

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Propuesta de un Plan de Retención para disminuir la rotación laboral de una microempresa del sector automotor peruano considerando el Modelo de Estrategias de Gestión de Retención Basadas en Evidencias de Allen (2008). Caso: TAC MOTORS

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:
Kevin Eduardo Huamani Ramon

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:
Roxana Mavel Torres Huaman

Asesora:
Paloma Martinez-Hague Chonati

Lima, 2023

La tesis:

Propuesta de un Plan de Retención para disminuir la rotación laboral de una microempresa del sector automotor peruano considerando el Modelo de Estrategias de Gestión de Retención Basadas en Evidencias de D. Allen (2008). Caso: TAC MOTORS.

ha sido aprobada por:

PhD Regina Mariella Soriano Rivera

[Presidente del Jurado]

PhD Paloma Martínez-Hague Chonati

[Asesor Jurado]

Mgtr. Irene Maria Julia Vera Arica

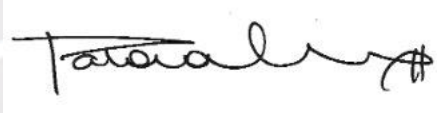
[Tercer Jurado]

INFORME DE SIMILITUD

Yo, Paloma Martínez-Hague Chonati, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis titulada Propuesta de un Plan de Retención para disminuir la rotación laboral de una microempresa del sector automotor peruano considerando el Modelo de Estrategias de Gestión de Retención Basadas en Evidencias de David Allen (2008). Caso: TAC MOTORS S. R. L., de los autores Kevin Eduardo Huamaní Ramón y Roxana Mavel Torres Huaman, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 7% Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el *software* Turnitin el 19/02/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Magdalena del Mar, 19 de febrero de 2024

Apellidos y nombres de la asesora: Martínez – Hague Chonati, Paloma	
DNI: 09344755	Firma
ORCID: 0000-0002-7946-788X	

Dedico la investigación a esa pequeña soñadora que aún vive en mí. Que esta tesis sirva como un recordatorio de que, a veces, los caminos inesperados llevan a destinos extraordinarios. Este logro no solo es mío, sino también de quienes están a mi lado. Agradezco infinitamente a mis padres y a mi hermana, por transmitirme la importancia del esfuerzo y la superación. A mi luz en el cielo, por darme mucha fortaleza. Y a mi compañero, por ser mi soporte.

Mavel Torres



Agradecemos a nuestra asesora Paloma, quien ha sido una guía excepcional en el camino de esta investigación. Su conocimiento profundo, paciencia y compromiso inquebrantable con nuestro desarrollo académico han sido fundamentales en la culminación de este proyecto. Con mucho respeto y gratitud, le dedicamos este trabajo a su valioso aporte. Finalmente, agradecemos a la Familia Tacusi y TAC MOTORS S.R.L. por abrirnos sus puertas y proporcionarnos información valiosa que ha sido fundamental para el desarrollo de este estudio. Esta tesis está dedicada con gratitud a ustedes, como reconocimiento a su generosidad y contribución significativa a nuestro aprendizaje.



RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo proponer un Plan de Retención para una mype del sector automotor peruano, cuya problemática es la alta tasa de rotación laboral voluntaria. Esta investigación considera el Modelo de Estrategias de Gestión de Retención Basadas en Evidencias de Allen et al. (2010), teoría que permite identificar los factores de rotación y de permanencia, como también, proponer acciones de retención laboral.

La metodología de la investigación se centra en el análisis en las experiencias, vivencias y percepciones de los trabajadores y extrabajadores de la concesionaria mype, cuya información se recoge a través de herramientas cualitativas y bajo un enfoque cualitativo. Asimismo, el estudio del caso propone profundizar en conocimientos sobre un caso particular, correspondiendo a esta investigación de tipo instrumental, cuyo aporte es positivo para las ciencias de la gestión en el sector de las mypes.

Con esta investigación, se logra reconocer que el modelo de retención que Allen (2008) propone es posible adaptarlo en función de las necesidades y capacidades del caso de estudio. Finalmente, a través de la identificación de factores de rotación, junto a la teoría presentada se desarrollaron estrategias y actividades para que el caso de estudio pueda replicarlas a manera de retener su personal clave e incrementar la productividad de esta organización.

Palabras clave: Rotación, retención, microempresa, automotor, *strategic, evidence, management, strategies.*

INDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1. Problema de investigación	3
1.1. La rotación laboral y sus costos para las organizaciones	3
1.2. Situación de las mypes en el Perú	4
1.3. Rotación laboral en el Latinoamérica y Perú	5
1.4. Intención de rotación	6
1.5. Rotación en un caso de estudio: TAC MOTORS S. R. L.	6
1.6. La rotación y su efecto “bola de nieve”	7
2. Preguntas de investigación	7
3. Objetivo general	8
4. Justificación	8
5. Viabilidad	9
6. Informe bibliométrico	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	11
1. Gestión de Recursos Humanos	11
1.1. Importancia de la Gestión de Recursos Humanos para las mypes	12
2. Rotación de personal	13
2.1. Medición de la rotación laboral	13
2.2. Clasificación de Rotación	14
2.3. Consecuencias de la rotación	16
2.4. Factores determinantes en la rotación de personal	17
3. Retención	20
3.1. ¿Por qué los empleados permanecen en la organización?	21
3.2. Estrategias de retención de recursos humano clave	21
3.3. Pautas para la elaboración de un plan de retención	23
3.4. Prácticas de Retención Laboral	27
CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL	30

1.	Situación del mercado de vehículos menores entre los años 2019 y 2021	30
2.	Contexto de la rotación laboral	31
3.	Caso de estudio.....	32
3.1.	Presentación de la empresa	32
3.2.	Historia de la empresa	32
3.3.	Misión, visión y valores	32
3.4.	Situación actual	32
3.5.	Estructura organizacional.....	33
3.6.	Los procesos de gestión de personas en TAC MOTORS S.R.L.....	34
4.	Rotación en TAC MOTORS S. R. L.	36
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		38
1.	Enfoque de la investigación	38
2.	Alcance de la investigación.....	38
3.	Diseño de la investigación	39
4.	Unidad de análisis	39
5.	Selección de la muestra.....	39
6.	Población.....	40
7.	Secuencia Metodológica.....	44
7.1.	Fase Descriptiva.....	45
7.2.	Fase de Análisis de resultados	48
8.	Condiciones éticas.....	50
CAPÍTULO V: DESARROLLO DE CASO SEGÚN METODOLOGÍA DE ALLEN.....		51
1.	¿La rotación es un problema para la empresa?	51
1.1.	Análisis de la rotación	51
1.2.	Análisis de la recolección de datos	54
2.	¿Cómo debemos actuar?.....	85
CAPÍTULO VI: DISEÑO DEL PLAN DE RETENCIÓN DE PERSONAL		88
1.	Diseño del Plan de Retención de personal clave para el personal de TAC MOTORS S. R. L.	88

1.2.	Segunda parte: Retención	97
1.3.	Barreras en la implementación efectiva del plan de retención de personal ..	101
	CONCLUSIONES	103
	RECOMENDACIONES	106
	REFERENCIAS	107
	ANEXOS.....	117
	ANEXO A: Organigrama de Tac Motors S.R.L.....	117
	ANEXO B: Lista de colaboradores de Tac Motors S.R.L.....	118
	ANEXO C: Lista de ex colaboradores de Tac Motors S.R.L.....	119
	ANEXO D: Matriz de consistencia.....	120
	ANEXO E: Levantamiento de información de la Etapa Descriptiva del Proceso Metodológico	122
	ANEXO F: Guía de entrevista a profundidad realizada a los colaboradores de la mype Tac Motors S. R. L.	124
	ANEXO G: Guía de entrevista a profundidad realizada a los ex colaboradores de la mype Tac Motors S. R. L.	126
	ANEXO H: Guía de entrevista a profundidad realizada al gerente de la mype Tac Motors S. R. L.	128
	ANEXO I: Matriz de triangulación de información.....	130
	ANEXO J: Matriz de problemas identificados en el levantamiento de información	145
	ANEXO K: Matriz de resultados del grado de valoración de variables de las entrevistas realizadas a los colaboradores de Tac Motors S. R. L.	148
	ANEXO L: Resultados del grado de valoración de las subvariables de la entrevista a los colaboradores de Tac Motors S. R. L.....	149
	ANEXO M: Resultados del informe bibliométrico de la investigación	152

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Índice de rotación de TAC MOTORS S. R. L.....	27
Tabla 2: Tipo de rotación.....	27
Tabla 3: Personal al 2022 de TAC MOTORS S. R. L.....	30
Tabla 4: Distribución de la población por área.....	31
Tabla 5: Población de expertos en Gestión de Recursos Humanos.....	34



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Índice de rotación.....	13
Figura 2: Tipos de rotación.....	15
Figura 3: Modelo de Desarrollo de un Plan de Gestión de Retención de Allen (2008).....	24
Figura 4: Adaptación de las Estrategias de Retención.....	26
Figura 5: Fortalecimiento del compromiso en la organización.....	29
Figura 6: Áreas funcionales de la empresa.....	33
Figura 7: Distribución de la población por estado laboral.....	41
Figura 8: Organigrama del periodo 2020-2022.....	42
Figura 9: Base de datos del personal en el periodo 2020-2022.....	36
Figura 10: Muestra de colaboradores de la empresa Tac Motors S.R.L.....	42
Figura 11: Muestra de excolaboradores de la empresa Tac Motors S.R.L.....	43
Figura 12: Proceso metodológico para el proyecto profesional EPA (Empresa Aseguradora Peruana).....	44
Figura 13: Proceso metodológico para el desarrollo de plan de retención para Tac Motors.....	45
Figura 14: Desarrollo de un plan efectivo de retención.....	51
Figura 15: Valoración sobre las Características del trabajo.....	81
Figura 16: Liderazgo y relaciones.....	82
Figura 17: Proceso de capacitación para colaboradores de TAC MOTORS S. R. L.....	83
Figura 18: Estructura del plan de retención en colaboradores de TAC MOTORS S. R. L....	88
Figura 19: Proceso de evaluación de capacidades y competencias para los candidatos de TAC MOTORS S. R. L.....	93
Figura 20: Proceso de inducción que requieren los candidatos seleccionados para el desarrollo de sus labores.....	95
Figura 21: Proceso de capacitación para colaboradores de TAC MOTORS S. R. L.....	97

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene como objetivo principal el diseño de un plan de retención de personal de TAC MOTORS S. R. L. que reduzca los niveles de rotación e impacte en los indicadores de rendimiento y logrando consecutivamente los objetivos organizacionales propuestos. De esta manera, se enfrenta al mercado competitivo en el que se desarrollan la micro y pequeña empresa peruana.

En el primer capítulo se presentan los objetivos y preguntas de la investigación que. Asimismo, se describe la industria comercializadora de vehículos menores. Complementario a ello, se presenta la problemática del caso de estudio elegido y hallazgos preliminares resultado del análisis de los datos históricos y generales de la empresa.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico requerido para esta investigación, el cual aborda los conceptos de gestión de recursos humanos y su importancia para el desarrollo de las organizaciones y en las mypes específicamente; rotación y su clasificación propuesta por diferentes autores. Asimismo, se expone el concepto de retención con foco en las estrategias para retener personal y las pautas para su elaboración.

El tercer capítulo se enfoca en exponer de forma más profunda el marco contextual de la investigación el cual aborda la situación del mercado de vehículos menores y así como el contexto de la rotación laboral en la región. Además, en esta sección se profundiza el caso de estudio enfatizando la descripción de sus procesos de gestión de personas.

El tercer capítulo se enfoca en exponer de forma más profunda el marco contextual de la investigación el cual aborda la situación del mercado de vehículos menores, así como el contexto de la rotación laboral en la región. Además, en esta sección se profundiza el caso de estudio enfatizando la descripción y diagnóstico preliminar de sus procesos de gestión de personas.

En el cuarto capítulo, se describe la metodología propuesta definiendo el enfoque, alcance y diseño. En esa misma línea, se define la secuencia metodológica adaptada del Modelo de Estrategias de Gestión de Retención Basadas en Evidencias de Allen (2008), además de las condiciones éticas bajo las que se desarrolla el proyecto.

En el quinto capítulo se desarrolla la metodología planteada en el cuarto capítulo, para lo cual se realiza un análisis de la rotación en el caso de estudio, y se complementa con el análisis de los datos recolectados según cada proceso de gestión de personas en la organización.

El sexto capítulo se centra en la confección del plan de retención para el personal de TAC MOTORS S. R. L. según los hallazgos que se hicieron en el capítulo cuatro. El plan se

divide en dos partes. La primera se enfoca en la atracción de talento, en la que se abordarán los procesos de reclutamiento, selección e inducción; la segunda, desarrolla los procesos de capacitación, evaluación y compensaciones. En cada proceso de gestión de recursos humanos se plantean objetivos, estrategias, actividades, subactividades e indicadores que faciliten el seguimiento del plan.

Para finalizar, en la última sección del trabajo se presentan las conclusiones y recomendaciones resultantes luego de haber desarrollado la metodología propuesta para la confección del plan de retención para el personal de TAC MOTORS S. R. L.



CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Problema de investigación

En la actualidad, el capital humano es un componente fundamental en la ecuación de la competitividad (Brito & Iglesias, 2021), de modo que las áreas que gestionan personas realizan grandes esfuerzos por crear ambientes que posibiliten el desarrollo integral de sus colaboradores. Hay una mayor conciencia del impacto y de lo que conlleva la pérdida del capital humano. Según, Youngsam et al. (2021), esta salida de colaboradores que puede ser motivada por múltiples causas y que puede afectar procesos organizacionales, incluso cambios en la estrategia de la organización, se define como rotación (o *turnover*). Además, el autor considera la rotación como un factor que influye directamente sobre el desempeño organizacional, pues dependiendo de lo importante que sea el puesto, tendrá mayor o menor impacto en el logro de objetivos de las organizaciones (Youngsam et al., 2021).

Allen (2008), Stovel y Bonis (2002) desglosan la rotación en involuntaria, cuando la salida del colaborador es generada por decisión de la empresa; y voluntaria, que tiene origen en la decisión del colaborador al desvincularse laboralmente. Este último implica un problema para las empresas, cuyos recursos se dirigen a combatirla. Asimismo, la rotación voluntaria se divide en dos tipos: la rotación funcional, que no tiene un impacto en los resultados de la organización, pues el personal saliente es fácilmente reemplazable; y la rotación disfuncional, que consiste en la salida del personal difícilmente reemplazable y que impacta negativamente en los resultados de la organización.

Allen (2008) plantea que la rotación voluntaria disfuncional presenta dos tipos: evitable, cuando las acciones de la organización pueden influir, como la falta de una línea de desarrollo profesional o la satisfacción laboral insuficiente; por otra parte, tenemos a la inevitable en la que los colaboradores deciden irse por factores ajenos a la organización o en los que son incapaces de influir, como motivos de estudios, salud o relacionados.

1.1. La rotación laboral y sus costos para las organizaciones

La rotación de personal implica costos tanto para las organizaciones, como para sus colaboradores. Allen et al. (2010) considera que hay costos que relacionan la salida voluntaria del personal a una serie de consecuencias para la empresa y para estos mismos.

Por un lado, están los costos asociados al reclutamiento que se originan al reemplazar a un colaborador, también están las salidas de presupuesto que cubren un proceso de selección, inducción y capacitación; y los costos extras que implican estas actividades, como indumentaria o acondicionamiento de equipos. Asimismo, existen costos asociados a la caída de la productividad, puesto que un colaborador nuevo pasa por una curva de aprendizaje y

su productividad no será la óptima hasta que se adecúe a sus nuevas funciones, pues es necesario tener un tiempo prudente para alcanzar el nivel esperado (Darmon, 1990).

Por otro lado, la rotación laboral también tiene consecuencias en el personal que se desvincula laboralmente, pues tiene un impacto en sus trayectorias profesionales. En primer lugar, la rotación frecuente puede dificultar la integración social, lo que se asocia con el bienestar de la persona. En segundo lugar, también puede impedir que se desarrollen capacidades específicas para desarrollarse en un mismo puesto o en todo caso, especializarse (Beccaria y Maurizio, 2020). En suma, la rotación tiene repercusiones en la trayectoria profesional y en la pérdida de empleabilidad de una persona, por ende, ello podría afectar también su economía si se vuelve recurrente (Beccaria y Maurizio, 2020).

Considerando estas perspectivas, que asocian la movilización de personal a otras organizaciones, a efectos que puedan afectar el desenvolvimiento tanto de las organizaciones como de las personas, se puede considerar que la rotación de personal y el desempeño son factores dependientes de gran relevancia en la organización (Dayal y Verma, 2021). En conjunto, la rotación de personal puede englobarse en una amenaza para la calidad de vida de las personas y una pérdida de sostenibilidad para las empresas.

1.2. Situación de las mypes en el Perú

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo de Perú (2006) señala que producto de la globalización, el ingreso de nuevas tecnologías, la competitividad empresarial, la crisis económica, entre otras, ha cambiado la estructura de producción de las economías a fin de adaptarse a las nuevas características competitivas del mercado laboral, por ello, la constitución de mypes tiene mayor relevancia porque pueden generar trabajo con menor inversión y uso de recursos. Asimismo, según la Ley N° 28015, artículo Nro. 3 (Constitución Política del Perú) se indica que las mypes son clasificadas por ingresos y número de trabajadores, en el caso de las microempresas, no deben superar los 10 trabajadores y el monto de 150 UIT en ventas, mientras que las pequeñas empresas como TAC MOTORS S. R. L., deben poseer como máximo 1 a 100 trabajadores y no superar la cantidad de 1700 UIT en ventas anuales.

Según el Ministerio de la Producción (2021) existen más de 2.1 millones de micro, pequeña y medianas empresas, de las cuales, el 99.5 % representa a las empresas formales; de este el 95.2 % son micro, 3.8 % pequeñas y 0.1 % medianas empresas, de las cuales el 85.2 % de estas brindan actividades de comercio y servicios. Asimismo, de acuerdo con el informe demográfico empresarial del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2022), durante los últimos cinco años, se ha dado un crecimiento de ellas en un 1.1 %, sin embargo, en el 2021, cayó en 25.1 %. En cuanto a las empresas del rubro de venta y reparación de

vehículos, solo en el cuarto trimestre del 2020, 247 microempresas se dieron de baja, el 0.3 % del total, que, comparado a otros sectores, es uno de los más afectados, siendo la cuarta categoría más afectada de las catorce que considera el informe.

La mortalidad de las empresas se asocia a diversos factores como problemas de formalización o acceso a créditos, sin embargo, es la deficiente capacidad de gestión una de las causas más críticas y de fondo que afectan gravemente a la sostenibilidad de la microempresa (Santana, 2017). Entre las falencias de este tipo, se encuentran la falta de sistematización de la información gerencial, atraso y analfabetismo digital, deficiente gestión del riesgo como principales aristas de esta problemática. De este modo, es difícil para estas empresas tener una capacidad de respuesta adecuada para identificar y gestionar las distintas dificultades de diversos tipos incluyendo, los síntomas de una deficiente gestión de personas como un alto nivel de ausentismo, bajo nivel de productividad o un alto nivel de rotación, por ejemplo.

1.3. Rotación laboral en el Latinoamérica y Perú

El estudio de Beccaria y Maurizio (2020), publicado en la Revista Internacional de Trabajo, sobre la rotación laboral en Latinoamérica que incluye a las mypes, indicó que el índice de rotación promedio del continente se encuentra en un 13 %, es decir, más de una décima parte de la población trabajadora se desvinculó de su centro de labores para quedar desempleados e inactivos (p. 202). En el Perú, este índice no dista mucho del promedio, pero sí se considera como alto con un 14.2 %. Considerando todas las salidas, incluyendo las transiciones entre empleos, es decir, salir de un empleo para entrar a otro, la tasa promedio en el continente es de 31.9 %. Con esta definición, el Perú es el país con mayor cantidad de salidas y transiciones laborales con una tasa de 44.2 %.

Como se mencionó anteriormente, el volumen de las microempresas en nuestro país es innegablemente grande, ya que el 63 % de los empleos en el país se concentran aquí. En el país, las empresas con igual o menos a 5 trabajadores y empresas que cuentan con entre 6 y 40 trabajadores tienen un nivel de transiciones laborales de 45.4 % y 55.5 % respectivamente (Beccaria y Maurizio, 2020, p. 202). Considerando las cifras de rotación tanto a nivel sudamericano como nacional, la rotación además de diagnosticar en primera instancia la satisfacción de los colaboradores, también es un indicador de problemas más complejos y profundos en las organizaciones que ponen en riesgo la competitividad y sostenibilidad de estas mismas.

1.4. Intención de rotación

La rotación excesiva en una organización es una conducta que puede ser considerada una advertencia o síntoma de un problema con el bienestar de la empresa y sus colaboradores. Debido a que, para la prevención de este problema es necesario reconocer el estadio en el que se encuentra un colaborador que anticipa a la rotación, es decir conocer su deseo de desvincularse de la organización definitivamente, este estadio previo es la intención de rotación (Yamazakia y Petchdee, 2015).

De acuerdo con Xue et al. (2022), la rotación se presenta como un deseo y consecuentemente se hace más fuerte a medida que la intención de desvincularse de su organización se relaciona con motivos asociados a un mejor futuro laboral o insatisfacción con su lugar de trabajo. En la misma línea, Littlewood et al. (2006) señala que dicha intención se da mediante la comparativa entre el escenario laboral actual y el de otras oportunidades en el mercado laboral. En la misma línea, Bustamante et al. (2006) considera que la intención de rotación se asocia a la acción de buscar nuevas oportunidades laborales a corto plazo.

Considerando los hechos y puntos de vista consultados, se podría afirmar que las mypes no tienen un manejo de su capital humano profesionalizado que pueda diagnosticar, identificar y generar planes de acciones para combatir dichos motivos de rotación. Es por ello que esta investigación busca profundizar sobre la gestión de recursos humanos, rotación laboral y retención laboral, a través de un caso de estudio de una mype concesionaria del rubro de automotor: TAC MOTORS S. R. L.

1.5. Rotación en un caso de estudio: TAC MOTORS S. R. L.

TAC MOTORS S. R. L., microempresa concesionaria que tiene como actividad principal la comercialización de vehículos de dos y tres ruedas, además de repuestos de la marca BAJAJ, bajo la representación del Grupo Crosland, único importador de la marca en el Perú, es un caso de estudio pertinente, pues ha sufrido y sigue teniendo consecuencias de la rotación laboral que hubo en los últimos años. Concretamente, 15 de 39 colaboradores se desvincularon de la organización entre el 2020 y 2022 por razones relacionadas a nuevas oportunidades laborales y conflictos laborales, de acuerdo con el gerente Matías Tacusi (comunicación personal, 17 de septiembre, 2021).

Considerando que el personal de la empresa requiere un constante entrenamiento, sean en habilidades y estrategias de venta o conocimiento sobre las unidades que se tienen en venta o para su reparación, se estima que TAC MOTORS S. R. L. presenta un problema de rotación. Esto debido a que, el proceso de conseguir las habilidades requeridas resulta costoso y difícil de reemplazar.

Como se mencionó anteriormente, la transición de personal no solo representa una pérdida de competitividad, sino también posibles síntomas de ciertas deficiencias asociadas a la gestión del negocio que las mypes por su capacidad reducida no pueden diagnosticar y afrontar oportunamente. En ese sentido, a partir de esta problemática, este trabajo de investigación busca profundizar esta situación, a través de un caso de estudio para identificar los factores que tienen mayor incidencia en rotación en los colaboradores para proponer un Plan de Retención Laboral.

Una de las metodologías para diagnosticar y combatir la rotación laboral es el Modelo de Estrategias de Gestión de Retención Basadas en Evidencias de Allen (2008) y la teoría de Allen et al. (2010). Este modelo se crea con la finalidad de generar un Plan de Retención para una organización y que aborda en sus fases la evaluación de la rotación a este como un problema; cómo proceder frente a ello, para entender la razón de los colaboradores para retirarse o quedarse; y el resultante de esto, generar un plan de acción para su implementación y evaluación posterior. Es esta, en líneas generales, la metodología a aplicarse en la presente investigación.

1.6. La rotación y su efecto “bola de nieve”

Existen trabajos de investigación que manifiestan como premisa que la rotación es un problema más crítico de lo que se cree, debido a su capacidad para generar una mayor rotación laboral; es decir, una salida de un colaborador puede motivar la decisión de salida de otros colaboradores.

Porter y Rigby (2021) consideran que la rotación laboral es contagiosa y que tiene un efecto de “bola de nieve”, porque los colaboradores tienden a compartir actitudes laborales negativas a través de comportamientos que finalmente son evaluados e imitados por otros colegas. En la misma línea, Dunn (2018) sostiene que esta situación se basa en el concepto de contagio emocional que define como un fenómeno en el que las emociones y comportamientos relacionados inducen a otros sujetos a tener emociones y conductas similares. Desde esta perspectiva, se percibe a la rotación laboral como un problema más crítico y con la necesidad urgente de gestionar la salida recurrente de personal.

2. Preguntas de investigación

La pregunta general de la presente investigación es ¿Cómo reducir el nivel de rotación laboral de los colaboradores de una mype del sector automotor peruano Caso: TAC MOTORS S. R. L.? Asimismo, se plantean las siguientes preguntas específicas.

- ¿Cuál es la situación de la rotación laboral en la mype del sector automotor peruano Caso: TAC MOTORS S. R. L.?

- ¿Cuáles son los motivos que conllevan a la rotación y permanencia de los trabajadores en la mype del sector automotor peruano Caso: TAC MOTORS S. R. L.?
- ¿Cuál es el diseño más adecuado para disminuir la rotación en la mype del sector automotor peruano Caso: TAC MOTORS S. R. L.?

3. Objetivo general

El objetivo general de esta investigación es Diseñar un Plan de Retención para disminuir la rotación laboral de una mype del sector automotor peruano considerando el Modelo de Estrategias de Gestión de Retención Basadas en Evidencias de Allen et al. (2010): Caso TAC MOTORS. A continuación, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Describir y analizar la situación actual de la rotación de personal en la microempresa concesionaria TAC MOTORS S.R.L. en función de las fuentes primarias.
- Identificar los factores determinantes de rotación y permanencia de la mype concesionaria TAC MOTORS S.R.L.
- Proponer un Plan de Retención Laboral para la mype concesionaria TAC MOTORS S. R. L. en función a los procesos de atracción y rotación.

4. Justificación

El Perú es uno de los países a nivel regional más afectados con el fenómeno de la rotación laboral y así lo demuestran las estadísticas siguientes. Según PricewaterhouseCoopers (citado por SUDACA, 2019), en cuanto a niveles de rotación de personal, el país tiene un índice de 20.7 % frente a un promedio de 10.4 % a nivel de Latinoamérica si hablamos de las empresas más grandes. Asimismo, si contamos tanto a las grandes empresas como medianas y pymes, el índice resulta 13 %. En esa línea, uno de los sectores más grandes, es el comercio, el cual conforma el 33 % de la actividad económica en el país, en el cual el 43.4 % de las personas en este rubro pasaron por una transición laboral (Beccaria y Maurizio, 2020). Por esta razón, a nivel teórico, la presente investigación es un aporte a los estudios de las ciencias de la gestión, como también pone en conocimiento a las pequeñas y medianas empresas los posibles factores de rotación laboral de personal prescindible en la organización.

Asimismo, la importancia de esta investigación radica en la necesidad de validar a partir de un nuevo caso una metodología para comprender la motivación que genera la intención de rotación en las mypes en el ámbito nacional en las que generalmente no se gestiona formalmente a los trabajadores, un problema que aqueja a un sector como el de las mypes. Esta validación y sus resultados podría resultar en una herramienta que puede facilitar el diseño de propuestas y estrategias que reduzcan los niveles de rotación en este tipo de organizaciones.

Por otro lado, Gabriela Pantoja-Kauffman (2019) afirma que, en la ejecución de procesos de gestión de personas en las mypes, los gerentes no ejecutan una gestión formal de las personas. El autor asocia esta deficiencia de planificación a una falta de formalización de los procesos de gestión de personas. Por ello, a nivel metodológico, la adaptación del modelo de Estrategias de Gestión de Retención Basadas en Evidencias de Allen et al. (2010) puede ser replicado en otras mypes para el reconocimiento de factores de rotación laboral y el desarrollo de un plan de acción ajustado a las características e intereses de cada organización. Finalmente, a nivel práctico, el sujeto de estudio y pares podrán reconocer los factores que influyen en la rotación laboral de personal funcional, de manera que, tiene la posibilidad de desarrollar y ejecutar un plan de acción para retener esa población y minimizar los índices de rotación.

5. Viabilidad

Esta investigación tiene a la empresa TAC MOTORS S. R. L. como fuente primaria, a la cual se tiene acceso y el consentimiento de la Gerencia para poder levantar la información necesaria postulado en el Anexo D. Asimismo, a través de este se tiene acceso y comunicación con el personal y ex personal de la organización. Además, aunque la empresa realiza sus actividades en la región de Puno, ambas partes, tanto los investigadores como la Gerencia y su personal, cuentan con acceso a herramientas de comunicación virtuales suficientes para proceder con la investigación.

Finalmente, se tiene acceso a fuentes secundarias como las bases de datos en línea que ofrece la Pontificia Universidad Católica del Perú, todas ellas enmarcadas principalmente sobre los ejes teóricos a abordar: rotación y retención laboral. Finalmente, hay un interés en el equipo por la gestión de recursos humanos, como también de abordar y profundizar el tema de la rotación laboral en micro y pequeñas empresas.

6. Informe bibliométrico

Para la búsqueda de información, se escogió las bases de datos de repositorios *Scopus* y *Web of Science*. Debido a que nuestro tema de investigación abarca las variables: Rotación y Retención, nuestras búsquedas empezaron con las palabras "*Retention*", "*Job Rotation*", "*Employee Turnover*" y "*Employee Retention*", debido a que hay mucha investigación en inglés que era necesaria encontrar, asimismo, se consideró luego, optar por términos en español para encontrar estudios en latinoamérica y Perú específicamente.

Considerando los términos en inglés de nuestras variables de estudio, "*Employee Turnover*" y "*Employee Retention*" encontramos para la primera variable 10272 resultados, y

para la segunda 5662 resultados en *Scopus*; mientras que en *Web of Science*, en la primera variable se obtuvo 9253, y en la segunda 3262 resultados. En nuestro segundo filtro, se redujo la cantidad de resultados al seleccionar como tipo de estudio a “*Business, Management and Accounting*”, obteniendo en la primera variable de la búsqueda en *Scopus* 5386 resultados, mientras que, en la segunda variable 2655 resultados. En la búsqueda de *Web of Science*, se redujeron más aún la cantidad de resultados con 3709 y 923 respectivamente.

En estos últimos resultados, se pudo observar como común factor en ambos repositorios que el autor estudiado, David Allen, es el de mayor autoría en artículos, documentos y/o libros para ambas variables, el cual puede ser observado en el Anexo M. Este aspecto relevante es crucial para el desarrollo de la investigación. El último filtro considerado es del idioma español, el idioma, con el objetivo de encontrar estudios ya realizados en Latinoamérica y Perú. Los resultados de *papers* que obtuvimos se redujeron a cantidades como 9 y 2 en ambos repositorios. De esta literatura, consideramos 40 documentos que se asemejan a nuestro tema de investigación.

La mayor dificultad presentada en la búsqueda de información es no encontrar los términos específicos de nuestro tema de investigación, como por ejemplo “Rotación en una mype concesionaria” o “Plan de retención para una mype concesionaria”, más aún en estudios realizados en Perú. Sin embargo, se encontró amplia literatura sobre nuestros objetos de estudio “Retención” y Rotación”, lo que permitió identificar las principales herramientas de medición de ambas variables.



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Después del planteamiento del problema, es necesario fundamentar teóricamente la investigación con el objetivo de enmarcarlo en un campo de conocimiento anteriormente estudiado (Hernández et al., 2014). Por ello, el presente capítulo aborda la conceptualización de autores sobre la gestión de recursos humanos, rotación de personal y retención laboral.

1. Gestión de Recursos Humanos

Watson (2010) define la Gestión de Recursos Humanos como el uso gerencial sobre los esfuerzos, conocimientos, capacidades y actitudes que los empleados aportan a la organización como parte de su trabajo para completar actividades que sustentan la continuidad de la empresa. En esa línea, Chiavenato (2019) sostiene que los recursos humanos son personas que interactúan en una organización sin distinción jerárquica o funcional y están distribuidos por niveles: institucional de la organización (alta dirección), intermedio (gerencia y asesoría) y operacional (supervisores de línea, técnicos, obreros y otros colaboradores); además de proporcionar a la empresa conocimientos, actitudes, habilidades, entre otros.

De acuerdo con Armstrong (2014), esta gestión tiene un enfoque estratégico e integrado que beneficia y busca el desarrollo óptimo de los colaboradores de una empresa. Chiavenato (2019) refuerzan esta idea, al manifestar que la gestión de recursos humanos es una disciplina académica cuasi nueva que se encuentra en un proceso de cambios, pues denota más una perspectiva estratégica que operativa, porque tiene el objetivo de insertar ventajas competitivas mediante el fortalecimiento del capital intelectual de la organización.

Por otro lado, Farnham (2015) menciona cinco perspectivas en las que se desarrolla la gestión de recursos humanos: la planificación, en la cual se enfoca en la estrategia del plan organizacional; la gestión de personas, la cual percibe a los colaboradores como un capital social que se desarrolla y mantiene un compromiso con su trabajo; las relaciones laborales, las cuales refuerzan los puntos en común sobre los intereses de los colaboradores y la organización, minimizando los conflictos que pueden originarse; la estructura y sistemas, las cuales fomentan la participación de colaboradores y la elección informada en espacios de comunicación, confianza y compromiso entre ambas partes; y en perspectiva del rol, cuyo objetivo es unirse y trabajar en la gestión de línea.

En resumen y para propósitos de la investigación, en palabras de Boxall y Purcell (2017), se considera como una acción gerencial que implica contar con “recursos humanos”, siendo estos los talentos y competencias que las personas poseen ponen en práctica y desarrollan dentro de una organización y que llevan consigo al retirarse de esta. Asimismo, la gestión de recursos humanos es también un proceso que demanda esfuerzos para acoplar

y conectar un grupo de personas; y un elemento esencial en la actividad económica de una organización (Boxall y Purcell, 2017).

1.1. Importancia de la Gestión de Recursos Humanos para las mypes

El MTPE (2007) señala que, debido a factores internos, las mypes no logran mantener una dirección correcta en su desarrollo organizacional y esto se debe a la baja inversión en el salario de personal y falta de atención al clima organizacional, motivos por los cuales el colaborador no satisface sus necesidades económicas y psicológicas que pueden obtenerse a través del desarrollo de capacitaciones y la implementación de sistemas de reconocimiento. En esa línea, Sikora y Ferris (2014) menciona que una exitosa implementación de procesos de recursos humanos puede conducir a reforzar el rendimiento operacional y financiero de una organización como utilizar cuestionarios laborales, incentivos y compensaciones en función del desenvolvimiento de personal, además de capacitaciones y programas centrados en ellos.

Por otro lado, Davis et al. (2014) señala que, para el éxito de una organización en Latinoamérica, la función de la gestión de recursos humanos consiste en situar, contratar, desenvolver y retener los recursos fundamentales del personal; y tiene como objetivo mejorar los aportes productivos de los colaboradores a la empresa añadiendo responsabilidad desde una perspectiva estratégica, social y ética, además, refiere que el impacto de sus acciones enriquece el desempeño organizacional. Asimismo, para reforzar esta perspectiva, Armstrong (2020) manifiesta que el impacto de la gestión de recursos humanos en la empresa se desarrolla en base a tres proposiciones:

Las prácticas de recursos humanos tienen un impacto directo en las características de los empleados tales como el compromiso, la motivación y la habilidad; si los empleados tienen estas características es probable que el desempeño de la organización mejore en términos de productividad, calidad y entrega en niveles altos del servicio al cliente; y si ello mejora el desempeño organizacional, tendrán mejores resultados financieros (Armstrong, 2020, p.15).

Finalmente, Baldeos et al. (2020) concluye en su estudio realizado a mypes, que para aumentar la competitividad es necesario elaborar un plan de recursos humanos. Por esta razón, para efectos de la investigación, se considera que la gestión recursos humanos en una mype es una oportunidad para desarrollar de forma eficiente las actividades de una organización, estar siempre a la vanguardia de los cambios generados por el contexto, y permanecer de manera constante en la mejora continua de procesos de la organización (Rodríguez y Murillo, 2016).

2. Rotación de personal

Según Kim (2014), lo define como la decisión sobre un retiro o desvinculación laboral que implica una evaluación del puesto, insatisfacción laboral y evaluación de nuevas oportunidades laborales. En esa línea, Chiavenato (2019) señala que la rotación de personal es la variación e intercambio de individuos entre una empresa y el entorno que es expresado porcentualmente entre el personal que ingresa y se retira de la organización, sobre la cantidad promedio de colaboradores en un tiempo determinado.

Sobre la rotación laboral, Hernández et al. (2013) añaden que es un fenómeno laboral que tiene efectos negativos en la productividad de una economía, además de presentar pérdidas económicas y humanas que no tienen retorno. Asimismo, señalan que la desmotivación e insatisfacción laboral podrían ser motivos que conlleven a el retiro de los colaboradores de la empresa, por lo que atribuyen la tasa de rotación como un factor netamente interno que debe ser estudiado y atendido por la empresa.

De igual manera, Hom et al. (2019) mencionan que la rotación laboral es un comportamiento impulsado por decisión propia y, además, es un fenómeno de priorización para las empresas y su análisis es atendido por gerentes e investigadores desde hace más de un siglo. Los primeros tienen el fin de encontrar los efectos de las variaciones de la rotación disfuncional, mientras que los segundos, lo relacionan con un malestar del empleado o el mal funcionamiento de la empresa.

En conclusión, para propósitos de la investigación y acorde a lo mencionado por la Oficina de Estadísticas Laborales del Departamento de Trabajo del Gobierno de Estados Unidos (2022), la rotación de personal es cualquier forma de abandono relacionado a: la decisión propia de retirarse de la empresa, razón de despido, jubilación por edad legal, culminación del contrato laboral o incapacidad física o mental.

2.1. Medición de la rotación laboral

La medición de la rotación se da a partir de una ecuación tradicional que resulta en el índice de rotación propuesto por Armstrong (2021) que se calcula de la siguiente manera:

Figura 1: Índice de rotación

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{número de empleados que se retiran} \times 100\%}{\text{número total de empleados}}$$

Adaptado de Armstrong (2021)

2.2. Clasificación de Rotación

2.2.1. Por destinos

De acuerdo con Kirschenbaum y Weisberg (2002), las personas podrían rotar de dos formas, de forma interna y externa.

- La rotación interna se da en la misma organización, entre departamentos funcionales, el mismo puesto en un departamento distinto al de procedencia y un cambio de puesto o traslado en la organización para un cargo distinto.
- Por otro lado, la rotación externa que refiere a destinos en otras organizaciones.

2.2.2. Por relación

Pigors y Myers (1960) plantean diferencias entre la rotación, las admisiones, separaciones y despidos.

- Las admisiones refieren a la entrada de nuevas personas a la organización o reincorporaciones de extrabajadores.
- Las separaciones refieren a la salida de la organización ya sea por renuncia por voluntad de la misma persona o suspensión por eliminación del puesto o una reducción de personal planificada.
- Los despidos hacen referencia a la terminación de una relación laboral por decisión del empleador.

2.2.3. Por el decisor

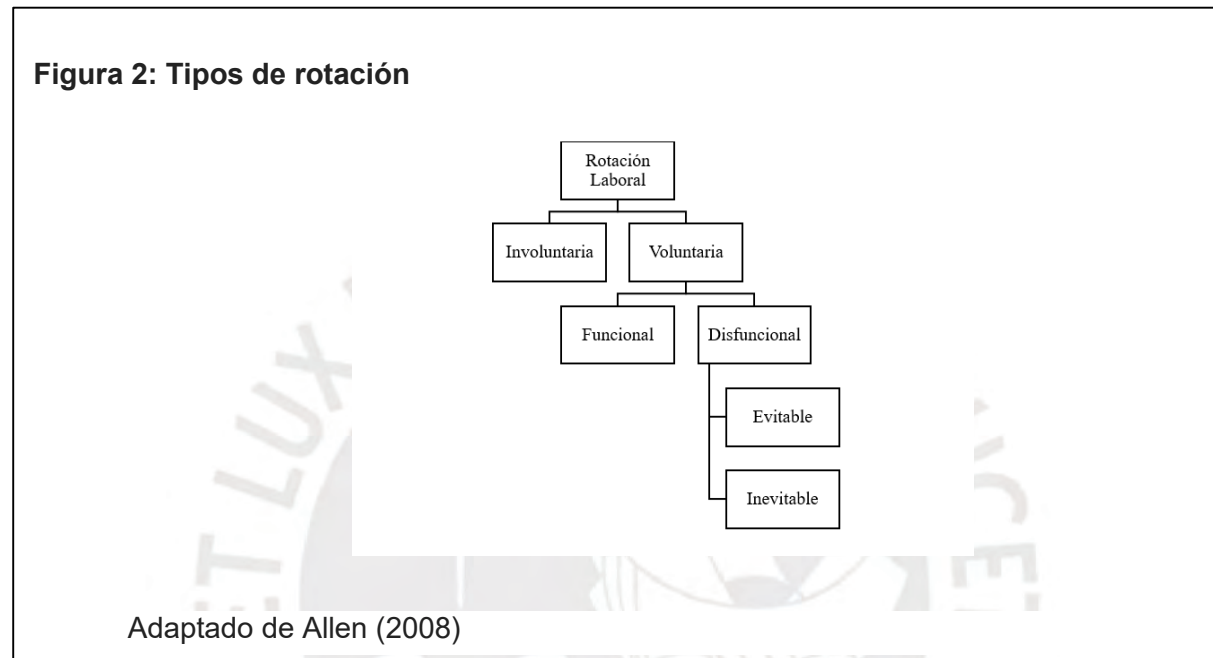
Según Griffeth y Hom (2001), la rotación de personal puede tener una clasificación según la parte que toma la decisión de salida:

- En primer lugar, tenemos a la rotación voluntaria que hace referencia a una decisión libre del empleado por dejar su actual puesto de trabajo. Esta se puede separar en dos tipos, la funcional o disfuncional. Por un lado, la primera ocurre cuando la salida es de un trabajador poco efectivo o eficiente, lo cual su salida no significa gran problema para la organización. Por otro lado, la rotación disfuncional refiere a la salida de personal clave valorado por su eficiencia y efectividad que no es fácil de reemplazar lo cual implica un problema para la organización, ya que pierde a un elemento que aporta considerablemente a la cadena de valor del negocio.

- En segundo lugar, tenemos a la rotación involuntaria que hace referencia a la decisión del empleador por desvincular al empleado ya sea por un desempeño debajo de lo esperado o algún otro motivo.

