



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Trabajo de Titulación
Para la Obtención del Título de:
Psicóloga Laboral y Empresarial

Tema:
Propuesta de Implementación del Contrato Psicológico para Disminuir la
Rotación de Personal. Caso “Pulpafrut” - Quito.

Autora:
Katherine Yadira Palma Cevallos

Directora del Trabajo de Titulación:
Psic. Maricela Vega V., MSc.

2022
Guayaquil – Ecuador

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios que gracias a él he podido culminar mi carrera universitaria, a mi Divinito Niño, a mis padres y sobre todo de una manera especial a Jorge Gallegos mi mayor motor e impulso para la construcción de mi vida profesional ya que siempre me brindó su apoyo incondicional. A mis docentes por transmitirme sus conocimientos y a mi tutora por saberme guiar en mi artículo, y así obtener una afable titulación profesional.

DEDICATORIA

En primer lugar, este trabajo está dedicado a Dios que gracias a él puede cumplir con una meta más, a mis padres, a mis hermanos y sobre todo a mi esposo Jorge Gallegos quien ha sido el pilar fundamental y también a dos personas muy especiales para mí que ya no se encuentran en este plano terrenal: a Jorge Gallegos Tacuri quien me ofreció la calidez de una familia donde nunca faltaba su sonrisa y el amor incondicional que brindar y a mi querido abuelito Augusto Cevallos ya que ellos crearon en mí el mi bases de responsabilidad y el deseo de superarme profesionalmente.

Solo puedo decirles a todos ustedes, gracias desde el fondo de mi corazón, ya que sin todo su apoyo no lo hubiese logrado.

La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados y conclusiones pertenece exclusivamente al autor.

Katherine Yadira Palma Cevallos

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL CONTRATO PSICOLÓGICO PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL. CASO “PULPAFRUT” -QUITO

Katherine Yadira Palma Cevallos

katerinyadira@hotmail.com

RESUMEN

El contrato psicológico se lo relaciona directamente con las creencias, expectativas y percepciones que busca cubrir el empleado cuando entra a laborar en una organización, esta herramienta se la propone usar para reducir la rotación de personal dentro de la empresa “Pulpafrut”, la cual se dedica a la elaboración y comercialización de pulpa de fruta en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, Ecuador. La presente investigación tiene por objetivo crear una propuesta de contrato psicológico, para disminuir la rotación de personal. El enfoque es cualitativo, y para alcanzar los objetivos se diseñaron los siguientes instrumentos: encuesta aplicada a los colaboradores y entrevista aplicada a la gerente general de la organización. Entre las principales causas que provocan la rotación de personal se pudo identificar que la empresa no tiene un plan de carrera definido, los colaboradores renuncian al tener mejores ofertas salariales, cargos, y beneficios no monetarios. Dentro de la propuesta se establecieron diferentes actividades que buscan motivar a los colaboradores, hacerlos sentir parte importante de la organización.

Palabras clave: Contrato psicológico, rotación de personal, incentivos.

INTRODUCCIÓN

La rotación de personal afecta a muchas empresas, pues cada colaborador aporta con experiencia y conocimiento en cada área en la que se desarrolla, convirtiéndolo, de esta manera, en el recurso más preciado para las organizaciones. Por esta razón, las empresas tratan de potenciarlo al máximo, de tal forma que los colaboradores se encuentren motivados y satisfechos dentro de la compañía (Pérez y Alarcón, 2020).

En Ecuador, las personas de entre 25 y 30 años son las que más rotan dentro de las organizaciones, esto puede deberse a que ellos aún no se han consolidado en sus puestos de trabajo o están buscando nuevas oportunidades laborales, convirtiendo al indicador de rotación de personal en una alerta que requiere atención inmediata de la empresa, las cuales no son capaces de retener el talento humano, haciendo necesario analizar la cultura organizacional (Araujo et al., 2021).

Para complementar, Estrada (2018) menciona que en Ecuador existe una contracción y escasez en relación con la oferta laboral, esto sucede porque las empresas buscan reducir su estructura sin dejar de ser eficientes y competitivas. Es aquí donde los encargados de Recursos Humanos se vuelven muy creativos, y establecen planes que buscan retener a los colaboradores que están en mandos estratégicos o de confianza dentro de la organización.

