVISTA A JEFA DE LA DISTRIBUIDORA “A.M.”

1. ¿Quién realiza el reclutamiento y la selección del personal en la empresa?
2. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para la contratación de un nuevo vendedor?
3. ¿De qué manera motiva a sus empleados en el desarrollo diario de sus labores?
4. ¿Qué medidas toma cuando un empleado comete un error?
5. ¿De qué manera se capacita a los empleados respecto a los objetivos y metas de venta?
6. ¿Con qué frecuencia se reúne con su equipo para evaluar su nivel de satisfacción con la manera en que se están haciendo las cosas?
7. ¿Cómo describiría el trato que le da a sus colaboradores?
8. ¿Cómo es la relación con sus vendedores?

Anexo 3



Figura 1: Entrevista a la Ing. Alba Mariscal – Administradora de la Distribuidora “A.M”

Fuente: Bodega de funcionamiento de la Distribuidora “A.M.”

Anexo 4

TABULACIÓN

1. ¿Tiene de un contrato laboral legalizado?



Opiniones	Frecuencia	Porcentajes
Si	2	22%
No	7	78%
Total	9	100%

Análisis: De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados de la Distribuidora "A.M.", el

78% de los empleados no tiene un contrato laboral legalizado, mientras que apenas el 22% manifiesta de forma positiva que si mantiene un contrato de trabajo legalizado con la empresa.

2. ¿Se encuentra afiliado al Seguro Social?



Opiniones	Frecuencia	Porcentajes
Si	2	22%
No	7	78%
Total	9	100%

An

álisis: De acuerdo a la encuesta realizada a

los empleados de la Distribuidora "A.M.", el 78% de los empleados que laboran en la organización no se encuentran afiliados al IESS, mientras que el 22% si se encuentra afiliado.

3. ¿Siente motivación o le apasiona el trabajo que desempeña?



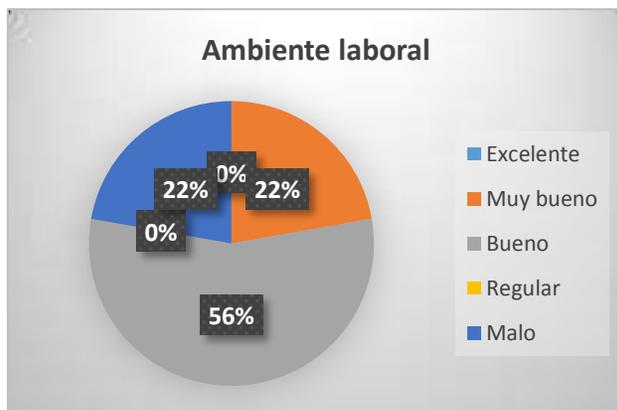
Opiniones	Frecuencia	Porcentajes
Si	6	67%
No	3	33%
Total	9	100%

Análisis: De un total de 9 encuestados, correspondientes a los empleados de la Distribuidora “A.M.”, el 67% manifiesta afirmativamente que siente motivación por el trabajo que desempeña, por el contrario, un 33% afirma que no siente ninguna motivación por el trabajo que realiza.

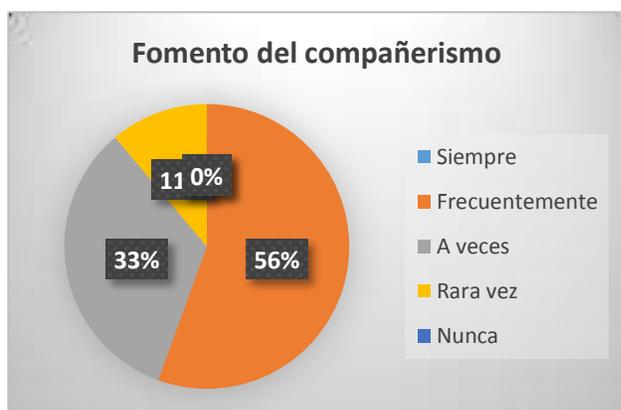
4. ¿Cómo considera su ambiente de trabajo?

Opiniones	Frecuencia	Porcentajes
Excelente	0	0%
Muy bueno	2	22%
Bueno	5	56%
Regular	0	0%
Malo	2	22%
Total	9	100%

Análisis: De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados de la Distribuidora “A.M.”, el 56% de los encuestados considera que labora en un buen ambiente, mientras que el 22% considera un ambiente laboral muy bueno; por otra parte, un 22% también expresa que percibe un ambiente laboral malo.;



5. ¿Con qué frecuencia se fomenta el compañerismo y trabajo en equipo?



Opiniones	Frecuencia	Porcentajes
Siempre	0	0%
Frecuentemente	5	56%
A veces	3	33%
Rara vez	1	11%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Análisis: De un total de 9 encuestados, correspondientes a los empleados de la Distribuidora “A.M.”, el 53% manifiesta que el nivel de fomento del compañerismo y trabajo en equipo se realiza frecuentemente, un 33% opina que se da a veces, y por último un 11% indica que rara vez se da esta situación.

6. ¿Considera que su salario es justo, en relación a su trabajo y esfuerzo?



Opiniones	Frecuencia	Porcentajes
Si	0	0%
No	9	100%
Total	9	100%

Análisis: De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados de la Distribuidora “A.M.”, el 100% de los encuestados considera que su salario no es justo en relación de su esfuerzo y dedicación en la empresa.

7. ¿Cree que su jefe es un buen líder y motivador?



Opiniones	Frecuencia	Porcentajes
Si	6	67%
No	3	33%
Total	9	100%

Análisis: De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados de la Distribuidora “A.M.”, un 67% de los encuestados considera que la jefa es una buena líder y los motiva, mientras que un 33% manifiesta que no.

8. ¿Con qué frecuencia se da una comunicación efectiva entre jefe – empleado?



Opiniones	Frecuencia	Porcentajes
Siempre	0	0%
Frecuentemente	1	11%
A veces	5	56%
Rara vez	3	33%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Análisis: De un total de 9 encuestados, correspondientes a los empleados de la Distribuidora “A.M.”, el 56% de los empleados considera que solo a veces se da una comunicación efectiva con su jefe, un 33% manifiesta que rara vez se daba esta situación, y para finalizar un 11% manifiesta que frecuentemente se lograba una buena comunicación entre jefe y empleado.