2.2.4. Por el decisor, funcionalidad y evitabilidad

Según Allen et al. (2010), hay una división de la rotación mediante tres niveles que se explican a continuación:



En un primer nivel, tenemos a la rotación voluntaria e involuntaria que se relaciona con la parte decisoria sobre la desvinculación, iniciada por el empleado o empleador. El segundo nivel parte de la rotación voluntaria y se bifurca de acuerdo con su funcionalidad. Será rotación funcional cuando la salida del personal favorece a la organización debido a un rendimiento que no consiguió cumplir con las expectativas del puesto, de tal modo que esta persona sea fácilmente reemplazable. La rotación disfuncional afecta a la empresa puesto que el personal que sale es uno con rendimiento sobre la media o es un puesto que requiere gran nivel de especialización, por lo que lo hace difícilmente reemplazable.

Finalmente, en el tercer nivel, que parte de la rotación disfuncional, se relaciona con la capacidad de la organización para influenciar en reconsiderar la decisión de la salida. Esta rotación es evitable en la medida que la empresa pueda influir en la decisión del colaborador. Además, cabe resaltar que la salida será inevitable cuando las causas sobre las que la organización no tiene control.

2.3. Consecuencias de la rotación

La rotación de personal tiene grandes implicaciones en las organizaciones. Esto es inevitable hasta cierto punto, pero hay costos tangibles e intangibles que debe asumir tanto la organización, como los colaboradores. Chiavenato (2011) considera costos de tipo primarios, secundarios y terciarios. A continuación, se detallan en:

- En primer lugar, los de tipo primario hacen referencia a la salida de la persona de la organización. Este costo tiene relación directa con los costos de reclutamiento y selección de los nuevos empleados, los costos que implican el desarrollo del proceso de selección y los demás costos de la separación.
- En segundo lugar, tenemos costos secundarios que se relacionan a efectos indirectos que principalmente son intangibles y difíciles de evaluar. Ejemplos de este tipo de costo son la repercusión de la salida y entrada de nuevo personal en la productividad de un proceso, los costos extralaborales de formación, etc.
- En tercer y último lugar tenemos a costos terciarios que se definen como los efectos colaterales e inmediatos a la salida de la persona de un puesto de trabajo como la pérdida de calidad en atención o la pérdida monetaria exacta en el negocio.

Es importante señalar que Allen (2010) asocia a la rotación de personal voluntaria con costos de dos tipos, detallados a continuación:

- En primer lugar, se tienen a los costos de la separación que se dividen entre costos tangibles como el salario del personal de recursos humanos asociados con la tarea de procesar la salida del colaborador, el tiempo de la gerencia que consiste en la entrevista de salida. Por el contrario, los costos intangibles son la pérdida de la fuerza laboral por las funciones del cargo saliente que no se están desempeñando normalmente, la disminución de la calidad por el puesto faltante, la pérdida de memoria organizacional con respecto al *know-how*. A esto se le puede agregar los costos de perder clientes en caso el personal saliente manejaba una cartera de clientes propia. Esta salida tiene también un costo de contagio, en el que otros empleados podrían ser influenciados para tomar la misma decisión.
- En segundo lugar, el autor considera a los costos de reemplazo que se dividen en costos generales que implican el tiempo del área de recursos humanos para los procesos que implican el reemplazo de un colaborador. Asimismo, se tienen

a costos de capacitación y orientación que se asocian a la inducción, la capacitación formal e informal. Adicionalmente se considera a costos de socialización que consisten en el tiempo que usan los empleados para conocer y orientar al nuevo miembro del equipo. De la misma manera, este incluye costos sobre la pérdida de la productividad que consiste en que el colaborador no producirá como el anterior personal hasta que alcance un nivel competente. Asimismo, están los costos de los procesos de selección como las pruebas de elegir a un candidato y gastos de aplicación. Y finalmente, los costos de reclutamiento que hacen referencia a los costos incurridos en la publicidad para las convocatorias y los incentivos de contratación como las bonificaciones.

2.4. Factores determinantes en la rotación de personal

Diversos autores mencionan que factores externos e internos podrían ser las causas del intento de rotación. Para O' Reilly (1989) esta intención nace cuando el trabajador identifica que sus valores personales son distintos al de la organización, haciendo referencia a un conjunto de factores externos a la empresa relacionados con las necesidades personales del trabajador.

Mobley (1982, citado en Bodla y Hameed 2009) menciona que hay cuatro determinantes de rotación: satisfacción o insatisfacción laboral, utilidad esperada de roles de trabajo internos alternativos, utilidad esperada de los roles de trabajo externos, y valores y contingencias no laborales. La satisfacción laboral explica cuán satisfecho está el empleado con su posición laboral, este es influenciado por variables como el nivel salarial, los beneficios sociales, la igualdad de oportunidad y ascenso, la calidad de condiciones y el puesto laboral en sí. Mientras que la utilidad esperada hace referencia a la evaluación de alternativas que tiene el trabajador que lo llevan a decidir o no a la rotación. Finalmente, las contingencias están relacionadas a sucesos originados en el trabajo que impiden al colaborador continuar con sus funciones, como, por ejemplo, accidentes o enfermedades.

Para Chiavenato (2000), la rotación laboral es un efecto de sucesos originados en la empresa o fuera de ella, estos condicionan el comportamiento del trabajador. Sobre los factores externos, menciona el autor, están la situación del mercado laboral, el estatus económico del empleado, entre otros; mientras que los factores internos son "la política salarial, política de beneficios sociales, tipo de supervisión ejercido sobre el personal, oportunidades de progreso profesional, relaciones humanas entre colaboradores, condiciones físicas, moral de personal, cultura organizacional, política de reclutamiento y selección, criterios y programas de entrenamiento, política disciplinaria, evaluación de desempeño y grado de flexibilidad en las políticas de la empresa" (Chiavenato, 2000, p. 216).

Otra propuesta es la de Bodla y Hameed (2009), en la que se consideran dos componentes determinantes en la rotación, los que pueden controlarse y los que no. Los primeros están relacionados a la organización y los identifica como satisfacción laboral, compromiso organizacional y estrés laboral; mientras que los segundos son las alternativas y oportunidades laborales, y el *Job hopping*, tendencia laboral que hace referencia a las personas que transitan de trabajo en trabajo con frecuencia. Es decir, los controlables están relacionados a las condiciones laborales, compensaciones y políticas organizacionales; y los no controlables, a las ofertas laborales en el mercado con mayores beneficios económicos y de desarrollo profesional.

Por otro lado, Albaqami (2016) considera tres secciones, entre externas e internas: personales, individuales y organizacionales, las cuales guardan una relación positiva con nuestro objeto de estudio. Las personales o determinantes demográficos como la edad y nivel educativo del trabajador; los individuales, relacionados al compromiso laboral de empleado y la satisfacción laboral; y los organizacionales, que hacen referencia al espacio físico laboral, en el cual el empleado desempeña sus funciones, la relación con sus compañeros de trabajo y el salario.

Desde la perspectiva de Kim (2014), existen factores de rotación como apoyo organizacional, en relación a la ayuda que ofrece la empresa al trabajador; apoyo del supervisor o jefe inmediato, cuán empático y guía es el jefe con el trabajador; apoyo de compañero de trabajo, en relación a la cooperación entre pares; compensación, beneficios económicos que la organización ofrece; gestión de personal, cuán organizados y claros están los procesos entre la empresa y el trabajador; desarrollo profesional, qué beneficios de crecimiento profesional ofrece la empresa al trabajador; estrés laboral, cuánto afecta el trabajo al bienestar físico y psicológico del empleado; claridad de funciones y rol; causas externas relacionadas al mercado laboral, es decir, cuán expuestos están a acceder a un mejor trabajo y ambiente laboral comparado a su actual organización.

Para la presente investigación utilizaremos la propuesta de Allen et al. (2010) adaptado del estudio de Allen (2008), que considera y define a los factores de rotación claves a monitorear y gestionar por las organizaciones para entender su contexto:

- a) **Onboarding:** Este proceso tiene como objetivo preparar a los nuevos colaboradores para el logro de los objetivos que se plantea para su puesto de trabajo y reducir el tiempo de adaptación hasta que se sientan cómodos en sus roles (Sibisi y Kappers, 2022). En la misma línea, Lauby (2016) define a la inducción como el proceso que ayuda a los colaboradores a ser productivos de la forma más eficaz y eficiente. Allen et al. (2010) relacionan este factor en dos ítems, la socialización; que

hace referencia a la transferencia de aprendizajes, habilidades, competencias y actitudes necesarias para que los trabajadores se desempeñen su rol de forma correcta (Calderón y otros, 2015); y la comunicación de las expectativas reales del trabajo a realizar por parte de la organización.

b) Características del trabajo: Allen et al. (2010) encierran en este factor la claridad del rol a desempeñar, el conflicto de roles en funciones a desempeñar, las oportunidades de promoción, el ámbito laboral, la sobrecarga de trabajo, la rutina, las compensaciones económicas y la satisfacción sobre este. De acuerdo con Bogičević y Čučković (2019), el diseño del trabajo, que muestra cómo los equipos e individuos interactúan y cuáles son sus roles tienen una directa influencia en actitudes positivas frente a su trabajo, por lo que las características del trabajo se vuelven un factor clave a la hora de evaluar la rotación en las organizaciones. Asimismo, Allen et al. (2010) afirman que, si bien las compensaciones son importantes, no es el factor más importante dentro de las características de trabajo para motivar una salida. Igualmente, el mismo autor tampoco considera que se pueda afirmar que un aumento salarial, asociado también a las oportunidades de promoción, disminuiría radicalmente los índices de rotación en una empresa.

c) Liderazgo y relaciones: Allen et al. (2010) consideran que la relación entre el colaborador y su supervisor o gerente es uno de los factores más influyentes en la toma de decisión de desvinculación laboral. En tal sentido, Martin (2020) sostiene que cuidar las relaciones es vital para un ambiente positivo, aspecto que, finalmente, es diseñado y modelado por los líderes. Allen et al. (2010) desglosan este factor en la relación entre líderes y colaboradores, satisfacción sobre la supervisión, satisfacción de los compañeros de trabajo y cohesión del equipo de trabajo.

d) Clima laboral: Este factor se define como la percepción compartida de los colaboradores sobre su ambiente interno de trabajo que se forma a partir de experiencias e interacciones en la organización (Pedraza, 2018, p. 33). Asimismo, Allen et al. (2010) sostienen que el clima laboral tiene relación directa con el proceso de toma de decisión de salida de un colaborador por lo que es clave su gestión y seguimiento continuo. De esta forma, estos autores desglosan este factor en elementos como estrés laboral, la comunicación, participación en la toma de decisiones y justicia dentro de la empresa.

e) Características individuales: Allen et al. (2010) engloba en este factor a los rasgos de los colaboradores como la ocupación, número de hijos, edad, carga

familiar, grado de instrucción, estado civil, sexo, habilidad cognitiva y raza. Allen et al. (2010) sostiene que si bien las características individuales no son críticas en la rotación, ciertos grupos pueden verse afectados por intervenciones de la organización, asimismo, lo ejemplifican como el caso de un subgrupo de colaboradores mujeres que podría verse afectado por un cambio de políticas sobre el equilibrio entre la vida laboral y personal.

3. Retención

Por un lado, Sandhya y Kumar (2011) manifiestan que la retención de talento humano es la capacidad de una empresa de conservar colaboradores claves por un periodo de tiempo extenso, asimismo, por el contrario, la ineficiencia de esta acción implica la rotación de personal que tiene un impacto negativo en el desarrollo y crecimiento de la organización.

Por otro lado, Chiavenato (2019) menciona que la retención requiere de un conjunto de medidas especiales como la gestión del salario y planes de prestaciones sociales, de higiene y seguridad laboral; además, tiene como objetivo mantener la satisfacción y motivación del personal, como también, atender el estado social, mental y físico del colaborador para fortalecer la estabilidad y el compromiso laboral. Adicionalmente, Rai y Mukherjee (2017) señalan que los procesos tradicionales en gestión de recursos humanos no son efectivos y son un causal del crecimiento del nivel de rotación laboral en las empresas, generando pérdidas en costos y tensión en el ambiente laboral, por ello es necesario la aplicación de estrategias atractivas de retención que respondan a las necesidades del talento humano.

Asimismo, Carter y Walker (2018) consideran que la retención de recursos humano tiene mayor relevancia frente a la rotación y escasez de talento, y que en la actualidad es complicado captar y retener personal con un perfil profesional adecuado a las características de la empresa, porque la perspectiva laboral del empleado ha sufrido cambios desde la concepción en sí, como también de los compromisos que conllevan a la ejecución de sus funciones.

Según Allen (2008), la retención es una postura que la empresa adquiere para coordinar esfuerzos en hacer frente a la rotación voluntaria de personal clave caracterizados por su alto rendimiento, habilidades que son demandadas en el mercado o complicadas de adquirir; y el manejo de una retención efectiva se basa en el diagnóstico temprano y continuo de las causas de la rotación, como también el desarrollo de prácticas de retención. Reforzando esta idea, Collings y Mellahi (2009) señalan que un plan de gestión de recursos humanos se centra en conservar a largo plazo las ventajas competitivas, identificándolas y

relacionándolas con los puestos laborales clave; este debe tener la retención correcta de puestos claves considerando a la población con alto potencial.

3.1. ¿Por qué los empleados permanecen en la organización?

Allen (2008) señala que muchas investigaciones tienen como objeto de estudio a las personas que se retiran de la organización, porque se tiene la creencia de que esto podrá determinar las pautas para retenerlos. Sin embargo, según Allen (2008) es valioso también entender las razones de permanencia de los colaboradores, porque el trabajo te brinda la oportunidad de desarrollar conexiones y relaciones internas y externas a la organización, por lo que renunciar al trabajo implica evaluar y reorganizar estas conexiones, mientras que aquellos que cuentan con muchas conexiones están más conectados y tienen mayores razones para permanecer en la organización, de estas existen tres clases de conexiones:

- *“Links”* o lazos: Son conexiones que un individuo tiene con una persona, grupo u organización, como, por ejemplo, relaciones con compañeros de trabajo, equipos de trabajo, supervisores, amigos, parientes, entre otros. Los colaboradores con mayores links con otros en su organización o comunidad tienen menos posibilidades de retirarse.
- *“Fit”* o encaje: Representan la forma en cómo los colaboradores ven que encajan o son compatibles en sus trabajos y comunidades, como, por ejemplo, si una persona disfruta de las actividades al aire libre y reside en un lugar que le brinda experiencias excelentes al aire libre, le resultará complicado renunciar si mudarse a otra comunidad implica no tener estos espacios o experiencias.
- *“Sacrifice”* o sacrificio: Este hace referencia a las formas de valor que una persona cuenta al retirarse del trabajo, porque estos representan recompensas económicas basadas en un clima de trabajo positivo, oportunidades de línea de carrera, estado de permanencia, entre otros, por ello, las personas que se sacrifican tienen una mayor conexión y están más propensos a permanecer en la empresa.

3.2. Estrategias de retención de recursos humano clave

Según Bargsted (2011), existen tres componentes necesarios para el diseño y ejecución de estrategias de retención: los cambios en la manera de realizar las labores, la adopción de nuevas tecnologías mejora la productividad realizando tareas con más eficacia; los cambios en las relaciones de trabajo, a través del ámbito legal, en referencia a los derechos y deberes de la organización y el empleado, y el ámbito psicológico, centrada en analizar las expectativas de un colaborador respecto a otro; y las prácticas de recursos

humanos con énfasis en la planificación de estrategias en la planeación de la carrera futura del trabajador.

Asimismo, Figueroa (2014) menciona que la retención involucra tener cuidado en los procesos de selección de personal, contratación, capacitación para el logro de objetivos específicos y desarrollo de habilidades, competencias y potencial para que el personal se consolide como talento clave para la organización; asimismo, el planteamiento de estrategias debe centrarse en las políticas compensatorias y planes de carrera que esté orientada a disminuir la rotación voluntaria que limita el crecimiento de las organizaciones.

Chiavenato (2019) señala como estrategias el desarrollo de políticas como presentar criterios de compensación directa que considere el valor del cargo laboral y la remuneración promedio en el mercado laboral; criterios de compensación indirecta para el personal que atienda los programas de prestaciones sociales adaptados a las necesidades de los cargos laborales; conservar la motivación laboral, con una moral alta, dinámica y productiva; criterio relacionado a las condiciones de higiene y seguridad considerando el desenvolvimiento y tareas del personal; y la creación de sindicatos y representantes.

Para Madero (2019) los factores de retención de talento son la pertenencia, que agrupa características que deben ser consideradas y trabajadas por la empresa, como el logro de la misión y visión, desarrollo de planes de crecimiento, mantener y cuidar la reputación de la organización y tener un sentido de responsabilidad y conciencia social; el ambiente social, describe a la creación de condiciones para que se obtenga un buen ambiente laboral, mantener buenas relaciones laborales, fomentar el trabajo en equipo, la solidaridad y cooperación, y el desarrollo de una red de contactos; la eficiencia productiva, hace referencia a las cualidades que debe tener el cargo o función del personal que mejore el desenvolvimiento laboral como beneficios, horarios flexibles, mejores instalaciones, remuneración competitiva, entre otros; y el núcleo personal, este reúne los componentes que orientan al desarrollo y crecimiento profesional del personal, como el fortalecimiento de habilidades y conocimientos, estabilidad laboral, el equilibrio entre el trabajo y el ámbito personal, además del reconocimiento de sus logros.

Armstrong (2019) manifiesta que el objetivo de las estrategias de retención es asegurar que el personal clave permanezca en la empresa y se reduzcan o eliminen los costos generados por la rotación, estas abordan un análisis de las razones por las cuáles el personal se retira y por qué permanece en la organización a través de la ejecución de un plan de retención en las áreas que presenten falta de compromiso e insatisfacción. Asimismo, Allen et al. (2010) desde un punto de vista estratégico, menciona que es necesario conocer los costos y beneficios de la rotación de personal antes del desarrollo de un plan efectivo de

gestión de retención. Adicionalmente, Allen (2008) manifiesta que existen dos clases de estrategias de retención: estrategias sistémicas desarrolladas a partir de principios de gestión de retención, y las estrategias dirigidas que se centran en orientar la rotación específica.

3.3. Pautas para la elaboración de un plan de retención

Allen et al. (2010) mencionan un plan de retención está basada en 5 ideas erróneas comunes de la rotación laboral: “Toda rotación es la misma y muy mala”, “La gente renuncia por el salario”, “La gente renuncia por insatisfacción de sus trabajos”, “Es poco lo que los gerentes pueden hacer para influir directamente en las decisiones de rotación”, “Una estrategia de retención simple y única para todos es la más efectiva”. Por lo que, para Allen et al. (2010), un plan de retención debe responder a las preguntas de “¿Por qué la gente se retira de la empresa?” y “¿Por qué la gente se va de la empresa?”, de manera que se pueda conocer las estrategias adecuadas para retener personal y a la vez, satisfacer sus necesidades y de la empresa

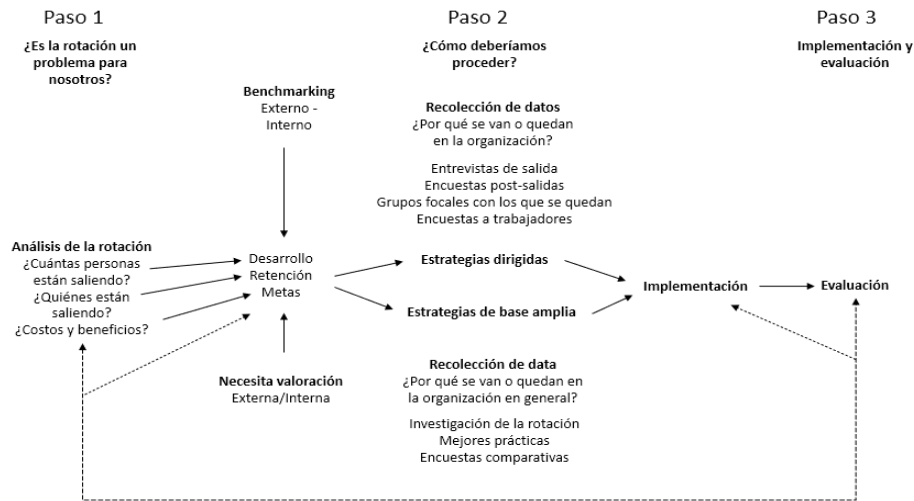
Allen (2008) recomienda realizar un diagnóstico de las causas de rotación para el desarrollo de estrategias de retención a modo de prevención de este fenómeno, incluso antes de contratar nuevo personal. Asimismo, el autor refiere que los fines y metas de la retención son distintos en cada área, sede geográfica, tipos de trabajos y personas, por lo que el desarrollo de estrategias de retención sin considerar ello podría ser contraproducente para la organización.

Este modelo está compuesto por cuatro fases, de las cuales, las dos primeras nacen de interrogantes como: “¿La rotación es un problema para nosotros?”, “¿Cómo podríamos proceder?” y los últimos dos responden a la implementación de un plan y una evaluación de resultados. Según Allen (2008), la rotación voluntaria no es del todo mala para la organización, esta se vuelve disfuncional cuando se trata de la pérdida de personal erróneo o cuando la tasa de rotación es tan alta que los gastos de esto superan los beneficios.

3.3.1. PASO 1: ¿La rotación es un problema para la empresa?

El primer paso del modelo de Allen (2008), descrita en la Figura 3, busca determinar si la rotación es un problema para la empresa, el cual impulsa un análisis de la rotación que responde a tres interrogantes: “¿Cuánta gente se está retirando de la empresa?”, “¿Quién se está retirando?”, “¿Cuáles son los costos relativos y beneficios de la rotación actual?”.

Figura 3: Modelo de Desarrollo de un Plan de Gestión de Retención de Allen (2008)



Adaptado de "Retaining Talent". Allen, 2008, p.12

Sobre la primera pregunta, la medición puede realizarse a través de una ecuación que calcule la ratio de personal que se retira de la empresa. Para propósitos de la investigación, se adoptará la fórmula propuesta por Armstrong (2021), indicada en la Figura 1. Según Allen (2008), es recomendable realizar seguimiento de los tipos de rotación (voluntaria, involuntaria, evitable e inevitable), tipo de contrato (jornada parcial o completa), cargo laboral, funciones laborales, ubicación geográfica, entre otros aspectos relevantes que reforzarán la identificación de los *turnover hotspots* o puntos críticos de la rotación.

La segunda pregunta del modelo de Allen (2008), responde a la necesidad de conocer y diagnosticar el tipo de rotación que se está desarrollando, entre funcional o disfuncional, pues cada individuo tiene un diferente valor para la organización y las razones son distintas para cada uno. Por esta razón, Allen (2008) recomienda realizar un seguimiento a la información de estas personas sobre su rendimiento, las competencias son demandadas en el mercado o son difíciles de reemplazar y que ellos poseen, su antigüedad laboral y los grupos minoritarios al cual pertenecen.

Sobre la tercera pregunta, Allen (2008) menciona que la implementación de estrategias requiere una inversión de dinero, tiempo y otros recursos. Por esta razón, Allen (2008) considera necesario conocer cuáles son los costos asociados a la rotación y si estos son mayores que los beneficios que trae consigo la rotación para así, calcular la cantidad total de los costos de rotación en función de las características del tipo de trabajo y del personal.

Asimismo, Allen (2008) señala que la siguiente pauta a seguir del primer paso es realizar una evaluación comparativa o *benchmarking* y la evaluación de necesidades puede brindar información relevante para identificar si la rotación laboral es un problema para la empresa. De esta manera, Allen (2008) recomienda realizar un *benchmarking* externo para comparar la tasa de rotación de la empresa frente al ratio de la industria, si la primera es alta frente a los competidores, significará que la empresa tiene desventaja competitiva, caso contrario, si es baja, se podrá decir que la empresa tiene ventaja sobre los competidores.

Finalmente, la última pauta de este paso en el modelo de Allen (2008) es la evaluación de las necesidades para identificar las implicancias de la rotación en una coyuntura laboral futura, por el cual es necesario realizar una evaluación externa que implique un análisis de las nuevas tendencias en el sector económico y el mercado laboral que puedan influir en la oferta y demanda de personal.

3.3.2. PASO 2: ¿Cómo la empresa debería proceder?









Allen (2008) sustenta que luego del anterior paso que reúne un análisis de rotación, el *benchmarking* y la evaluación de necesidades, permite identificar el alcance de la rotación como problema para la organización y con el resultado se podrá plantear las metas de retención. El segundo paso presenta dos escenarios, en el primero la rotación no es un problema, por lo tanto, la empresa puede continuar con sus actividades sin detener la supervisión de la rotación; por el contrario, si la rotación es un problema, es necesario desarrollar las siguientes estrategias que propone Allen (2008):

- Generales: Allen (2008) menciona que estas nacen de los principios de la gestión de retención, permiten reducir el índice de rotación y su ejecución puede darse en toda la empresa.
- Específicas: Allen (2008) considera que son las que tienen mayor atención en aspectos propios de la rotación y se elaboran a través de recursos como entrevistas de salida, encuestas, focus group y otras investigaciones cualitativas.

Las estrategias del modelo de plan de retención de Allen (2008) brindan pautas para enfrentar la rotación en base a criterios de los costos de rotación, índice de rotación y el tipo de rotación. Allen (2008) menciona que cuando los costos y el índice de rotación son aceptables, la rotación es de tipo funcional, en ese caso se recomienda continuar con el mismo *status quo* de la empresa y mantener la supervisión de la rotación; sin embargo, cuando los costos son tolerables, pero la rotación es disfuncional, se recomienda implementar estrategias de baja inversión como acuerdos flexibles entre la empresa y el personal. Asimismo, Allen (2008) manifiesta que cuando los costos son aceptables, pero el índice de

rotación no lo es, se sugiere poca inversión en las estrategias generales; si el índice de rotación es alto y el tipo de rotación representa un problema para la organización, se necesitará de poca inversión en las estrategias generales y específicas; pero, si los costos de rotación son altos o intolerables, se desarrollaran estrategias que generen un costo-beneficio positivo para la organización; y por último, si el índice y el tipo de rotación no es un problema, pero los costos son altos, se propone diferenciar y disminuir los costos relacionados al personal que se retira. A continuación, se presenta de manera gráfica la adaptación de estrategias de retención en base a los costos, los índices y el tipo de rotación:

Figura 4: Adaptación de las Estrategias de Retención

Costos de rotación	Tolerable				Intolerable			
	Aceptable	Aceptable	Alto	Alto	Aceptable	Aceptable	Alto	Alto
Índice de rotación								
Tipo de rotación	Funcional	Disfuncional	Funcional	Disfuncional	Funcional	Disfuncional	Funcional	Disfuncional
								
Respuesta	Mantener el status quo y supervisar	Baja inversión en estrategias específicas	Baja inversión en estrategias generales	Baja inversión en estrategias generales y específicas	Optimización de costos	Estrategias específicas	Estrategias generales	Estrategias generales y específicas

Adaptado de Allen (2008)

3.3.3. PASO 3 Y 4: Implementación y evaluación

Finalmente, el tercer paso del plan de retención es la implementación, mientras que el cuarto paso corresponde a la evaluación de los resultados de la implementación del modelo de Allen (2008). Sobre el primero, para Allen (2008) las acciones que la organización considera al ejecutar el plan dependen directamente de las características y estrategias de la organización, asimismo, frente a este cambio organizacional, será necesario que la alta dirección apoye y acepte estas estrategias en un espacio de en el cual se desarrolle un plan de comunicación que permita su entendimiento, adaptación e implementación de nuevas políticas y procedimientos organizacionales por parte de estos directivos, por último, es necesario anticiparse y prepararse frente a cualquier tipo de objeción de la ejecución del plan, por eso se debe tener en cuenta las posibles dudas y preguntas respecto al proceso.

Según Allen (2008), el cuarto paso exige la evaluación de resultados, por ello, el autor sugiere estudiar el impacto de los costos, como, por ejemplo, realizar un análisis de la cantidad de personal que se retira, qué tipo de rotación es, y cuál es el retorno a la empresa de la inversión de la implementación de las estrategias. Entonces, el cuarto paso para Allen (2008) permite evaluar las estrategias de retención para realizar cambios y ajustes a fin de

obtener mejores resultados, mediante el planteamiento de estas preguntas: “¿los resultados responden a los objetivos de retención?” si la respuesta es negativa, entonces los objetivos no son realistas y es necesario modificarlos; y por último “¿los resultados insatisfactorios sugieren obtener nueva información o el desarrollo de un plan más efectivo?”.

Para propósitos del estudio, frente a la problemática identificada, se realizará una propuesta de retención de personal clave, considerando el modelo de Plan de Gestión de Retención de David G. Allen (2008), porque este aborda las variables de rotación y retención en su proceso del desarrollo de un plan.

3.4. Prácticas de Retención Laboral

Según Allen (2008), las mejores prácticas de la gestión de recursos humanos permiten la consecución de objetivos de un plan de retención y como práctica puede considerarse el reclutamiento, la selección, la socialización, la capacitación y el desarrollo, la compensación y el reconocimiento, la supervisión, y el compromiso. Asimismo, un antecedente cercano a esta investigación se dio con el diseño de una estrategia de retención a una empresa aseguradora (Crisanto et al., 2016). En esta se hicieron propuestas sobre las prácticas de gestión de talento con la finalidad de reducir el índice de rotación y los costos que implicaba la rotación. A continuación, se explicará según la perspectiva de diversos autores los procesos de Gestión de Recursos Humanos que son clave para la retención de personal:

a) **Reclutamiento:** Allen (2008) menciona que es el conjunto de acciones y políticas que ejecuta una organización para obtener el talento humano que necesita con un enfoque de atracción. Armstrong (2014) señala que el reclutamiento es la ejecución de programas y políticas que buscan atraer y seleccionar talento externo, es decir, fuera de la organización, al menor costo posible, de manera que pueda satisfacer las necesidades de la organización.

b) **Selección:** Allen (2008) menciona que la forma en cómo se maneja este proceso puede influir en la rotación, por ello una técnica efectiva es el uso de *biodata* o información biográfica que identifica experiencias que pueden diferenciar a los colaboradores que permanecen o aquellos que se retiran de una organización, sobre los primeros, esta información incluye experiencias laborales, perfil educativo, y participación y liderazgo en organizaciones o proyectos extracurriculares a través de cuestionarios dirigidos al personal.

c) **Socialización:** Para Allen (2008), las prácticas de socialización permiten la integración del nuevo personal a la organización, asegurando que este pueda permanecer en la empresa, estas actividades pueden ser experiencias de

aprendizaje individual o grupal, formales o informales que fomentan la interacción de colaboradores, y la identificación de modelos a seguir para los nuevos empleados.

d) Capacitación y desarrollo: Allen (2008) menciona que hay una relación inversa entre la capacitación y la rotación, porque el personal más capacitado es menos propenso a renunciar de aquellos que reciben poca o mucha capacitación, sin embargo, las oportunidades de crecimiento y desarrollo influyen en sus decisiones, por lo que la atención de estas prácticas es necesaria para evitar la rotación. Según Allen (2008), si la preocupación de la empresa es que la capacitación aumente la tasa de rotación, entonces se recomienda ofrecer capacitaciones en temas específicos de la organización, pues estos son difícilmente utilizados en otras empresas, asimismo, es necesario también enfocar esfuerzos en oportunidades de crecimiento profesional para retener personal, como por ejemplo, el reembolso de una matrícula para los empleados que completan el curso y permanecen en la empresa por un determinado tiempo.

e) Compensación y reconocimiento: Para Allen (2008), la compensación y el reconocimiento juegan un rol crucial en las contribuciones de incentivos, no contar con recompensas sitúa a la organización en desventaja frente a la competencia en la atracción y retención de talento, pues es necesario considerarlos como una propuesta de valor para el empleado. Por ello, Allen (2008) sugiere alternativas de compensación como por ejemplo, liderar el mercado en incentivos que sean coherentes a la estrategia de gestión de recursos humanos para generar satisfacción y disminuir la atracción de otras alternativas laborales, estas pueden ser recompensas intrínsecas como mayor libertad en la toma de decisiones; reconocimientos que responden a necesidades individuales, porque las personas tienen intereses y características diferentes y únicas; y la vinculación explícita del reconocimiento y la retención, hace referencia a los incentivos económicos.

f) Supervisión: Según Allen (2008), la calidad de la relación de los trabajadores con los supervisores es un importante factor de rotación y cómo éste se conduzca depende de un plan de retención, por lo cual se sugiere la capacitación de supervisores y gerentes en liderazgo, desarrollo de relaciones efectivas con sus trabajadores, y cómo retener personal clave, asimismo, es necesario atender a casos particulares de supervisión abusiva que implica lenguaje verbal y no verbal hostil como criticar en público ridiculizando al personal, mentir, no cumplir acuerdos, realizar amenazas y no gestionar bien la ira con los empleados, a través de la capacitación

del personal que presenta estas actitudes o en última instancia retirarlos de la organización.

g) **Compromiso:** Allen (2008) menciona que los colaboradores comprometidos están satisfechos con sus trabajos si disfrutan sus funciones y se sienten a gusto en la organización, fortaleciendo la creencia de que su trabajo es importante para la organización y que este valora su desempeño, por esta razón se recomienda tomar en cuenta los siguientes consejos para fortalecer el compromiso de los trabajadores con la organización:

Figura 5: Fortalecimiento del compromiso en la organización

Diseño del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el significado de la autonomía, la diversidad y el apoyo de los compañeros de trabajo en la empresa.
Reclutamiento y selección	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar una comunicación clara para lograr el entendimiento y acoplamiento del colaborador con el trabajo, y el colaborador con la organización. • Contratar internamente donde sea estratégica y prácticamente factible.
Capacitación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar orientación que comunique cómo los trabajos contribuyen a la misión de la empresa y que permite que los nuevos empleados a establezcan lazos con sus compañeros de trabajo. • Ofrecer el desarrollo continuo de habilidades.
Compensación y gestión del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Considere sistemas basados en competencias y el pago por desempeño. • Plantear metas como desafíos. • Proporcionar retroalimentación positiva y reconocimiento para todo tipo de aporte.

Adaptado de Allen (2008)

CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL

Este capítulo desarrollará el marco contextual de la investigación, el cual tiene el objetivo de describir el contexto y realidad en la que se desarrolla nuestro objeto de estudio y que dan lugar a la problemática planteada. En esta sección, inicialmente, se prioriza la presentación de datos generales de la situación del sector de concesionarios de vehículos menores. Luego se describe la situación de la rotación laboral y retención laboral. Finalmente, se expone de forma general, el caso de estudio mediante una descripción de la organización, de sus prácticas y procesos en la gestión de personas.

1. Situación del mercado de vehículos menores entre los años 2019 y 2021

El sujeto de estudio se desarrolla en el mercado de vehículos menores, a través de la concesión de la marca BAJAJ de la compañía BAJAJ Auto Limited, fabricante indio de vehículos de dos y tres llantas (motocicletas y mototaxis Cabe mencionar que las trimotos, motocarros y mototaxis, según el Ministerio de Transporte de Colombia (2023), son considerados como vehículos de tres ruedas con estabilidad propia y que comparte elementos mecánicos de motocicleta con la finalidad de transportar personas o mercancías con capacidad útil de 770 kilogramos.

Según la empresa STATISTA GMBH (2021), India se convirtió en el 2020 en el país con mayor producción de vehículos de dos y tres ruedas a nivel mundial, por encima de China que en el 2021 registra una producción de 1.8 millones de vehículos menores. Además, las exportaciones de motocicletas son las de mayor porcentaje de exportación, pues durante el 2019 se vendieron 3 847 152 motos y trimotos; mientras que, en el 2020, se exportaron 4 020 106 unidades; y hasta la fecha se tiene registrado en el 2021, 3 669 166 unidades exportadas. Sobre las productoras de vehículos menores, destaca la compañía BAJAJ que hasta el término de mes de octubre lidera en ventas con una participación de mercado de 13.06 % a nivel mundial (BAJAJ, 2022).

En el mercado regional, se presenta un incremento marcado durante los años 2020 y 2021. Según la Asociación Nacional de Movilidad Sostenible (2022), la cantidad de vehículos menores registrados en Colombia en el 2019 fue de 612 086 unidades, en el 2020 de 358 175 unidades, mientras que hasta agosto del 2021 se presenta la cantidad de 537 839 unidades, representados por un 50.2 % de variación porcentual entre estos dos últimos años.

La marca BAJAJ tiene una marcada presencia en el mercado regional frente a otras marcas conocidas como HONDA y BMW, como también asiáticas como DONGFENG, sin embargo, su competencia directa son las empresas nacionales, en el caso de Colombia a AKT, RANGER en Ecuador, y MOTOMEL en Argentina que también se exportan al Perú. En general, la favorable situación de la marca a nivel global y regional puede considerarse como

una oportunidad de crecimiento y desarrollo para los *dealers* o representantes de la marca BAJAJ (Asociación Automotriz del Perú, 2022).

En el 2019 se registró la venta de 219 064 unidades; mientras que en el 2020 disminuyeron las ventas en un 19.5 %; finalmente, el acumulado al mes de septiembre del 2021 se incrementó en un 84.8 % de unidades vendidas (Asociación Automotriz del Perú, 2021). De estos vehículos, se reconoce a las motos como los vehículos más vendidos por sobre las trimotos, considerando que hasta el mes de septiembre se registró la venta de 225 282 motos y 100 811 trimotos. Asimismo, las marcas más presentes en el mercado de vehículos menores durante este periodo son MOTOKAR/HONDA, WANXIN y BAJAJ, en el cual este último tuvo una participación en el 2019 de 12.5 %, en el 2020 de 10.1 % y a septiembre del 2021 de un 9.1 % (Asociación Automotriz del Perú, 2022).

Las ciudades con mayor índice de ventas de vehículos menores en el 2019 fueron Lima con 104 805 unidades, por encima de Chiclayo con 27 698 unidades, Pucallpa con 17 059 unidades y Piura con 15 297 unidades vendidas. Mientras que, en el 2020, las ciudades con mayor registro de ventas fueron Lima con 102 181 unidades, Chiclayo con 28 945 unidades, Piura con 16 279 unidades y Juliaca con 9 148 unidades. Finalmente, a septiembre del 2021, Lima registra un total de 107 223 unidades, Chiclayo con 31 402 unidades, Trujillo con 11 611 unidades y Juliaca con 11 314 unidades (Asociación Automotriz del Perú, 2022). Sobre ello, cabe mencionar que la sede de TAC MOTORS S. R. L. se encuentra en Juliaca y que los dos últimos años esta ciudad se ha mantenido liderando en ventas entre el cuarto lugar a nivel nacional, por lo tanto, es un buen escenario para la actividad económica de la empresa, dado que la línea de tendencia de las ventas tiene puntos alcistas.

Finalmente, según la Asociación Automotriz del Perú (2022) la importación mensual de motocicletas de enero del 2019 al mes de agosto del 2021 tiene un incremento en la cifra promedio registrando 26 940 unidades, mientras que en el caso de trimotos presenta de 5 174 unidades importadas, por lo que, la marca BAJAJ tiene un alto nivel de competencia en el mercado nacional.

2. Contexto de la rotación laboral

De acuerdo con el estudio de Beccaria y Maurizio (2020) sobre rotación en Latinoamérica, el índice promedio de rotación es de 13 % si se consideran las salidas de un empleo hacia la inactividad laboral. Si se consideran todas las salidas, incluyendo las transiciones de un centro de labores a otro, el índice se incrementa considerablemente en 28.8 %, Brasil se encuentra en 24.4 % mientras que Argentina alcanza el 27.7 %. Con un nivel algo mayor, se encuentran México, Ecuador y Paraguay, que tienen 30.2 %, 30.6 % y 34.7 % respectivamente. Perú se posiciona como el país con mayor tasa de rotación laboral

con 44 %. La Organización Internacional del Trabajo (2021) explica estas ratios con la dominante situación precaria en actividades informales en la región. Esta situación empeora cuando se trata de jóvenes que ingresan al mercado laboral, ya que la baja experiencia laboral y el no tener desarrolladas habilidades para sus actividades, se dificulta el desarrollo de una línea de carrera. La misma organización afirma que los jóvenes latinoamericanos están experimentando las mayores dificultades históricas en cuanto a la inestabilidad ocupacional.

3. Caso de estudio

3.1. Presentación de la empresa

Para esta sección, se recabó información a partir de la entrevista realizada con los gerentes Matías Cecilio Tacusi Herrera y Natividad Rina Suaña Turpo, además del asistente de gerencia de la empresa, Christian Tacusi Suaña.

3.2. Historia de la empresa

De acuerdo con la entrevista realizada al gerente general y fundador de la empresa, Matías Cecilio Tacusi Herrera, TAC MOTORS S.R.L Distribuidor S.R.L mejor conocida en su medio como TAC MOTORS S. R. L., se constituyó en el año 2011 en la ciudad de Juliaca (comunicación personal, 17 de septiembre, 2021). Según la gerencia, la empresa inició sus operaciones con una sola sede representando al Grupo Crosland, único distribuidor de la marca BAJAJ en el Perú. Dos años después abrió su segunda sede en la misma ciudad y un taller, en el que se encuentra el área de Planta. Pronto la empresa se posicionó como referente por su nivel de ventas y el posicionamiento de su marca debido a la constante participación en distintos eventos en la región de Puno como auspiciador y su énfasis en ofrecer una atención de calidad (comunicación personal, 17 de septiembre, 2021).

3.3. Misión, visión y valores

La empresa remarca en la misión, su deseo de ofrecer herramientas de trabajo y un medio de transporte accesible. Asimismo, su visión hace explícito su objetivo de ser la empresa más confiable y referente en la región de Puno. De acuerdo con la gerencia, entre los valores que enmarcan sus operaciones se encuentran el respeto, la pasión, colaboración y excelencia con los que buscan también diferenciarse de su competencia (comunicación personal, 17 de septiembre, 2021).

3.4. Situación actual

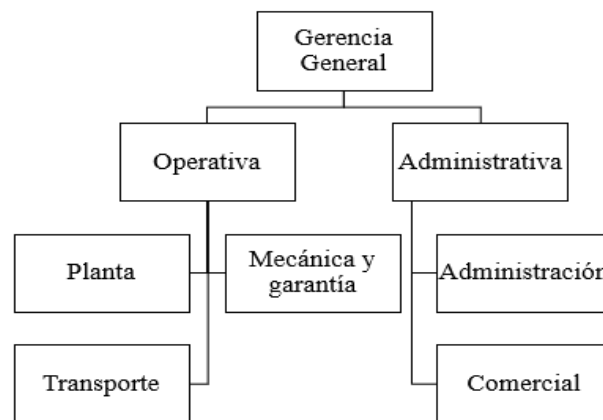
TAC MOTORS S.R.L es una empresa con poco más de 10 años en el rubro de la comercialización de mototaxis y motos lineales de la marca BAJAJ, asimismo realiza servicios de posventa. Se encuentra dirigida por los fundadores y gerentes, Matías Cecilio Tacusi Herrera y Natividad Rina Suaña Turpo. Al momento, la empresa desarrolla sus actividades en la ciudad de Juliaca - Puno, en tres locales: dos dedicados a la venta de los vehículos y

repuestos, y uno de ensamblaje y servicios técnicos. De acuerdo con el gerente Matías Tacusi (comunicación personal, 17 de septiembre, 2021), la marca se define como un *dealer*¹ en su mercado, término que utiliza el Grupo *Crosland*, proveedor de vehículos de la empresa y único importador de la marca BAJAJ en el país. Es importante mencionar a la marca *Crosland*, pues configura mucho el negocio de TAC MOTORS S.R.L, porque este no solo define los precios de los vehículos sino también es quien aprueba y autoriza a un distribuidor de motos lineales y mototaxis a para que este se convierta en un *dealer* bajo sus términos y condiciones. Es decir, los principales competidores de la empresa son otros *dealers* autorizados. A ello se le puede sumar la venta Retail como lo es *Motocorp*, empresa del Grupo Efe.

3.5. Estructura organizacional

Actualmente la estructura organizacional de la empresa se encuentra detallada en el Anexo A. Sin embargo, como se puede observar en la Figura 6, los 24 colaboradores están divididos en dos áreas funcionales: administrativa y operativa. La primera, abarca la administración y el comercio; mientras la segunda, las operaciones en planta, mecánica y garantía, y transporte. A continuación, se detalla en la siguiente gráfica:

Figura 6: Áreas funcionales de la empresa TAC MOTORS S.R.L



Adaptado de TAC MOTORS S.R.L

¹ “Persona física o jurídica que actúa como intermediario en una operación por cuenta ajena a cambio de una comisión, pudiendo actuar también por cuenta propia”. (RAE, 2023)

3.6. Los procesos de gestión de personas en TAC MOTORS S.R.L.

Como se mencionó anteriormente, la empresa no cuenta con un área de recursos humanos como tal ni procesos ejecutados bajo una asesoría profesional. En ese sentido, en las siguientes líneas se busca dar a conocer la situación actual de los procesos que se llevan a cabo en TAC MOTORS S.R.L.

3.6.1. Reclutamiento y selección de personal

Para la empresa, este proceso inicia con la salida de personal sea por decisión propias del colaborador o por un cese de contrato. A partir de ello, el personal administrativo se encarga del reclutamiento, que se define como un conjunto de técnicas y procedimientos que se utilizan para convocar a candidatos con el potencial de asumir las funciones que requiere el puesto a llenar (Chiavenato, 2011).

Este proceso se da con la colocación del aviso en la plaza de armas en un mural en el que se muestra variedad de oportunidades laborales. De acuerdo con la Gerencia (comunicación personal, 26 de junio de 2022), este método tiene el inconveniente que, al ser un tablero con muchos anuncios de oportunidades laborales, el tamaño y contenido del aviso es muy limitado, lo que ha generado que los candidatos que se acercan a dejar su currículum vitae no sean los más idóneos para el puesto. Adicionalmente, los colaboradores hacen recomendaciones de personas conocidas o familiares.

Una vez que los candidatos se acercan a la sede de la empresa, el personal administrativo archiva sus documentos y estos pasan a una entrevista con el gerente Matías Tacusi quien hace preguntas aleatorias sobre la experiencia y funciones sobre el puesto a ocupar. Según indica la gerencia, las preguntas se orientan a conocer dónde se realizaron los estudios, el último trabajo desempeñado, las actividades a las que se dedica la familia (comunicación personal, 26 de junio de 2022).

El proceso como tal no está debidamente estructurado por lo que no se cuenta con una guía de entrevista específica que permita seleccionar al candidato más adecuado según sus aptitudes.

3.6.2. Manejo de planilla/remuneraciones/bonos de cumplimiento y beneficios

De acuerdo con la gerencia (comunicación personal, 26 de junio de 2022), en cuanto al manejo de la planilla, es el personal administrativo quien se encarga de su gestión mediante hojas de cálculo. Asimismo, estos calculan los montos que corresponden al sueldo variable de los colaboradores de acuerdo con el rendimiento sea, para el área de ventas, sobre el volumen de ventas; para los de planta, por unidad armada y el número de servicios brindados.

Además, este mismo personal se encarga de calcular los montos de descuento que pudiesen tener en el área de plantas con respecto a la pérdida o daño de los activos de la empresa.

3.6.3. Gestión de desempeño

En este campo, de acuerdo con la gerencia (comunicación personal, 17 de septiembre, 2021), la empresa cuenta con tres criterios que, si bien no miden objetivamente el rendimiento de los colaboradores en su totalidad, sí ofrece a los gerentes una perspectiva sobre el desenvolvimiento que tienen sus colaboradores en sus funciones.

El primero de estos criterios es la puntualidad a la hora de llegar al centro de trabajo. Si bien no hay una sanción por cada tardanza, lo que se detecta es la recurrencia de acuerdo con las percepciones de los encargados que apertura las sedes. Asimismo, los gerentes revisan las cámaras para confirmar esta percepción de puntualidad sobre los colaboradores. El segundo criterio tiene que ver con el comportamiento observado por los gerentes y la recurrencia en relación con conflictos con sus compañeros o clientes.

El tercer criterio tiene que ver con el orden y limpieza de su lugar de trabajo para lo cual, la gerencia supervisa continuamente. Asimismo, el tercer criterio varía de acuerdo al área. Para el área de ventas, este criterio vendría a ser el volumen de ventas. Por otro lado, para el área de planta, tiene que ver con el número de reportes de fallos tras las ventas. Cabe resaltar que estos criterios son considerados por la gerencia para la posterior renovación de contratos con los colaboradores.

3.6.4. Capacitación y entrenamiento de habilidades

En este campo, de acuerdo con la Gerencia (comunicación personal, 17 de septiembre, 2021), si bien hay capacitaciones para los colaboradores, estas se dan principalmente por parte del Grupo Crosland, lo que es un beneficio para todos los dealers a nivel nacional. Estas capacitaciones se orientan a las áreas de ventas y planta principalmente y abarcan temas sobre cómo impulsar las ventas o presentaciones técnicas sobre nuevos vehículos. Previo a la pandemia, el personal viajaba a Lima para recibir capacitaciones, sin embargo, tras el confinamiento, se pasó a una modalidad virtual.

Previo a la pandemia, TAC MOTORS S.R.L capacitaba a sus colaboradores principalmente en temas de prevención sobre riesgos laborales. Asimismo, con respecto a la inducción, es la gerente Natividad Suaña quien es la que se encarga de orientar al personal nuevo en el área de ventas; mientras que, en planta, es el gerente Matías Tacusi quien se encarga de los nuevos mecánicos que ingresan a trabajar a esta área.

3.6.5. Gestión del Clima Laboral

De acuerdo con la Gerencia (comunicación personal, 17 de septiembre, 2021), si bien la empresa no cuenta con evaluaciones periódicas objetivas, existe un rol reactivo sobre algún suceso que pueda afectar el clima laboral dentro de la empresa. En caso de que algún colaborador reporte un conflicto, se toman medidas de intermediación, a cargo de la gerencia. En caso de ser un conflicto en el que un colaborador afecte las instalaciones o activos de la empresa se suele dar una sanción económica sobre su sueldo. Sin embargo, si el conflicto no llega a un acuerdo o los daños son considerables, como, por ejemplo, la pérdida constante de materiales, en este caso la empresa decide retirar a este colaborador.

Adicionalmente al manejo del capital humano, es relevante poder mencionar tres aspectos extras relacionados con la gestión de personas en la empresa: en el año 2020 se hizo un recorte salarial sobre la fracción variable del sueldo de los colaboradores en general sin excepción, este recorte obedece al contexto de pandemia en el que la empresa necesitaba disminuir sus costos. Ese mismo año, se dio el recorte de personal, debido al cierre de unas sedes, por un cierre permanente de la avenida en el que ésta operaba. Finalmente, los términos de los contratos en relación al tiempo de contratación cambiaron, para los colaboradores de confianza, estos contratos se redujeron de doce meses a 6 meses, mientras que, para el personal excedente, de 6 meses a 4 meses.

4. Rotación en TAC MOTORS S. R. L.

Considerando los documentos “Base de datos del Personal de TAC MOTORS S.R.L” y “Base de datos del ex Personal de TAC MOTORS S.R.L” presentados en los Anexos, se puede estimar a través de la fórmula del índice de rotación de TAC MOTORS presentado en la Figura 1, adaptado de Armstrong (2021), la tasa de rotación anual de los periodos 2020, 2021 y 2022-1.

En el 2020, renunciaron 4 trabajadores de un total de 18 empleados, estimando un 22% como índice de rotación, en el 2021, este aumentó a 26 %, porque renunciaron 5 colaboradores de 19. Finalmente, en el primer semestre del 2022 se retiraron 6 personas de un total de 24 colaboradores.

Tabla 1: Índice de rotación de TAC MOTORS S. R. L.

Año	n° de empleados que se retiran	n° total de empleados promedio	Índice de rotación	Área operativa	Área administrativa
2020	4	18	22 %	2	2
2021	5	19	26 %	3	2
2022-1	6	24	25 %	3	3

Adaptado de TAC MOTORS S.R.L.

Según la “Base de datos del ex Personal de TAC MOTORS S. R. L.”, el 93 % de los excolaboradores presentó una rotación voluntaria, de los cuales, el 87 % representa al personal efectivo para la empresa. En conclusión, de acuerdo con la alta tasa de rotación de personal evitable, pues las razones de salida de estos empleados se vinculan a factores internos a la empresa, el tipo de rotación es disfuncional, porque sus cargos son difícilmente reemplazables e impacta negativamente en los resultados de eficiencia y en los costos de la organización.

Tabla 2: Tipo de rotación

Personal efectivo	13
Personal no efectivo	2
Tipo de rotación	Disfuncional

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Tras el desarrollo de la problemática, marco teórico y contextual, en esta sección se abordará la metodología de la presente investigación. Procederemos a describir aspectos como el alcance, enfoque y diseño. Luego, describiremos las herramientas que se utilizaron para el levantamiento y posterior análisis de la información. Por último, se desarrollará la secuencia metodológica que seguirá la investigación sobre la rotación, además del diseño de un plan de retención.

1. Enfoque de la investigación

Según Hernández et al. (2017), la investigación es un grupo de fases sistemáticas, empíricas y críticas que se utilizan en el estudio de un fenómeno, estos se sustentan bajo dos enfoques: cuantitativo y cualitativo, ambos transitan de una fase a otra con el objetivo de obtener conocimiento. Según Grinnell (1997, citado en Hernández et al., 2017), ambas metodologías emplean estrategias como observar y evaluar un problema, a partir de ello, determinar ideas o suposiciones para luego fundamentarlas, analizarlas y posteriormente, realizar nuevas observaciones para modificarlas o incluso generar otras.

La presente investigación, pretende realizar un análisis profundo de las experiencias, vivencias y percepciones del personal del concesionario mype TAC MOTORS S. R. L. S. R. L. en torno a nuestra variable de estudio a través del recojo de información. Para este levantamiento de datos se utilizarán herramientas como la revisión de documentos y entrevistas individuales que alimentan el proceso de interpretación con foco en el significado de las acciones de los participantes. Asimismo, se evalúa el desarrollo natural de los sucesos, por lo que no habrá manipulación ni estimulación con respecto a la realidad que viven los participantes. Dada las características mencionadas, en sintonía con las planteadas por Hernández et al. (2017) en su definición de enfoques para la investigación, el enfoque de este estudio se define como cualitativo.

2. Alcance de la investigación

Hernández et al. (2017) señalan que los alcances de investigación dependen principalmente de los objetivos investigadores, revisión de la literatura y la perspectiva del estudio. Un estudio puede tener cuatro alcances: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. Para definir el alcance de la investigación, es necesario considerar dos puntos fundamentales: la revisión de la bibliografía y la perspectiva que es escogida por el investigador.

Por un lado, Hernández et al. (2017) mencionan que el alcance descriptivo recolecta información de forma independiente sobre la variable estudiada necesaria para el estudio. Por esta razón, se aborda el problema de forma descriptiva, porque se tiene como objetivo

describir y medir las características de los factores determinantes de la rotación, como también conocer las razones de permanencia de los colaboradores.

3. Diseño de la investigación

Tras el desarrollo de la problemática y definición de características de la investigación, es necesario definir el diseño de la investigación que, según Hernández et al. (2017), consiste en el plan o estrategia a llevarse a cabo para la recolección de la información requerida para una investigación.

Considerando que la presente investigación se centra en el estudio específico de un caso, es necesario indicar que el diseño de la investigación será el caso de estudio que se define como un estudio que utiliza procedimientos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta para responder a un problema o hipótesis planteada sobre un individuo, un sistema u organización en específico (Hernández et al., 2017). Asimismo, Stake (1995) plantea que existen tres tipos de estudios de caso: intrínseco, colectivo e instrumental. En ese sentido, el tipo de estudio de caso de esta investigación corresponde al instrumental, ya que se busca profundizar un conocimiento a partir de un caso particular, de esta manera se podrá aportar a las ciencias de la gestión en el sector de las mypes.

4. Unidad de análisis

Según Hernández et al. (2017), la unidad de análisis es un segmento de contenido textual, auditivo o visual que previamente fue revisado. Con estas unidades, se realiza un análisis para generar categorías (codificación) comparando tanto las igualdades como diferencias entre las unidades; es el investigador quien realiza un análisis de las unidades para extraer significados relevantes para el estudio. Con respecto a las categorías, sirven para organizar los resultados relacionados con el fenómeno estudiado.

De acuerdo con lo mencionado, la unidad de análisis son las personas que laboran en una empresa mype concesionaria, debido a que la información para la investigación será recogida a través de entrevistas dirigidas a colaboradores de la empresa TAC MOTORS S. R. L. Asimismo, para enriquecer la investigación en profundidad, se entrevistará a personal que se haya desvinculado de la empresa en los últimos dos años. Finalmente, para complementar y validar el plan a diseñar se contará con la participación de tres expertos en Gestión de Recursos Humanos.

5. Selección de la muestra

El muestreo cualitativo es propositivo ya que utiliza juicios deliberados para obtener muestras que suponen la cercanía probabilística al incluir grupos que se presumen como típicos para una muestra (Hernández et al., 2017). Es así que, dentro del procedimiento inicial, debemos preguntarnos en base al contexto y planteamiento del problema qué casos nos

interesan y dónde podemos encontrarlos. Por esta razón, la muestra debe contener los casos que nos interesen, es decir, los trabajadores que permanecen en la compañía, como también quiénes deciden retirarse.

Según Hernández et al. (2017), el muestreo por conveniencia o por voluntarios consiste en un método sin elección aleatoria y principalmente seleccionado subjetivamente por el investigador debido a las limitaciones de disponibilidad. Para efectos del presente trabajo de investigación y por la proximidad y la disponibilidad a la muestra, esta será no probabilística por conveniencia.

6. Población

En la Tabla 3, se puede observar la cantidad de personas que aún mantienen sus relaciones laborales con TAC MOTORS S.R.L desde el año 2020 a la actualidad. Esta información está actualizada hasta mayo del 2022, considerando como colaboradores a 24 personas y excolaboradores a 15 personas.

Tabla 3: Personal al 2022 de TAC MOTORS S. R. L.

Estado	Cantidad
Colaborador	24 personas
Excolaboradores	15 personas
Total	39 personas

Durante el periodo 2020 a 2022, 14 personas se retiraron de la empresa TAC MOTORS S.R.L, de los cuales dos de estos se reintegraron a la empresa, considerándose 24 personas como colaboradores activos al periodo 2022-1. En la Figura 7 se observa la distribución de trabajadores y extrabajadores en dicho periodo, como también del personal que se reintegró a la empresa.

Figura 7: Distribución de la población por estado laboral



En la Tabla 4 se puede observar que, sobre la base de datos del personal que actualmente presenta un vínculo laboral con la empresa, el 50% de ellas pertenecen al área administrativa, mientras que el 50% al área operativa. Asimismo, sobre el personal que prescindió de sus funciones definitivamente, el 47% pertenecía al área administrativa, mientras que el 53% pertenecía al área operativa.

Tabla 4: Distribución de la población por área

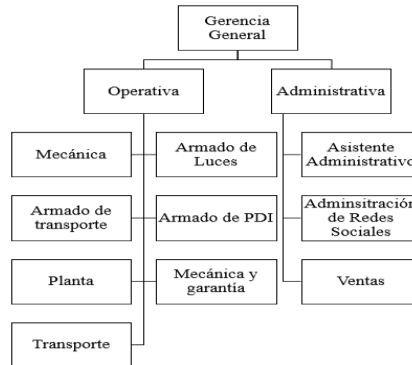
Área	Colaborador	%	Excolaborador	%
Administrativa	12	50	7	47
Operativa	12	50	8	53
Total	24	100	15	100

Adaptado de TAC MOTORS S. R. L.

Asimismo, el personal de TAC MOTORS S. R. L. está conformado por áreas administrativas identificadas como “Gerencia General”, “Administración”, “Ventas”, “Asistente de Administración” y “Administración de redes sociales”; y por áreas operativas identificadas como “Mecánica”, “Armado de luces”, “Armado de transporte”, “Armado de PDI”, “Planta” y

“Mecánica y garantía”, esta información puede observar en la Figura 8 y Figura 9 detenidamente.

Figura 8: “Organigrama del período 2020 - 2022”



Adaptado de TAC MOTORS S. R. L.

Figura 9: “Base de datos del personal en el período 2020 - 2022”

Nombres y Apellidos	Cargo
Matías Cecilio Tacusi Herrera	Gerente General
Natividad Rina Suaña Turpo	Gerente General
Erika Yanina Mendoza Ticona	Contabilidad
Huver Juvenal Ticona Escobar	Contabilidad
Rocío del Pilar García Pantoja	Asistente Administrativo
Max Helio Condori Cerpa	Ventas y Community Manager
Juan Tacusi Herrera	Ejecutivo de ventas
Lidia Huanca Alvarez	Ejecutivo de ventas
Marilyn Castillo	Ejecutivo de ventas
Elmer Condori Mamani	Encargado de Transporte
Oswaldo Adrian Larota Tacusi	Encargado de Fibras
Maycol Apaza Condori	Mecánico de planta
Ernesto Leon Charcas	Mecánico de planta
Clemente García Mamani	Mecánico de planta
Joshimar Alvarez	Mecánico de planta
Eloy Calcin Mamani	Mecánico de planta
Boriz Nelson Condori Mamani	Mecánico de garantía
Esmeralda Condori Mamani	Encargado de planta
Gina Victoria Condor	Ejecutivo de ventas
Van Dam Jimenez Machaca	Ensamblaje y limpieza
Rocío del Pilar Pantoja	Control adminsitrativo
Marco Antonio Apaza Pachari	Servicio técnico de mecánica
Selene Tito Condori	Cajera
David Crisólogo Quispe Laura	Técnico mecánico

Adaptado de Reporte de personal desvinculado de TAC MOTORS S. R. L. del año 2020 - presente.

Asimismo, de esta población, se entrevistaron a 18 colaboradores para fines de la investigación, como se presenta a continuación en la Figura 10:

Figura 10: Muestra de colaboradores de la empresa TAC MOTORS S. R. L.

FECHA	TURNO	HORARIO	TRABAJADOR	ENTREVISTADOR	ESTADO
20/06/22	TURNO MAÑANA	8:30 - 9:10	ERNESTO LEON CHARCAS	EDUARDO	ENTREVISTADO
20/06/22	TURNO MAÑANA	8:30 - 9:10	GINA VICTORIA CONDOR	EDUARDO	ENTREVISTADO
20/06/22	TURNO TARDE	4:50 - 5:30	BORIS NELSON CONDORI MAMANI	MAVEL	ENTREVISTADO
20/06/22	TURNO TARDE	4:50 - 5:30	ROCÍO DEL PILAR PANTOJA	EDUARDO	ENTREVISTADO
21/06/22	TURNO MAÑANA	8:40 - 9:10	MARCO ANTONIO APAZA PACHARI	MAVEL	ENTREVISTADO
21/06/22	TURNO MAÑANA	8:40 - 9:10	SELENE TITO CONDORI	EDUARDO	ENTREVISTADO
21/06/22	TURNO TARDE	4:50 - 5:30	CLEMENTE GARCÍA MAMANI	MAVEL	ENTREVISTADO
21/06/22	TURNO TARDE	4:50 - 5:30	ERIKA MENDOZA TICONA	EDUARDO	ENTREVISTADO
22/06/22	TURNO MAÑANA	8:40 - 9:10	YOSHIMAR ALVAREZ	MAVEL	ENTREVISTADO
22/06/22	TURNO MAÑANA	8:40 - 9:10	ELOY CALCIN MAMANI	EDUARDO	ENTREVISTADO
22/06/22	TURNO TARDE	4:50 - 5:30	ELMER CONDORI MAMANI	MAVEL	ENTREVISTADO
22/06/22	TURNO TARDE	4:50 - 5:30	ESMERALDA CONDORI MAMANI	EDUARDO	ENTREVISTADO
23/06/22	TURNO MAÑANA	8:40 - 9:10	DAVID CRISOLOGO QUISPE LAURA	MAVEL	ENTREVISTADO
23/06/22	TURNO MAÑANA	8:40 - 9:10	MARILYN CASTILLO	EDUARDO	ENTREVISTADO
23/06/22	TURNO TARDE	4:50 - 5:30	VAN DAMME JIMENEZ MACHACA	MAVEL	ENTREVISTADO
23/06/22	TURNO TARDE	4:50 - 5:30	OSWALDO LAROTA	EDUARDO	ENTREVISTADO
24/06/22	TURNO MAÑANA	8:40 - 9:10	LIDIA HUANCA ÁLVAREZ	EDUARDO	ENTREVISTADO
24/06/22	TURNO MAÑANA	8:40 - 9:10	JUAN TACUSI HERRERA	MAVEL	ENTREVISTADO

Además, se realizaron entrevistas a 6 excolaboradores para conocer sus testimonios como parte del estudio de investigación en la Figura 11:

Figura 11: Muestra de excolaboradores de la empresa TAC MOTORS S. R. L.

TURNO	HORARIO	TRABAJADOR	ENTREVISTADOR	ESTADO
TURNO MAÑANA	8:40 - 9:10	JULIA YANQUI MACHACA	MAVEL	ENTREVISTADO
TURNO MAÑANA	8:40 - 9:10	SOLEDAD ARCE	MAVEL	ENTREVISTADO
TURNO TARDE	4:50 - 5:30	HERNAN JAQUEHUA	MAVEL	ENTREVISTADO
TURNO TARDE	4:50 - 5:30	VANESA SUAÑA CONDORI	EDUARDO	ENTREVISTADO
TURNO MAÑANA	8:40 - 9:10	JUAN PABLO RAMOS ZUÑIGA	EDUARDO	ENTREVISTADO
TURNO MAÑANA	8:40 - 9:10	GERSON TADEO CONDORI SERPA	EDUARDO	ENTREVISTADO

Como se mencionó anteriormente, debido a que el objeto de estudio está enmarcado dentro de la Gestión de Recursos Humanos, se seleccionó a dos especialistas en el tema con el objetivo de conocer sus perspectivas de la problemática en mención y la validación del Plan de Retención Laboral que se presentará.

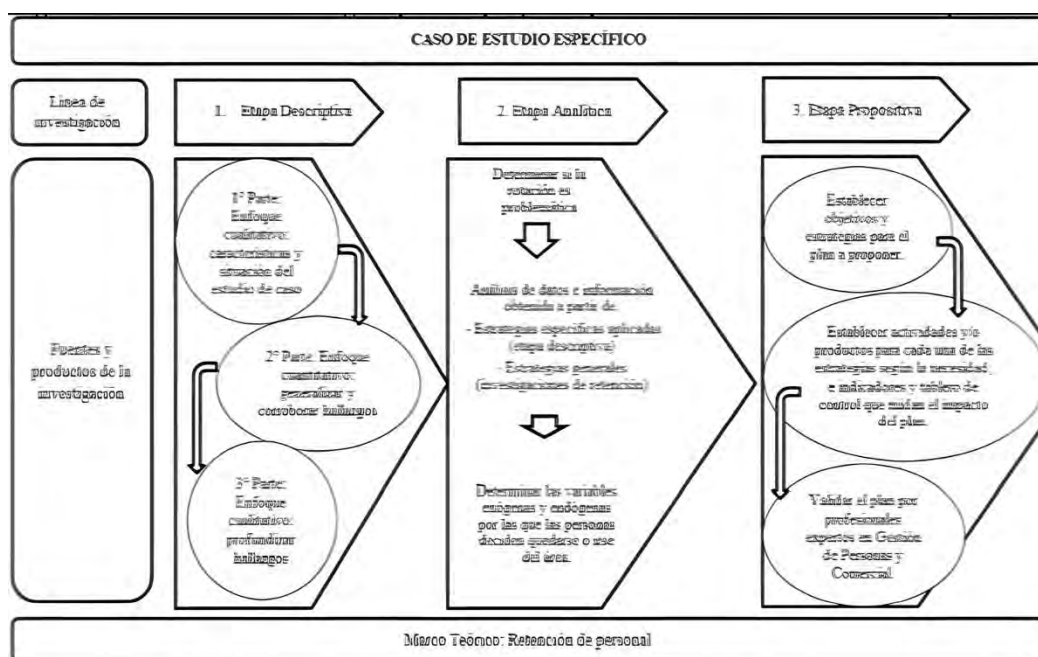
Tabla 5: Población de expertos en Gestión de Recursos Humanos

Nombres y Apellidos	Especialización
Frida Marticorena Quevedo	Clima y Desempeño Organizacional
Julio Argandoña Vásquez	Gestión de procesos de Gestión de RR.HH.

7. Secuencia Metodológica

La secuencia metodológica del presente estudio de caso seguirá la dinámica de una investigación que sirve como antecedente de la presente investigación. La tesis titulada “Plan de retención de personal clave para el área de fuerza de ventas directa de la EPA (Empresa Aseguradora Peruana)”, elaborada por Crisanto et al. (2016) aborda la situación de la rotación laboral en una empresa del rubro de aseguradoras en el Perú. Este trabajo tuvo la finalidad de diseñar un plan de rotación para dicha empresa y que permitiera el logro de objetivos e indicadores de productividad de su fuerza de ventas.

Figura 12: Proceso metodológico para el proyecto profesional EPA (Empresa Aseguradora Peruana)



Adaptado de Crisanto et al. (2016)

Si bien el caso de este trabajo antecedente aborda el mismo fenómeno, la rotación laboral, el presente caso de estudio se diferencia principalmente en su objeto de estudio y enfoque. Este trabajo mencionado abordó a una empresa con más de 600 colaboradores, mientras que este caso aborda a una mype con 24 colaboradores. Asimismo, por el tamaño de la población de la EPA (Empresa Aseguradora Peruana), se enfocó de manera mixta, cualitativa y cuantitativa, mientras que el caso de estudio de TAC MOTORS S. R. L., por su tamaño, se orienta a una investigación cualitativa. De este modo, la metodología usada en EPA (Empresa Aseguradora Peruana) será adaptada a las necesidades y características del presente caso de estudio, teniendo un enfoque cualitativo como se mencionó en párrafos anteriores, y omitirá pasos de la secuencia metodológica usada en el caso de estudio de EPA (Empresa Aseguradora Peruana), exactamente con el levantamiento y análisis de información

cuantitativa. A continuación, la Figura 12 presenta el proceso metodológico que detalla los pasos para el desarrollo de Plan de Retención del caso de estudio:



7.1. Fase Descriptiva

En esta primera etapa se busca tener un alcance descriptivo, ya que se busca reconocer y detallar las características, procesos, sujetos o fenómenos para poder analizarlas en la presente investigación (Hernández et al., 2017).

El desarrollo de esta etapa se da principalmente con la obtención de hallazgos preliminares en función a los factores que inciden en la rotación de los trabajadores y extrabajadores, y que además generan costos a la empresa afectando su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo. De la misma manera, estos hallazgos ayudarán a comprender la motivación de los trabajadores a seguir trabajando en la empresa. Para mayor exactitud, en las siguientes líneas se detallarán los recursos y la actividad de análisis de información cualitativa de la etapa descriptiva.

7.1.1. Documentos, registro y literatura

Según Hernández et al. (2017), los documentos ayudan al investigador a conocer antecedentes de un ambiente, situaciones que se producen en él y su estado habitual. Los elementos que conforman a los documentos son las cartas, diarios personales, fotografías y medios audiovisuales como video y audio, objetos, expresiones artísticas y documentos

escritos de toda índole. Se resalta que se debe corroborar la autenticidad al momento de la recolección de documentos, registros y otros artefactos por el investigador. En este sentido, el sujeto de estudio brindó la siguiente documentación, presentada en los Anexos A, B y C, durante todo el proceso de investigación:

- Base de datos de personal de TAC MOTORS S. R. L.
- Base de datos de ex personal de TAC MOTORS S. R. L.
- Estructura organizacional actualizada al 2021

7.1.2. Entrevistas

Según Hernández et al. (2017), las entrevistas se definen como una reunión en la cual entre un entrevistador y uno o varios individuos se promueve el intercambio de información. Las entrevistas se dividen en tres categorías: abiertas, semiestructuradas y estructuradas. Siendo generalmente la primera la más usada para los pilotos dada su flexibilidad, y progresivamente se va estructurando un libreto para las siguientes entrevistas.

Esta herramienta para la recolección de datos cualitativos es recomendable emplearlas cuando el problema de estudio no se puede observar y/o por cuestiones éticas no son posibles estudiarlas directamente. Dentro de la literatura, Mertens (2010) detalla una clasificación de seis tipos de preguntas para una entrevista cualitativa, los cuales son los siguientes: opinión, expresión de sentimientos, conocimientos, sensitivas, antecedentes y simulación.

Con respecto a las características más relevantes de una entrevista cualitativa, se puede destacar la importancia de considerar el contexto social para la comprensión de los significados, el respeto y manejo de las normas y lenguaje del entrevistador al entrevistado y que el orden de las preguntas se adecúen a los participantes (Hernández et al., 2017).

Por esta razón, para objetos del estudio, se realizaron 24 entrevistas a profundidad, 18 a trabajadores de la empresa y 6 extrabajadores. Estas sesiones se basaron en el planteamiento de preguntas relacionadas a las experiencias, valores, opiniones, emociones, creencias, entre otros de la muestra de estudio. El levantamiento de información se encuentra detallado en el Anexo F.

7.1.3. Análisis de los datos cualitativos

El tratamiento y análisis de la información levantada, que implica lograr reducir, categorizar, sintetizar y comparar la información, tiene como finalidad formar una visión lo más completa posible de la realidad objeto de estudio, definiendo los factores determinantes que influyen en la intención de rotación del personal de TAC MOTORS S. R. L. tras la

comparación del personal actual en TAC MOTORS S. R. L. con los que se desvincularon en el periodo 2020-2021. Concretamente el análisis de información recolectada que serán principalmente las narraciones de los colaboradores y gerentes se dará a través del *software* de análisis de datos cualitativos "Atlas TI", programa que analiza grandes cantidades de datos cualitativos (Hernández et al., 2017).

Debido a que la presente investigación busca analizar de forma profunda la problemática de la alta rotación laboral en TAC MOTORS S.R.L. que involucra a más de un actor o agente dentro de la problemática, se utilizará una estrategia de triangulación de datos a través de la aplicación de entrevistas a tres grupos vinculados al caso: colaboradores actuales, excolaboradores y gerentes de la empresa y cuestionarios sobre intención de rotación en función de las variables propuestas por Allen a un grupo, colaboradores actuales. Los hallazgos serán contrastados con fundamentos teóricos sobre retención laboral y el "Modelo de Estrategias de Gestión de Retención Basadas en Evidencias" postulado por David Allen (2008).

La triangulación de perspectivas de distintos actores organizacionales permitirá una comprensión más integral de los determinantes de la rotación laboral en TAC MOTORS S.R.L. Así, se podrán identificar coincidencias y divergencias entre las opiniones del personal sobre las causas de abandono de la empresa, la visión gerencial al respecto y lo establecido por la literatura especializada. Esto facilitará el diseño de un plan de retención laboral efectivo y contextualizado.

Según indica Hernández Sampieri et al. (2014), la triangulación de datos de diferentes fuentes, tiempos y métodos redundará en un mayor rigor metodológico, validez y confiabilidad de resultados en investigaciones cualitativas y mixtas. Este principio guiará el abordaje del fenómeno en TAC MOTORS S.R.L. para ampliar la comprensión del problema y fundamentar adecuadamente las estrategias de intervención propuestas.

Asimismo, el análisis se complementará con el uso de Atlas TI, un *software* al que se ingresan datos como documentos primarios, como textos, fotografías, audio, video entre otros, que sirven de insumos para que el programa los codifique a partir de un marco construido por el investigador. El programa realiza conteos e identifica las asociaciones entre unidades, categorías y los documentos primarios. El resultado de este análisis consiste en perspectivas plasmadas en diagramas o datos separados que servirán al investigador en el desarrollo de una visión general de sus variables escogidas (Hernández et al., 2017).

7.2. Fase de Análisis de resultados

La segunda fase del proyecto de investigación adopta el modelo de Allen (2008), pues este propone una serie de pasos para el desarrollo de un plan de retención laboral eficiente que responde a la problemática hallada en el primer capítulo y al objetivo general de la investigación: “Proponer un plan de retención que disminuya el índice de rotación laboral de la mype TAC MOTORS S. R. L.”. Por esta razón, en esta etapa se aplicarán los pasos 1 y 2 de su Plan de Retención Laboral, para lo cual se utilizará la información obtenida en la primera fase sobre la base teórica definida en el segundo capítulo del presente trabajo.

7.2.1. PASO 1: “¿La rotación es un problema?”

Según Allen (2008), para determinar si la rotación es un problema para la empresa, es necesario realizar un análisis efectivo a este, respondiendo las siguientes preguntas: “¿Cuántas personas se están retirando de la empresa?”, “¿Qué empleado se está retirando?” y “¿Cuáles son los costos y beneficios relativos a la rotación?”. Allen (2008) manifiesta que la primera pregunta se resuelve aplicando la fórmula de la tasa de rotación, la segunda, recoge información interna sobre la rotación durante un periodo determinado para conocer qué personal está retirándose; mientras que, en la tercera, considera información sobre costos que se incurren y beneficios que se obtienen o no ante el tipo de rotación presentada. Según Allen (2008), luego del análisis de estos datos, se obtiene información adicional que permite identificar si el tipo de rotación es un problema para la empresa sobre: la comparación de la tasa de rotación de la empresa con la de sus competidores y la industria, la comparación de la misma a lo largo del tiempo, las tendencias de la industria en gestión de recursos humanos que impactan en la empresa, evaluación de estrategias de dirección futuras y sus implicaciones en la empresa.

7.2.2. PASO 2: “¿Cómo se debería proceder?”

Según Allen (2008), luego del análisis de rotación y la evaluación de necesidades, se puede determinar las metas de retención y las estrategias a utilizar en caso la rotación sea un problema para la empresa. Para Allen (2008) estas estrategias son generales, porque su ejecución se adapta a cualquier área de la empresa a través de la investigación de la retención, mejores prácticas y encuestas de evaluación comparativa; y específicas, porque atienden aspectos propios de la rotación en la empresa con el uso de entrevistas de salida, encuestas *posts* salidas de la empresa, *focus group* de trabajadores, investigación de relaciones, estudios predictivos de rotación laboral y estudios cualitativos. El presente estudio abordará ambas estrategias, debido a que se quiere conocer los puntos específicos que dan lugar a la rotación y porque al no contar con muchas áreas, es necesario que dichas estrategias puedan ser aplicadas de manera general, por ende, ambas permitirán reconocer

los factores que conllevan al tipo de rotación identificado en el primer paso, como también, desarrollar un plan de retención eficiente y adaptado a las necesidades de la empresa. Cabe mencionar que las estrategias han sido abordadas en el segundo capítulo de manera teórica y también en el levantamiento de la información.

7.2.3. Fase de Diseño del plan

“Para el diseño de un plan, es necesario primero plantear objetivos claros que orienten las acciones a proponer para solucionar la problemática identificada” (Ortegón et al., 2015, p.28). Por esta razón, luego del análisis de resultados previsto en el capítulo V, se formularán objetivos que orienten a la organización de acciones que contrarresten la rotación laboral identificada. Según Ortegón et al. (2015), estos tienen que cumplir las siguientes características:

- Realistas, se debe considerar el contexto y los recursos disponibles para que estos puedan ser alcanzables.
- Eficaces, porque deben responder a la problemática en el presente y a futuro, en cuanto tengan el mismo fin.
- Coherentes, el logro de este no influye en el cumplimiento de otro.
- Cuantificables, debe ser fácil de medir en el tiempo.

Segundo, Ortegón et al. (2015) mencionan que se debe utilizar el mínimo de indicadores para especificar cada objetivo general, definiendo como indicador a “La especificación cualitativa y cuantitativa para medir el logro de un objetivo” (Ortegón et al. 2015, p.29). Por ello, cada objetivo específico tendrá el mínimo requerido de indicadores que permitan medir el cumplimiento de estos, por ende, del objetivo general.

Tercero, el plan se diseñará de acuerdo a las necesidades identificadas en la primera fase y considerando los hallazgos de la segunda fase para presentar un grupo de acciones estratégicas encaminadas a fortalecer la retención laboral a través de la atención a los puntos críticos en los procesos de gestión de recursos humanos revisados en el marco teórico e identificados en la fase 2.

Finalmente, estas acciones son orientadas bajo el modelo de Allen (2008) y su etapa de implementación, por ello se adaptarán a la estructura organizacional de la empresa y a sus procesos en gestión de recursos humanos para que puedan ser implementadas en las etapas de reclutamiento, selección, socialización, capacitación y desarrollo profesional, compensación y reconocimiento, supervisión, y compromiso laboral.

8. Condiciones éticas

La presente investigación requirió de la participación de personas para la recolección de información primaria. En ese sentido, se consideraron los principios éticos que propone el Comité de Ética para la Investigación con seres Humanos y Animales de la PUCP - CEISHA. Este conjunto de principios se encuentra alineado a valores como el respeto, justicia, integridad científica y responsabilidad (CEISHA, 2011). Tales criterios fueron tomados en consideración en todo momento del proceso de esta investigación. En la fase correspondiente al levantamiento de información, se garantiza el respeto por la libertad de expresión y autonomía y, de la misma manera, para los demás entrevistados, siendo los especialistas de recursos humanos.

Por todo lo mencionado anteriormente, la comunicación con los entrevistados es transparente indicando los objetivos, uso y alcances de la presente investigación. La recopilación de datos personales como nombres de los entrevistados fue comunicada y confirmada previamente al levantamiento de información. Al finalizar la investigación, tanto los gerentes como los participantes tendrán el derecho a conocer los resultados obtenidos, siempre respetando los criterios éticos anteriormente mencionados.

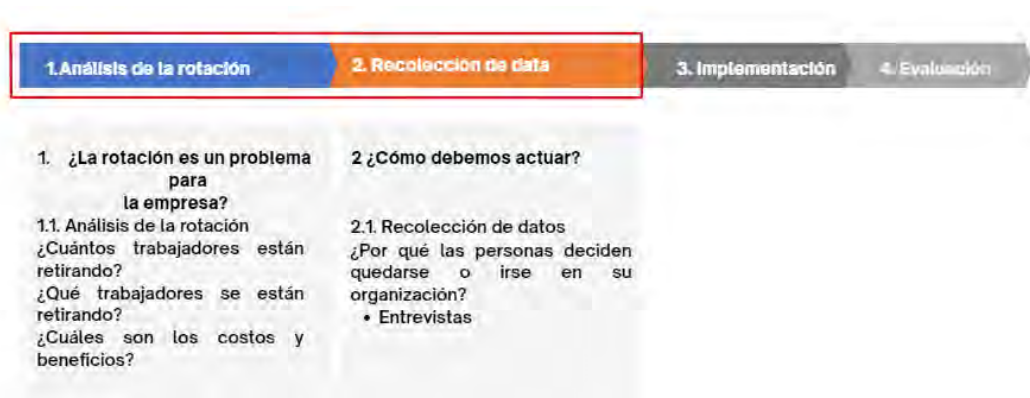
Los investigadores tienen el compromiso de no afectar y en lo posible, minimizar los efectos adversos tanto a la empresa como a sus colaboradores, específicamente de no interrumpir prolongadamente las operaciones y evitar atentar contra el bienestar de los participantes. En ese sentido, se tendrán en cuenta los requerimientos y necesidades que sugieran los participantes a la hora de ejecutar el levantamiento de información. Asimismo, los investigadores tienen el deber de buscar las mejores alternativas para la ejecución de la actividad en mención y comunicar los beneficios que traerá la investigación para la TAC MOTORS S. R. L.

Por último, los investigadores asumen la responsabilidad de todas las acciones y resultados que involucren a la presente investigación y, de igual forma, con sus consecuencias que se pueda generar a todos los involucrados, tanto a la organización participante como a sus colaboradores y sociedad en general.

CAPÍTULO V: DESARROLLO DE CASO SEGÚN METODOLOGÍA DE ALLEN

Tras el desarrollo de la problemática, marco teórico y contextual, en esta sección se abordará principalmente el análisis de la información levantada en las entrevistas cualitativas a la población mencionada en el capítulo IV de la Fase 2. Procederemos a exponer las percepciones y experiencias tanto de los colaboradores, excolaboradores, gerente y autores contrastando sus perspectivas sobre los distintos factores de rotación de Allen (2008). Luego, continuaremos desarrollando la secuencia metodológica en las que se definirán lineamientos de la estrategia a aplicar según la propuesta del modelo de retención de Allen (2008).

Figura 14: Desarrollo de un plan efectivo de retención



Adaptado de Allen (2008)

1. ¿La rotación es un problema para la empresa?

1.1. Análisis de la rotación

a) ¿Cuántos trabajadores están renunciando?

El primer paso que propone Allen (2008) es conocer la cantidad de personas que está renunciando de una empresa o de un área específica de ésta a través del índice de rotación. En la presente investigación, será necesario aplicar una fórmula considerando la siguiente información encontrada en la “Base de datos del Personal de TAC MOTORS S.R.L” y “Base de datos del ex Personal de TAC MOTORS S. R. L.”

Mediante esta fórmula adaptada de Armstrong (2021), señalada en la Figura 1, se obtiene que durante el periodo 2020-2022, el índice de rotación es de 62.5 %. Además, sobre la cantidad de rotación, se identificó que el 93.3 % fue rotación voluntaria. Por lo tanto, a través de los resultados se puede determinar que la tasa de rotación voluntaria es muy alta en la empresa.

b) ¿Quiénes se están retirando?

En esta sección, de acuerdo con lo propuesto por Allen (2008), consiste en reconocer qué trabajadores están renunciando a la empresa. De acuerdo a los documentos revisados, “Base de datos del Personal de TAC MOTORS S. R. L.” y “Base de datos del ex Personal de TAC MOTORS S. R. L.”, la rotación voluntaria es disfuncional, porque el personal que se retira afecta a ambas áreas de la empresa, como se identificó, el 47 % de los excolaboradores perteneció al área administrativa en actividades como administración y ventas; y el 53 % perteneció al área operativa en actividades como mecánica, armado de transporte y armado de PDI. Asimismo, es evitable a medida que la empresa puede trabajar en fortalecer los procesos de gestión de recursos humanos, dado que las razones de renuncia están vinculadas a factores de retención de acuerdo con la teoría postulada por Allen (2008). Además, el retiro voluntario de personal impacta negativamente en las actividades económicas de la empresa a través de las siguientes razones:

- Según el gerente Matías Tacusi (comunicación personal, 17 de septiembre, 2021), las actividades operativas y administrativas son cruciales para la empresa, ya que las primeras resultan en la actividad económica y las segundas consisten en gestionar tanto sus activos, ingresos y gastos como su personal para lograr los objetivos.
- De acuerdo con la gerente Natividad Suaña (comunicación personal, 17 de septiembre, 2021)., la principal actividad económica de TAC MOTORS S.R.L es la comercialización de vehículos de dos y tres ruedas, además de repuestos para estos. Por lo cual, se requiere de personal de ventas con experiencia en el rubro para la comercialización de estos elementos; así como personal de mecánica para el armado y reparación de estos vehículos.

En conclusión, debido a que la empresa requiere de personal con conocimientos y experiencia en el rubro de comercialización de motos para cumplir con su actividad económica, impacta negativamente la renuncia voluntaria de personal de ambas áreas, dado que son claves para el desarrollo del modelo de negocio, además que, al no contar con un área específica en gestión de recursos humanos, es difícil conseguir nuevo personal y que este pueda ser capacitado en el rubro.

c) ¿Cuáles son los costos producidos por la rotación voluntaria disfuncional?

Según Allen (2008), los costos asociados a la rotación voluntaria disfuncional son los de separación que se dividen en tangibles e intangibles, teoría desarrollada en el capítulo II,

como también, los costos de reemplazo que se dividen en costos generales, costos de proceso de reclutamiento y selección, y costos de socialización.

De acuerdo al Gerente Matías Tacusi (comunicación personal, 17 de septiembre, 2021), TAC MOTORS S.R.L. como mype, debido a su tamaño y capacidad para gestionar sus procesos internos de gestión, no posee un área dedicada de gestión de recursos humanos ni un proceso estructurado o seguimiento a detalle de la desvinculación de colaboradores. En ese sentido, no es posible para la organización identificar o cuantificar los costos tangibles de la rotación. Sin embargo, existen tres costos intangibles que la gerencia considera como efectos negativos de la rotación de personal que afectan al desempeño de la empresa.

En primer lugar, la pérdida de conocimiento que, en algunos casos, terminó en la competencia debido a excolaboradores que pasaron a ser trabajadores de otros distribuidores de vehículos menores en Puno. De este modo, la fuga de conocimiento en TAC MOTORS S.R.L. se traduce en una pérdida de competitividad frente a su competencia directa ya que la información de procesos internos e incluso información estratégica puede generar una ventaja competitiva para estas empresas.

En segundo lugar, los colaboradores más experimentados suelen manejar una cartera de clientes que son recurrentes y están fidelizados. Al rotar estos colaboradores, se trasladan con un grupo de clientes a la competencia, lo que afecta indirectamente a los ingresos de TAC MOTORS S.R.L. Esto resulta en una disminución de clientes que están fidelizados por el servicio de algunos vendedores o mecánicos en específico.

En tercer lugar, se tiene un costo sobre la pérdida de la productividad. Teniendo en cuenta que el personal que se retira generalmente cuenta con antigüedad mayor a 1 año en el área administrativa u operativa, integrar a personal nuevo con el mismo nivel de productividad no es posible ya que se requiere un tiempo de adaptación para lograr los mismos resultados, tanto en volumen de ventas como en la calidad y número de atenciones en el área mecánica.

Considerando los costos mencionados, de acuerdo a lo postulado por Allen (2008), los costos originados por la rotación voluntaria disfuncional en TAC MOTORS S. R. L. son intolerables para esta ya que repercuten directamente en el desempeño y logro de objetivos de la empresa.

1.2. Análisis de la recolección de datos

a) ¿Por qué el personal decide retirarse de la organización?

Sobre este apartado, se presentan a continuación los hallazgos encontrados a partir de las herramientas del enfoque cualitativo, como las entrevistas realizadas a la población de estudio y el uso del *software* ATLAS.TI. Para la presente investigación, se consideró la propuesta de Allen et al. (2010) que define a los factores de rotación claves a monitorear y gestionar por las organizaciones para entender su contexto en las siguientes variables:

1) *Onboarding*

En cuanto al proceso de incorporación de personal a TAC MOTORS S. R. L., los colaboradores perciben que si bien hay interés por parte de gerencia que el nuevo personal reciba apoyo de sus compañeros más antiguos en sus puestos, existe una falta de interacción en términos de tiempo y calidad entre el colaborador entrante, gerencia y los asignados a prestarles ayuda en su adaptación al puesto de trabajo. La poca cercanía la asocian a una falta de coordinación y compromiso por parte de los colaboradores que impactan negativamente en el proceso de adaptación y con ello, su aprendizaje.

Existen colaboradores de TAC MOTORS S. R. L. que afirman que se les ha otorgado un periodo prudente de adaptación y que efectivamente han tenido el soporte de sus compañeros para tener una experiencia positiva en su proceso de *onboarding* gracias al apoyo de compañeros. Uno de estos colaboradores afirma con respecto a su proceso de *onboarding*: "Sí, todo bien. Fue tranquilo, no hubo ningún problema con mis compañeros, me explicaron cómo funcionaba la empresa, al gerente también me dio la bienvenida todo normal, todo bien"(Colaborador 1, comunicación personal, 20 de junio de 2022).

Cabe resaltar que estos colaboradores pertenecen al área mecánica, por lo que ya entraron teniendo experiencia previa en el área y que de alguna manera ya podían desenvolverse en el puesto como afirma otro colaborador de la misma área: "*Entrenamiento, no, solo unas cuantas cosas nada más. En sí, ya sabía ya*" (Colaborador 2, comunicación personal, 22 de junio de 2022). Sin embargo, gran parte de los testimonios, principalmente en el área de ventas pero que incluyen también al personal de mecánica en minoría, apuntan a lo mencionado al inicio de este párrafo. Entre ellos se resalta el siguiente testimonio: "*Yo la primera vez que ingresé como practicante y para ser sincero, sólo tuve una entrevista con el jefe. Y bueno, en el entorno laboral sí, era este bastante distanciado o sea no hay integración, cada mecánico trabajaba solo y eran somos el total tres mecánicos, había cierto ambiente hostil, no había no se hablan entre ellos*" (Colaborador 3, comunicación personal, 22 de junio de 2022).

Asimismo, el siguiente testimonio de un colaborador de ventas afirma: *"Al principio a mí me dijeron que voy a ingresar y se me van a dar las funciones, que me van a dar un entrenamiento un día anterior a que yo ingresé; sin embargo, no hubo coordinación y tampoco se concretó a llegar eso el día que yo tenía que ingresar"* (Colaborador 2, comunicación personal, 22 de junio de 2022). Como resultado de esta inconsistencia en el proceso de *onboarding*, los colaboradores han tenido que aprender por su iniciativa propia acerca de sus procesos y el desarrollo de sus funciones por la observación a los demás compañeros o consulta a fuentes externas como internet y que se afirma el siguiente testimonio: *"Cuando empecé a trabajar no recibí entrenamiento porque había una señorita encargada y según lo que me dijeron, ella me iba a guiar, pero la señorita me dijo se supone que ya tú debes saber el puesto y me lo entregó así. A veces yo tenía la duda de preguntar, pues entonces tenía que buscar en internet o tenía que pedir ayuda a otras personas"* (Colaborador 4, comunicación personal, 24 de junio de 2022).

Para los excolaboradores, la experiencia de *onboarding* ha sido similar, presentando inconsistencia. Mientras que para algunos existió un acompañamiento, para otros no. Aquí se repite el hecho de que, en ventas, a pesar de no haber una inducción planificada, hay mayores esfuerzos por adaptar a los colaboradores entrantes. Una excolaboradora de ventas expresa: *"Dos semanas duró el periodo de aprendizaje, a cargo de la señora Naty (encargada de ventas) y su excolaboradora (ventas)"* (Excolaborador 1, comunicación personal, 24 de junio de 2022). En la misma línea, otra excolaboradora reafirma la existencia de un acompañamiento a cargo de su superior y otra colaboradora: *"Las mismas trabajadoras me enseñaban de cómo empezar y cómo vender repuestos"*. (Excolaborador 2, comunicación personal, 23 de junio de 2022).

En el área de mecánica, mencionan que, si bien hubo un entrenamiento, no recibió un acompañamiento por parte de la empresa: *"No recibí información de la empresa, como era ayudante, el que trabajaba ahí, él era el que me enseñaba. Cualquier error que cometía, él era responsable"* (Colaborador 4, comunicación personal, 24 de junio de 2022).

El gerente de la empresa describe al proceso de *onboarding* como un acompañamiento por un colaborador con experiencia de su misma área: *"En el periodo de inducción o preparación más que nada se le contrata y se le pone con una persona que ya está en el en el cargo trabajando con ellos para que le explique qué es lo que va a hacer, cómo se va a desempeñar, para que no tengan ningún problema. Ya depende del trabajador nuevo que pongas de su parte y tenga interés trabajar de acuerdo a eso ya se le va evaluando también. Todo durante un mes"* (Gerente, comunicación personal, 22 de junio de 2022). En la última parte de la cita, el gerente menciona que según el compromiso y rendimiento del colaborador se le evaluará durante un mes, lo que contrasta con la gran mayoría de

testimonios de los colaboradores actuales. Líneas atrás se expuso que los colaboradores perciben esa intención de inducir al nuevo personal pero que muchas veces no se concreta, siendo la falta de seguimiento por parte de la empresa que haya una polarización en la percepción sobre el proceso de *onboarding*.

Asimismo, el gerente afirma que existen colaboradores dispuestos a dar seguimiento a sus colaboradores nuevos: *"Entre las áreas siempre hay buena comunicación y coordinación. Algunos que son muy cerrados y no quieren compartir lo que lo que saben. También hemos conversado sobre ese tema, de que debe haber un trabajo en equipo y constante comunicación y que nadie debe ser egoísta ni el trabajo porque de nada no sirve egoísmo, siempre uno debe colaborar y ayudarse mutuamente, no todo es que uno sabe todo, siempre hay algo que aprender de alguien"* (Gerente, comunicación personal, 22 de junio de 2022). Esto se asocia a lo expuesto en los testimonios de los colaboradores sobre la falta de empatía y compromiso con el acompañamiento que tuvieron sus compañeros cuando ingresaron a la empresa, y que por lo cual, buscaron aprender por cuenta propia sobre los procesos de sus áreas extendiendo el periodo de adaptación del colaborador a la hora de ejecutar sus funciones y que, naturalmente, afectan el rendimiento de la empresa.

Según los autores revisados como Sibisi y Kappers (2022) y Lauby (2016), el objetivo del proceso de *onboarding* busca ofrecer al colaborador una introducción a las funciones que desempeñarán orientándolos al logro de objetivos, así como reducir el periodo de adaptación que se requiere. En ese sentido, al contrastar las perspectivas de los colaboradores, excolaboradores y gerente, se puede decir que la inconsistencia del proceso no llega a cumplir con su finalidad, ya que no facilitan el aprendizaje y ni impactan positivamente en la productividad de los nuevos colaboradores.

En parte, el proceso de *onboarding* también implica la socialización y comunicación de expectativas (Allen et al., 2010, p. 4), así como menciona Calderón et al. (2015) con el traspaso de aptitudes y habilidades, sin embargo, este proceso en TAC MOTORS S. R. L. se encuentra en una situación en la que los colaboradores más antiguos no tienen la predisposición para compartir conocimientos e integrar a los nuevos colaboradores a sus equipos de trabajo. Esto impacta negativamente en fomentar aptitudes necesarias para el trabajo en equipo y limita el desarrollo de competencias que los lleve al logro de objetivos del puesto y de la empresa.

2) Características del trabajo

De acuerdo con Bogićević y Čučković (2019), el diseño del trabajo, que comprende el modo de interacción entre los equipos y colaboradores, tiene una gran relevancia en las actitudes que tienen los sujetos frente a la decisión de salir de la organización. Allen et al.

(2010), desglosa este componente en funciones, sobrecarga de trabajo y condiciones de trabajo que tienen que ver directamente con las actividades que realizan los colaboradores. Sin embargo, Allen et al. (2010) también propone contemplar oportunidades de crecimiento, así como los salarios y beneficios que potencialmente pueden disminuir los índices de rotación y que son parte de lo que define un puesto de trabajo por parte de la organización.

Funciones: Los colaboradores expresan que existe una inconsistencia entre las funciones para las que fueron contratados y que si bien, es algo que se puede dar en una organización pequeña, no reciben entrenamiento para desenvolverse en esas actividades. Una colaboradora expresa: *"Actualmente hay algunas funciones que no son directamente con mi área, pero a veces lo tengo que hacer. Yo trabajo directamente con el Gerente y muchas veces me exige que yo tengo que saber o yo debí hacer ese trabajo"* (Colaborador 2, comunicación personal, 22 de junio de 2022). Paralelamente, otro colaborador afirma lo siguiente: *"Deberían especificar funciones y capacitar a los colaboradores. A veces no tienen conocimiento y desconocen y hacen lo que mejor les parezca. Según ellos tratan de tomar buenas decisiones, pero a veces eso genera que no haya buena coordinación entre nosotros. Entonces como no se maneja una buena comunicación a veces se generan conflictos en el trabajo en diferentes áreas"* (Colaborador 3, comunicación personal, 22 de junio de 2022). Esta situación empeora cuando los colaboradores no encuentran guía o soporte en los responsables de las áreas como expresa el siguiente testimonio: *"Hay ciertas cosas que yo no estoy permitido a realizar, pero a quién me derivo, ¿no? A quién voy a quien consultar, se supone que, a mi superior, pero no, no se sabe. Esa coordinación ahorita todavía no la tengo clara, tampoco se me se me aclara, en esa parte fallan"* (Colaborador 5, comunicación personal, 24 de junio de 2022).

Asimismo, esta falta de claridad de funciones también resulta en una sensación de falta de unión: *"Note que el más el aspecto de que faltaba más el espíritu de tener una sola comunidad una sola idea o si se ocurre un problema, o sea, cómo afrontar nosotros, tener una especie de una directiva así de esa parte. Noté que había entonces cada uno nosotros de alguna manera tratábamos de solucionarlo de forma distinta frente a eso Y esa parte si noto que falta, unidad para actuar* (Colaborador 6, comunicación personal, 25 de junio de 2022). No tener una directiva o protocolo frente a las diversas situaciones que se viven en la empresa puede estar impactando también en el sentido de compañerismo de los colaboradores.

En contraste al anterior testimonio, el gerente comenta: *"Hay reuniones para recordarles sus obligaciones que se dan regularmente, porque parece que se olvidan y ya nuevamente están con lo mismo, por ejemplo, se le da una tarea, no trabajan, o los mecánicos ya están llegando tarde"* (Gerente, comunicación personal, 24 de junio de 2022). En ese

sentido, se reafirma la existencia de dificultades para el desarrollo normal de las actividades. Por parte de los colaboradores, por la falta de claridad con la definición de actividades y falta de guía, mientras que, por parte de gerencia, una falta de compromiso.

Por el lado de los excolaboradores, en cuanto a las funciones que realizaban, comentan: *"Cuando llegué a estar siete años, ahí recién sentí un poco la pegada. Los primeros años no he sentido nada por la juventud. Me estresaba cuando me mandaban a la feria, los lunes y yo tenía que trabajar obligado el domingo porque el lunes no iba a estar en planta. El domingo los demás descansan y yo también quería descansar con mi familia. Ese era el único problema"* (Excolaborador 1, comunicación personal, 24 de junio de 2022). Según este testimonio, se entiende que se pudo llegar a un estado de insatisfacción sobre sus actividades que posiblemente tuvieron una mínima variación durante siete años, además de la sobrecarga de trabajo y que finalmente, impide el equilibrio entre vida laboral y familiar.

De dieciocho colaboradores entrevistados, cuatro de ellos sí consideran que de estar insatisfechos con las funciones habría una alta probabilidad de considerar renunciar a su cargo. De la misma manera, once personas consideran que habría una media probabilidad de que evaluarían la decisión de renunciar estando insatisfechos sobre este elemento. Y así, tres de ellas, de estar en la misma situación de insatisfacción considera que habría una baja posibilidad de considerar la renuncia.

Sobrecarga de trabajo: Los colaboradores expresan que experimentan un exceso de presión por parte de los gerentes, incluso limitando la salida de los colaboradores del local. Así lo afirma el siguiente testimonio: *"Casi siempre nos están exigiendo los jefes, mucha exigencia, aparte dicen pues que estás trabajando, o sea, no puedes ir ni ir a la tienda porque dicen que estás trabajando, estás en hora de trabajo, que por eso te pagamos"* es lo que dice mi jefe" (Colaborador 1, comunicación personal, 20 de junio de 2022).

Esta situación de sobrecarga, no solo impacta en la sensación de presión en los colaboradores, sino también en el desarrollo de las actividades, que bajo presión y exceso de trabajo pueden disminuir su productividad y efectividad. Un colaborador comenta: *"Hay mucha sobrecarga cuando exigen más motos y a veces el acabado que hace el encargado, no la hace como debe ser, me deja como un trabajo más. También sobre las garantías que se hacen (reparaciones), no me entregan rápido. Tengo que estar reemplazando de otra moto a otra moto"* (Colaborador 3, comunicación personal, 22 de junio de 2022). De esta manera se entiende que una falla en el taller de motos en un proceso como el acabado de las motos impacta en el tiempo extra que debe invertir el vendedor al gestionar la salida del producto, además de la presión que el cliente puede ejercer sobre el colaborador. Como dato adicional,

ocho de los dieciocho colaboradores consideran que la sobrecarga de trabajo sería medianamente un factor para evaluar una decisión de desvinculación.

Esta situación de exceso de sobrecarga también es comentada por los excolaboradores: *“Los horarios eran muy absorbentes quizá, pero era para beneficio mutuo”* (Excolaborador 1, comunicación personal, 24 de junio de 2022). Si bien había una sobrecarga de trabajo, los excolaboradores sí mencionan que se les reconocía económicamente este sobre esfuerzo. Otro excolaborador afirma: *“Me decían “si quieres ganar más, tienes que trabajar”. Ya pues obligado tenía que trabajar. Era más obligado que consultado el trabajo. Pasa que antes sí me pagaban porque iba los fines de semana, se quedó como un hábito y yo acepté porque había un poco más de dinero. Después ya no me pagaban porque la empresa ya no vendía mucho. Yo entendía (la situación) pero se me quedó como un estrés porque no podía descansar ya”* (Excolaborador 3, comunicación personal, 26 de junio de 2022). Como expresa el anterior testimonio, aunque el exceso de trabajo era remunerado, era asignado con una presión extra de los dueños.

De dieciocho colaboradores entrevistados, cinco de ellos sí consideran que de estar insatisfechos con la sobrecarga de trabajo habría una alta probabilidad de considerar renunciar a su cargo. De la misma manera, ocho personas consideran que habría una media probabilidad de que evaluarían la decisión de renunciar estando insatisfechos sobre este elemento. Y así, cinco de ellas, de estar en la misma situación de insatisfacción considera que habría una baja posibilidad de considerar la renuncia.

Condiciones de trabajo: Los colaboradores expresan que experimentan un descontento principalmente en dos ámbitos:

La falta de herramientas e implementos necesarios en los talleres mecánicos es uno de los temas más mencionados: *“Cuando pedimos alguna herramienta, no nos dan, nos hacen esperar y tenemos que hacer lo posible para trabajar. Con unas herramientas, aunque sea hay que estar tratando de solucionar de alguna manera, estoy un poco insatisfecho con el tema de las herramientas”* (Colaborador 6, comunicación personal, 25 de junio de 2022). Asimismo, otro colaborador del mismo puesto expresa: *“Sentimos que nos estamos un poquito alejados, o sea, un poquito olvidados en aspecto de los tachos de basura, en las herramientas especiales, porque he tenido la oportunidad también de ver otros talleres de la competencia y comparados a ellos, ya están a otro nivel Por más que nosotros intentamos en el aspecto técnico. Siempre estamos tratando de dar el mejor servicio, pero hay veces dice como te ven, te tratan, o sea, el lugar de trabajo y los clientes también eso notan cómo está. Si está ordenado, si tu lugar de trabajo está un poquito más completo. Creo que faltaría un poquito de mobiliario”* (Colaborador 7, comunicación personal, 21 de junio de 2022). En ese

sentido, la percepción de esta falta de equipo e infraestructura no solo afecta negativamente el desarrollo de sus actividades, sino que también impacta en la experiencia que puedan ofrecer a sus clientes frente a lo que observan en el mercado.

Sumado a los comentarios anteriores, los colaboradores perciben que la gerencia no toma en cuenta las demandas de estos colaboradores y con ello, cierta sensación de abandono: *“No estoy satisfecho porque falta implementarse. A veces el gerente no nos da herramientas o implementos”* (Colaborador 8, comunicación personal, 26 de junio de 2022). En la misma línea otro colaborador refuerza esta última idea: *“En esas condiciones, no (sobre sentirse satisfecho con las condiciones en las que desarrolla sus actividades), porque no tenemos herramientas completas de la empresa. Eso estamos pidiendo hace mucho tiempo”* (Colaborador 9, comunicación personal, 28 de junio de 2022).

El segundo aspecto más mencionado es el tema del horario laboral, que muchas veces es desbordado por el volumen de actividades incluyendo la programación de eventos como reuniones o visitas a ferias de vehículos fuera de los horarios establecidos. Así lo afirma el siguiente testimonio: *“Muchas veces les digo que yo iría si pudiera (a reuniones de último momento) pero no voy a poder asistir porque yo tengo que ir a mi examen y muchas veces esto se ha tomado de mal de parte de gerencia. Nos dicen que no queremos participar, pero yo creo que no es que no queremos participar, sino que la información se nos ha dado de última hora. Es lo que eso es lo que a veces pasa ahora también el malestar, que se ha visto es de que muchas veces la reunión es fuera del horario de trabajo. Y claro, o sea, tú puedes quedarte un par de horas, pero a veces la reunión empieza digamos a las 7, nosotros salimos cinco y media, o sea, tenemos una hora y media de que estamos en la empresa y la reunión a veces termina a las 10 de la noche entonces un poquito la molestia por ahí, porque al día siguiente tienes que venir también, lo haces cansado y no como debías o no has avanzado lo que tenías que hacer en tu horario libre”* (Colaborador 3, comunicación personal, 22 de junio de 2022). Los motivos de molestia expuestos en el anterior testimonio que se generan por tener actividades fuera del horario laboral no solo radican en la comunicación repentina que no solo la carga de más trabajo, sino que también afecta su vida personal.

Con respecto a los excolaboradores, en la misma temática de la falta de implementos, un ex mecánico de la empresa comenta: *“Hacía bastante polvo, es que como justo estábamos trabajando con el fibrero y armador de PDI, entonces a veces el fibrero, a veces no tenía mucho cuidado. Sopleteaban en cualquier momento, el polvo llegaba hasta mi lugar de trabajo. Solo eso me incomodaba”* (Excolaborador 2, comunicación personal, 23 de junio de 2022). Este comentario refuerza la idea de una situación en la que la falta de implementos de seguridad y protección era un motivo de insatisfacción porque además de impactar negativamente en las actividades de otros colaboradores, era perjudicial para su salud.

Por otro lado, los excolaboradores también mencionan el tema del horario de trabajo: *“Era un poquito estresante trabajar horas corridas y que en las horas de almuerzo no se pueda salir a almorzar porque no puedes dejar cerrada la tienda”* (Excolaborador 4, comunicación personal, 26 de junio de 2022). Este tipo de comentarios refuerza la idea de que los horarios podrían llegar a ser absorbentes y que generaba insatisfacción en los colaboradores.

De dieciocho colaboradores entrevistados, seis de ellos sí consideran que de estar insatisfechos con las condiciones de trabajo habría una alta probabilidad de considerar renunciar a su cargo. De la misma manera, seis personas consideran que habría una media probabilidad de que evaluarían la decisión de renunciar estando insatisfechos sobre este elemento. Y así, seis de ellas, de estar en la misma situación de insatisfacción considera que habría una baja posibilidad de considerar la renuncia.

Oportunidades de crecimiento: Los colaboradores no perciben que existen las condiciones necesarias para crecer dentro de la organización, sin embargo, se ofrece la flexibilidad para poder seguir su formación académica que les permita obtener un grado técnico o profesional, generalmente ajeno al rubro de TAC MOTORS S. R. L. Así lo expresa el siguiente testimonio: *“Anteriormente no había oportunidades de crecimiento, es por eso que a veces yo también veía que muchos compañeros preferían retirarse porque otras empresas les daban la oportunidad de crecer como académicamente, de estudiar, pero, aunque el señor Matías si está dando estas facilidades que antes no habían”* (Colaborador 5, comunicación personal, 24 de junio de 2022). Esto implica que ciertos colaboradores ingresan a trabajar a TAC MOTORS S.R.L con la idea de obtener un empleo temporal mientras culminan sus estudios.

Por otro lado, existe falta de motivación para desarrollar una línea de carrera en la empresa: *“Crecer en la empresa, no, porque ya los conozco a los dueños. Una vez me dieron la llave de la puerta de la calle. Yo lo hice perder la llave. Yo le dije al Sr. Matías que yo hice perder la llave. Yo fui honesta y consciente, pero había otro compañero mío, que me decía Lidia: “Yo mejor yo lo hubiera sacado la copia y decir aquí está la llave”. Entonces cuando pasó eso, mi jefe dijo: “Lo hizo perder la llave, ya nunca más nada, la llave nunca”. Entonces me hacen ver a mí que ellos no tienen nada de error, o sea, yo muy bien, hubiera sacado copia y darle, o sea, para mí era más fácil y no ser honesta con ellos, pero un mínimo error ya no me quiere dar las llaves”* (Colaborador 9, comunicación personal, 28 de junio de 2022). Esta falta de motivación se origina en un desgaste de la relación laboral entre empleados y dueños por sucesos que implicaron una falta o error en el desarrollo de actividades.

En el caso de los excolaboradores, consideran que si bien no hay una declaración clara de las oportunidades de crecimiento que pudiesen existir en la empresa, entienden que,

según la experiencia que vayan amasando, pueden acceder a un puesto de mayor confianza: *“Poco a poco la dueña, la señora Naty, vio cómo me desempeñaba. Me encargó la venta de repuestos. Después, como vio que estaba bien, me mandó a taller. Al taller de mecánica como mecánico. Y así sucesivamente me pasé de área en área según cómo me desempeñaba”* (Excolaborador 5, comunicación personal, 26 de junio de 2022).

Otro excolaborador en la misma línea, reafirma esta situación: *“Entré como vendedor y terminé como jefe de ventas. Llegué a tener una tarjeta donde decía supervisor general y eso sí, está en cada uno”* (Excolaborador 6, comunicación personal, 28 de junio de 2022). Si bien la oportunidad de crecimiento se daba según el rendimiento del colaborador en el transcurso.

Sobre el tema de las oportunidades de crecimiento en la empresa, específicamente para el caso de los administrativos, el gerente comenta: *“Cuando nosotros pagábamos antes a contadores externos y no era tan resultantes, eran más un perjuicio para la empresa y hemos tenido muchos problemas. Nosotros hemos optado por personas que ya eran trabajadores, universitarios que se han graduado. Ya tienen conocimiento contable y llevan la contabilidad. Se les ha consultado si podrían llevarla diciéndoles que se les va a aumentar en este monto. Entonces ellos optaron por aceptar y ya está bien eso ya en el mutuo acuerdo”* (Gerente, comunicación personal, 24 de junio de 2022). Los trabajadores que tienen cargos administrativos y que se encuentran estudiando una carrera afín a su área, sea de administración o contabilidad, tienen más posibilidad de ser considerados por la gerencia para que asuman más responsabilidades luego de un periodo y según el grado de confianza que hayan desarrollado con ellos.

De los dieciocho colaboradores entrevistados, seis de ellos sí consideran que de estar insatisfechos con las oportunidades de crecimiento habría una alta probabilidad de considerar renunciar a su cargo. De la misma manera, nueve personas consideran que habría una media probabilidad de que evaluarían la decisión de desvinculación estando insatisfechos con las oportunidades de crecimiento ofrecidas. Y así, tres de ellas, de estar en la misma situación de insatisfacción considera que habría una baja posibilidad de considerar la renuncia.

Salario y beneficios: Uno de los factores que contribuyen a la rotación es la insatisfacción salarial. Como dice un colaborador, *“El sueldo está bien para empezar, sí, pero para más adelante creo que no”* (Colaborador 9, comunicación personal, 28 de junio de 2022). Indica que el salario inicial es adecuado, pero con el tiempo probablemente no sea suficiente para retener a los colaboradores. Otro comentario similar es *“Bueno hasta el momento, sí, sí me alcanza para toda mi necesidad, pero me gustaría ganar un poquito más”* (Colaborador 10, comunicación personal, 28 de junio de 2022). Nuevamente, expresa conformidad salarial

actual, pero aspiraciones de algo mejor. Además, algunos colaboradores indican directamente que les gustaría ganar más, hasta 100-200 soles adicionales por mes. Si estas expectativas salariales no se cumplen con el tiempo, podrían buscar nuevas oportunidades laborales que ofrezcan mejor remuneración.

Por otro lado, los testimonios de los excolaboradores brindan perspectivas importantes sobre por qué dejaron la empresa. Un tema común que surge es la falta de motivación y crecimiento profesional. Uno de ellos dice, *"No he tenido motivación. Pienso que porque la empresa se estancó. Como se estancó no había mucho trabajo para mí..."* (Excolaborador 1, comunicación personal, 24 de junio de 2022). Indica que la falta de nuevos retos y oportunidades en una empresa estancada condujo a la desmotivación. Otro sentimiento similar: *"yo ya estaba trabajando bastante tiempo en la empresa y ya no tenía más motivación para seguir, o sea me he estancado"* (Excolaborador 3, comunicación personal, 26 de junio de 2022). Nuevamente, estar en el mismo puesto sin progreso ni motivación por un período prolongado lleva eventualmente a buscar nuevos horizontes.

Además de la falta de motivación, los problemas de compensación también se mencionan. Un excolaborador explica, *"Aumentaba el trabajo y la remuneración ya era un poco baja ya. Ese fue el motivo por el que ya no regresé ya"* (Excolaborador 6, comunicación personal, 28 de junio de 2022). Indica que a medida que aumentaban sus responsabilidades, el salario no siguió el ritmo, lo que lo llevó a irse.

Según el testimonio del gerente, la política salarial de la empresa para los trabajadores nuevos y existentes se basa en ofrecer el sueldo mínimo más un porcentaje de comisiones tanto para personal de ventas como personal en áreas de producción y mecánica. Si bien esta estructura salarial permite controlar costos fijos, ofreciendo solo el sueldo mínimo legal puede generar insatisfacción e impulsar la rotación laboral. Como se evidenció en los testimonios de colaboradores actuales y anteriores, las limitadas oportunidades de crecimiento salarial son un factor motivacional importante.

Depender en gran medida de las comisiones también es arriesgado. Si las ventas o producción fluctúan o disminuyen por diversos factores externos o internos, los ingresos de los trabajadores se verían negativamente impactados, afectando su compromiso y decisiones de permanencia. Por lo tanto, esta política salarial por sí sola podría no ser suficiente para retener efectivamente el talento en el tiempo, especialmente trabajadores con mayor experiencia y habilidades.

3) Liderazgo y relaciones

Allen et al. (2010) sostiene que las relaciones que se pueden establecer entre colaboradores y líderes, en este caso, gerentes, es una de las variables más críticas a la hora de evaluar la decisión de renunciar voluntariamente a la organización. Asimismo, Martin (2020) destaca la influencia del líder para generar un ambiente apto para el trabajo y con ello, la importancia de mantener relaciones laborales saludables que fomenten un contexto positivo para el desarrollo óptimo de las actividades y procesos dentro de la organización.

Relación con dueños:

Posiblemente el aspecto en el que se encuentra mayor polarización de percepciones. Por un lado, los colaboradores resaltan su relación a partir del trato personal y muy cercano del gerente, lo cual hace que valoren la experiencia de laborar en TAC MOTORS S. R. L.: *“Muy satisfecho. Yo estoy muy contento con ellos (los dueños), porque me parecen muy buenas personas, que te saben entender, te comprenden. Están prestos de repente a una conversación o consultarle algo. Entonces, yo como personas los considero bastante a ellos”* (Colaborador 12, comunicación personal, 26 de junio de 2022).

Por el otro lado, hay cierta disconformidad con respecto a la falta de presencia de los dueños y el impacto que tiene una comunicación breve en la operatividad de la empresa: *“Yo sugeriría mayor presencia del parte de gerencia porque existen situaciones en las que el gerente muchas veces está ausente por temas personales, y hay decisiones que se tienen que tomar en el momento y, o sea yo personalmente las podría tomar, pero ya escapan de mis funciones. Entonces eso desvinculación estando faltaría un poquito más participación al gerente presencialmente en las instalaciones de la empresa, porque a veces se ocurre un problema, llamar por celular es nuestra comunicación y tú no le puedes explicar a detalle qué pasó en ese momento, pero ya presencialmente ya hay más comunicación y puede haber una mayor solución más eficaz”* (Colaborador 14, comunicación personal, 30 de junio de 2022).

Adicionalmente, también se percibe cierto abandono por los colaboradores: *“Los dueños, o sea los gerentes nos apoyan, pero yo les he sentido un poco alejados de lo que es el servicio técnico porque ya no es como antes la atención, de la vestimenta de los mecánicos, antes era más detallistas con nosotros, o sea, cada tres meses o cuatro meses nos daba un incremento del trabajo, lo que ahora ya no ocurre. Ya no llevamos la misma comunicación como antes, era más fluido en nuestra comunicación, nos preguntaba y nosotros dábamos nuestras opiniones. El diálogo era constante. Ahora ya no es mucho ya no se les ve casi en lo que es el área del servicio técnico. Ya no nos preguntan, cómo estamos nosotros, también ya no lo vemos por el tema del trabajo también”* (Colaborador 18, comunicación personal, 26 de junio de 2022). Este abandono que perciben se refleja en la inversión que la empresa

podiese hacer en los implementos de trabajo, pero también en una disminución en la cantidad y calidad de comunicación que tenían, inevitablemente, esto impacta en la relación gerente-colaborador.

Frente a esta situación los excolaboradores expresan conformidad con el tema de la comunicación: *“A veces que había unas complicaciones en la comunicación cuando llegaba la carga, a veces llegaban dos y tienes que reportar muy rápido y el cliente y la jefa se molestaba cuando respondíamos con demora”* (Excolaborador 3, comunicación personal, 26 de junio de 2022). En la misma línea, otro excolaborador asiente: *“En algún momento, sí, y en otros momentos, como que la comunicación demoraba un poco, en el tema de dar una solución o de contestar una llamada quizá. A veces el gerente, quizá estaba manejando o en una reunión, entonces por ahí que un poco que se descuidó de eso”*. (Excolaborador 4, comunicación personal, 26 de junio de 2022).

Otro testimonio relevante por mencionar sobre la relación entre dueños y excolaboradores es: *“Siempre nos decían que los problemas familiares no tienen que mezclarse con los problemas laborales. Entonces, en algún momento sentía que los jefes quizá venían con ese malestar de casa y nos transmitían en un momento eso. No era de todos los días, pero había momentos. Eso sería mejorar. Si llegas, llegas directo a enfocarte en el trabajo. Lo demás queda en la puerta de tu casa”*. (Excolaborador 6, comunicación personal, 28 de junio de 2022). Además de la comunicación, se percibía inconformidad con la actitud de los dueños en ciertos momentos, lo cual impactaba en su predisposición a la comunicación o participación en los procesos.

Sobre esta última situación, el dueño reconoce la oportunidad de mejora frente a la comunicación que pueda haber entre él y los colaboradores: *“Siempre hay cosas que pulir porque en realidad todos queremos aprender de alguien algo. Si hay egoísmo no llegamos a nada. Por eso siempre recomendamos que debe haber coordinación y comunicación entre ellos (los colaboradores), apoyarse mutuamente y que haya un buen clima laboral. Eso siempre recomendamos a los colaboradores”*. (Gerente, comunicación personal, 24 de junio de 2022).

De dieciocho colaboradores entrevistados, siete de ellos sí consideran que de estar insatisfechos con su relación con los dueños habría una alta probabilidad de considerar renunciar a su cargo. De la misma manera, siete personas consideran que habría una media probabilidad de que evaluarían la decisión de renunciar estando insatisfechos sobre este elemento. Y así, cuatro de ellas, de estar en la misma situación de insatisfacción considera que habría una baja posibilidad de considerar la renuncia.

Comportamiento de los compañeros:

En este apartado podemos resaltar que el tema más recurrente entre los colaboradores es la falta de compañerismo: *"La más antigua trabajadora de repuestos trabaja por su lado, sabe todo lo que quieras. Yo lo reconozco, pero siento que le falta llevar el mismo barco, o sea, estamos en una empresa. Ella piensa, creo yo mi percepción, que ella trabaja sola. Entonces esa parte estamos flaqueando porque la otra señorita de repuestos está aprendiendo y por su mismo carácter de ella, pues es muy aislada, no se puede conversar. Si algo le decimos siento que se molesta y ya mejor evitamos el menor contacto posible"* (Colaborador 6, comunicación personal, 25 de junio de 2022).

Para reforzar este sentir del colaborador expresa: *"Notó que ella (compañera de ventas) va más por su propio lado y yo siento que de eso no se trata, no estamos nosotros aquí compitiendo entre nosotros compañeros, la competencia es contra las otras empresas"* (Colaborador 18, comunicación personal, 26 de junio de 2022). En la misma línea, otro colaborador comenta: *"Sinceramente, cada uno juega como quiera, no hay compañerismo, no hay trabajo en equipo"* (comunicación personal, 23 de junio de 2022).

Esta sensación de falta de camaradería entre los colaboradores puede estar relacionada, como se mencionó en el apartado de las funciones, a la falta de claridad de las funciones de algunos colaboradores. Al no tener una directriz estándar sobre una situación en particular dentro del negocio, puede que algunos colaboradores afronten una situación de formas muy distintas, lo que puede ocasionar que los procesos puedan variar y generar confusiones o retrasos.

Por el lado de los excolaboradores nuevamente sale a flote esa sensación de los colaboradores sobre una falta de compañerismo en el equipo: *"En su momento sí sentí mucha incomodidad y por más que mi trabajo era que yo haga que ellos trabajen en grupo, todos para uno y uno para todos, no había tanto compañerismo, cada quien quería hacer lo suyo"* (Excolaborador 6, comunicación personal, 28 de junio de 2022). Este testimonio reafirma la percepción de una falta de claridad de funciones en algunos colaboradores lo que resulta en una insatisfacción sobre la actitud que pudiesen tomar sus colegas.

Adicionalmente a esa sensación, se sumaba la actitud negativa de algunos excolaboradores frente a la asignación mayores responsabilidades: *"Pasé de ser vendedor a ser un coordinador, a un supervisor, no sé cómo ellos lo ven, y de ahí sentí un poco la envidia de personas un poquito más antiguas de que yo había escalado"* (Excolaborador 2, comunicación personal, 23 de junio de 2022). Esta actitud impactaba directamente sobre las nuevas responsabilidades obstaculizando en algunos casos el desenvolvimiento de sus actividades: *"Siempre hay uno con quien a veces no estás de acuerdo en todo. Algunos sí, a veces nos ayudábamos entre nosotros. Uno que tenía más experiencia debería ayudar a*

enseñar. Pero había alguien que siempre era egoísta, no quería enseñar. A veces solo te miraba o quería hacerte quedar mal” (Excolaborador 5, comunicación personal, 26 de junio de 2022).

De los dieciocho colaboradores entrevistados, tres de ellos sí consideran que de estar insatisfechos con el comportamiento de sus compañeros habría una alta probabilidad de considerar renunciar a su cargo. De la misma manera, nueve personas consideran que habría una media probabilidad de que evaluarían la decisión de renunciar estando insatisfechos sobre este elemento. Y así, tres de ellas, de estar en la misma situación de insatisfacción considera que habría una baja posibilidad de considerar la renuncia.

Evaluación de desempeño:

En este apartado, la percepción general es que existe falta de control y seguimiento del desempeño de los colaboradores. Un colaborador expresa: *“Mi desempeño solo pienso que es bueno, no sé cómo decirlo por encima no más. O sea, no hay alguien que lo vea profundamente. Y eso pienso yo, ellos mismos no tienen ese tiempo. Como ellos mismos -son- gerencia y pues prácticamente no les alcanza el tiempo, solo están de pasada. Prácticamente no hay un evaluador real ahí, alguien que esté pendiente de mí, de lo que yo hago”* (Colaborador 4, comunicación personal, 24 de junio de 2022). Resultado de esa falta de seguimiento objetivo no permite detectar posibles falencias u oportunidades de mejora continua de los procesos y, asimismo, dificulta ofrecerle al colaborador reconocimiento o retroalimentación a partir de resultados concretos que pueda obtener en desempeño.

Esta sensación, resultado de no tener claridad sobre cómo se evalúa su rendimiento, induce a los colaboradores a percibir que su trabajo no es valorado: *“Yo pienso que no se conoce tanto el trabajo que yo hago y como que no es tan valorado, pero eso no quiere decir, pues que yo esté exigiendo. “Felicitaciones” al menos yo espero eso no, no es que todo sea por tema del dinero, no hay un reconocimiento real por el trabajo que uno hace”* (Colaborador 30, comunicación personal, 22 de junio de 2022). En este caso, no tener una evaluación de desempeño clara y objetiva termina siendo más que una deficiencia para medir el logro de objetivos, además, gatilla esa sensación de insatisfacción en los colaboradores de que el trabajo que hacen no se valora.

Los excolaboradores también expresan una falta de conocimiento sobre el modo en que se les evaluaría: *“La evaluación que yo tenía era siempre de tratar llegar temprano. Después, el tema de la apariencia, que uno como vendedor debe estar impecable. Entonces, yo sentía que me evaluaban de que yo esté bien aseado, bien presentable. Y también, el tema de las ventas a la quincena o al mes”* (Excolaborador 2, comunicación personal, 23 de junio de 2022).

El gerente comenta que la evaluación de desempeño principalmente consiste en la verificación del cumplimiento de tareas: *“Estamos chequeando quienes están cumpliendo... ..El responsable como está más tiempo con ellos ven a sus compañeros, en qué están ocupados y cómo están cumpliendo sus funciones. Cuando ya a veces hay colaboradores que ya no quieren hacer caso, ya nos comunica a nosotros y llamamos a la oficina para saber qué ha pasado o porque se está comportando así y entonces a veces argumentan que están ocupados o que no les entendemos, pero son excusas y nosotros lo hemos visto”* (Gerente, comunicación personal, 22 de junio de 2022). Se entiende que esta evaluación implica también el seguimiento del comportamiento y conflictos que puedan tener los colaboradores como uno de los parámetros a considerar.

De dieciocho colaboradores entrevistados, solo uno de ellos sí considera que de estar insatisfecho con la evaluación del desempeño habría una alta probabilidad de considerar renunciar a su cargo. De la misma manera, trece personas consideran que habría una media probabilidad de que evaluarían la decisión de renunciar estando insatisfechos sobre este elemento. Y así, cuatro de ellas, de estar en la misma situación de insatisfacción considera que habría una baja posibilidad de considerar la renuncia.

4) Clima laboral

Según Pedraza (2018), los colaboradores lo relacionan con el ambiente interno de la organización, construido a partir de experiencias e interacciones. Asimismo, Allen (2010) menciona que este factor tiene conexión directa con la rotación laboral voluntaria y recomienda su buena gestión y seguimiento, por lo que menciona componentes de este al estrés laboral, comunicación, participación en la toma de decisiones y justicia.

Según el análisis de la empresa, se menciona que, aunque hay una falta de evaluaciones y seguimiento periódico de este factor, hay un rol reactivo por parte de la empresa frente a alguna situación que pueda tener un impacto negativo en el clima laboral a través de medidas sancionadoras, desde recortes económicos hasta la rotación involuntaria del trabajador.

Comunicación:

Sobre el primer componente de clima, los colaboradores mencionan que hay una falta de comunicación con el gerente, lo cual produce desinformación en los procesos, dado que en algunas oportunidades no se da a tiempo: *“La comunicación es lo que falta acá, no hay mucha comunicación entre empleador y empleados. A veces hay una falta de información y hay cruce de información. La comunicación no es al tiempo, sucede una cosa cuando*

después que pasa, recién se comunican. Es falta de comunicación bastante” (Colaborador 2, comunicación personal, 22 de junio de 2022).

Asimismo, otro colaborador refuerza lo mencionado, manifestando que en ocasiones se comunican temas en el momento, afectando a veces la programación de los empleados: *“La comunicación, por ejemplo, citan una reunión digamos, yo ya tengo programado para el sábado ir a un lado, pero mi jefa dice sábado tenemos que venir hasta noche. Sí hacen eso, no te avisan así con anticipación a veces”* (comunicación personal, 26 de junio de 2022). Además, hay quienes indican -entre los colaboradores-, que por medio de esto se debe fomentar el compañerismo: *“La empresa debe coordinar con su gente, en el área de mecánica, entre todos debe haber compañerismo como un solo equipo así”* (Colaborador 11, comunicación personal, 26 de junio de 2022).

Esta falta de comunicación, en palabras de los colaboradores, también afecta su productividad y genera incomodidad entre ellos, como se señala: *“No hay mucha comunicación. A veces los dueños o los gerentes lo dejan encargado, como yo trabajo más con el almacén o con el encargado, tengo un poquito de incomodidad, porque las mujeres (ventas) se incomodan cuando les pides una y otra vez (repuestos), y a mí también me dificultan el trabajo de esa forma”* (Colaborador 15, comunicación personal, 26 de junio de 2022).

En contraste con esta información, también señalan otros colaboradores que hay buena comunicación entre las áreas de Ventas, Repuestos y Servicio Técnico que genera compañerismo y confianza: *“Siempre tenemos una buena comunicación. Creo que también se da porque la mayoría somos jóvenes. Siempre tratamos a nuestro modo de hablar, de comunicarnos. Que está pasando, qué esto es el problema en área ventas y área de repuestos, siempre se va con el servicio técnico. La comunicación entre nosotros tres es bastante, porque Ventas siempre recurre a nosotros para revisar sus vehículos menores y repuestos con los que más servicio técnico trabaja. Entonces yo creo que la comunicación es buena”* (Colaborador 7, comunicación personal, 21 de junio de 2022).

Por otro lado, los excolaboradores indican que durante su estancia sí había una buena comunicación en la organización, pero que las reuniones entre colaboradores se daban una vez al mes o cada dos meses: *“Dentro de la empresa la comunicación, sí era buena. Siempre hemos estado en comunicación, siempre hemos tenido reuniones cada fines -de mes-. Hay veces ya de dos meses o así, según a lo que nos hacía llamar mi jefa, pero siempre hemos tenido reunión para cualquier cosa o si algo estaría pasando si hemos tenido reuniones”* (Excolaborador 1, comunicación personal, 24 de junio de 2022).

Sobre ello, los excolaboradores también refuerzan que la buena comunicación entre los integrantes de la organización generaba satisfacción en el trabajo: *“Yo sí me sentía bien, porque siempre ha habido comunicación también. Primeramente, con mis jefes, con mi jefa y también con mis compañeros, es por eso que había más unión y siempre hemos compartido. También hay momentos que compartimos entre compañeros, todo bien”* (Excolaborador 5, comunicación personal, 26 de junio de 2022).

Sin embargo, entre los excolaboradores, también mencionan que había algunas áreas en las cuáles no había una buena comunicación: *“Los jefes siempre con las bromas. Pero los mecánicos que vendía repuestos a veces no sabían llevarse bien. No todos nos hemos llevado bien”* (Excolaborador 2, comunicación personal, 23 de junio de 2022). Y la falta de una comunicación asertiva entre pares generaba incomodidad y afectaba el desempeño de ellos: *“De repente tú querías preguntarle algo para la mejoría del día en la venta y veías el malestar de la otra persona que era la cabeza y te frenaba. Y ahora que ellos no estaban constantemente en la oficina, llegaban, hacían sus cosas y rotaban a las diferentes tiendas. No me refiero solo a ellos, a todos, quizá a mí mismo también. Soy consciente que también a veces no llegaba tan dispuesto a dar el 100% debido a un malestar estomacal o de un compromiso”* (Excolaborador 4, comunicación personal, 26 de junio de 2022).

Finalmente, los gerentes mencionan sobre este componente, que no se planifican reuniones de trabajo, sino que efectivamente en contraste con lo mencionado por los colaboradores, estas se realizan mensualmente o cada dos meses de acuerdo a la prioridad que se demande a modo de corrección del desempeño: *“No tenemos reuniones formales cronogramadas, se hacen de acuerdo al requerimiento, cuando ya vemos que los colaboradores necesitan que se les hable como cuando están llegando muy tarde, ya no hacen caso, y se les recuerda. Mejoran en puntualidad, limpieza, pero después, ya pasan días y ya otra vez el desorden en su lugar donde trabajan, no hay orden en las herramientas. A un niño hay que formarle y se forma ese hábito, pero ahí es ya cuando son personas adultas, por más que un ratito sí cumplen, después se olvidan y hay que estar haciendo reunión cada un mes un mes y medio no de acuerdo a que se vayan presentando los problemas. Siempre tenemos reuniones cada mes, un mes, dos meses o cuando se hacen reuniones inmediatas es porque ya otra vez la gente ya se ha olvidado de lo que tienen que hacer. Se les recuerda nuevamente para mejorar y estar unidos en el equipo”* (Gerente, comunicación personal, 26 de junio de 2022).

De dieciocho colaboradores entrevistados, tres de ellos sí consideran que de estar insatisfechos con la comunicación dentro de la empresa habría una alta probabilidad de considerar renunciar a su cargo. De la misma manera, doce personas consideran que habría una media probabilidad de que evaluarían la decisión de renunciar estando insatisfechos

sobre este elemento. Y así, tres de ellas, de estar en la misma situación de insatisfacción considera que habría una baja posibilidad de considerar la renuncia.

Conflictos:

Según la revisión de documentos de la organización y el Gerente Matías Tacusi (comunicación personal, 17 de septiembre 2021), 11 de 25 renunciaron por causas relacionadas a nuevas oportunidades laborales y conflictos laborales, cabe señalar que uno de los criterios de la gestión del desempeño de la empresa es el del comportamiento relacionado a cuán frecuente el personal tiene conflictos. Asimismo, en relación a los conflictos laborales, en caso se presenten, la gerencia toma medidas de intervención.

Sobre este componente, los colaboradores expresan que existen conflictos entre ellos, causados principalmente por la falta de comunicación: *"He visto en poco tiempo que yo he estado que no colaboran, no socializamos bien, pero en el respeto está en el trabajo. A veces se auto sugestionan, se auto presionan y a veces eso crea entre ellos un poco de conflicto"* (Colaborador 7, comunicación personal, 21 de junio de 2022). La falta de una comunicación asertiva entre los trabajadores, genera resentimientos y roces que resalta aún más un ambiente complicado en el trabajo: *"Siempre hay algunos (compañeros) que, en un deporte, hay un choque y se resienten, y acá en el trabajo, ya no te hablan, ya no te saludan "* (Colaborador 11, comunicación personal, 26 de junio de 2022).

Asimismo, según los trabajadores, la poca comunicación y desinformación, también desencadenan conflictos sobre las funciones laborales: *"Sí hay conflictos de funciones, porque como le digo no hay mucha comunicación y a veces este nos saltamos los detalles"* (Colaborador 14, comunicación personal, 30 de junio de 2022). Este grupo de colaboradores, menciona también que hay conflictos que se generan por la presencia de favoritismo o igualdad de oportunidades en el área comercial: *"...él vende ahí y yo vendo en la otra tienda, como que no hay siempre un pequeño roce, porque como que él es el hermano de mi jefe y siento que hay un poco más de preferencia. No hay un trato igual al momento de pedir las motos o de decir "sabes que él tiene un poco más de derecho a rebaja". Entonces podría decir que no sé si llamarlo conflicto, pero al final también me llevo bien cordial. No es para decir que nos llevamos muy mal. Eso es lo único, otro con los demás trato de llevarme bien y nunca he tenido más de eso. De repente cruce de palabras más, no"* (Colaborador 18, comunicación personal, 26 de junio de 2022).

Los colaboradores indican que estos conflictos se originan también por la falta de compañerismo en la empresa: *"Te tratan de hacer quedar mal los compañeros. El egoísmo más que todo, pero no todos. A veces cuando haces bajada de motor, desarmas, faltan otras cositas, esconden (piezas) y así"* (Colaborador 3, comunicación personal, 22 de junio de

2022). Además de generar un ambiente laboral complicado, tiene un impacto negativo en la productividad de los colaboradores y en la satisfacción laboral: *“Hay incomodidades (entre área de mecánicos y ventas), lo que ya le decía, los materiales no me facilitan al tiempo”* (Colaborador 6, comunicación personal, 25 de junio de 2022).

Por el contrario, los excolaboradores mencionan que no existían conflictos relevantes entre los colaboradores, más sí un ambiente incómodo causado de la relación jefe – colaborador: *“No conflictos que me a mí me hacían –sentir- incomoda, de repente a mi compañera de trabajo le llamaban la atención, entonces, mi compañera que ya estaba de tiempo, entonces sí yo también me sentía un poco incómodo, porque todo caía sobre ella pero de indirectamente, claro que se me decía a mí pero directamente, no. Entonces yo me sentía un poco incómodo en ese tema”* (Excolaborador 3, comunicación personal, 26 de junio de 2022).

La falta de información y comunicación asertiva entre la empresa y los trabajadores, según los excolaboradores, generaba descontento y desconfianza en ellos sobre el manejo de asuntos complejos por parte de la empresa: *“Sí, en un momento había un problema sobre la pérdida de repuestos y de parte de los jefes o los dueños incriminaron a mi compañera de que se había llevado los repuestos. Y fue sin pruebas y hasta hubo denuncia y ves de esa parte sí me sentí un poco molesta, porque cómo puede ser posible ¿no? Que es una colaboradora que ha colaborado tantos años y se le haga esto. Sí me sentí muy mal, porque a mí también se me acusó de cómplice también”* (Excolaborador 4, comunicación personal, 26 de junio de 2022).

Finalmente, al respecto a los conflictos entre colaboradores, el gerente señala que se fomentan espacios de comunicación, reconciliación y compañerismo: *“Cuando ocurre un conflicto, llamamos a ambas partes para enmendar, ir al punto del problema, a la raíz del conflicto. Se convoca a ambas partes que están en conflicto, nos explican y le recomendamos que debemos mejorar y que a veces no nadie es perfecto. Siempre hay cosas que pulir, todos queremos aprender de alguien algo. Si hay egoísmo no llegamos a nada. Por eso siempre recomendamos que debe haber coordinación y comunicación entre ustedes (los colaboradores), apoyarse mutuamente y que haya un buen clima laboral. Eso siempre recomendamos a los colaboradores* (Gerente, comunicación personal, 26 de junio de 2022). Estos espacios se presentan en reuniones extraordinarias y de confraternidad: *“Nos comunicamos cuando ya los jefes inmediatos nos indican que hay que hacer una reunión porque ya está pasando algún problema como falta de cumplimiento. Entonces ya ahí. Nosotros llamamos una reunión, siempre hay asperezas y tratamos de comunicar. También hay reuniones que hacemos deporte también y con confraternizamos. Ellos dicen que ya*

quieren jugar y que no quieren que los apoyemos en pagar el alquiler del campo deportivo” (Gerente, comunicación personal, 26 de junio de 2022).

De dieciocho colaboradores entrevistados, nueve de ellos sí consideran que de estar insatisfechos con conflictos habría una alta probabilidad de considerar renunciar a su cargo. De la misma manera, cuatro personas consideran que habría una media probabilidad de que evaluarían la decisión de renunciar estando insatisfechos sobre este elemento. Y así, cinco de ellas, de estar en la misma situación de insatisfacción considera que habría una baja posibilidad de considerar la renuncia.

Trato justo:

Sobre este componente, según los colaboradores, el ambiente laboral se ve influido por la comparación del desempeño: *“El clima es regular por la comparación que nos hacen (mecánicos)”* (Colaborador 1, comunicación personal, 20 de junio de 2022). Como también, de la experiencia y conocimiento en algunos temas técnicos: *“No tratan igual al otro por lo del conocimiento de repuestos”* (Colaborador 5, comunicación personal, 24 de junio de 2022).

Asimismo, los colaboradores perciben favoritismos en las funciones, permisos y cargos, como también, la falta de negociación y escucha activa sobre el malestar que puede generarse de algunos cambios: *“Como que hay un poco más de preferencia, por ejemplo, en mi posición se implementó una rotación en lo que es “tanto tiempo tú te quedas en esta tienda atendiendo y después de tres meses, tú te vas a la otra tienda”. Entonces mi posición fue que no me parecía. Ahora sí, el otro vendedor quiere venirse para acá, entonces está muy bien, mejor yo me quedo acá un buen tiempo. No te hacen caso, no toman en cuenta que tú piensas o lo que es lo que crees que esté bien”* (Colaborador 8, comunicación personal, 26 de junio de 2022).

El favoritismo incide negativamente en la vida laboral de los empleados, ellos mencionan que el trato no es igual para ellos como para algunos que tienen algún vínculo personal con la alta dirección, que no solo ocasiona incomodidad, sino también estrés laboral que perjudica la productividad: *“Sí me he sentido estresada. A veces con alguno y otro compañero porque bueno, no sé si es lo correcto, pero a veces como trabajan familiares del gerente en la empresa. Se supone que yo tengo una función, tengo un cargo y tengo una jerarquía. Imagine que yo le delego una labor a usted. Entonces como usted tal vez tiene un vínculo familiar con el gerente llama directamente al gerente y le dice no lo voy a hacer, que no tengo tiempo o cualquier excusa. A veces como hay un vínculo, hay una desautorización, porque ya no lo hace. Eso causa a veces un poquito incomodidad, porque vienen los demás compañeros y te dicen no, pero porque a él no le dijeron, porque me dicen a mí o sea tú me*

ordenas a mí, pero no puedes ordenar a los demás” (Colaborador 11, comunicación personal, 26 de junio de 2022).

Asimismo, el favoritismo no solo se ve en las funciones, en voz de los colaboradores, sino también en algunos beneficios: *“Yo no soy mucho pedir permiso, porque creo que al día siguiente que no vas a trabajar hay más trabajo. En todos los años que he trabajado, nunca me ha gustado pedir permiso, pero hubo oportunidades en las que, por ejemplo, yo necesitaba un día de permiso, porque tenía mi grado de bachiller y no me lo han dado. Entonces en ese momento, yo sí me sentí incómoda y a veces viendo que hay compañeros que piden permiso: “No creo que hoy vendré, hoy día no pagué mi alquiler y tengo que ir a pagar mi alquiler”, “Necesito permiso”, dicen ellos y sí les dan y a veces eso a mí me causa un poquito de incomodidad, no tanto porque yo no quisiera ya trabajar, sino que a veces tú te pides permiso por cosas objetivas, cosas claves o por horas, pero a veces a ti no te lo quieren dar y hay personas que tal vez no dicen que tienen que postergar y bueno se les da esa facilidad a ellos” (Colaborador 12, comunicación personal, 26 de junio de 2022).*

Sin embargo, los colaboradores recomiendan un trato más equitativo por encima de la antigüedad o incluso los vínculos personales: *“Una recomendación sería que todos nos trataran por igual, por más que el otro esté más años en la empresa, se les trata mejor a ellos que a los que recién estamos ingresando poco tiempo lleva” (Colaborador 7, comunicación personal, 21 de junio de 2022).* Como también, sugieren mayor unión y trabajo en equipo, y que esto sea fomentado desde la alta dirección: *“La empresa debe ser uno solo. Más antes en la anterior mecánica donde trabajaba, en otro taller, el dueño mismo decía acá somos un grupo, todos somos iguales. Unos a otros estamos para ayudar entre nosotros, pero acá, a veces el jefe dice, pero no, casi no hay mucho compañerismo entre mecánica, pero no todos, algunos son buenos” (Colaborador 15, comunicación personal, 26 de junio de 2022).*

En esa misma línea, los excolaboradores mencionan que había un favoritismo incluso en la forma en cómo se conseguían las comisiones por venta al ser un colaborador cercano a la alta dirección: *“En mi caso, yo tenía a cargo una tienda y cuando ya se pudo abrir otra, pasa que cuando llegaba un cliente, mi objetivo era vender la moto, no dejar escapar ese cliente. Me manejaba yo en los precios porque entendía yo que, si la empresa gana, yo también gano, pero en el tema de que a veces los clientes tenían también la oportunidad de ir a la otra tienda, y por ahí el cliente aprovechaba en esa tienda que conocía a una persona más cercana al gerente y se perdía mi venta por el tema de un descuento mínimo que perjudicaba a la empresa, porque el vendedor seguía ganando su comisión, y me perjudicaba a mí” (Excolaborador 1, comunicación personal, 24 de junio de 2022).*

El tema de la pérdida de herramientas de trabajo, también se presenta en este componente, debido a que su manejo o la seguridad de estos representa para los excolaboradores su mucha responsabilidad a su cargo: *“Cuando dejaban algunas cosas como herramientas que se perdían me molestaban mucho a mí. Me hacían responsable de esas pérdidas y pagué varias veces. Yo más que todo pagaba porque quizá era mi responsabilidad, quizá no. Regresaba de hacer algo y ya no había el objeto o herramienta y no había a quien echar la culpa”* (Excolaborador 6, comunicación personal, 28 de junio de 2022).

De dieciocho colaboradores entrevistados, ocho de ellos sí consideran que de estar insatisfechos con el trato justo en la empresa habría una alta probabilidad de considerar renunciar a su cargo. De la misma manera, ocho personas consideran que habría una media probabilidad de que evaluarían la decisión de renunciar estando insatisfechos sobre este elemento. Y así, dos de ellas, de estar en la misma situación de insatisfacción considera que habría una baja posibilidad de considerar la renuncia.

Ambiente laboral:

Sobre este componente, algunos colaboradores indican que ha habido mejoras recientes, con más compañerismo y actividades para fomentar la amistad entre los trabajadores. Menciona: *“he visto que el clima laboral ha mejorado muchísimo...ahora ha mejorado eso ya como tenemos deporte también hay más amistad”* (Colaborador 1, comunicación personal, 20 de junio de 2022). Esto sugiere iniciativas positivas para fortalecer las relaciones interpersonales. Sin embargo, otro trabajador expresa que el ambiente es variable y en ocasiones estresante, al punto de haber pedido una semana de vacaciones para desestresarse del entorno laboral. Afirma: *“A veces sí es bueno, a veces no... a veces al día al día, como cualquier trabajo, te llegas a estresar”* (Colaborador 7, comunicación personal 21 de junio de 2022). Si bien están presentes iniciativas y dinámicas positivas para mejorar el clima laboral, persisten retos importantes para consolidar un ambiente de compromiso, respeto, colaboración y manejo efectivo de conflictos entre todos los miembros de la organización.

Los testimonios de excolaboradores brindan perspectivas mixtas sobre el ambiente laboral que experimentaron. Por un lado, un par de participantes revelan situaciones problemáticas que vivieron y que eventualmente podrían haber incidido en su salida. Uno de ellos menciona haber sentido favoritismo de la gerencia hacia familiares y allegados en la organización. Otro indica que percibió un ambiente de miedo e intimidación desde la administración, con llamadas de atención indebidas. Asimismo, se menciona que en ocasiones existía mucha presión y apuro por cumplir con trabajos, lo cual generaba estrés en

casos donde no se podía acelerar los procesos sin afectar la calidad. Esto sugiere que no siempre existía comprensión sobre los ritmos de trabajo en algunos puestos. Sin embargo, en contraste, otro ex colaborador relata una experiencia muy positiva en términos de relaciones humanas, indicando que la sintió como una relación familiar donde el trato fue cordial y amable.

Por el lado del gerente, este afirma *“Hay tipos de trabajadores que dicen “yo no estoy con este (en problemas)” pero ahí siguen. Hay veces que cuando hay reuniones nos comentan ahí, esta persona tal, le llamamos atención hoy sí, pero tiene que poner de su parte un más un poquito más, porque acá todos empujamos el coche a un solo sentido. Si uno flaquea está poniendo freno en el coche. Entonces siempre hay uno. Nosotros hemos ya purgado algunas personas que eran demasiado (conflictivas) y cuando ya escapa de nuestras manos, y el jefe inmediato también ya no puede controlar, ya optamos de que el vínculo laboral sea hasta esa fecha porque daña la imagen en la empresa...”* (Gerente, comunicación personal, 26 de junio del 2022). Gerencia reconoce que, como en toda organización, existen situaciones de conflicto o malestar con determinados trabajadores que están insatisfechos. Indica que aun cuando manifiestan sus quejas, algunos siguen en la empresa. También menciona que en algunas ocasiones se abordan estos casos puntuales a través de llamados de atención o *feedback* directo para recalcar la necesidad de alinearse a los objetivos colectivos. Asimismo, admite que ante casos extremos de personas muy conflictivas que no responden a las acciones tomadas, se ha optado por desvincularlas, dado que afectan negativamente la imagen y dinámica de la empresa.

b) ¿Por qué el personal decide quedarse en la organización?

Para Allen (2008) es importante conocer las razones de permanencia de los trabajadores para proponer un plan de retención, y para ello recomienda identificar las conexiones internas y externas que tienen los trabajadores en la empresa a las que llama Vínculo, Encaje y Sacrificio. A continuación, se analizan las manifestaciones de los colaboradores sobre estos.

A. Vínculo:

Según Allen et al. (2010), son lazos que un colaborador crea con otro colaborador, grupo de colaboradores o la empresa, como las relaciones entre trabajadores, equipos de trabajo, supervisores, jefes, etc. Quienes tengan muchos *vínculos* en una empresa, son propensos a no retirarse o desvincularse, presentando una mayor conexión con la organización.

Con respecto a la existencia de los vínculos entre el empleador, empleado y pares, los colaboradores mencionan que hay un descuido por parte de la empresa con ellos,

centrándose más en los clientes: *“Lo que veo en el tiempo de trabajo que tengo acá, es que la empresa, o sea, los gerentes, siempre se han abocado más a los clientes proveedores, no a los clientes finales que son los clientes que compran la moto en sí. Se han abocado más y siempre, a nosotros nos ponen de lado, no a los servicios técnicos, a todos casi. O sea, no nos dan -ni- una vestimenta que es adecuada a la empresa, -porque- nosotros trabajamos en una empresa -formal-”* (comunicación personal, 26 de junio de 2022).

Para la creación de vínculos, es necesario también identificar las necesidades de los colaboradores, ellos manifiestan que, así como la indumentaria, también necesitan oportunidades de desarrollo profesional como capacitaciones: *“Darnos las capacitaciones necesarias -para- cada área, porque cada área como usted sabe trabajamos y tratamos de desenvolvemos más y más eficientemente. Para eso necesitamos actualizarnos en nuestras áreas, como es la de ventas y más todavía lo que es área de servicio técnico, porque la tecnología en el día a día va avanzando más y más. Entonces necesitamos actualizarnos a eso y yo creo que sería solicitar cursos de actualizaciones presenciales, ya que ahora también está reactivando todo lo que es cursos y capacitaciones a presencial”* (comunicación personal, 26 de junio de 2022).

Asimismo, la falta de espacios de socialización también influye en la creación de vínculos entre colaboradores, esto es manifestado de la siguiente manera: *“la verdad es que trabajamos las diferentes áreas y no, no se puede hacer una comunicación. En este caso trabajaríamos todo en grupos, creo que sí habría una comunicación. Pero trabajamos en diferentes áreas y en diferentes lugares, no se establece una buena comunicación. Al mes se encontrará con los compañeros dos veces, tres veces o cuatro veces”* (comunicación personal, 26 de junio de 2022).

Los colaboradores manifiestan que necesitan también un supervisor que oriente y acompañe en el cumplimiento de los objetivos, como también, el reconocimiento de los logros en el trabajo: *“Debería haber alguien que vea un poco a profundidad ¿Qué es lo que está haciendo o qué trabajos están realizando? Que esté ahí pendiente de lo que se hace o de lo que no hace, no si hace de más o no está haciendo. Me gustaría que estén constantemente, alguien que supervise. La verdad, me gustaría que algún día te feliciten por algo. Bueno, que hayas hecho lo que tú consideras, al menos que yo consideré que me quedé, me he esforzado en venir un domingo más o me quedé hasta tarde atendiendo a un cliente. Entonces no hay muy bien quién vea todo eso”* (comunicación personal, 26 de junio de 2022).

Finalmente, algunos colaboradores mencionan que esforzarse más podría causar la diferencia en el reconocimiento y valor que la empresa pueda darles: *“Sí, yo pienso que si valoran lo que hacen, porque yo pienso que sí podemos fortalecernos en la relación entre*

todos, porque todos a lo que me comentan a todos se quejan o de lo que no te valoran, entonces si todos mejoramos en ese sentido de que se aprecie el trabajo que queda quién realice podemos estar conformes y contentos entre todos” (comunicación personal, 26 de junio de 2022).

B. Encaje:

Según Allen et al. (2010), este representa la percepción de los colaboradores sobre la compatibilidad con la organización o cargo laboral. En esa misma línea, Adams et al. (2010) señalan que es el confort que tiene el colaborador con el perfil de trabajo, características del trabajo y cultura organizacional. Asimismo, los valores y metas profesionales deben ser compatibles con la cultura de la empresa y el perfil del empleado, a medida que este encaje sea más fuerte, hay una alta probabilidad de que el colaborador tenga una conexión fuerte personal y laboralmente con la empresa.

Sobre este componente, los colaboradores mencionan que para mejorar las condiciones de trabajo es esencial que se cuente con los recursos e indumentaria necesaria para realizar sus funciones: *“Los repuestos o la mercadería que nosotros podemos vender. El producto que vendemos no debe faltar”* (comunicación personal, 26 de junio de 2022). Debido a que la falta de las herramientas primordiales impacta negativamente en su desempeño y productividad: *“Influye negativamente - no tener las herramientas-, porque a veces tenemos compañeros que tienen y no nos prestan la herramienta. Entonces nosotros nos quedamos así - sin herramientas para trabajar- Digamos hay una moto que llega para escanear, entonces nos queremos prestarnos y la empresa no tiene, solo tiene en un solo lugar, pero en otro taller, de esa parte nos influye -negativamente-”* (comunicación personal, 26 de junio de 2022).

Además, los colaboradores resaltan la importancia de oportunidades de desarrollo profesional, por lo que sugieren el acceso a cursos técnicos y también fomentar espacios de socialización: *“Que siempre se hagan capacitaciones y - se fomente- más comunicación para los compañeros y entre todos”* (comunicación personal, 26 de junio de 2022). En esa línea, también mencionan que es necesario contar con un especialista en RR.HH.: *“-Una acción que la empresa debería tomar es- conversar con los trabajadores. Solo coordinar con sus trabajadores y decirles cómo deben ser o llamar a un capacitador para que les incentiven y que vengan con ganas de trabajar. Hay profesionales que a veces poco orientan a los trabajadores para que la empresa mejore”* (comunicación personal, 26 de junio de 2022).

Los colaboradores también sugieren implementar medidas de seguridad y salubridad como: *“Sería bueno que separen por áreas, porque sí hay peligro de salubridad. Lo que se hace el ensamblado boto un químico, lo que es la fibra de vidrio y eso hace daño a la salud.*

No se puede utilizar la mascarilla, porque a veces este también es un poco incómodo, estorboso como se podría decir. Y sería bueno, que lo separe y así poder trabajar más tranquilo y ya para que avance también mis cosas porque se hace otra cosa, se vuelve a ensuciar y de nuevo debo estar haciendo la misma cosa” (comunicación personal, 26 de junio de 2022). Para fortalecer esta medida, los colaboradores indican que: *“De repente, podríamos implementar por el tema del polvo, que hacen mucho polvo solo eso. Así podríamos implementar sopletes para desempolvar las motos, sería mucho más fácil poder limpiar sin que se rayen las motos, solo eso sería lo que me faltaría a mí al menos en mi área, -porque- hace mucho polvo que en Juliaca. Y se me hace un poco dificultoso, limpiar manualmente”* (comunicación personal, 26 de junio de 2022).

C. Sacrificio:

Allen et al. (2010) señalan que un sacrificio representa el valor que una persona tiene al renunciar a una empresa como recompensas económicas, oportunidades de desarrollo profesional, estado de permanencia, entre otros. Asimismo, Michell et al. (2001) señalan que son costos obtenidos de beneficios que los empleados podrían ceder en caso de retirarse de una empresa. Entre los componentes internos que podrían ceder son el estatus, prestigio, beneficios económicos y salario; y los externos, son los beneficios que se obtienen al pertenecer a la organización como el pase de un club, tener las posibilidades de gastar y realizar sus pasatiempos, entre otros (Adams et al., 2010).

Según los colaboradores, mencionan que la empresa no tiene acciones relevantes vinculadas al reconocimiento del buen desempeño, por ejemplo, no provee de las herramientas necesarias a todo el personal: *“Tenemos un escáner, cada técnico se saca a su tiempo requerido, en el taller no se puede hacer, porque no lo tenemos, otros compañeros tienen pero no quieren prestar, esa moto que llega para escanear ya no la agarramos, por eso reclamamos que la empresa ponga un escáner para hacer nuestras prácticas y podamos trabajar como debe ser las motos”* (comunicación personal, 26 de junio de 2022).

Asimismo, los colaboradores consideran que es necesario contar con un supervisor que los oriente en sus funciones y vele por el cumplimiento de los objetivos: *“-Se requiere que alguien esté pendiente y sepa que si el trabajo que le encargaron o que le corresponde lo está haciendo. Alguien que este revisando, supervisando, que esté realmente trabajando y si yo veo, por ejemplo, que alguien está ahí esforzándose hasta tarde o hace trabajos, apoyarlo entonces. Ahí se puede ver y reconocer a esa gente, qué está que hacen esfuerzo más por la empresa”* (comunicación personal, 26 de junio de 2022).

Para los colaboradores, no hay algún tipo de reconocimiento tangible e intangible que pueda considerarse un sacrificio en el caso que se retiren de la empresa, ellos mencionan

que esto los ayudaría a reconocer cuáles son los puntos positivos y los puntos a reforzar: “- *Me gustaría que nos reconozcan- conversando siempre, decimos en esto estás mal, en esto estás bien, nada más eso, cómo podemos para mejorar también*” (comunicación personal, 26 de junio de 2022); “*Hasta ahorita, no -reconoce mi buen desempeño-*” (comunicación personal, 26 de junio de 2022).

Finalmente, los trabajadores de la organización, manifiestan que es un tema que ya se abordó y no se ha atendido con profundidad, y que desde su perspectiva podría ser la causa de rotación voluntaria: “*Yo siempre le comenté incluso a la señora Naty, debe incentivar a sus trabajadores, porque yo he tenido hartos compañeros de empresa que han ido saliendo de poco a poco y ahora somos pocos ya yo siempre he dicho incentiva porque o sea, un trabajador siempre se va a sentir feliz de que la empresa donde trabaja, le dé sus regalos, por un mejor desempeño o el mejor de tu área para que motive también a sus compañeros a que se esfuercen. Si quiera un premio a fin de año, en el día del trabajador, que es un día muy especial para nosotros. Un regalo a tu premiación, tú eres el seleccionado como el mejor de su área, en área de repuestos. Así, incentivar para que más colaboradores sean activos y empeñosos en sus áreas, porque aquí siempre hay uno mejor en cada área, entonces siempre le digo que haga eso porque mis compañeros que se han retirado así, nunca han habido nada de la empresa y en esta que trabajo no nos da nada en el día del trabajador, aún. Si no nos dan en dinero lo que sea nos dan, un día de vacaciones, unos cuantos días descánsate por tu buen desempeño y trabajo o algo, eso siempre yo les he comentado*” (comunicación personal, 26 de junio de 2022).

Resultante de la evaluación de los factores de rotación tanto como de retención, consideramos que los factores más críticos llegan a ser:

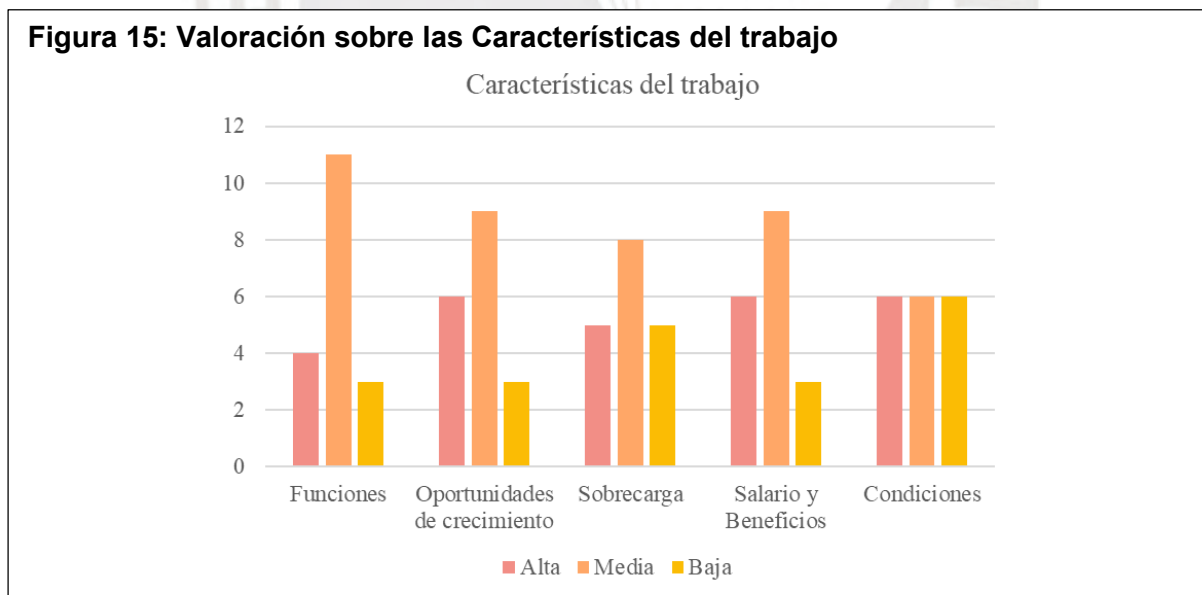
En lo que respecta al factor de rotación más crítico es el de las funciones, del apartado de características del trabajo, es uno de los temas más abordados durante la entrevista y que también está cargado de sugerencias y demandas por parte de los colaboradores. Los testimonios asocian su insatisfacción en general a una falta de claridad de las responsabilidades que implican sus cargos y que termina obstaculizando la fluidez del trabajo, y con ello, el logro de objetivos. Asimismo, se asocia este elemento a los conflictos y al comportamiento de los compañeros que es un apartado de la sección de liderazgo y relaciones. Las diferencias y desacuerdos que se dan por las deficiencias en los procesos terminan impactando en la comunicación y las relaciones dentro de la empresa, lo que también impacta negativamente en el apartado clima laboral de la empresa.

En lo que respecta al factor de retención, no se identifica alguno que tenga realmente un grado de satisfacción alto entre los colaboradores. Si bien algunos colaboradores han

resaltado la relación que tienen con el dueño, la mayor parte expresa negatividad a la hora de evaluar la calidad de relaciones entre colaboradores, la compatibilidad que tengan con la empresa o la retribución que reciben por su trabajo. Sin embargo, los colaboradores sí identifican oportunidades de mejora y expresan sus demandas a fin de mejorar la experiencia de trabajar en TAC MOTORS S.R.L. En ese sentido, el nivel de retención en la empresa no es uno que pueda influir definitivamente a la hora de asegurarse que los colaboradores permanezcan en la empresa.

Análisis del grado de valoración de las subvariables de la entrevista realizada a los colaboradores de TAC MOTORS S.R.L.

Adicionalmente a las preguntas realizadas en las entrevistas personales, se realizó una pregunta de valoración a través de los términos “Alto”, “Medio” y “Bajo” por cada una de las subvariables que contienen los procesos de gestión de recursos humano: “Características del trabajo”, “Liderazgo y relaciones”, y “Clima laboral”. Este apartado presenta un análisis sobre la opinión de los colaboradores acerca de cuánto influye cada subvariable en la intención de renunciar. Los resultados obtenidos, presentados en el Anexo M, permitieron conocer mejor la perspectiva del personal que permanece en la empresa, como también tener una mirada jerarquizada de las subvariables desde las más críticas relacionadas a los términos “Alto” hasta las menos críticas, relacionadas con el término “Bajo”.



Funciones: En segundo lugar, se encuentran las funciones como segundo factor más crítico con 4 colaboradores que indicaron un nivel alto de probabilidad de renuncia ante la insatisfacción, 11 un nivel medio y 3 un nivel bajo. Los testimonios citados señalan que existe inconsistencia entre las tareas que se asignan a los colaboradores y las que realmente llevan

a cabo en la práctica. Además, indican que no hay directrices claras sobre cómo proceder ante imprevistos, lo que genera problemas a la hora de resolver situaciones nuevas que se presenten. Esto demuestra que la ambigüedad de funciones también genera una probabilidad de renuncia media o alta.

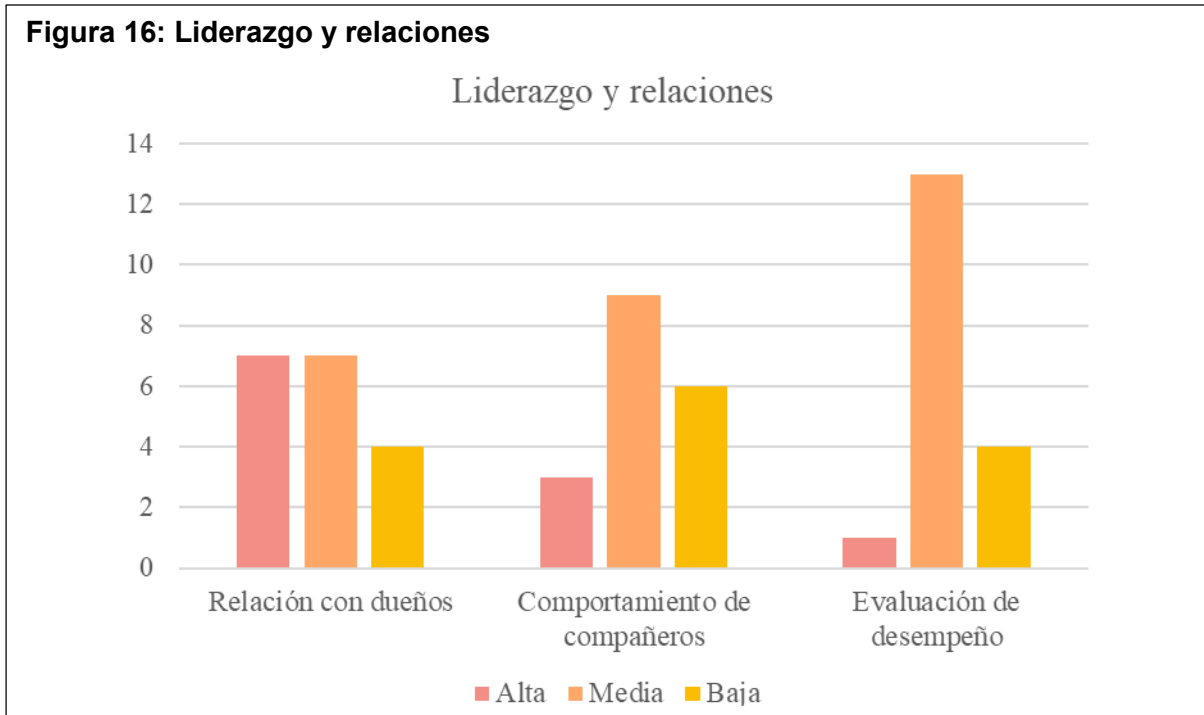
Oportunidades de crecimiento: Según el gráfico, es este el aspecto más crítico de las características del trabajo, 6 de los 18 colaboradores entrevistados los que indican que habría una alta probabilidad de renuncia, mientras que otros 9 colaboradores indicaron una probabilidad media y solo 3 una probabilidad baja. Los testimonios de los colaboradores citados en el texto señalan que no existen condiciones internas en TAC MOTORS para el desarrollo profesional de los trabajadores, solo se da cierta flexibilidad para que puedan seguir formación externa no necesariamente alineada con el rubro de la empresa. Esto evidencia que la falta de oportunidades de crecimiento profesional al interior de la organización genera una alta probabilidad de renuncia entre los colaboradores.

Sobrecarga de trabajo: En tercer lugar, con 5 colaboradores que le asignan un nivel alto de probabilidad de renuncia, 8 un nivel medio y 5 un nivel bajo. Los testimonios apuntan a que la excesiva presión y exigencia de resultados por parte de los gerentes genera sobrecarga laboral, afectando la productividad, esta insatisfacción se traduce en niveles medios y altos de intención de renuncia.

Salario y beneficios: Según la gráfica, 15 colaboradores entrevistados tienen una probabilidad alta y media de renunciar. De este número, 6 mencionan que habría una alta probabilidad y 9 una probabilidad media, de pensar en una futura renuncia relacionada a los beneficios sociales y remuneración que la empresa les brinda. Asimismo, 3 colaboradores la descartan con una baja probabilidad. Este resultado se relaciona con los testimonios de los colaboradores destacan que no se generado aún un aumento de salario y que existe la preferencia por trabajar en la modalidad de destajo, dado que se obtiene más ganancia, pero implica menor personal en planilla.

Condiciones de trabajo: Finalmente, este aspecto muestra 6 colaboradores con un nivel alto de probabilidad de renuncia, 6 con nivel medio y 6 con nivel bajo. Los testimonios señalan insatisfacción por la falta de herramientas e implementos de trabajo en los talleres, así como con los extensos horarios laborales. Esto genera una probabilidad media alta de renuncia debido a la insatisfacción con las condiciones físicas de trabajo.

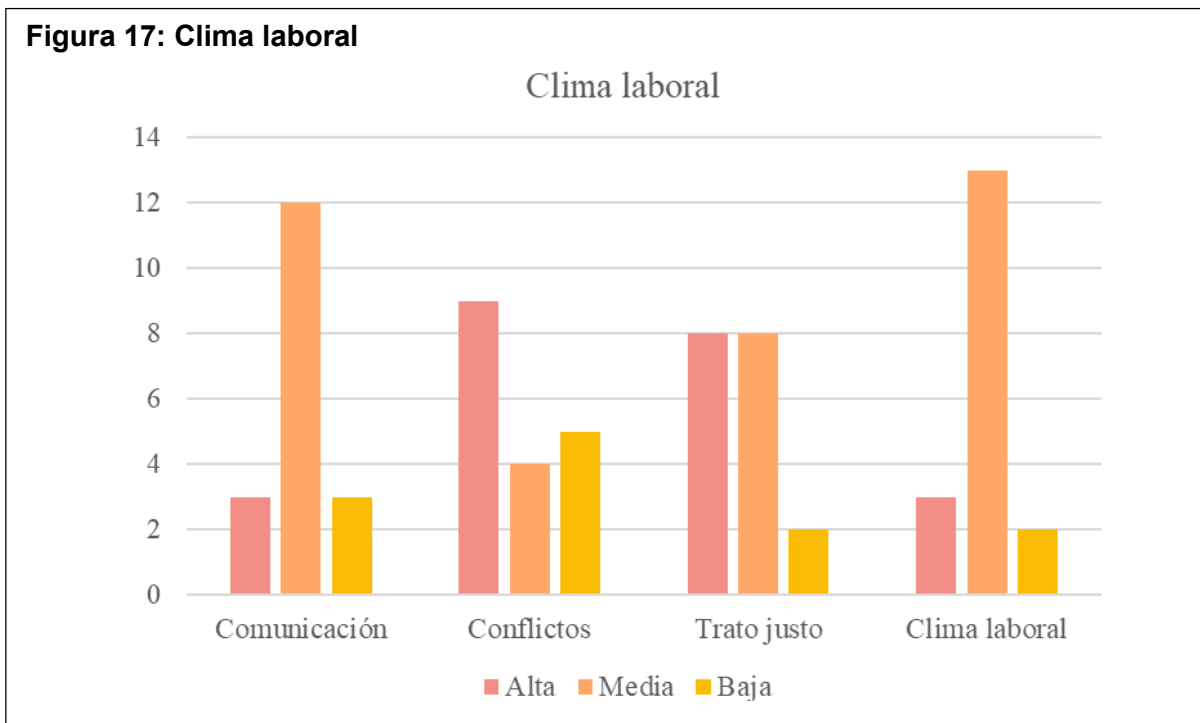
Figura 16: Liderazgo y relaciones



Relación con los dueños: El aspecto más crítico sobre esta dimensión es la relación con los dueños. El gráfico muestra que 7 colaboradores indicaron una alta probabilidad de renuncia ante la insatisfacción con los dueños. Los testimonios proporcionan contexto sobre la naturaleza de esta problemática. Los colaboradores perciben que antes existía una relación más cercana, había comunicación fluida y los dueños mostraban interés en sus opiniones. Sin embargo, actualmente sienten un distanciamiento por parte de los dueños, quienes tienen menor presencia e interacción directa con ellos. Esta falta de cercanía, sumada a la escasa comunicación y retroalimentación, genera malestar en los colaboradores. Tienen la sensación de no ser valorados ni tomados en cuenta por los dueños, lo cual interpretan como desinterés y abandono de su parte. La falta de reconocimiento y seguimiento cercano a su trabajo también contribuye a la insatisfacción y al deseo de renunciar para varios colaboradores.

Comportamiento de los compañeros: En segundo lugar, está la subvariable de comportamiento de los compañeros. El gráfico señala que 9 colaboradores indicaron una probabilidad media de renuncia ante problemas con sus pares. Los testimonios apuntan a problemas de compañerismo y trabajo en equipo. No hay apoyo mutuo ni voluntad de colaborar en objetivos comunes, sino que prima el interés individual. Además, surgen problemas de envidia y egoísmo cuando algunos colaboradores ascienden o asumen nuevas responsabilidades. Como consecuencia de lo anterior, no existe disposición para transferir conocimientos y colaborar entre áreas. Estas dinámicas negativas en las relaciones entre pares afectan el ambiente laboral y generan insatisfacción en varios colaboradores, llegando a ser un motivo de mediano impacto en las intenciones de renuncia.

Evaluación de desempeño: En tercer y último lugar, sobre esta categoría muestra el nivel más bajo de probabilidad de renuncia. 13 colaboradores indicaron probabilidad media por problemas en este factor. El principal problema es la falta de claridad y transparencia en la evaluación del rendimiento de los colaboradores. Esto crea incertidumbre y sensación de que su trabajo no es valorado adecuadamente. A pesar de esto, no parece ser el factor determinante en la insatisfacción y decisión de renunciar.



Comunicación: Un tercer factor que impacta en el clima laboral está relacionado con deficiencias en la comunicación interna, tanto desde la gerencia hacia los colaboradores como entre las distintas áreas. 12 de los 18 entrevistados mencionan que evaluarían renunciar con una probabilidad media si la comunicación empeora. En los testimonios se señalan problemas como la falta de comunicación oportuna por parte del gerente respecto a cambios y directivas, lo que genera improvisación. Además, se realizan reuniones informales y esporádicas en lugar de tener instancias sistemáticas de retroalimentación. Finalmente, existe desinformación en los procesos por una comunicación deficiente entre las áreas de ventas, repuestos y servicio técnico.

Conflictos: Este es el factor más crítico que afecta el clima laboral. Según la perspectiva de 9 de los 18 colaboradores entrevistados, quienes manifiestan que de estar insatisfechos con este factor, tendrían una alta probabilidad de renunciar a sus puestos de trabajo. Los testimonios recabados dan cuenta de diversas fuentes de conflicto que se han identificado en la organización. Por un lado, se menciona que existe una falta de comunicación fluida entre la gerencia y los colaboradores, lo que genera desinformación

respecto a las funciones y responsabilidades de cada uno. Asimismo, se ha detectado la presencia de favoritismos en las áreas comerciales, donde ciertos vendedores que son familiares de los gerentes reciben mejores beneficios y mayor flexibilidad. Otra fuente de conflicto son las relaciones tensas entre pares de la misma área, como los mecánicos, entre quienes existe poca colaboración y hay quienes llegan a esconder herramientas y piezas para perjudicar el desempeño de sus colegas. Incluso, se menciona que algunos compañeros han dejado de hablarse y saludarse debido a choques de personalidad y resentimientos. Todos estos factores en conjunto generan un ambiente laboral hostil que repercute fuertemente en la satisfacción y productividad de los colaboradores.

Trato justo: Otro factor crítico que influye en la probabilidad de renuncia según 8 de los 18 colaboradores es la percepción de falta de trato justo e igualitario dentro de la organización. Los testimonios dan cuenta de situaciones específicas donde se evidencian favoritismos en la asignación de funciones, ya que no se tiene en cuenta la opinión de todos los colaboradores por igual a la hora de tomar decisiones que los afectan. Asimismo, se menciona que existe inequidad en el otorgamiento de permisos, donde algunos logran obtenerlos con facilidad y otros no, a pesar de tener justificaciones válidas para requerirlos. Finalmente, se señala que hay diferencias en los beneficios otorgados, como mejores comisiones para los vendedores que son familiares cercanos de los gerentes. Todas estas situaciones generan malestar e incomodidad entre los colaboradores.

Clima laboral: Si bien los tres factores anteriores muestran oportunidades críticas de mejora, el clima laboral en general es evaluado con una probabilidad media de renuncia por 10 de los 18 colaboradores. Esto indica que, a pesar de los problemas existentes, el ambiente no se percibe tan negativamente como para motivar renuncias masivas. Por ende, este factor se considera el menos crítico en comparación con conflictos, trato justo y comunicación interna.

2. ¿Cómo debemos actuar?

Sobre la información recolectada en los capítulos II, III y IV, se puede afirmar lo siguiente:

- La tasa de rotación promedio en el Perú es de 44.2 % (Beccaria y Maurizio, 2020), comparando esta cifra con la obtenida en la empresa de 62.5 %, es muy alta y preocupante, pues sobrepasa por un 18.3 %.
- La rotación en la empresa es disfuncional, porque tanto el personal administrativo como operativo es clave para el desarrollo de la actividad económica de la empresa.

- La rotación voluntaria es evitable, debido a que, por testimonio de la muestra de colaboradores, con relación a la teoría abordada por Allen (2008) sobre factores de retención, no se está trabajando en fortalecer los vínculos, encajes y sacrificios. Sin embargo, el personal muestra interés por sugerir que se realicen cambios, que según la teoría revisada son trabajados desde un área específica en gestión de recursos humanos que, no existe en la empresa. A mayor vínculo, encaje y sacrificio, hay más probabilidades de retención del personal, pero si estos no son trabajados en la empresa, hay más probabilidades de seguir incrementando la cifra de rotación voluntaria.
- El análisis realizado evidencia que los principales factores que estarían influyendo en la intención de renuncia de los colaboradores son la falta de oportunidades de crecimiento profesional, la relación distanciada con los dueños de la empresa, la presencia de conflictos interpersonales, la inequidad en el trato y las deficiencias en la comunicación interna. Estos elementos están impactando negativamente la satisfacción y motivación de los trabajadores. Si bien el clima laboral general no se percibe tan negativo, los problemas detectados en áreas específicas como funciones, liderazgo y relaciones están generando una probabilidad alta o media de renuncia en la mayoría de los colaboradores entrevistados.
- Según el análisis de los factores de retención en TAC MOTORS S.R.L., actualmente no existen razones determinantes de peso para que el personal decida permanecer en la organización. No se evidencian vínculos fuertes entre los colaboradores ni con la empresa que generen un sentido de pertenencia. Tampoco se identifica una alta compatibilidad con el ambiente y la cultura organizacional. Asimismo, no hay sistemas de recompensas o reconocimientos que representen un sacrificio significativo al abandonar la empresa. La ausencia de elementos que fomenten un fuerte compromiso organizacional hace difícil explicar por qué el personal decide quedarse en TAC MOTORS S.R.L. Las deficiencias en términos de integración, encaje con la empresa y sistemas de incentivos, no permite que se desarrollen motivos convincentes de permanencia entre los colaboradores.

Allen (2008) propone que, en respuesta a esta situación problemática, se dé la aplicación de estrategias de retención en las que se plantean pautas a seguir para el

desarrollo de un plan efectivo de gestión de la retención, tema que se desarrollará en el siguiente capítulo. Según las estrategias de retención de Allen (2008) desarrolladas en la Tabla 1, debido a que los costos para la empresa son intolerables, el índice de rotación es alto y este es de tipo disfuncional, las estrategias a proponer e implementar deben ser estrategias generales y específicas.



CAPÍTULO VI: DISEÑO DEL PLAN DE RETENCIÓN DE PERSONAL

En el correspondiente capítulo continuaremos desarrollando la secuencia metodológica abordando la fase propositiva en las que se definirán lineamientos de la estrategia a aplicar según la propuesta del modelo de retención de Allen (2008).

Teniendo como base a la evaluación de los factores de rotación y retención de Allen, se establece el diseño del plan de retención de personal que permita reducir el índice de rotación presentado en los últimos tres años y mejorar las condiciones que puedan favorecer el logro de objetivos organizacionales de la empresa TAC MOTORS S. R. L. Asimismo, se validará el mencionado plan y una herramienta de seguimiento por expertos en Gestión de Personas.

1. Diseño del Plan de Retención de personal clave para el personal de TAC MOTORS S. R. L.

El plan de retención de personal diseñado para el estudio de caso ha sido validado por los siguientes expertos:

- Frida Marticorena Quevedo: Experta en el Desarrollo y Gestión de Sistemas y Procesos de Gestión del Talento.
- Alexander Argandoña Vásquez: Experto en Gestión de Personas y *HR Business Partner*.

El objetivo general del plan es atraer y retener al talento para TAC MOTORS S. R. L. El plan se encuentra conformado por dos partes, cada una de ellas tiene un objetivo específico. La primera parte aborda los procesos de gestión del talento que se centran en la atracción, considerando el reclutamiento, selección y la inducción como primera fase formativa del colaborador. Por otro lado, la segunda parte se centra en la retención, que contiene a los procesos de gestión del talento tales como la capacitación que es la formación durante la estadía en la organización, evaluación y compensaciones o beneficios.

Cabe resaltar que tanto la primera como segunda parte del plan tienen un objetivo específico y cada proceso tiene un objetivo subespecífico que servirán para cumplir los primeros objetivos. Asimismo, cada estrategia es la base de la que ayudará a determinar cada actividad y su actividad a realizar, además de los indicadores que permitan dar el seguimiento al progreso del plan.

Figura 18: Estructura de plan de retención en colaboradores de TAC MOTORS S. R. L.



Primera parte: Atracción

Objetivo específico 1: Atraer el talento idóneo con las competencias y experiencia necesaria para cubrir los puestos que sean requeridos en el futuro. Ello a través de los procesos previos a la contratación, siendo estos: el reclutamiento, selección e inducción.

1.1.1. Reclutamiento

Objetivo sub específico 1: Captar candidatos potencialmente cualificados para cubrir los puestos en TAC MOTORS S.R.L., a través de la definición de los puestos y los roles, y que permitirá a la empresa poder atraer y reclutar a mejores candidatos ofreciendo una oferta más clara a los posibles candidatos. El objetivo es una respuesta a la insatisfacción que expresan los colaboradores sobre la variable características del trabajo, que es el factor más crítico en la intención de rotación de los colaboradores actuales, a partir de la falta de claridad de las funciones, la sensación de sobrecarga y las oportunidades de crecimiento. En ese sentido, alinear las expectativas de los candidatos y un dimensionamiento real de sus funciones, responsabilidades y posibilidades de crecer en el puesto de trabajo desde el primer contacto de los candidatos con la organización es clave para reducir la rotación en TAC MOTORS S.R.L.

Estrategias específicas

a. **Estrategia específica 1:** Definir el perfil del colaborador para TAC MOTORS S. R. L. y sus áreas con las competencias transversales a la organización, específicamente conductuales y específicas; técnicas, que requieran sus respectivas secciones. Cabe resaltar que el perfil de puesto describe las características ideales que debe poseer el trabajador que ocupe una posición laboral determinada en la empresa. Según Chiavenato (2017), el perfil incluye requisitos actitudinales, conocimientos, habilidades, capacidades y experiencias esperadas del ocupante del cargo. Permite establecer parámetros de reclutamiento y selección, al contrastar rasgos candidatos con los perfiles definidos previamente por la organización.

En ese sentido, se deberán incluir los requisitos solicitados como experiencia o estudios para los puestos que sean requeridos, todos estos aprobados por el gerente general y encargados de área. Es esencial tener en cuenta que las funciones de un puesto pueden ser más variadas y extensas en una microempresa que en una organización más grande. Por lo tanto, la descripción del puesto debe ser lo suficientemente adaptable como para permitir que el colaborador asuma las responsabilidades adicionales que sean necesarias para el éxito de la empresa.

Actividades para realizar

- **Actividad 1:** Definir los análisis de puesto de TAC MOTORS S.R.L que se define como el análisis de puesto examina sistemática y objetivamente sus elementos constitutivos, en función de la contribución a los objetivos organizacionales. Dessler y Varela (2021) lo conceptualizan como un estudio de tareas, responsabilidades y condiciones laborales asociadas, para determinar procesos productivos óptimos. Considera aspectos como contenido del cargo, métodos de trabajo, equipos o maquinaria utilizada.
 - *Sub actividad 1.1: Identificar el propósito del puesto y cómo se alinea con los objetivos organizacionales.*
 - *Sub actividad 1.2: Determinar las tareas y responsabilidades principales del puesto.*
 - *Sub actividad 1.3: Identificar las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para desempeñar el puesto.*
 - *Sub actividad 1.4: Especificar los estándares de desempeño y resultados esperados.*

- *Sub actividad 1.5: Determinar condiciones de trabajo, como ambiente, horario, viajes requeridos.*
- *Sub actividad 1.6: Analizar requisitos físicos y mentales del puesto.*
- *Sub actividad 1.7: Revisar requisitos de educación y/o experiencia.*
- *Sub actividad 1.8: Consultar con titulares del puesto y supervisores para validar las tareas y requisitos.*
- *Sub actividad 1.9: Especificar cómo será evaluado el desempeño en el puesto.*
- *Sub actividad 1.10: Detallar oportunidades de crecimiento y progresión del puesto.*
- *Sub actividad 1.11: Mantener actualizado el análisis de puestos y revisar periódicamente.*

b. Estrategia específica 2: Definir los roles, responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo para formalizar los procesos internos en ellos.

Actividades para realizar

- **Actividad 1:** Construir un manual de funciones para cada puesto en TAC MOTORS S.R.L. El manual de funciones es un documento formal que contiene la descripción estandarizada de los roles laborales en una organización, jerarquizados de acuerdo a su nivel de responsabilidad y se enfoca en aspectos como: identificación del cargo, relaciones de autoridad y subordinación, responsabilidades generales y específicas, perfil requerido para el puesto y condiciones de trabajo asociadas (Valle, 2022). En ese sentido, el manual de funciones es una herramienta de recursos humanos muy valiosa para formalizar la organización del talento en una PYME.
 - *Sub actividad 1.1: Analizar la estructura organizacional y determinar los principales puestos o cargos que existen.*
 - *Sub actividad 1.2: Por cada puesto, especificar:*
 - Nombre del cargo
 - Área o departamento
 - Jefe inmediato
 - Objetivo principal del puesto
 - Funciones diarias y periódicas
 - Responsabilidades clave

- Competencias requeridas (conocimientos, habilidades, actitudes)
- Perfil recomendado (experiencia, educación)
- *Sub actividad 1.3: Redactar las descripciones de una forma clara, ordenada y consistente. Ser precisos en las funciones.*
- *Sub actividad 1.4: Validar los manuales con los ocupantes actuales de los puestos para afinar detalles.*
- *Sub actividad 1.5: Aprobar formalmente los manuales por la dirección de la PYME.*
- *Sub actividad 1.6: Difundir a todo el personal para su conocimiento y aplicación.*
- *Sub actividad 1.7: Usar los manuales para los procesos de reclutamiento, selección, inducción y evaluación.*
- *Sub actividad 1.8: Revisar periódicamente y actualizar de ser necesario para que se mantengan vigentes.*

c. Estrategia específica 3: Crear un modelo de anuncio estándar para el reclutamiento de personal. Este modelo debe contener: Deberes y funciones, localización del centro laboral y beneficios. Asimismo, debe mostrar los requisitos requeridos para el puesto. Adicionalmente se deben considerar transmitirlo por el canal físico que generalmente usan y, además, por medio de las redes sociales.

Actividades para realizar

- **Actividad 1:** Publicación del aviso de requerimiento de personal por el canal recurrente, panel de avisos de la plaza de Juliaca, y por el canal digital, tanto por medio de su página oficial de Facebook y por su página web para un mayor alcance.
- **Actividad 2:** Recepcionar los curriculum vitae de los candidatos interesados y/o recomendados que fueron dejados por los candidatos en los locales de ventas o enviados al mail de la empresa.
- **Actividad 3:** Filtrar los curriculum vitae de los candidatos interesados y/o recomendados según los requisitos básicos requeridos de experiencia y formación para el puesto en específico.

1.1.2. Selección

Objetivo sub específico 2: Seleccionar a los candidatos más idóneos para los cargos a ocupar de acuerdo con los requerimientos del puesto a partir de entrevistas y evaluaciones psicológicas y por competencias. Este objetivo tendrá un efecto positivo en el desenvolvimiento del personal que se encontrará con mayor predisposición y apertura para asumir un puesto dentro de la organización y permitirá a la empresa escoger a los candidatos más ideales para los puestos a cubrir en TAC MOTORS S.R.L. Resultante de ello, se espera reducir la intención de rotación que provocan la falta de claridad de las funciones y los conflictos resultantes de ellos que afectan a la variable clima laboral, asimismo, mejorar las relaciones con los gerentes seleccionando a los candidatos que tengan mejores posibilidades de cumplir con las expectativas.

Estrategias específicas

a. **Estrategia específica 1:** Estructurar el proceso de selección a fin de captar a los talentos que se acerquen más a los perfiles más idóneos definidos por la organización.

Actividades para realizar

- **Actividad 1:** Comunicación a cargo del personal administrativo a los candidatos que pasaron los filtros obligatorios tras la revisión de los CV para explicar el detalle de las siguientes fases del proceso de selección.
- **Actividad 2:** Evaluación de capacidades y competencias para los candidatos.
 - *Sub actividad 2.1: Evaluación psicológica.*
 - *Sub actividad 2.2: Evaluación del candidato por el Gerente y encargado de área mediante una entrevista a cargo de los mismos.*

- *Sub actividad 2.3: Discusión final entre Gerencia y encargado de área para la toma de decisión sobre elección de candidato para el puesto requerido.*

Figura 19: Proceso de evaluación de capacidades y competencias para los candidatos de TAC MOTORS S. R. L.



- **Actividad 3:** Dar seguimiento al desempeño del proceso de selección a cargo del personal administrativo.
 - *Indicador: % Efectividad del proceso de selección: (Cantidad de personal seleccionado que superó satisfactoriamente el periodo de prueba de un mes / Cantidad total de personas seleccionadas durante un año) x 100. Cabe resaltar que el porcentaje mínimo de efectividad es de 70%.*
 - b. Estrategia específica 2:** Capacitar a Gerencia y encargados de áreas con la finalidad de que estén en la capacidad de dirigir las entrevistas en base a las competencias y habilidades que se definieron en la descripción de puestos.

Actividades para realizar

- **Actividad 1:** Comunicación a cargo del personal administrativo a los candidatos que pasaron los filtros obligatorios tras la revisión de los CV para explicar el detalle de las siguientes fases del proceso de selección.

1.1.3. Inducción

Objetivo sub específico 3: Agilizar el proceso de adaptación de los nuevos colaboradores en el puesto. Este proceso se enfocará en guiar e integrar a los colaboradores en los procesos de la organización. Asimismo, este conocimiento contendrá información

relevante que debe conocer el colaborador para acceder a las oportunidades de crecimiento y beneficios laborales. Este proceso tendrá una duración de quince días laborales.

1.1.3.1 Estrategias específicas

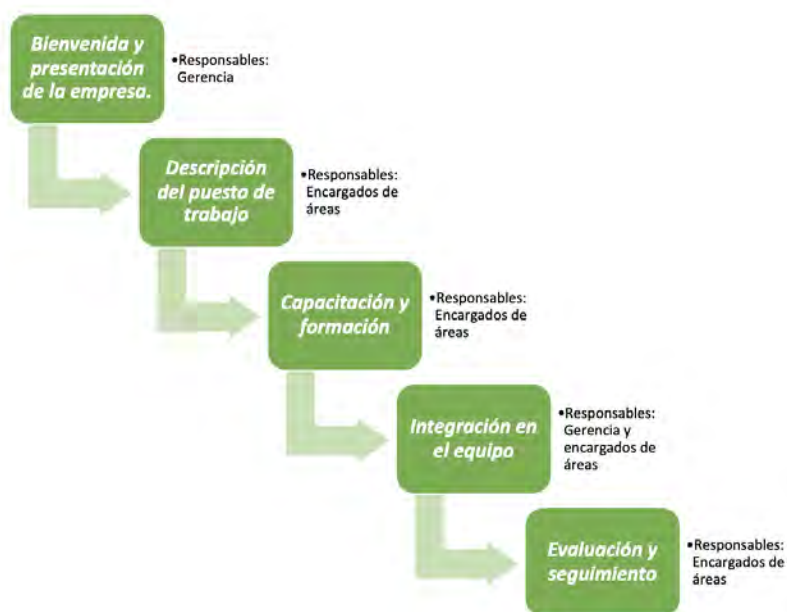
a. **Estrategia específica 1:** Proveer a los nuevos colaboradores de la información a fin de facilitar y agilizar el proceso de adaptación y aprendizaje del nuevo colaborador. Esto como respuesta a la falta de acompañamiento tanto de la gerencia como de pares durante dicho proceso. Para este proceso de capacitación inicial, se requerirá de la participación de los encargados de área.

Actividades para realizar

- **Actividad 1:** Estructurar el proceso de inducción que requieren los candidatos seleccionados para el desarrollo de sus labores.
 - *Sub actividad 1.1: Bienvenida y presentación de la empresa.*
 - Realizar una presentación detallada de la empresa, incluyendo la historia, misión, visión y valores.
 - Presentar al nuevo colaborador a los miembros del equipo y explicar los roles de cada uno.
 - Proporcionar información sobre los beneficios, políticas y procedimientos de la empresa.
 - *Sub actividad 1.2: Descripción del puesto de trabajo*
 - Explicar las responsabilidades, tareas y objetivos del nuevo puesto.
 - Proporcionar información sobre el horario laboral, vacaciones, días libres y otras políticas relacionadas con el trabajo.
 - *Sub actividad 1.3: Capacitación y formación*
 - Proporcionar información sobre los sistemas, software y herramientas que se puedan utilizar dependiendo del puesto.
 - Proporcionar orientación sobre los procedimientos y políticas específicas de la empresa.
 - *Sub actividad 1.4: Integración en el equipo*
 - Facilitar la introducción del nuevo empleado al equipo, incluyendo reuniones con los compañeros de trabajo y presentaciones individuales.

- Ayudar al nuevo empleado a establecer relaciones efectivas con el equipo.
- Organizar eventos sociales o actividades de equipo para facilitar la integración del nuevo empleado.
- *Sub actividad 1.5: Evaluación y seguimiento*
 - Establecer objetivos claros para el nuevo empleado y programar evaluaciones regulares para revisar el desempeño.
 - Proporcionar retroalimentación y apoyo regularmente para ayudar al empleado a desarrollarse y alcanzar sus objetivos.
 - Permanecer disponible y accesible para responder preguntas o inquietudes del nuevo empleado.
- *Indicador: % Satisfacción del candidato apto con la capacitación inicial = (Número de candidatos aptos al año (satisfechos e insatisfechos) / Total de candidatos aptos al año) x 100 % (Mazabel, 2015).*

Figura 20: Proceso de inducción que requieren los candidatos seleccionados para el desarrollo de sus labores



1.2. Segunda parte: Retención

Objetivo específico 1: Disminuir el índice de la rotación de personal en un 30% para retener talento clave, de acuerdo con los requerimientos de personal de las áreas funcionales.

1.2.1. Capacitación

Objetivo sub específico 1: Implementar espacios para mejorar la comunicación interna y prevenir los conflictos entre los colaboradores, problemas identificados en la variable de Clima laboral y las subvariables de Comunicación, Conflictos y Clima laboral. Es necesario fortalecer habilidades claves como escuchar activamente, expresarse claramente, brindar retroalimentación constructiva y colaborar eficazmente entre colaboradores. . Estos talleres serán implementados por tres integrantes del personal administrativo y supervisado por el gerente.

1.2.1.1 Estrategias específicas

- a. **Estrategia específica:** Desarrollar talleres de “Comunicación efectiva” y “Trabajo en equipo” dirigido a los colaboradores del área administrativa y operativa, estos serán realizados por un consultor en Recursos Humanos externo e implementado por el área administrativa. Como también, realizar espacios de integración para mejorar y preservar el clima laboral.
- **Actividad 1:** Ejecutar los talleres de competencias laborales.
 - *Sub actividad 1.1: Desarrollar los talleres para la mype.*
 - Diseñar el contenido del taller basado en las necesidades identificadas que aborde la escucha activa, empatía, comunicación asertiva, gestión de conflictos, trabajo en equipo y comunicación escrita.
 - Elegir una metodología dinámica que incluya presentaciones, casos, discusiones grupales, juegos de rol y actividades interactivas.
 - Escoger la duración y el formato de los talleres según los temas a trabajar.
 - Escoger un facilitador con experiencia que pueda dirigir el taller.
 - Realizar el taller considerando el plan diseñado.
 - *Sub actividad 1.2: Realizar actividades de integración laboral.*
 - Seleccionar el formato y la frecuencia de las actividades recreativas.
 - Asignar un comité responsable de la planificación, organización y ejecución del espacio de integración laboral.

- Considerar el presupuesto disponible para el espacio de integración.
 - Elegir las actividades que fomenten la interacción, el compañerismo y el aprendizaje mutuo.
 - Definir las fechas y los lugares convenientes para la cantidad de colaboradores.
 - Comunicar y promocionar el espacio de integración laboral con anticipación utilizando los medios de comunicación interna para informar y destacar los beneficios y objetivos del espacio de integración.
 - Ejecutar el evento facilitando que las actividades promuevan la interacción y garanticen que todos los empleados se sientan cómodos y en confianza.
- *Sub actividad 1.4: Evaluación y continuidad*
- Ejecutar una encuesta para conocer el feedback de los colaboradores sobre los talleres.
 - Evaluar el impacto de los espacios de integración laboral en el fortalecimiento del clima laboral, la comunicación y el trabajo en equipo.
 - Mantener la continuidad de los talleres y espacios de integración laboral, considerando un calendario regular para futuras actividades como esta según las necesidades de los empleados.

Figura 21: Proceso de capacitación para colaboradores de TAC MOTORS S.R.L



1.2.2. Evaluación

Objetivo sub específico 2: Ejecutar una política de evaluación del desempeño de los colaboradores en función al cargo y al logro de los objetivos planteados por área a corto y mediano plazo. Este documento atiende a la variable de liderazgo y relaciones sobre la evaluación del desempeño, cuyo problema identificado fue la falta de una supervisión y control del trabajo de los colaboradores, el cual permitirá el conocimiento de los aspectos de mejora y asegurar el cumplimiento de los objetivos. Este documento será elaborado por un consultor externo especializado en Gestión de Recursos Humanos y la supervisión, será realizada mensualmente por un integrante del área administrativa, un integrante del área operativa y el gerente.

1.2.2.1 Estrategias específicas

- a. **Estrategia específica 1:** Desarrollar e implementar los lineamientos de la Política de Evaluación del desempeño que considere disposiciones generales, el proceso de evaluación, la escala de valoración, casos especiales de evaluación, y disposiciones recursivas frente a sanciones y apelaciones.
- **Actividad 1:** Realizar una Política de Evaluación del Desempeño adaptado a TAC MOTORS S.R.L.
 - *Sub actividad 1.1: Diagnóstico y definición de lineamientos.*
 - *Sub actividad 1.2: Proceso de evaluación.*
 - Establecer periodicidad de evaluaciones.
 - Diseñar el flujo del proceso de evaluación.
 - Desarrollar formatos y documentación de soporte.
 - *Sub actividad 1.3: Escala de valoración*
 - Proponer metodología y escalas de calificación.
 - *Sub actividad 1.4: Implementación*
 - Desarrollar plan de comunicación y capacitación a personal evaluador
 - Ejecutar un piloto de aplicación a una muestra inicial de colaboradores.
 - *Sub actividad 1.5: Revisión y ajustes*
 - Evaluar resultados y modificar aspectos que se requieran.
 - *Indicador 1: Adopción en plan piloto: Tasa de aplicación efectiva de las evaluaciones en la muestra piloto respecto al total de evaluados. Meta >90%.*

- *Indicador 2: Satisfacción de Usuarios: Encuesta de satisfacción de evaluados y evaluadores respecto al proceso ejecutado y utilidad percibida. Escala de 1-5 con meta de >3.5.*

1.2.3. Compensaciones y beneficios

Objetivo sub específico 3: Reestructurar la política de salario y beneficios acorde al mercado, cargo laboral y desempeño, además de responder a las necesidades de los colaboradores. Este objetivo responde a la variable clima laboral, pues algunos colaboradores tienen una percepción negativa del trato justo en el trabajo, fundado en la existencia de favoritismos que influyen negativamente en la vida laboral.

1.2.3.1 Estrategias específicas

- a. **Estrategia específica 3:** Implementar una política de salario y beneficios, de acuerdo al mercado, cargo laboral y desempeño.
- **Actividad 3:** Realizar política de salarios y beneficios del personal del área administrativa y operativa considerando un análisis externo e interno.
 - *Subactividad 3.1: Análisis competitivo de compensaciones*
 - Compilar información salarial actual por cargos
 - Se realizará un diagnóstico externo sobre los salarios en el mercado laboral del sector automotor en Juliaca de acuerdo a los cargos y funciones.
 - Se realizará un diagnóstico interno sobre las necesidades e intereses de los colaboradores.
 - *Subactividad 3.2: Ajustes salariales*
 - Definir ajustes necesarios en sueldos críticos: Proponer incrementos específicos para brechas identificadas.
 - Considerar impacto y viabilidad con gerencia general.
 - *Subactividad 3.3: Estructura de aumentos*
 - Definir un salario escalonado por antigüedad y rendimiento a través de una matriz de incrementos por años de servicios y resultados de desempeño.
 - *Subactividad 3.4: Definición de beneficios*

- Identificar beneficios factibles de entregar según presupuesto y diagnóstico interno de necesidades e intereses de colaboradores.
- Analizar alternativas viables y de bajo costo
- Definir 1-2 beneficios de alto impacto
- *Subactividad 3.5: Comunicación de cambios*
 - Preparar comunicado gerencial sobre medidas adoptada
- *Subactividad 3.6: Seguimiento*
 - Recabar retroalimentación de colaboradores sobre cambios a través de encuesta o grupo focal.
- *Indicador 1: Volumen de ventas (motos) por vendedor = Facturación de ventas de un vendedor en el mes / Facturación de ventas totales en el mes.*
- *Indicador 2: Volumen de ventas (repuestos) por vendedor = Facturación de ventas de un vendedor en el mes / Facturación de ventas totales en el mes.*
- *Indicador 3: Total de STAs (Servicio Técnico Autorizado) = Número de STAs de un técnico en el mes / Número de STAs totales en el mes.*

1.3. Barreras en la implementación efectiva del plan de retención de personal

La eficacia del plan de retención de personal diseñado para TAC MOTORS S.R.L no solo se basará en la correcta aplicación de cada una de las actividades propuestas en el plan, sino también en la capacidad de superar satisfactoriamente las siguientes barreras:

- Limitaciones de presupuesto: TAC MOTORS S. R. L. pueden no tener suficiente presupuesto para ofrecer salarios y beneficios competitivos para atraer a los mejores talentos.
- Falta de marca reconocida: Las empresas pequeñas pueden ser menos conocidas que las grandes empresas y pueden no tener la misma presencia en línea y reputación en el mercado laboral, lo que puede dificultar la atracción de talentos de alta calidad.
- Falta de personal especializado en recursos humanos: TAC MOTORS S.R.L no cuenta con personal especializado en recursos humanos que tenga la experiencia necesaria para desarrollar e implementar un plan de atracción del personal eficaz.
- Cultura empresarial: De acuerdo con la Gerencia (comunicación personal, 26 de junio de 2022) TAC MOTORS S.R.L no posee una cultura empresarial definida y estructurada, lo que puede dificultar la atracción y retención de talentos. Los

empleados pueden sentir que hay menos oportunidades de crecimiento profesional y menos beneficios laborales.



CONCLUSIONES

El presente proyecto cumplió con el objetivo general del estudio, que era crear una estrategia de retención del personal clave que permitiera a los colaboradores de TAC MOTORS S. R. L. impactar a través de un incremento en la productividad en el logro de objetivos de la organización. El objetivo era ayudarles a superar el entorno actual, definido principalmente por la escasez de talento y los altos índices de rotación, además de la desaceleración de la economía. A continuación, se enumeran las principales conclusiones de la investigación:

- El modelo de retención de Allen (2008) ofrece el marco necesario para el desarrollo de estrategias frente a una alta tasa de rotación para diversos tipos de organizaciones, sin embargo, es posible adaptarlo en función de las necesidades y capacidades del caso específico. En ese sentido, el presente proyecto aporta con el diseño de la estrategia de la gestión de la retención para una mype como es TAC MOTORS S. R. L. y que tiene una naturaleza y dinámica distinta a una empresa de tamaño grande o mediana.
- La rotación en TAC MOTORS S. R. L., analizada bajo la perspectiva del modelo de retención de Allen (2008), es en definitiva problemática, esto implica que se presenta como una dificultad para el logro de objetivos en la organización, principalmente por los costos que tangibles e intangibles que se genera con una alta tasa de rotación. Todo ello repercute de forma negativa a lo largo de los diversos procesos y actividades que se llevan a cabo para el logro de los objetivos organizacionales.
- Bajo el modelo de retención de Allen (2008), posterior a identificación de la rotación como problemática, el análisis de la recolección de datos abordó la teoría del autor que considera cuatro dimensiones: onboarding, características de trabajo, liderazgo y relaciones, y clima laboral; y sus respectivos subdimensiones: onboarding, funciones, sobrecarga de trabajo, condiciones de trabajo, oportunidades de crecimiento, relación con los dueños, evaluación de desempeño, comunicación, conflictos y trato justo. Esto permitió conocer las razones por las cuales los excolaboradores decidieron retirarse de la organización y la potencial motivación que podrían tener los colaboradores para decidir desvincularse. A partir de ello, se procedió a plantear estrategias generales y específicas dentro de un Plan de Retención adaptado a los recursos y necesidades de la mype estudiada.
- El análisis realizado sobre los factores que influyen en la intención de renuncia y permanencia de los colaboradores de TAC MOTORS S.R.L. pone de manifiesto importantes deficiencias que urge abordar. La falta de oportunidades de desarrollo

profesional y línea de carrera es uno de los principales motivos de insatisfacción. Además, se percibe una relación distante y poco cercana con los directivos, que no fomenta la confianza ni el compromiso. Los frecuentes conflictos interpersonales y roces entre compañeros también debilitan el clima laboral. Otro factor crítico es la percepción de inequidad e injusticia en el trato y políticas organizacionales. Finalmente, existen falencias comunicacionales que impiden mantener informados e involucrados a los colaboradores. Todos estos elementos inciden fuertemente en la probabilidad de renuncia.

- Según el análisis de los factores de retención, no se aprecian lazos sólidos entre los colaboradores ni con la organización que generen un verdadero sentido de pertenencia. Tampoco parece existir una cultura organizacional con la que los colaboradores se sientan plenamente identificados y no hay un sistema de compensaciones que los motive a continuar en la empresa. Esta falta de factores que propicien la integración y el ajuste de los trabajadores a la organización, se traduce en la inexistencia de razones convincentes que expliquen su permanencia indefinida en la empresa.
- La estrategia de retención con base en el modelo de Allen (2008) contempla la evaluación de procesos de gestión de recursos humanos, los cuales no son ejecutados de manera eficaz en TAC MOTORS S.R.L y, por tanto, ocasionan un alto nivel de rotación de personal. Información que resultó de la etapa de análisis de las entrevistas realizadas a Gerencia, a los colaboradores y excolaboradores. Los hallazgos sobre estos procesos se resumen en:
 - El actual proceso de reclutamiento y selección, al no estar estructurado, no logra el fin de atraer y seleccionar a los candidatos más idóneos para los puestos, además de que no ofrecen una experiencia satisfactoria para estas personas.
 - El proceso de inducción no ofrece la suficiente información para que los candidatos seleccionados puedan cumplir sus actividades de la forma esperada. Asimismo, no hay un acompañamiento suficiente y a la expectativa de los nuevos integrantes del equipo, además de que estos no perciben la predisposición de sus compañeros a la hora de facilitar su adaptación en la empresa.
 - Si bien los colaboradores que trabajan en el área de ventas de TAC MOTORS S. R. L. son los únicos colaboradores que reciben una capacitación por parte de los proveedores de la organización cada vez que se lanza un nuevo vehículo, no hay una planificación o gestión para implementar programas de capacitación para las diferentes áreas. Ello impacta en el deficiente desarrollo del talento y asimismo,

provoca una sensación de desinterés o abandono en los colaboradores por parte de la Gerencia.

- No existe un sistema definido de evaluación de desempeño. El único criterio de evaluación es el nivel de ventas para el área que le corresponde dicha actividad.
- No existe una línea de carrera atractiva para los colaboradores que permita motivar y fidelizar a los colaboradores.
- El clima laboral de la organización no es el idóneo, se caracteriza por una falta de comunicación y camaradería. Asimismo, los colaboradores perciben falta de interés por integrar y mejorar el clima por parte de la Gerencia.
- Tras haber analizado la información, se procedió con el diseño de la estrategia de retención para los colaboradores de TAC MOTORS S.R.L Este plan contempla procesos de gestión de recursos humanos como las principales directrices para retener al personal. En ese sentido, el éxito del plan se dará en función del compromiso de la Gerencia y los encargados de área con su implementación.



RECOMENDACIONES

En la presente sección, presentamos las recomendaciones sobre la propuesta del plan de retención para los colaboradores de TAC MOTORS S.R.L

- Sin seguimiento es imposible saber si se están logrando los objetivos. En ese sentido, se recomienda hacer la evaluación periódica a los resultados del plan analizando los indicadores propuestos para las diversas actividades planteadas. Se sugiere una periodicidad trimestral que permita identificar las oportunidades de mejora y hacer ajustes necesarios de forma continua agregando o quitando actividades con la finalidad de lograr la mayor efectividad del plan.
- Se recomienda tener un plan de comunicación adecuado que permita informar y mantener alineados a los colaboradores con los planes, objetivos y expectativas de la organización. De esta forma, se espera que se clarifiquen los roles que deben cumplir a fin de lograr una adaptación más ágil. Para que este plan de comunicación sea eficaz es importante que se elija un canal de comunicación que permita garantizar que el mensaje se entregue de forma efectiva y oportuna. Para el caso de TAC MOTORS S.R.L se sugiere usar el canal presencial mediante reuniones con los equipos para generar mayor cercanía y sensación de acompañamiento, aspecto que es demandado por los colaboradores. Asimismo, es importante tener espacios para reforzar la comunicación proporcionando una retroalimentación adecuada a los colaboradores. Es clave que tengan la oportunidad de hacer preguntas y opinar sobre la información recibida.
- Se sugiere ejecutar capacitaciones periódicamente a Gerencia y funcionarios. La formación de los líderes es esencial para el crecimiento y mejora continua de la empresa, de tal forma que puedan guiar y dirigir el cambio y a los colaboradores en el proceso de adaptación, mejorando y construyendo un mejor clima organizacional.
- Considerando el tamaño de la organización y el no contar con un área específica para la gestión de los recursos humanos, se sugiere poder apoyarse en profesionales externos que puedan asesorar a los líderes en el proceso. Este profesional puede asesorar a la Gerencia en la implementación y ejecución de estrategias que puedan ayudar a abordar las necesidades en la gestión del componente humano.
- En el futuro, se sugiere evaluar estrategias centradas en la experiencia del colaborador que complementen y refuercen las actividades del plan de retención.
 - Es importante mencionar que el plan propuesto fue validado por la Gerencia de TAC MOTORS S.R.L.

REFERENCIAS

- Asociación Nacional de Movilidad Sostenible (2021). *Sector Automotor: Anuario 2021*.
https://www.andemos.org/files/ugd/d1a7a0_5fa60345bc314c318f129029fa63f50a.pdf
- Albaqami, A.(2016). *Determinants of turnover intention among faculty members in Saudi public universities* (Doctoral dissertation, university of Salford).
- All, D. (2012). *Efectos del compromiso organizacional. Los factores biográficos y laborales sobre el nivel de intención de rotación voluntaria |del personal del equipo de una empresa de entretenimiento. Un modelo de ruta*. Caracas, Venezuela.
- Allen, D. (2008). *Retaining Talent: A guide to analyzing and managing employee turnover*. Michigan. SHRM Foundation.
<https://www.shrm.org/about/foundation/research/documents/retaining%20talent-%20final.pdf>
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). *Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies*. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.5465/AMP.2010.51827775>
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance Through Strategic People Management*. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Limited.
- Asociación Automotriz del Perú. (2022). *Importación de Vehículos Nuevos 2021-2022*. Asociación Automotriz del Perú.

https://aap.org.pe/estadisticas/importaciones_vehiculos_nuevos/importacion-de-vehiculos-nuevos-2021/

BAJAJ AUTO. (2022, 5 julio). *Bajaj Auto - Annual Report 2022*. Annual Report 2022. https://investors.bajajauto.com/?_ga=2.97502941.358224786.1687261732-108618.1687261731

Baldeos, L. A., Lioo, F. d. M., & Vellon, V. I. (2020, Diciembre 31). Strategic planning and competitiveness of MYPES in the province of Huaura del Peru. *Revista San Gregorio*, 43, 14. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i43.1235>

Bargsted, M. (2011, Abril). Estrategias para la atracción y retención de talentos en época de crecimiento económico. In *Conferencia dictada por la Escuela de Psicología de la Universidad del Norte*. Antofagasta, Chile. https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/conferencia_entrategias_para_la_atraccion_y_retencion_de_talentos-_mbargsted_2011.pdf

Beccaria, L., & Maurizio, R. (2020). Rotación laboral en América Latina: Intensidad y diferencias entre países. *Revista internacional del trabajo*, 139(2), 171–204.

Blštáková, J., Joniaková, Z., Jankelová, N., Stachová, K., & Stacho, Z. (2020). Reflection of Digitalization on Business Values: The Results of Examining Values of People Management in a Digital Age. *Sustainability*, 12(12), 5202. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/su12125202>

Bodla, M. A., & Hameed, A. (2008). Controllable vs. uncontrollable factors of employee turnover intentions: an empirical evidence from textile sector of Pakistan. In *Proceedings of International conference on Business and Management*, Bangkok, November 17 (Vol. 20).

Bodla, M. A., & Hameed, A. (2008). Factors affecting employee turnover intentions: Empirical evidence from textile sector of Pakistan. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 9(8), 53-64.

Bogićević Milikić, B., & Čučković, M. (2019). How to Increase Job Satisfaction and Organisational Commitment in the Ict Sector through Job Design. *Ekonomski Anali /*

Economic Annals, 64(222), 81–116. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.2298/EKA1922081B>

Bothma, C. F., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-12.

Boxall, P., & Purcell, J. (2015). *Strategy and Human Resource Management* (4th ed.). Macmillan Education UK.

Braun, E., & Veresné, K. (2021). HR Trends at the beginning of the 21st century. *Trendy v podnikání*, 9(3), 54–61. https://doi.org/10.24132/jtb.2019.9.3.54_61

Brito Gaona, L., & Iglesias Vásquez, E. (2021). Capital humano, desigualdad y crecimiento económico en América Latina. *Revista de Economía Institucional*, 23(45), 265–283. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.18601/01245996.v23n45.13>

Bustamante Medina, J., Fernández Herrera, M., Moscoso Huarca, Y., & Vera Medina, J. (2016). Compromiso organizacional e intención de rotación laboral en el sector cementero de la Región Arequipa.

Calderón Mafud, J. L., Laca Arocena, F. A., Pando Moreno, M., & Pedroza Cabrera, F. J. (2015). Relación de la Socialización Organizacional y el Compromiso Organizacional en Trabajadores Mexicanos. *Psicogente*, 18(34), 267–277. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.17081/psico.18.34.503>

Candia, M., Castro, C. y Sánchez, E. (2017). Relación entre la satisfacción laboral y el engagement en la intención de rotar en una empresa minera [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional - Universidad del Pacífico.

Carter, T. D., & Walker, D. (2018). Retaining, cultivating, and investing: Strategies for leading millennial managers. *The Journal of Government Financial Management*, 67(2), 20-25.

Castro Hilario, C., Sánchez Román, E., & Candia Alvarado, M. (2017). Relación entre la satisfacción laboral y el engagement en la intención de rotar en una empresa minera.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5th ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill.

Constitución Política del Perú [Const.]. Art. 3.3 de julio de 2003 (Perú)

DeConinck, J., Johnson-Busbin, J., DeConinck, M. B., & Busbin, J. (2019). The Influence of Job Embeddedness on Turnover Intentions Among Advertising Managers. *Archives of Business Research*, 7(1).

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (10th ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009, Diciembre). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>

Comité de Ética para la Investigación con seres Humanos y Animales de la PUCP. (2011, Junio 01). *Reglamento y Manual de Procedimientos*. PUCP. <https://textos.pucp.edu.pe/pdf/4332.pdf>

Darmon, R. V. (1990). Identifying Sources of Turnover Costs: A Segmental Approach. *Journal of Marketing*, 54(2), 46–56. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1177/002224299005400204>

Dayal, G., & Verma, P. (2021). Employee Satisfaction And Organization Commitment: Factors Affecting Turnover Intentions And Organization Performance. *Ilkogretim Online*, 20(5), 3315–3324. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.17051/ilkonline.2021.05.362>

Davis, K., Werther, W. B., & Guzmán, M. P. (2013). *Administración de recursos humanos: gestión del capital humano* (J. Mejía Gómez, Trans.; 7th ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Douglas, P. (1918). The Problem of Labor Turnover [El problema de la rotación laboral].

The American Economic Review, 8(2), 306-316.
<http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=af56928e-a584-4326-9f0a-a750ec91d08e@sessionmgr4009&hid=4110>

Dunn, K. (2018). Is Organizational Turnover Contagious? *Workforce*, 97(4), 14.

ESAN Graduate School of Business. (n.d.). Clima laboral: ¿qué impacto tiene en las empresas? Edu.Pe. Escuela de Administración de Negocios para Graduados.
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/09/clima-laboral-que-impacto-tiene-en-las-empresas/>

Farnham, D. (2015). *Human Resource Management in Context: Insights, Strategy and Solutions* (4th ed.). Kogan Page.

Fernández Luque, C. A. (2020) Análisis de la relación entre el clima laboral y la intención de rotación de los trabajadores de una empresa industrial: Caso COESAC–Sede Los Olivos.

Figuroa, H. I. (2014, Mayo 12). Estrategias de Atracción y Retención del Talento Humano en la Industria Minera Colombiana. *Revista Económicas CUC*, 35(1), 61-77.

Hernández, Y., Hernández, G., & Mendieta, A. (2013, Diciembre). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18(Especial), 837-863. http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44369

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6a ed.). McGraw-Hill.

Hom, P. W., Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2019). *Employee Retention and Turnover: Why Employees Stay Or Leave* (1st ed.). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315145587>

- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (2001). *Retaining Valued Employees*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231242>
- Galvez, R. E., Huamán, O. M. D. C. R., Gonzáles, M. A. E., & Agama, P. G. A. (2021). El desempeño laboral e intención de rotación de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la DRELM, un análisis cualitativo. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 61-83.
- Garrido, O., Maulen, G., & Raineri, A. (2017). Burnout, Satisfacción Laboral Y Autonomía Laboral Como Determinantes De Intención De Abandono Y Retención Laboral De Enfermeras Y Auxiliares De Enfermería. *Estudios de Administración*, 24(1), 5–15.
- Gestión (2015). Mayoría de pymes ven a la gestión de RR.HH. más como un “gasto” y no como una inversión. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/mayoria-pymes-ven-gestion-rr-hh-gasto-inversion-91358-noticia/?ref=gesr>
- Hernández, R., Hernández, C., & Baptista, M. (2017). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. Printed in México. Universidad Florencio del Castillo. <https://www.uca.ac.cr/wpcontent/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>.
- Instituto Nacional de Informática y Estadística (2022). *Demografía Empresarial en el Perú*. Informe N°1. Portal del Instituto Nacional de Informática y Estadística. https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial_6.pdf
- Kim, N. (2014). Employee turnover intention among newcomers in travel industry. *International Journal of Tourism Research*, 16(1), 56-64.
- Kim, Y., Jeong, S. S., Yiu, D. W., & Moon, J. (2021). Frequent CEO Turnover and Firm Performance: The Resilience Effect of Workforce Diversity. *Journal of Business Ethics*, 173(1), 185–203. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1007/s10551-020-04534-0>
- Kumar, D., & Sandhya, K. (n.d.). Employee Retention by Motivation. *Indian Journal of Science and Technology*, 4(12), 1778-1782.

- Lauby, S. (2016). Manager onboarding : 5 steps for setting new leaders up for success. Society For Human Resource Management.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaniel, L. S., & Hill, J. W. (1999). The Unfolding Model of Voluntary Turnover: A Replication and Extension. *The Academy of Management Journal*, 42(4), 450-462.
- Leonardo, S. V. (2017). Determinantes de la supervivencia de microempresas en Bogotá: Un análisis con modelos de duración. *Innovar*, 27(64), 51-62. Portal ProQuest. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/determinantes-de-la-supervivencia-microempresas/docview/1923995690/se-2?accountid=28391>
- Madero Gómez, S. M. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. *Investigación Administrativa*, 48(124), 2–24.
- Littlewood, H.F, Mercado, P. y Bernal, E.R. (2006). Intención de Permanencia en personal de nivel alto y medio. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 25(2), 87–95.
- Maldonado Bernuy, J. H., Monteza, H., & Rosales, D. (2018). El engagement y la intención de rotar de los trabajadores en las Notarías de Lima.
- March, J. G., Simon, H. A., & Guetzkow, H. S. (1993). *Organizations*. Cambridge: Blackwell.
- Martin, J. (2020). The Role of Leadership in Healthy Library Cultures. *Journal of Library Administration*, 60(4), 406–411. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1080/01930826.2020.1733348>
- Mazabel Galarza, C. (2015). Indicadores de recursos humanos y su resultado económico en la empresa: "De lo cualitativo a lo cuantitativo". Lima: Centro de Investigaciones de Recursos Humanos.
- Ministerio de Transportes de Colombia (2023, 16 de junio). *Glosario de Términos*. Mintransporte. <https://www.mintransporte.gov.co/glosario/buscar/?q=c%C3%B3digo+de+tr%C3%A1nsito&genPag=8>
- Mertens, D. M. (2010, Marzo 23). Transformative Mixed Methods Research. *Qualitative inquiry*, 16(6). <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/1077800410364612>

- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2007). Resultados de la encuesta sobre el Desarrollo de Recursos Humanos. *Dirección Nacional de Promoción de Empleo y Formación Profesional*, 41. http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/publicaciones_dnpefp/Boletin_de_RRHH.pdf
- Ministerio de Producción de Perú (2021). *Las MIPYME en cifras 2021*. <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oeo-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/1089-las-mipyme-en-cifras-2021>
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1102-1121.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237.
- Muceldili, B., Tatar, B., & Erdil, O. (2021). Retaining the Best Talents: The Impact of Employer Branding and Psychological Capital. *Journal of Yasar University*, 16(63), 1414–1429.
- Organización Internacional del Trabajo (2021). Empleo e informalidad en América Latina y el Caribe: Una recuperación insuficiente y desigual. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_819022.pdf
- Osorio-Novela, G., Martínez-Sidón, G., & Saavedra-Leyva, R. (2021). Rendimientos del capital humano en las microempresas de la frontera norte de México. *Frontera Norte*, 33, 1–27. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.33679/rfn.v1i1.2115>
- Pantoja-Kauffmann, Gabriela. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. *Revista EAN*, (87), 13-26.
- Pedraza Melo, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90–101. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.22507/rli.v15n1a9>
- Pigors, P., & Myers, C. (1960). *La administración de personal; un punto de vista y un método*. Compañía Editorial Continental.

- Porter, C. M., & Rigby, J. R. (2021). The turnover contagion process: An integrative review of theoretical and empirical research. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 212–228. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1002/job.2483>
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151.
- Reyes Ponce, A. (1986). *Administración de personal*. México D.F.: Limusa.
- Santana, L. (2002). "Determinantes de la supervivencia de microempresas en Bogotá", *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, Vol. 27 No. 64, pp. 51-61. <https://www.jstor.org/stable/90002188?>
- Sibisi, S., & Kappers, G. (2022). Onboarding Can Make or Break a New Hire's Experience. *Harvard Business Review Digital Articles*, 1–7.
- Statista. (2023, 17 enero). *Producción de vehículos por tipo a nivel mundial 2000-2021*. <https://es.statista.com/estadisticas/635110/produccion-de-automoviles-a-nivel-mundial/#:~:text=En%202021%2C%20se%20produjeron%20aproximadamente,comerciales%20fabricados%20ese%20mismo%20a%C3%B1o.>
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. California: SAGE Publications.
- Stovel, M. and Bontis, N. (2002). "Voluntary turnover: knowledge management – friend or foe?", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3 No. 3, pp. 303-322. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/14691930210435633>
- SUDACA (2019). Pese a la pandemia, Perú es uno de los países con mayor rotación laboral. Portal SUDACA. <https://sudaca.pe/noticia/emprende/pese-a-la-pandemia-peru-es-uno-de-los-paises-con-mayor-rotacion-laboral/>

Techo, Vincent P. (2021) "Optimistic Leadership for the 21st Century and Beyond," *The Journal of Values-Based Leadership*, 14(1), 1-18.

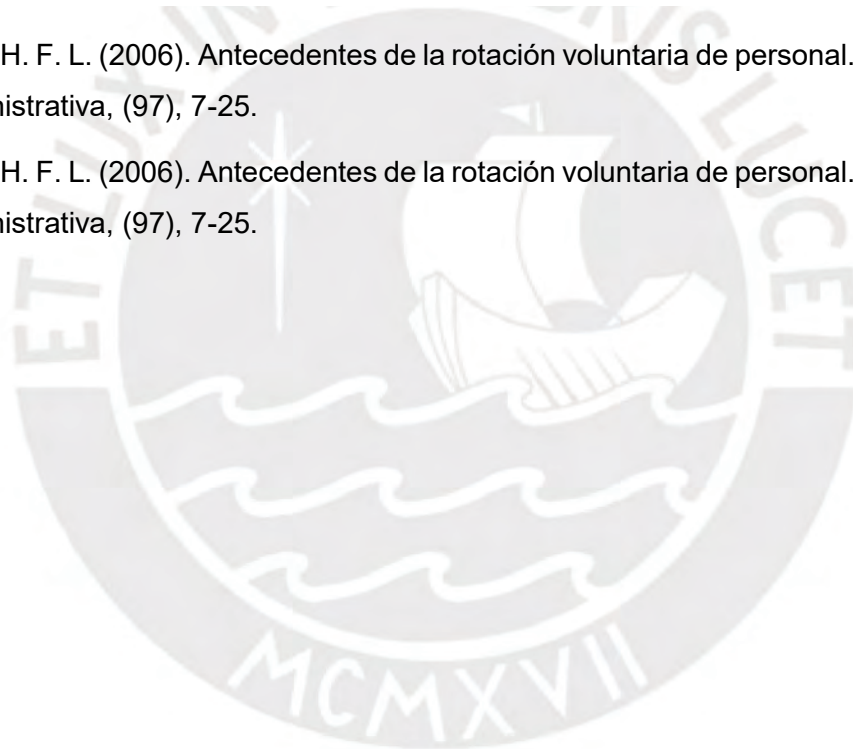
Valle, R. (2022). *Administración estratégica de recursos humanos*. Pearson Education.

Yamazakia, Y., & Petchdee, S. (2015). Turnover Intention, Organizational Commitment, and Specific Job Satisfaction among Production Employees in Thailand. *Journal of business management*, 4, 22-38.

Xue, F., Teo, P., Ho, T. C., Suan, C. L., & Tan, J. (2022). A Conceptual Paper on Action Research in Job Satisfaction and Turnover Intention for a Chinese Property Company. En 2022 International Conference on Data Analytics for Business and Industry (ICDABI). <https://doi.org/10.1109/icdabi56818.2022.10041590>

Zimmerman, H. F. L. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación administrativa*, (97), 7-25.

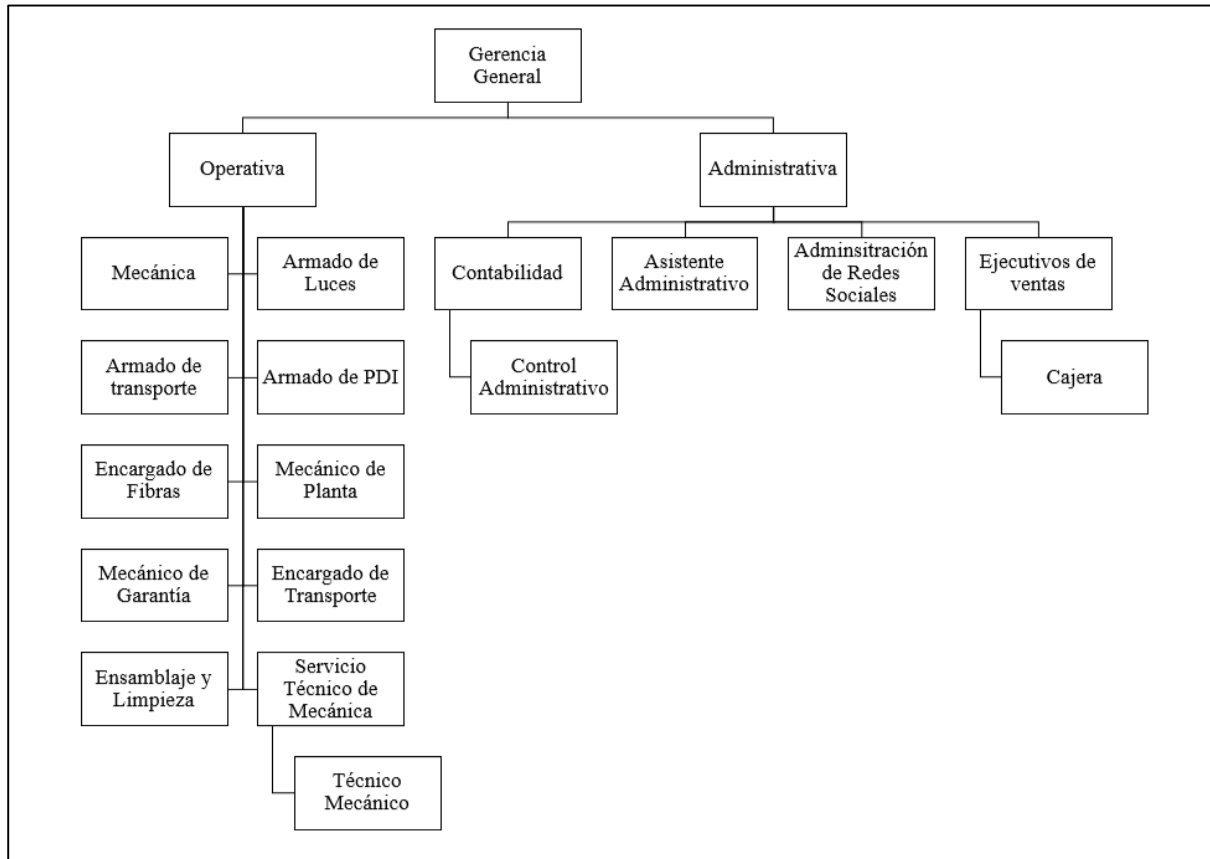
Zimmerman, H. F. L. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación administrativa*, (97), 7-25.



ANEXOS

ANEXO A: Organigrama de Tac Motors S.R.L.

Figura A1: Organigrama de TAC MOTORS S.R.L.



Fuente: TAC MOTORS S.R.L, 2022.

ANEXO B: Lista de colaboradores de Tac Motors S.R.L.

FIGURA B1: Lista de colaboradores de Tac Motors S. R. L.

Nombres y Apellidos	Cargo	Tipo de contrato	Área
Matías Cecilio Tacusi Herrera	Gerente General	Planilla	Administrativa
Natividad Rina Suaña Turpo	Gerente General	No tiene planilla	Administrativa
Erika Yanina Mendoza Ticona	Contabilidad	Planilla	Administrativa
Huver Juvenal Ticona Escobar	Contabilidad	Planilla	Administrativa
Rocío del Pilar García Pantoja	Asistente Administrativo	No tiene planilla	Administrativa
Max Helio Condori Cerpa	Ventas y Community Manager	Planilla	Administrativa
Juan Tacusi Herrera	Ejecutivo de ventas	Planilla	Administrativa
Lidia Huanca Alvarez	Ejecutivo de ventas	Planilla	Administrativa
Marilyn Castillo	Ejecutivo de ventas	Planilla	Administrativa
Elmer Condori Mamani	Encargado de Transporte	Planilla	Operativa
Oswaldo Adrian Larota Tacusi	Encargado de Fibras	No tiene planilla	Operativa
Maycol Apaza Condori	Mecánico de planta	No tiene planilla	Operativa
Ernesto Leon Charcas	Mecánico de planta	No tiene planilla	Operativa
Clemente García Mamani	Mecánico de planta	No tiene planilla	Operativa
Joshimar Alvarez	Mecánico de planta	No tiene planilla	Operativa
Eloy Calcin Mamani	Mecánico de planta	No tiene planilla	Operativa
Boriz Nelson Condori Mamani	Mecánico de garantía	Planilla	Operativa
Esmeralda Condori Mamani	Encargado de planta	No tiene planilla	Operativa
Gina Victoria Condor	Ejecutivo de ventas	Planilla	Administrativa
Van Dam Jimenez Machaca	Ensamblaje y limpieza	Planilla	Operativa
Rocío del Pilar Pantoja	Control adminsitrativo	Planilla	Administrativa
Marco Antonio Apaza Pachari	Servicio técnico de mecánica	No tiene planilla	Operativa
Selene Tito Condori	Cajera	Planilla	Administrativa
David Crisólogo Quispe Laura	Técnico mecánico	No tiene planilla	Operativa

Fuente: TAC MOTORS S.R.L, 2022.

ANEXO C: Lista de ex colaboradores de Tac Motors S.R.L.

FIGURA C1: Lista de ex colaboradores de Tac Motors S.R.L.

Nombre	Cargo	Desvinculación por:	¿Consideran que era un personal efectivo en su puesto? (SI/NO)	Tiempo en la empresa	Año de salida	Área
Wilson Hincahuanaco	Mecánico	Despido	NO	3 años	2020	Operativa
Vanessa Suaña	Encargado de planta	Renuncia	NO	1 año	2022	Operativa
Juan Pablo Zuñiga	Ventas	Renuncia	SI	8 años	2020	Administrativa
Erika Yanina	Administración	se reincorporó 2021	SI	9 años	2020	Administrativa
Rolando Mamani	Encargado de armado de transporte	Renuncia	SI	2 años	2020	Operativa
Julia Yanqui Machaca	Encargada de almacén de planta	Renuncia	SI	6 años	2021	Operativa
Mary Lima	Ventas	Renuncia	SI	3 años	2021	Administrativa
Hever Uscamayta	Encargado de armado de PDI	Renuncia	SI	1 año	2021	Operativa
Yeny Tacusi	Ventas	Renuncia	SI	1 año	2021	Administrativa
Hernan Jaquehua	Encargado de armado PDI	Renuncia	SI	1 año	2021	Operativa
Huver Juvenal Ticona Escobar	Administración	Renuncia	SI	6 años	2022	Administrativa
Gedeon Rosales	Encargado de armado de luces	Renuncia	SI	1 año	2022	Operativa
Gerson Condori	Encargado de armado de PDI	Renuncia	SI	6 años	2022	Operativa
Magaly Rodriguez Abado	Ventas	Renuncia	SI	6 años	2022	Administrativa
Soledad Parizaca Arce	Ventas	Renuncia	SI	4 meses	2022	Administrativa

Fuente: TAC MOTORS S.R.L, 2022.



ANEXO D: Matriz de consistencia

TABLA D1: Matriz de consistencia

Pregunta general de investigación		Objetivo general de investigación			
¿Cómo disminuir el nivel de rotación laboral de los colaboradores de una microempresa del sector automotor peruano Caso: TAC MOTORS S. R. L.?		Proponer un Plan de Retención para disminuir la Rotación laboral de una microempresa del Sector Automotor peruano considerando el Modelo de Estrategias de Gestión de Retención Basadas en Evidencias de Allen y otros (2010): Caso TAC MOTORS S. R. L.			
Pregunta específica de investigación	Objetivos específicos de investigación	Instrumentos	Fuente de información	Variables	Sub Variables
¿Cuál es la situación de la rotación laboral en la microempresa del sector automotor peruano Caso: TAC MOTORS S. R. L.?	Cuantificar el índice de rotación laboral e identificar su tipo en la microempresa concesionaria TAC MOTORS S. R. L.	1.Revisión de documentos internos de la empresa	Secundaria	1. Rotación laboral= (Nro de personal retirado/Nro total de personal)*100% 2. Identificar tipo 3. Determinar el impacto 4. Definir la razón	Índice de rotación laboral Índice de rotación laboral voluntaria Índice de rotación laboral disfuncional Índice de rotación laboral evitable Índice de rotación laboral inevitable
¿Cuáles son los motivos que conllevan a la rotación de la microempresa del sector automotor peruano Caso: TAC MOTORS S. R. L.?	Identificar los factores determinantes del tipo de rotación que presenta la concesionaria TAC MOTORS S. R. L.	1.Revisión de literatura 2. Entrevistas semiestructuradas a: Gerente general, 18 trabajadores de TAC MOTORS y 6 excolaboradores	Primaria	Modelo de Allen: Factores de rotación (2010)	Onboarding
					Características del trabajo
					Liderazgo y relaciones
					Clima laboral

TABLA D1: Matriz de consistencia (Continuación)

¿Cuáles son los motivos que conllevan a la permanencia de los trabajadores en la microempresa del sector automotor peruano Caso: TAC MOTORS S. R. L.?	Identificar los factores de permanencia de los trabajadores de la microempresa concesionaria TAC MOTORS S. R. L.	1.Revisión de literatura 2. Entrevistas semiestructuradas a: Gerente general, 18 trabajadores de TAC MOTORS S. R. L. y 6 excolaboradores	Primaria	Modelo de un plan de retención de Allen (2008)	Vínculo
					Encaje
					Sacrificio
¿Qué acciones son necesarias para disminuir el nivel de ROTACION retención laboral en la microempresa del sector automotor peruano Caso: TAC MOTORS S. R. L.?	Proponer acciones de Retención Laboral para la microempresa concesionaria TAC MOTORS S. R. L. REVISAR	1.Revisión de literatura	Primaria	Modelo de un plan de retención de Allen (2008)	Reclutamiento Selección Socialización Capacitación y desarrollo Compensación y reconocimiento Supervisión Compromiso
¿Cuál es la opinión de especialistas en Gestión de Talento sobre el plan de retención laboral en la microempresa del sector automotor peruano Caso: TAC MOTORS S. R. L.??	Validar posibles acciones de Retención Laboral para la microempresa concesionaria TAC MOTORS S. R. L.	1.Revisión de literatura 2. Entrevistas semiestructuradas a expertos en gestión de recursos humanos.	Secundaria	Modelo de un plan de retención de Allen (2008)	Estrategias de retención

ANEXO E: Levantamiento de información de la Etapa Descriptiva del Proceso Metodológico

TABLA E1: Levantamiento de información de la Etapa Descriptiva del Proceso Metodológico

Enfoque	Método	Área	Estado	Objetivo	Fecha
Cualitativo	Entrevista	Administrativa	Colaborador	Conocer las razones de permanencia en el turno a sus experiencias y vivencias de los procesos de onboarding, características del trabajo, liderazgo y relaciones y clima laboral. Así como también, sus opiniones acerca a las acciones que toma la empresa para fortalecer el vínculo, encaje y sacrificio.	Del 20 de junio al 24 de junio de 2022.
Cualitativo	Entrevista	Operativa	Colaborador	Conocer las razones de permanencia en el turno a sus experiencias y vivencias de los procesos de onboarding, características del trabajo, liderazgo y relaciones y clima laboral. Así como también, sus opiniones acerca a las acciones que toma la empresa para fortalecer el vínculo, encaje y sacrificio.	Del 20 de junio al 27 de julio de 2022.

TABLA E1: Levantamiento de información de la Etapa Descriptiva del Proceso Metodológico (Continuación)

Cualitativo	Entrevista	Gerencia	Colaborador	Conocer las acciones que toma la empresa respecto a los procesos de onboarding, características del trabajo, liderazgo y relaciones y clima laboral. Así como también, identificar su perspectiva frente a la comunicación, conflictos, trato justo y el clima laboral.	22 de junio de 2022.
Cualitativo	Entrevista	Administrativa	Excolaborador	Conocer las razones de renuncia en torno a sus experiencias y vivencias de los procesos de onboarding,	15 de agosto al 23 de agosto de 2022.
Cualitativo	Entrevista	Operativa	Excolaborador	características del trabajo, liderazgo y relaciones y clima laboral.	15 de agosto al 23 de agosto de 2022.

ANEXO F: Guía de entrevista a profundidad realizada a los colaboradores de la mype Tac Motors S. R. L.

Fecha: 20/06/22

Hora: 8:30

Lugar: Zoom

Entrevistador:

Entrevistado (Nombres y apellidos):

Introducción:

La presente entrevista tiene como finalidad conocer las perspectivas, experiencias y opiniones del personal de la empresa TAC MOTORS S. R. L., por esa razón se plantean preguntas relacionadas al entorno laboral, rotación y procesos de gestión de recursos humanos para identificar de manera preliminar la situación problemática desde el punto de vista de los trabajadores que permanecen en la empresa. Asimismo, se realizará una breve descripción del estudio, los objetivos y el plan de retención laboral a favor de la organización.

Características de la entrevista:

La entrevista cuenta con un consentimiento informado, el cual se comunica que el entrevistado tiene una participación voluntaria, la sesión es confidencial y anónima, además no tiene un propósito ajeno a la investigación y será grabada para su posterior transcripción, codificación, interpretación y análisis. A continuación, me gustaría presentarme, mi nombre es _____, mi rol en esta entrevista es de entrevistadora. Podría presentarse respondiendo las siguientes preguntas ¿Cuál es su nombre, edad y su cargo en la empresa?

****Pregunta de introducción:***

A. ¿Cuánto tiempo te encuentras laborando en la empresa?

B. ¿Qué te motiva a seguir laborando en TAC MOTORS?

Preguntas:

1. Cuando recién ingresaste, ¿cómo fue la acogida o recepción? ¿Te sentiste cómodo? ¿Por qué?

2. ¿Recibiste información o entrenamiento para desarrollarte en su puesto de trabajo?

3. ¿Las expectativas sobre el trabajo cuando ingresó estuvieron acorde con lo que se te fue asignado?

4. ¿Qué tan satisfecho (a) te encuentras con sus funciones o actividades en TAC MOTORS? ¿Por qué?

5. ¿Te encuentras interesado en crecer dentro de la empresa? ¿Qué oportunidades de crecimiento conoces que te brinda la empresa?

6. ¿Qué tan frecuente se da la sobrecarga de trabajo? ¿En qué momentos?

7. ¿Te encuentras satisfecho (a) con el salario y beneficios que ofrece la empresa?

8. ¿Te encuentras satisfecho (a) con las condiciones en las que trabaja?(salubridad/seguridad/estrés laboral/rutina/herramientas de trabajo) ¿Por qué?

*¿Cuál de estos elementos, si no estuviera satisfecho, podrían influir en tu decisión de renunciar?

Si no estarías satisfecha/o con las Funciones (Ejemplificar), habría una (Alta/media/baja) probabilidad que pienses en renunciar o en hacerlo directamente.

Ahora, realizamos la misma dinámica con las siguientes:

- Oportunidades de crecimiento (Alto/medio/bajo)
- Sobrecarga (Alto/medio/bajo)
- Salario y beneficios (Alto/medio/bajo)
- Condiciones de trabajo (Alto/medio/bajo)

9. ¿Qué tan satisfecho (a) te encuentras con relación con los dueños de la organización? ¿Por qué?

10. ¿Cómo te sientes respecto al comportamiento y desenvolvimiento de sus compañeros en la empresa?

11. ¿Estás satisfecho (a) con la forma en que se le evalúa? ¿Cómo se evalúa tu desempeño?

*¿Cuál de estos elementos, si no estuviera satisfecho, podrían influir en tu decisión de renunciar?

- Relación con dueños (Alto/medio/bajo)
- Comportamiento de compañeros (Alto/medio/bajo)
- Evaluación de desempeño (Alto/medio/bajo)

12. ¿Te has sentido estresado (a) en el desarrollo de sus labores? ¿En qué momentos?

13. ¿Cómo percibes la comunicación dentro de la empresa?

14. ¿Existen conflictos que hacen que te sientas incómodo en la empresa?

15. ¿Consideras que recibes un trato justo y equitativo? ¿Por qué?

16. ¿Qué tan satisfecho (a) te encuentras con el clima laboral?

*¿Cuál de estos elementos, si no estuviera satisfecho, podrían influir en tu decisión de renunciar?

- Comunicación (Alto/medio/bajo)
- Conflictos (Alto/medio/bajo)
- Trato justo (Alto/medio/bajo)
- Clima laboral (Alto/medio/bajo)

17. Según tu opinión ¿Qué acciones debería tomar la empresa para fortalecer las relaciones entre los colaboradores?

18. ¿Qué acciones debería tomar la empresa para mejorar las condiciones de trabajo?

19. ¿De qué manera la empresa reconoce tu buen desempeño?

ANEXO G: Guía de entrevista a profundidad realizada a los ex colaboradores de la mype Tac Motors S. R. L.

Fecha: 20/06/22

Hora: 8:30

Lugar: Zoom

Entrevistador:

Entrevistado (Nombres y apellidos):

Introducción:

La presente entrevista tiene como finalidad conocer las perspectivas, experiencias y opiniones de excolaboradores de la mype TAC MOTORS S. R. L., por esa razón se plantean preguntas relacionadas al entorno laboral, rotación y procesos de gestión de talento para identificar de manera preliminar la situación problemática desde el punto de vista de los trabajadores que permanecen en la empresa. Asimismo, se realizará una breve descripción del estudio, los objetivos y el plan de retención laboral a favor de la organización.

Características de la entrevista:

La entrevista cuenta con un consentimiento informado, el cual se comunica que el entrevistado tiene una participación voluntaria, la sesión es confidencial y anónima, además no tiene un propósito ajeno a la investigación y será grabada para su posterior transcripción, codificación, interpretación y análisis. A continuación, me gustaría presentarme, mi nombre es_____, mi rol en esta entrevista es de entrevistadora. Podría presentarse respondiendo las siguientes preguntas ¿Cuál es su nombre, edad y cuál fue su cargo en la empresa?

*Pregunta de introducción:

A. ¿Cuáles fueron las razones por la que se retiró de TAC MOTORS?

Preguntas:

1. ¿Cuándo recién ingresó, ¿cómo fue la acogida o recepción? ¿Te sentiste cómodo?
¿Por qué?

2. ¿Recibiste información o entrenamiento para desarrollarse en su puesto de trabajo?

3. ¿Las expectativas sobre el trabajo cuando ingresó estuvieron acorde con lo que te fue asignado?

4. ¿Cuán satisfecho te sentías con sus funciones o actividades en TAC MOTORS?
¿Por qué?

5. ¿Tenías interés en crecer dentro de la empresa? ¿Qué oportunidades de crecimiento te brindaron?
6. ¿Cuán frecuente se daba la sobrecarga de trabajo? ¿En qué momentos?
7. ¿Estabas satisfecho (a) con el salario y beneficios que la empresa te ofreció?
8. ¿Estabas satisfecho (a) con las condiciones en las que trabajaba? (salubridad/seguridad/estrés laboral/rutina/herramientas de trabajo) ¿Por qué?
9. ¿Cómo era la relación con los dueños de la organización? ¿y cómo era el trato con tus compañeros de trabajo?
10. ¿Cómo te sentías respecto al comportamiento y desenvolvimiento de tus compañeros en la empresa?
11. ¿Cómo evaluaban tu desempeño? ¿Te sentías satisfecho con la forma en cómo se te evaluaba?
12. ¿Te sentiste estresado con el desarrollo de sus labores? ¿En qué momentos?
13. ¿Cómo percibías la comunicación dentro de la empresa?
14. ¿Existían conflictos en la empresa que te hacían sentir incómodo (a)? ¿Puedes darnos ejemplos?
15. ¿Te sentías satisfecho con el clima laboral?

ANEXO H: Guía de entrevista a profundidad realizada al gerente de la mype Tac Motors S. R. L.

Fecha: 20/06/22

Hora: 8:30

Lugar: Zoom

Entrevistador:

Entrevistado (Nombres y apellidos):

Introducción:

La presente entrevista tiene como finalidad conocer las perspectivas, experiencias y opiniones de los trabajadores de la mype TAC MOTORS S. R. L., por esa razón se plantean preguntas relacionadas al entorno laboral, rotación y procesos de gestión de talento para identificar de manera preliminar la situación problemática desde el punto de vista de los trabajadores que permanecen en la empresa. Asimismo, se realizará una breve descripción del estudio, los objetivos y el plan de retención laboral a favor de la organización.

Características de la entrevista:

La entrevista cuenta con un consentimiento informado, el cual se comunica que el entrevistado tiene una participación voluntaria, la sesión es confidencial y anónima, además no tiene un propósito ajeno a la investigación y será grabada para su posterior transcripción, codificación, interpretación y análisis. A continuación, me gustaría presentarme, mi nombre es _____, mi rol en esta entrevista es de entrevistadora. Podría presentarse respondiendo las siguientes preguntas ¿Cuál es su nombre, edad y su cargo en la empresa?

Preguntas:

1. ¿Existe un periodo de inducción para el colaborador para que el colaborador conozca y aprenda sus funciones? ¿Cómo se da? ¿Cuánto dura? ¿Quién es el responsable?
2. Sobre la comunicación de funciones ¿Cómo se comunican las funciones y resultados que se espera obtener del trabajo de cada colaborador? ¿Quién comunica?
3. ¿De qué manera se distribuye el trabajo y actividades de los trabajadores? ¿Qué toma en cuenta (criterios) para la distribución y organización del trabajo?
4. ¿Han existido confusiones o conflictos por un cruce de funciones o roles? Podría detallarme algún acontecimiento. (¿Han existido problemas en el desarrollo de las funciones de los colaboradores? (funciones, conflictos, duplicidad, ausencia)
5. ¿Qué posibilidades de crecimiento tienen los colaboradores en la empresa?
6. ¿Cómo se definen los salarios y beneficios de los colaboradores en TAC MOTORS?

7. ¿En tu opinión cuál de estos factores podrían hacer que un colaborador renuncie?
8. ¿Cómo describiría la relación entre usted y sus colaboradores?
9. ¿Que los caracteriza como equipo de trabajo?
10. ¿Cómo evalúan el desempeño de su personal?
11. ¿En su opinión cuál de estos factores podrían hacer que un colaborador renuncie?
12. ¿Qué momentos o procesos son críticos en la empresa que podrían generar estrés entre los trabajadores? ¿Qué medidas se toman para disminuir el estrés laboral?
13. ¿Cómo describe la comunicación en la empresa?
14. Frente a una situación de conflicto ¿Qué acciones toma para afrontarlos? ¿Qué acciones toman para prevenirlos?
15. ¿Cómo percibe el compromiso de tus colaboradores? ¿Qué criterios toma en cuenta para evaluar el compromiso?
16. ¿Considera que en la empresa existe un trato justo y equitativo?
17. ¿Qué actividades desarrollan para fomentar la satisfacción laboral en sus colaboradores?
¿En su opinión cuál de estos factores podrían hacer que un colaborador renuncie?
18. ¿Qué acciones se realizan para fortalecer los vínculos entre los colaboradores?
¿La organización brinda espacios para fortalecer la comunicación entre colaboradores?
19. ¿En tu opinión cuál de estos factores podrían hacer que un colaborador renuncie?
¿Cuáles son los beneficios que se brinda al colaborador por ser parte de la organización que en otra empresa no encontraría?
20. ¿Me puede describir los procesos de reclutamiento y selección? ¿Qué criterios de selección se utilizan?
21. ¿Cómo se reconoce el buen trabajo o el logro de objetivos en TAC MOTORS?
22. ¿Cómo describe el proceso de hacer seguimiento al trabajo y resultados de los colaboradores? ¿En su opinión cuál de estos factores podrían hacer que un colaborador renuncie?
23. Frente a los índices de rotación presentados en el periodo 2020-2022 ¿Qué acciones se han tomado para evitar el retiro voluntario de los trabajadores?

ANEXO I: Matriz de triangulación de información

TABLA I1: Matriz de triangulación de información

COLABORADORES	
CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO	
Cita	Subvariable
"Bueno como cualquiera como otro nuevo personal, un poquito que había desconfianza. No hay mucho ambiente laboral, poco a poco ya los compañeros mismos ya nos estamos amistando, poco a poco. Ahora ya estamos un poco mejor con más confianza".	Onboarding
"Al principio a mí me dijeron que voy a ingresar y se me va a dar las funciones, me va a dar un entrenamiento un día anterior a que yo ingresé, sin embargo, no hubo coordinación y tampoco se concretó a llegar eso el día que yo tenía que ingresar".	
"Actualmente hay algunas funciones que no son directamente con mi área pero a veces lo tengo que hacer porque bueno. Yo trabajo directamente con el Gerente y muchas veces me exige de que yo tengo que saber o yo debí hacer ese trabajo".	Funciones
"Ahora en el momento muy bajo (sobre la satisfacción de funciones), las expectativas de mí eran muy muy grandes. Por ahí que me siento decepcionada".	
"Anteriormente no había oportunidades de crecimiento, es por eso que a veces yo también veía que muchos compañeros preferían retirarse porque otras empresas les daban la oportunidad de crecer como académicamente de estudiar, pero aunque el señor Matías si está dando estas facilidades que antes no habían".	Oportunidades de crecimiento
"Crecer en la empresa, no, porque ya los conozco a los dueños. Ya sé cómo son, por ejemplo, una vez perdí una llave. Entonces cuando paso eso, mi jefe me dijo: "Lo hizo perder la llave, ya nunca más nada, la llave nunca". Entonces me hacen ver a mí que ellos ellos no tienen nada de error, ellos no tienen, o sea eso nada de error, o sea, yo muy bien, hubiera sacado copia y darle, o sea, para mí era más fácil y no ser honesta con ellos. A un mínimo error ya no me quieren dar las llaves".	

TABLA 11: Matriz de triangulación de información (Continuación)

<p>"Casi siempre nos están exigiendo los jefes, mucha exigencia, aparte dicen pues que estás trabajando, o sea, no puedes ir ni ir a la tienda porque dicen que "estás trabajando en hora de trabajo, que por eso te pagamos" es lo que dice mi jefe".</p>	<p>Sobrecarga</p>
<p>"Hay mucha sobrecarga cuando exigen más motos y a veces el acabado que hace el encargado, no la hace como debe ser, me deja como un trabajo más. También sobre las garantías, que se hace, no me entregan rápido. Tengo que estar reemplazando de otra moto a otra moto".</p>	
<p>"No, antes sí, pero después en la pandemia nos han bajado y fue el gerente -quién- nos han dicho que por motivos de la economía, pues esas cosas ... Pero nos va a aumentar, nos dijo- Pues no -aunque- no se ha dado hasta ahora, -por eso- estoy un poco insatisfecho. Más exigen, pero no, no hay nada -de retribución- también".</p>	<p>Salario y beneficios</p>
<p>"Prefiero trabajar a destajo porque a veces haces rápido y avanzas y también te hace un poquito de ingreso más. Tengo clientes en provincias y también viajo. Hasta esta noche a veces trabajamos en otros pueblos. Depende de uno lo que se gana".</p>	
<p>"Cuando pedimos alguna herramienta, no nos da, nos hace esperar hasta y tenemos que hacemos posibles para trabajar. Si con unas herramientas, aunque sea hay que estar tratando de solucionar de alguna manera, estoy un poco insatisfecho con las herramientas".</p>	<p>Condiciones de trabajo</p>
<p>"-Sobre las condiciones laborales- nos falta, no estoy satisfecho porque falta implementarse. A veces el gerente no nos da herramientas -de trabajo-".</p>	

TABLA 11: Matriz de triangulación de información (Continuación)

LIDERAZGO Y RELACIONES	
<p>“Los dueños, o sea los gerentes nos apoyan, pero yo les he sentido un poco alejados de lo que es el servicio técnico porque ya no es como antes la atención, de la vestimenta de los mecánicos, antes era más detallistas con nosotros, o sea, cada tres meses o cuatro meses nos daba un incremento del trabajo, lo que ahora ya no ocurre. Ya no llevamos la misma comunicación como antes, era más fluido en nuestra comunicación, nos preguntaba y nosotros dábamos nuestras opiniones. El diálogo era constante. Ahora ya no es mucho ya no se les ve casi en lo que es el área del servicio técnico. Ya no nos preguntan, cómo estamos q nosotros también ya no lo vemos por el tema de trabajo también. Puede influir bastante eso el factor tiempo digo yo no, eso también puede ser”.</p>	<p>Relación con los dueños</p>
<p>“A veces no nos tratan como debe de ser, se olvidan, se olvidan que trabajamos, saben que sudamos por la empresa la camiseta y se olvida la empresa, no sé por qué será, los gerentes, estamos todos por la empresa, pero no nos valora como debe de ser”.</p>	
<p>"En los últimos meses sí son muy frecuentes las reuniones y como usted se habrá dado cuenta también como vienen de diversas sucursales, si decimos la reunión a las siete, los jóvenes aparecen siete y media, ocho. Esto se ha hecho costumbre de que a veces la que es la cabeza o lo que es la gerencia también llega tarde a las reuniones, entonces a veces cuando tú le dices al compañero ¿por qué ha llegado tarde? ¿Qué ha pasado? Responden: Pero si los jefes también llegan tarde, ni siquiera han llegado”.</p>	<p>Comportamiento de compañeros</p>
<p>"Hay personas de que no por el hecho de que tal vez sea conocida de la señora, no me querían dar ese apoyo al comenzar para aprender"</p>	

TABLA 11: Matriz de triangulación de información (Continuación)

<p>"Hasta el momento no sé si la empresa reconoce el buen desempeño".</p>	<p>Evaluación de desempeño</p>
<p>"Me gustaría y a nosotros también que nos digan cómo somos nosotros en el trabajo, o sea nosotros sí nos vamos a decir todo y también los jefes que nos digan, sabes que "eres así, en esa parte tienes que corregirte", porque hay veces nadie nos dice, entonces según nosotros estamos bien".</p>	
<p>CLIMA LABORAL</p>	
<p>"No hay una buena comunicación con los compañeros. Puede ser también uno, porque solo en mi trabajo trabajamos entre dos en un área y todos los demás compañeros trabajan en otra área. Y con los jefes, no, no me encuentro muy a seguido, es de vez en cuando nada más".</p>	<p>Comunicación</p>
<p>"La comunicación es lo que falta acá, No hay mucha comunicación entre empleador y empleados. A veces hay una falta de información y hay cruce de de información. La comunicación no es al tiempo, sucede una cosa cuando después que pasa, recién se comunican. Es falta de comunicación bastante.</p>	
<p>"He visto con un poco tiempo que yo que yo he estado acá he visto eso, no colaboran, no socializamos bien, pero en el respeto está en el trabajo. A veces se auto sugestionan, se auto presionan y a veces eso crea entre ellos un poco de conflicto".</p>	<p>Conflictos</p>
<p>"Hay incomodidades (entre área de mecánicos y ventas), lo que ya le decía, los materiales no me facilitan al tiempo".</p>	
<p>"Digamos que como yo no sé mucho como recién estoy empezando en esa parte ya te tratan un poco mal".</p>	<p>Trato justo</p>
<p>"Como que hay un poco más de preferencia, por ejemplo, en mi posición se implementó algo nuevo...los jefes decidieron hacer una rotación. Tú te quedas en esta tienda atendiendo y después de tres meses, te vas a la otra tienda". Entonces casi como que no, no te hacen caso, no, no toman en cuenta que tú piensas o lo que es lo que crees que esté bien".</p>	

TABLA 11: Matriz de triangulación de información (Continuación)

<p>"Note que el aspecto que faltaba más era el espíritu de tener una sola comunidad, una sola idea o si se ocurre un problema, o sea, ¿cómo afrontar nosotros? Tener una especie de una directiva. Noté que cada uno nosotros de alguna manera tratábamos de solucionarlo de forma distinta frente a eso. Y esa parte sí noto que falta, unidad para actuar".</p>	<p>Clima laboral</p>
<p>"Después otro día también (El dueño) dice que había campaña. Dice este sábado vas a tener que ayudarnos y yo me he rebelado, yo no he ido ese día. Yo he tenido otra cosa que ya había programado. Y desde ese día mi jefe nos ha quitado el sábado. El sábado día libre nos ha quitado porque yo le había reclamado. Entonces mis compañeritos se han molestado conmigo porque he reclamado así".</p>	
<p>CONEXIONES</p>	
<p>"Si nos dicen a uno, que no cumpla uno nomás, pues, sino que cumplan todas las reglas que se ponen en la empresa. No debería ser solo nosotros, porque hay algunos, que por capricho -y porque- tienen confianza con el sr. Matías o con los gerentes, no hacen caso. Que sea por igual a todos".</p>	<p>Vínculo</p>
<p>"En el tiempo que tengo acá, es que la empresa, los gerentes, siempre se han abocado más a los clientes, no a los clientes finales que son quienes compran la moto en sí. Se han abocado más y siempre a nosotros nos ponen de lado, no a los servicios técnicos, a todos casi. No nos dan una vestimenta adecuada a la empresa, -aunque- trabajamos en una empresa -formal".</p>	
<p>"Influye negativamente - no tener las herramientas-, porque a veces tenemos compañeros que tienen y no nos prestan. Entonces, nos quedamos así - sin herramientas para trabajar- Hay una moto que llega para escanear, entonces nos queremos prestarnos y la empresa no tiene, solo tiene en un solo lugar, pero en otro taller, de esa parte nos influye -negativamente-.</p>	<p>Encaje</p>
<p>"Que siempre se hagan capacitaciones y - se fomente- más comunicación para los compañeros y entre todos".</p>	

TABLA 11: Matriz de triangulación de información (Continuación)

<p>“Tenemos un escáner, cada técnico se saca a su tiempo requerido, en el taller no se puede hacer, porque no lo tenemos, otros compañeros tienen pero no quieren prestar, esa moto que llega para escanear ya no la agarramos, por eso reclamamos que la empresa ponga un escáner para hacer nuestras prácticas y podamos trabajar como debe ser las motos”.</p>	<p>Sacrificio</p>
<p>“Me gustaría que nos reconozcan- conversando siempre, decimos en esto estás mal, en esto estás bien, nada más eso, cómo podemos para mejorar también”.</p>	
<p>EXCOLABORADORES</p>	
<p>CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO</p>	
<p>Cita</p>	<p>Subvariable</p>
<p>"Las mismas trabajadoras me enseñaban de cómo empezar y cómo vender repuestos".</p>	<p>Onboarding</p>
<p>“No recibí información de la empresa, como era ayudante, el que trabajaba ahí, él era el que me enseñaba. Cualquier error que cometía, él era responsable”.</p>	
<p>“A veces había un poco de mucha exigencia de parte del jefe o no del jefe, no de la jefa, y un poco de maltrato al momento de decirle sus deberes. O decirle “¿por qué no has hecho esto?”, pero si lo decía, pero de mala forma, era llamar la atención de mala manera, pienso que esa no es la manera de tratar a sus colaboradores”.</p>	<p>Funciones</p>
<p>“Me estresaba cuando me mandaban a la feria, los lunes y yo tenía que trabajar obligado el domingo porque el lunes no iba a estar en planta. Domingo descansan y yo también quería descansar con mi familia. Ese era el único problema”.</p>	
<p>“Sí, como por ejemplo, me daba oportunidades de crecer. Habían charlas ... y vamos a las capacitaciones”.</p>	<p>Oportunidades de crecimiento</p>
<p>“Claro, entré como vendedor y terminé como jefe de ventas. Llegué a tener una tarjeta donde decía supervisor general y eso sí, está en cada uno”.</p>	

TABLA 11: Matriz de triangulación de información (Continuación)

<p>“Bueno me decían “si quieres ganar más, tienes que trabajar”. Ya pues obligado tenía que trabajar. Era más obligado que consultado el trabajo. Pasa que antes sí me pagaban porque iba los fines de semana, se quedó como un hábito y yo acepté porque había un poco más de dinero. Después ya no me pagaban porque la empresa ya no vendía mucho. Yo entendía (la situación) pero se me quedó como un estrés porque no podía descansar ya”.</p>	<p>Sobrecarga</p>
<p>“La sobrecarga se dio cuando se empezó a ir el personal de antes, empezaban a llegar nuevos pero no sabían mucho entonces yo me tenía que encargar de su trabajo para que no se vea perjudicada la manera de trabajar de la empresa”.</p>	
<p>“Yo ya estaba trabajando bastante tiempo en la empresa y ya no tenía más motivación para seguir, o sea me he estancado. Aumentaba el trabajo y la remuneración ya era un poco baja ya. Ese fue el motivo por el que ya no regresé ya”.</p>	<p>Salario y beneficios</p>
<p>“Como te decía, nada más que el pago que a veces no me alcanzaba. Solo por el salario”.</p>	
<p>“Sí, que hay un poco de motivación personal, motivación laboral de repente menos horas de trabajo, porque si es un poquito estresante trabajarás horas corridas y que en las horas de almuerzo no se pueda salir a almorzar no porque no puedes dejar cerrada la tienda, entonces en ese aspecto sería. Después, nada más lo que es compañerismo, todos son muy buenas personas muy buenos colaboradores hasta donde yo estuve en la empresa”.</p>	<p>Condiciones de trabajo</p>
<p>“Hacía bastante polvo, es que como justo estábamos trabajando con el fibrero y armador de PDI, entonces a veces el fibrero, a veces no tenía mucho cuidado. Sopleteaban en cualquier momento, el polvo llegaba hasta mi lugar de trabajo. Solo eso me incomodaba”.</p>	

TABLA 11: Matriz de triangulación de información (Continuación)

LIDERAZGO Y RELACIONES	
<p>“A veces que había unas complicaciones en la comunicación cuando llegaba la carga, a veces llegaban dos y tienes que reportar muy rápido y el cliente y la jefa se molestaba cuando respondíamos con demora”.</p>	<p>Relación con los dueños</p>
<p>“En algún momento, sí, y en otros momentos, como que la comunicación demoraba un poco, en el tema de dar una solución o de contestar una llamada quizá. A veces el gerente, quizá estaba manejando o en una reunión, entonces por ahí que un poco que se descuidó de eso”.</p>	
<p>“En su momento sí sentí mucha incomodidad y por más que mi trabajo era que yo haga que ellos trabajen en grupo, todos para uno y uno para todos, no había tanto compañerismo, cada quien quería hacer lo suyo”.</p>	<p>Comportamiento de compañeros</p>
<p>“No - me sentía- tan bien - respecto al comportamiento de mis compañeros-, porque en otras áreas, como por ejemplo en el área de mantenimiento, no había, no hay mucha exigencia de parte de los mecánicos y cuando no hay exigencia a la que reclaman es a la encargada de ventas. Como es en la sub-oficina, entonces vienen a reclamar ahí los clientes. De esa parte, no me sentía también”.</p>	
<p>“La evaluación que yo tenía era siempre de tratar llegar temprano, en mi caso lo primeros años, por el mismo frío, me demoraba. Después, el tema de la apariencia, que uno como vendedor debe estar impecable. Entonces, yo sentía que me evaluaban de que yo esté bien aseado, bien presentable. Y también, el tema de las ventas a la quincena o al mes”.</p>	<p>Evaluación de desempeño</p>
CLIMA LABORAL	
<p>“Bueno, cuando yo trabajaba, había bastante comunicación. Había un encargado de cada lugar, donde yo trabajaba era el almacenero. Él se encargaba de hacer las coordinaciones. Estuve apoyando un tiempo a la empresa, pero ya no vi esa comunicación”.</p>	<p>Comunicación</p>

TABLA 11: Matriz de triangulación de información (Continuación)

<p>“Dentro de la empresa la comunicación, si era buena. Siempre hemos estado en comunicación, siempre hemos tenido reuniones cada fines -de mes-. Hay veces ya de dos meses o así, según a lo que nos hacía llamar mi jefa, pero siempre hemos tenido reunión para cualquier cosa o si algo estaría pasando si hemos tenido reuniones”.</p>	Comunicación
<p>“Sí, en un momento había un problema sobre la pérdida de repuestos y de parte de los jefes o los dueños incriminaron a mi compañera de que se había llevado los repuestos. Y fue sin pruebas y hasta hubo denuncia y ves de esa parte sí me sentí un poco molesta, porque cómo puede ser posible ¿no? Que es una colaboradora que ha colaborado tantos años y se le haga esto. No estoy bien informada, pero me parece que ha llegado hasta esta denuncias, pero no estoy enterada, ya no tengo comunicación con la extrabajadora y yo también me salí, entonces ya no pude enterarme, no sé que habrá pasado con ese tema, pero sí me sentí muy mal porque a mí también se me se me dijo que bueno se me acusó de cómplice también”.</p>	Conflictos
<p>“No conflictos que me a mí me hacían incomoda, de repente a mi compañera de trabajo le llamaban la atención, entonces, mi compañera que ya estaba de tiempo, entonces sí yo también me sentía un poco incómodo, porque todo caía sobre ella pero de indirectamente , claro que se me decía a mí pero directamente, no. Entonces yo me sentía un poco incómodo en ese tema”.</p>	
<p>“Cuando dejaban algunas cosas como herramientas que se perdían me molestaban mucho a mí. Me hacían responsable de esas pérdidas y pagué varias veces. Yo más que todo pagaba porque quizá era mi responsabilidad, quizá no. Regresaba de hacer algo y ya no había el objeto o herramienta y no había a quien echar la culpa”.</p>	Trato justo

TABLA 11: Matriz de triangulación de información (Continuación)

<p>“En mi caso, yo tenía a cargo una tienda y cuando ya se pudo abrir otra, pasa que cuando llegaba un cliente, mi objetivo era vender la moto, no dejar escapar ese cliente. Me manejaba yo en los precios porque entendía yo que si la empresa gana, yo también gano, pero en el tema de que a veces los clientes tenían también la oportunidad de ir a la otra tienda, y por ahí el cliente aprovechaba en esa tienda que conocía a una persona más cercana al gerente y se perdía mi venta por el tema de un descuento mínimo que perjudicaba a la empresa, porque el vendedor seguía ganando su comisión, y me perjudicaba a mí”.</p>	<p>Trato justo</p>
<p>“Cuando tú trabajas con familiares, como que siempre vas a tener el de perder porque es su familiar, es su sobrino, es su compadre, hermano, etc. Entonces en esa parte sí, vi el favoritismo por el mismo tema que es el familiar”.</p>	<p>Clima laboral</p>
<p>“Por la parte de mantenimiento y ventas, sí bien, pero por parte de la administración ya era un poco intimidante, con miedo “Ay no, la señorita viene ahí, no viene”, algo así. Que había llamadas de atención como le digo, como te llama la atención como no debería ser, entonces ya creo que la mayoría de los trabajadores habían sabido tener un poco de miedo, porque siempre había llamadas de atención”.</p>	
<p>GERENCIA</p>	
<p>CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO</p>	
<p>Cita</p>	<p>Subvariable</p>
<p>"Les he contado que yo trabajaba en una empresa de construcción grande, había más de 100 obreros. Yo me acercaba para aprender de él y se iba a un lado, no me daba importancia. Eso me ha motivado a mí a no sentirme inferior y que yo me preocupe más por aprender por mí mismo, de ser curioso. Y eso hice, lo he superado y hasta el final que me dieron su cargo de él. Es en base a ese esfuerzo que uno llega a escalar más, se esmera y no espera que el dueño me diga, porque se evalúa de acuerdo a la productividad.”</p>	<p>Onboarding</p>

TABLA 11: Matriz de triangulación de información (Continuación)

<p>“Sí, las reuniones para recordarles sus obligaciones se dan regularmente, porque parece que se olvidan y ya nuevamente están con lo mismo, por ejemplo, se le da una tarea, no trabajan, o los mecánicos ya están llegando tarde. Hay un horario establecido que antes era a las 8 hasta las 6pm. Ahora entramos ocho y media y se van a las 5:30, se van más temprano para respetar sus 48 horas de trabajo semanales”.</p>	Funciones
<p>“Nosotros definimos el sueldo de este profesional, por ejemplo, cuando nosotros pagábamos antes a contadores externos y no era tan resultantes, eran más perjuicio para la empresa y ha tenido muchos problemas. Nosotros hemos optado por personas que ya había en el puesto de trabajadores universitarios que se han graduado. Ya tienen conocimiento contable y llevan la contabilidad. Se les ha consultado si podrían llevarla diciéndoles que a ustedes les va a aumentar en este monto tanto. Entonces ellos optaron Sí ya está bien eso ya en el mutuo acuerdo”.</p>	Salario y beneficios
<p>“Momentos críticos que puede estresar al trabajador sería cuando no hay ingresos, no haya trabajo, y con lo contrario también, si hay mucho trabajo la gente se estresa. Pero en este momento estamos en ni tan mal, ni tan bien, porque hoy, en este momento ha bajado el trabajo. No es como antes que teníamos más trabajo a diario, si se generaba venta de dos, tres, cuatro, cinco motos al día. Hoy por hoy se generan una venta o dos ventas, eso es, no hay mucho que hacer, los colaboradores, no podrían estar estresados. También están un poco relajados porque cuando no hay nada que hacer ahí están conversando. No es un trabajo continuo como en una fábrica, no una fábrica, tú entras y trabajas en serie. No paras de trabajar desde el momento que empiezas. En este, en cambio, no. Cuando llegue el cliente hay que atender, explicar las bondades de las unidades y se genera en venta y es una cadena. El vendedor, vende y pasa a la oficina que hace los trámites, que tome los datos del comprador y hacer documentaciones para el trámite y eso”.</p>	Condiciones de trabajo

TABLA 11: Matriz de triangulación de información (Continuación)

LIDERAZGO Y RELACIONES	
<p>“Siempre hay cosas, hay cosas que pulir porque en realidad todos queremos pues aprender de alguien algo. Si hay egoísmo no llegamos a nada. Por eso siempre recomendamos que debe haber coordinación y comunicación entre ustedes (los colaboradores), apoyarse mutuamente y que haya un buen clima laboral. Eso siempre recomendamos a los colaboradores”.</p>	<p>Relación con los dueños</p>
<p>“Hay compromiso, por momentos sí se ponen la camiseta y se ve. Cuando está nuestra presencia se ve un poquito más, el ser humano es así, cuando es la presencia de del representante legal o la persona que está ahí encargada sí se ponen a hacer un poquito más después, pero cuando no estamos, como dice el dicho cuando el gato no está los ratones bailan”.</p>	<p>Comportamiento de compañeros</p>
<p>“Estamos chequeando quienes están cumpliendo. Ya no estamos en la última hora correteando como con el anterior contador externo, a la última hora están llamando, que no me mandan el documento, que no puedo hacer declaraciones y a la última hora, pero ya hay una contadora interna. Ya está preocupada, ya está haciendo allá antes de ingreso antes la fecha de declaración y hasta declaramos y ahí se ve, pues que está haciendo su trabajo, está cumpliendo”.</p>	<p>Evaluación de desempeño</p>
CLIMA LABORAL	
<p>“Bueno, no tenemos reuniones formales cronogramadas, se hacen de acuerdo al requerimiento, cuando ya vemos que los colaboradores necesitan que se les hable como cuando están llegando muy tarde, ya no hacen caso, y se les recuerda. Mejoran en puntualidad, limpieza, pero después, ya pasan días y ya otra vez el desorden en su lugar donde trabajan, no hay orden las herramientas. A un niño hay que formarle y se forma ese hábito, pero ahí es ya cuando son personas adultas, por más que un ratito sí cumplen, después se olvidan y hay que estar haciendo reunión cada un mes un mes y medio no de acuerdo a que se vayan presentando los problemas”.</p>	<p>Comunicación</p>

TABLA 11: Matriz de triangulación de información (Continuación)

<p>“Cuando ocurre un conflicto, llamamos en ambas partes para enmendar, ir al punto del problema, a la raíz del conflicto. Se convoca a ambas partes que están en conflicto, nos explican y le recomendamos que debemos mejorar y que a veces no hay nadie, es perfecto. Siempre hay cosas, hay cosas que pulir porque en realidad todos queremos pues aprender de alguien algo. Si hay egoísmo no llegamos a nada. Por eso siempre recomendamos que debe haber coordinación y comunicación entre ustedes (los colaboradores), apoyarse mutuamente y que haya un buen clima laboral. Eso siempre recomendamos a los colaboradores”.</p>	<p>Conflictos</p>
<p>“Sí, hay siempre como en todo trabajo hay. Yo creo que ningún trabajador va a estar a gusto. Siempre hay un trabajador, siempre malestar, pero sin embargo se percibe sigue ahí. Hay tipos de trabajadores que dicen “yo no estoy con este (en problemas)” pero ahí siguen. Hay veces que cuando hay reuniones nos comentan ahí, esta persona tal, le llamamos atención hoy sí, pero tiene que poner de su parte un más un poquito más, porque acá todos empujamos el coche a un solo sentido. Si uno flaquea está poniendo freno en el coche. Entonces siempre hay uno. Nosotros hemos ya purgado algunas personas que eran demasiado (conflictivas) y cuando ya escapa de nuestras manos, y el jefe inmediato también ya no puede controlar, ya optamos de que el vínculo laboral sea hasta esa fecha porque daña la imagen en la empresa, desprestigia eso creo que en todo en cualquier trabajo es malo”.</p>	<p>Clima laboral</p>
<p>AUTORES</p>	
<p>CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO</p>	
<p>Cita</p>	<p>Subvariable</p>
<p>“Onboarding: Este proceso tiene como objetivo preparar a los nuevos colaboradores para el logro de los objetivos que se plantea para su puesto de trabajo y reducir el tiempo de adaptación hasta que se sientan cómodos en sus roles (Sibisi & Kappers, 2022). En</p>	<p>Onboarding</p>

TABLA 11: Matriz de triangulación de información (Continuación)

<p>la misma línea, Lauby (2016) define a la inducción como el proceso que ayuda a los colaboradores a ser productivos de la forma más eficaz y eficiente. Allen (2010) relaciona este factor en dos ítems, la socialización; que hace referencia a la la transferencia de aprendizajes, habilidades, competencias y actitudes necesarias para que los trabajadores se desempeñen su rol de forma correcta (Calderón y otros, 2015); y la comunicación de las expectativas reales del trabajo a realizar por parte de la organización”.</p>	<p>Onboarding</p>
<p>“Características del trabajo: Allen (2010) encierra en este factor la claridad del rol a desempeñar, el conflicto de roles en funciones a desempeñar, oportunidades de promoción, ámbito laboral, sobrecarga de trabajo, rutina, compensaciones económicas y la satisfacción sobre este. De acuerdo con Bogićević Milikić y Čučković (2019), el diseño del trabajo, que muestra cómo los equipos e individuos interactúan y cuáles son sus roles tienen una directa influencia en actitudes positivas frente a su trabajo, por lo que las características del trabajo se vuelven un factor clave a la hora de evaluar la rotación en las organizaciones. Asimismo, Allen (2010) afirma que, si bien las compensaciones son importantes, no es el factor más importante dentro de las características de trabajo para motivar una salida. Igualmente, el mismo autor tampoco considera que se pueda afirmar que un aumento salarial, asociado también a las oportunidades de promoción, disminuiría radicalmente los índices de rotación en una empresa”.</p>	<p>Características del trabajo</p>
<p>LIDERAZGO Y RELACIONES</p>	
<p>“Liderazgo y relaciones: Allen (2010) considera que la relación entre el colaborador y su supervisor o gerente es uno de los factores más influyentes en la toma de decisión de desvinculación laboral. En tal sentido, Martin (2020) sostiene que cuidar las relaciones es vital para un ambiente positivo, aspecto que, finalmente es diseñado y modelado por los líderes. Allen (2010) desglosa este factor en la relación entre líderes y colaboradores, satisfacción sobre la supervisión, satisfacción de los compañeros de trabajo y cohesión del equipo de trabajo”.</p>	

TABLA 11: Matriz de triangulación de información (Continuación)

CLIMA LABORAL	
<p>“Clima laboral: Este factor se define como la percepción compartida de los colaboradores sobre su ambiente interno de trabajo que se forma a partir de experiencias e interacciones en la organización (Pedraza, 2018). Asimismo, Allen (2010) sostiene que el clima laboral tiene relación directa con el proceso de toma de decisión de salida de un colaborador por lo que es clave su gestión y seguimiento continuo. De esta forma, Allen (2010) desglosa este factor en elementos como estrés laboral, la comunicación, participación en la toma de decisiones y justicia dentro de la empresa”.</p>	
CONEXIONES	
<p>Según Allen (2008) los “Links” o lazos: Son conexiones que un individuo tiene con una persona, grupo u organización, como por ejemplo, relaciones con compañeros de trabajo, equipos de trabajo, supervisores, amigos, parientes, entre otros. Los colaboradores con mayores links con otros en su organización o comunidad tienen menos posibilidades de retirarse.</p>	Vínculo
<p>Allen (2008) indica que los “Fit” o encaje: Representan la forma en cómo los colaboradores ven que encajan o son compatibles en sus trabajos y comunidades, como por ejemplo, si una persona disfruta de las actividades al aire libre y reside en un lugar que le brinda experiencias excelentes al aire libre, le resultará complicado renunciar si mudarse a otra comunidad implica no tener estos espacios o experiencias.</p>	Encaje
<p>Allen (2008) manifiesta que los “Sacrifice” o sacrificio: Este hace referencia a las formas de valor que una persona cuenta al retirarse del trabajo, porque estos representan recompensas económicas basadas en un clima de trabajo positivo, oportunidades de línea de carrera, estado de permanencia, entre otros, por ello, las personas que se sacrifican tienen una mayor conexión y están más propensos a permanecer en la empresa.</p>	Sacrificio

ANEXO J: Matriz de problemas identificados en el levantamiento de información

TABLA J1: Matriz de problemas identificados en el levantamiento de información

Dimensión	Subdimensión	Problema identificado
Onboarding	Onboarding	"Existe una falta de interacción en términos de tiempo y calidad entre el colaborador entrante, gerencia y los asignados a prestarles ayuda en su adaptación al puesto de trabajo. La poca cercanía la asocian a una falta de coordinación y compromiso por parte de los colaboradores que impactan negativamente en el proceso de adaptación y con ello, su aprendizaje".
Características del trabajo	Funciones	Los colaboradores expresan que existe una inconsistencia entre las funciones para las que fueron contratados y que si bien, es algo que se puede dar en una organización pequeña, no reciben entrenamiento para desenvolverse en esas actividades. Esta situación empeora cuando los colaboradores no encuentran guía o soporte en los responsables de las áreas
	Sobrecarga de trabajo	Los colaboradores expresan que experimentan un exceso de presión por parte de los gerentes, incluso limitando la salida de los colaboradores del local. Esta situación de sobrecarga, no solo impacta en la sensación de presión en los colaboradores, sino también en el desarrollo de las actividades, que bajo presión y exceso de trabajo pueden disminuir su productividad y efectividad.
	Condiciones de trabajo	Los colaboradores expresan que experimentan un descontento principalmente en dos ámbitos: Primero, la falta de herramientas e implementos necesarios en los talleres mecánicos es uno de los temas más mencionados. la percepción de esta falta de equipo e infraestructura no solo afecta negativamente el desarrollo de sus actividades, sino que también impacta en la experiencia que puedan ofrecer a sus clientes frente a lo que observan en el mercado. El segundo aspecto más mencionado es el tema del horario laboral, que muchas veces es desbordado por el volumen de actividades incluyendo la programación de eventos como reuniones o visitas a ferias de vehículos fuera de los horarios establecidos.

TABLA J1: Matriz de problemas identificados en el levantamiento de información (Continuación)

	<p>Oportunidades de crecimiento</p>	<p>Los colaboradores no perciben que existen las condiciones necesarias para crecer dentro de la organización, sin embargo, se ofrece la flexibilidad para poder seguir su formación académica que les permita obtener un grado técnico o profesional, generalmente ajeno al rubro de TAC MOTORS S. R. L. Esto implica que ciertos colaboradores ingresan a trabajar a TAC MOTORS S. R. L. con la idea de obtener un empleo temporal mientras culminan sus estudios. En el caso de los excolaboradores, consideran que si bien no hay una declaración clara de las oportunidades de crecimiento que pudiesen existir en la empresa, entienden que, según la experiencia que vayan amasando, pueden acceder a un puesto de mayor confianza.</p>
<p>Liderazgo y relaciones</p>	<p>Relación con los dueños</p>	<p>Por un lado, los colaboradores resaltan su relación a partir del trato personal y muy cercano del gerente, lo cual hace que valoren la experiencia de laborar en TAC MOTORS S. R. L. or el otro lado, hay cierta disconformidad con respecto a la falta de presencia de los dueños y el impacto que tiene una comunicación breve en la operatividad de la empresa</p>
	<p>Comportamiento de los compañeros</p>	<p>En este apartado podemos resaltar que el tema más recurrente entre los colaboradores es la falta de camaradería entre los colaboradores puede estar relacionada, como se mencionó en el apartado de las funciones, a la falta de claridad de las funciones de algunos colaboradores. Al no tener una directriz estándar sobre una situación en particular dentro del negocio, puede que algunos colaboradores afronten una situación de formas muy distintas, lo que puede ocasionar que los procesos puedan variar y generar confusiones o retrasos. Adicionalmente a esa sensación, se sumaba la actitud negativa de algunos excolaboradores frente a la asignación mayores responsabilidades.</p>
	<p>Evaluación de desempeño</p>	<p>La percepción general es que existe falta de control y seguimiento del desempeño de los colaboradores. La falta de seguimiento, no permite detectar posibles falencias u oportunidades de mejora continua de los procesos y, asimismo, dificulta ofrecerle al colaborador reconocimiento o retroalimentación a partir de resultados concretos que pueda obtener en desempeño.</p>

TABLA J1: Matriz de problemas identificados en el levantamiento de información (Continuación)

	<p>Evaluación de desempeño</p>	<p>Esta sensación, resultado de no tener claridad sobre cómo se evalúa su rendimiento, induce a los colaboradores a percibir que su trabajo no es valorado. Los excolaboradores también expresan una falta de conocimiento sobre el modo en que se les evaluaría. Se entiende que esta evaluación implica también el seguimiento del comportamiento y conflictos que puedan tener los colaboradores como uno de los parámetros a considerar.</p>
<p>Clima laboral</p>	<p>Comunicación</p>	<p>Los colaboradores mencionan que hay una falta de comunicación con el gerente, lo cual produce desinformación en los procesos, dado que en algunas oportunidades no se da a tiempo. Asimismo, otro colaborador refuerza lo mencionado, manifestando que en ocasiones se comunican temas en el momento, afectando a veces la programación de los empleados</p>
	<p>Conflictos</p>	<p>Los colaboradores expresan que existen conflictos entre ellos, causados principalmente por la falta de comunicación. según los trabajadores, la poca comunicación y desinformación, también desencadenan conflictos sobre las funciones laborales. La falta de información y comunicación asertiva entre la empresa y los trabajadores, según los excolaboradores, generaba descontento y desconfianza en ellos sobre el manejo de asuntos complejos por parte de la empresa.</p>
	<p>Trato justo</p>	<p>Sobre este componente, según los colaboradores, el ambiente laboral se ve influido por la comparación del desempeño. Asimismo, los colaboradores perciben favoritismos en las funciones, permisos y cargos, como también, la falta de negociación y escucha activa sobre el malestar que puede generarse de algunos cambios. El favoritismo incide negativamente en la vida laboral de los empleados, ellos mencionan que el trato no es igual para ellos como para algunos que tienen algún vínculo personal con la alta dirección, que no solo ocasiona incomodidad, sino también estrés laboral que perjudica la productividad</p>

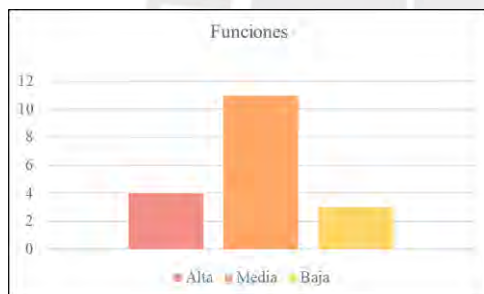
ANEXO K: Matriz de resultados del grado de valoración de variables de las entrevistas realizadas a los colaboradores de Tac Motors S. R. L.

FIGURA K1: Matriz de resultados del grado de valoración de variables de las entrevistas realizadas a los colaboradores de Tac Motors S. R. L.

ENTREVISTA			CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO					LIDERAZGO Y RELACIONES			CLIMA LABORAL				
NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	ANTIGÜEDAD	Funciones	Oportunidades de crecimiento	Sobrecarga	Salario y Beneficios	Condiciones	Relación con dueños	Comportamiento de compañeros	Evaluación de desempeño	Comunicación	Conflictos	Trato justo	Clima laboral	
Gina Victoria Condor	Ejecutivo de ventas	2 meses	Media	Media	Alta	Alta	Media	Media	Baja	Media	Media	Baja	Alta	Alta	
Rocío del Pilar García Pantoja	Control administrativo	5 años	Media	Alta	Alta	Alta	Media	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Media	Media	
Selene Tito Condori	Cajera	1 mes	Alta	Alta	Media	Alta	Alta	Baja	Baja	Media	Alta	Alta	Alta	Media	
Erika Mendoza Ticona	Contadora	7 años	Media	Alta	Media	Alta	Alta	Alta	Media	Media	Media	Alta	Alta	Alta	
Eloy Calkin Mamani	Mecánico de planta	2 años	Media	Media	Baja	Alta	Alta	Alta	Alta	Media	Media	Alta	Media	Media	
Esmeralda Canasa Condori	Cajera	3 meses	Media	Alta	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media	
Marilyn Castillo	Ejecutivo de ventas	1 año	Media	Baja	Baja	Media	Media	Alta	Media	Media	Media	Alta	Alta	Media	
Oswaldo Larota Tacusi	Mecánico de planta	8 años	Media	Media	Media	Media	Alta	Alta	Media	Media	Media	Alta	Alta	Media	
Lidia Huanca Alvarez	Ejecutivo de ventas	7 años	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Baja	Media	Media	Alta	Alta	Alta	
Ernesto Leon Charca	Mecánico de planta	4 años	Alta	Baja	Baja	Baja	Alta	Alta	Media	Media	Media	Media	Media	Media	
Boris Nelson Condori Mamani	Mecánico de garantía	5 años	Media	Alta	Alta	Media	Baja	Media	Alta	Media	Baja	Baja	Media	Baja	
David Crisologo Quispe Laura	Técnico mecánico	3 meses	Baja	Media	Media	Media	Baja	Baja	Media	Baja	Baja	Baja	Baja	Media	
Juan Tacusi Herrera	Ejecutivo de ventas	11 años	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Baja	Media	Baja	Media	Media	
Elmer Condori Mamani	Operador logístico (chofer)	2 años	Media	Media	Media	Media	Media	Baja	Media	Media	Media	Alta	Media	Media	
Clemente Mamani García	Mecánico de planta	7 años	Media	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	
Marcos Antonio Apaza Pachari	Servicio técnico de mecánica	10 años	Baja	Media	Baja	Media	Baja	Media	Baja	Baja	Media	Media	Alta	Media	
Van Damme Jimenez Machaca	Ensamblaje y limpieza	3 meses	Baja	Media	Media	Media	Baja	Media	Baja	Media	Media	Media	Media	Media	
Max Helio Condori Cerpa	Ventas y Community Manager	2 años	Alta	Media	Alta	Baja	Baja	Media	Media	Media	Alta	Alta	Alta	Media	
			Alta	4	6	5	6	6	7	3	1	3	9	8	3
			Media	11	9	8	9	6	7	9	13	12	4	8	13
			Baja	3	3	5	3	6	4	6	4	3	5	2	2

ANEXO L: Resultados del grado de valoración de las subvariables de la entrevista a los colaboradores de Tac Motors S. R. L.

Funciones



Sobrecarga



Oportunidades de crecimiento



Sobrecarga

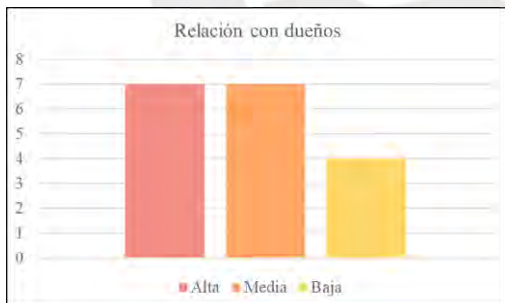
Salario y beneficios



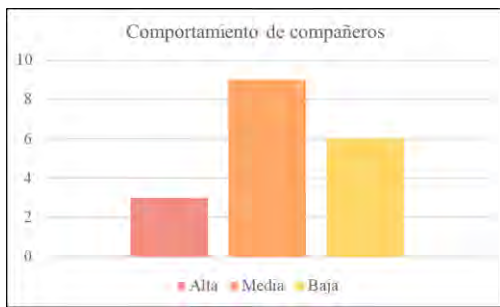
Condiciones



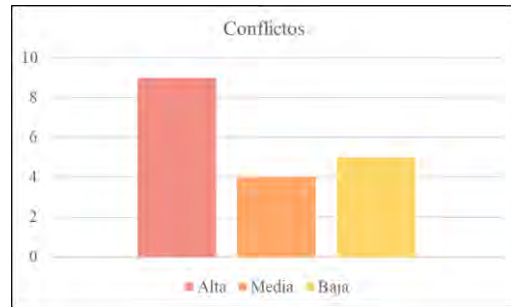
Relación con dueños



Comportamiento de compañeros



Conflictos



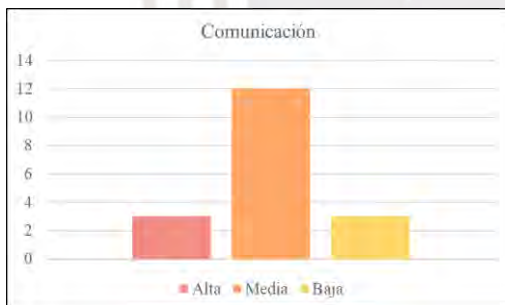
Evaluación de desempeño



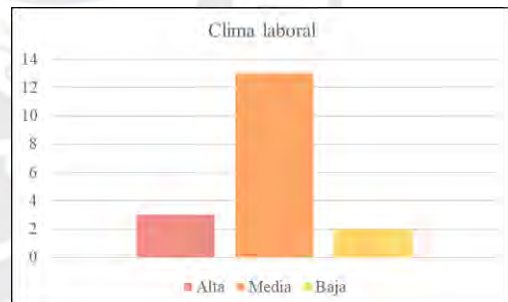
Trato justo



Comunicación



Clima laboral



ANEXO M: Resultados del informe bibliométrico de la investigación

FIGURA M1: Resultados de la búsqueda de información de la variable *employee turnover* en el repositorio de Scopus

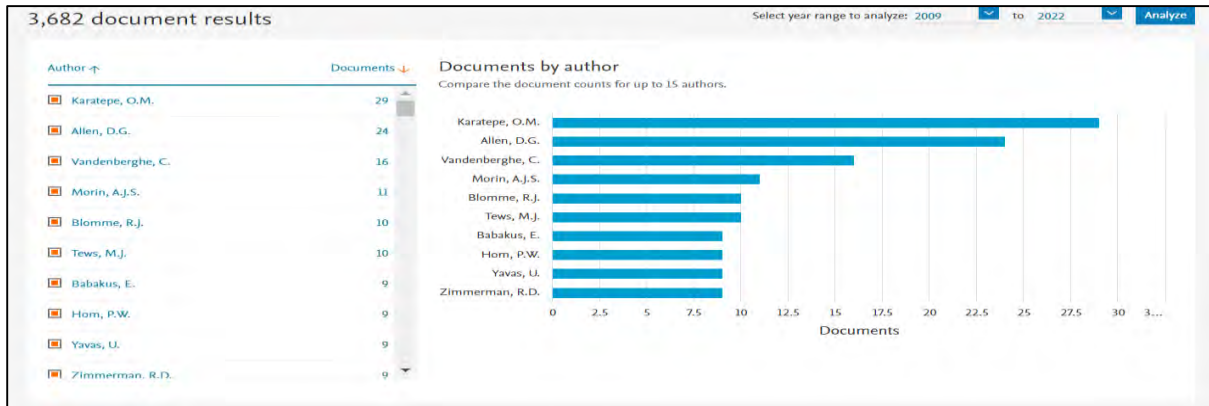


FIGURA M2: Resultados de la búsqueda de información de la variable *employee retention* en el repositorio de Scopus

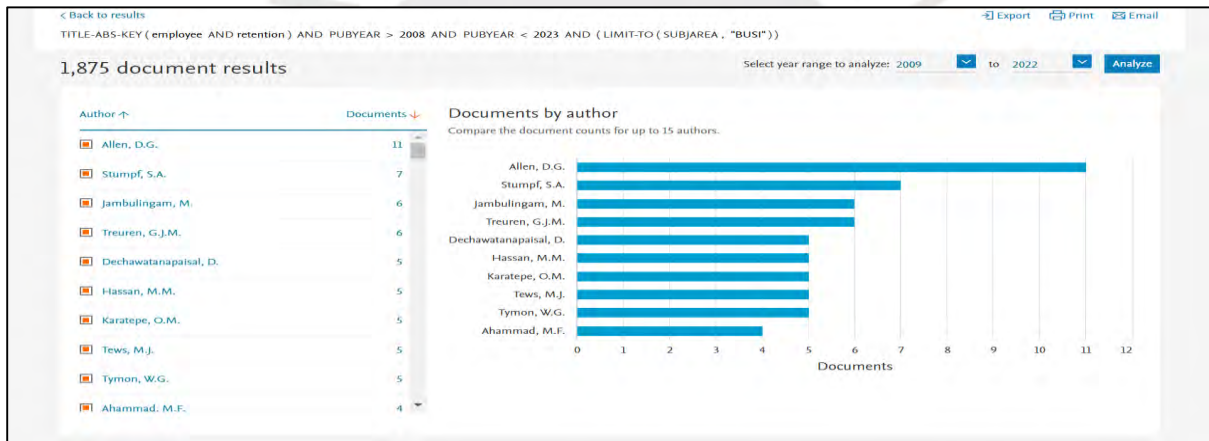


FIGURA M3: Resultados de la búsqueda de información de la variable *employee retention* en el repositorio de Web of Science