La organización es una pequeña empresa dedica a la producción y comercialización de pulpa de fruta. Actualmente cuenta con 18 colaboradores entre operativos, administrativos y comerciales. Esta organización se encuentra en el mercado desde el año 2016, inició como una empresa familiar y con el tiempo ha ido creciendo en el mercado local; únicamente comercializa producto en la provincia de Pichincha. En este contexto el

proyecto se ajusta a la línea de investigación “Gestión para la competitividad de la empresa ecuatoriana en la globalización”.

A decir de los encargados del departamento de talento humano de la empresa “Pulpafrut”, este fenómeno se presenta en la organización porque los colaboradores del área operativa ingresan a trabajar con una edad promedio de 22 años; adquieren experiencia, conocimientos, habilidades y destrezas, mismas que son buscadas por empresas de la competencia o por negocios del sector productivo de alimentos, es decir, la principal causa de renuncia esta relaciona a mejores ofertas laborales en empresas con más beneficios.

Por lo antes mencionado y con la finalidad de conservar al personal, y que este pueda desarrollar un plan de carrera, se propone el diseño de un contrato psicológico para la empresa “Pulpafrut”, ubicada en el cantón Quito, Provincia de Pichincha. A decir de Ballesteros, (2017) “el contrato psicológico está relacionado con las creencias, expectativas, percepciones, ofrecimientos, así como las obligaciones que se asumen al iniciar la relación laboral” (p.45).

En función a lo expuesto, la presente investigación pretende dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cuál es la estructura que debe tener el contrato psicológico de la empresa “Pulpafrut” de ciudad de Quito, en la Provincia de Pichincha?

A continuación, se mencionan los objetivos de la investigación:

OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

- Crear una propuesta de contrato psicológico para la empresa “Pulpafrut” ubicada en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, para reducir la rotación de personal.

2.2. Objetivos Específicos

- Conceptualizar al contrato psicológico.
- Determinar las causas de rotación de personal en la empresa “Pulpafrut”.
- Diseñar la estructura del contrato psicológico para la empresa “Pulpafrut” de la ciudad de Quito.

MARCO TEÓRICO

Se analizan a continuación los temas más influyentes para desarrollar la presente investigación.

Contrato psicológico

El Contrato Psicológico está totalmente relacionado con las creencias, expectativas, percepciones, ofrecimientos, así como las obligaciones que se asumen al iniciar la relación laboral (Estrada et al., 2020). El Contrato Psicológico es subjetivo, es decir, no es considerado como un contrato formal. Sin embargo, determina los beneficios de las partes en una relación contractual. Es percibido por las personas que fungen como colaboradores en una organización, así como por las personas que representan dichas organizaciones, es el caso de los gerentes o de los dueños. Los estudios sobre el contrato psicológico han comprendido desde la descripción del fenómeno, la percepción de los empleadores, así

como la percepción de los colaboradores y es prácticamente en lo que se traduce el Contrato Psicológico (Azeem et al., 2020).

Para Timana (2021), el contrato psicológico nace cuando un postulante ha pasado el “proceso de reclutamiento y selección” en una organización, en donde la empresa busca potenciar al máximo su productividad, para esto no se requiere de un contrato formal entre las partes, aquí las personas desean ser tratadas como miembros fundamentales de la organización buscando el crecimiento profesional dentro de la organización, por lo que, la falta de un contrato psicológico desencadenara en un ambiente laboral poco favorable para alcanzar objetivos.

Para continuar, la organización se compromete en buscar una “actitud deseable”, la cual para muchas empresas resulta difícil alcanzar; claro está que este compromiso traerá consigo un impacto positivo en la relación entre los colaboradores y la organización, esto se verá reflejado en la productividad, menor nivel de absentismo, bajo nivel de renunciadas. Desde este punto de vista los empleados que tienen personal a su cargo, tendrán implícitamente que influir en los colaboradores para cumplir de la mejor manera el trabajo encomendado (Hernández et al., 2021).

En las actuales condiciones que presenta el mercado, las organizaciones buscan ser más competitivas; para esto deben crear y establecer estrategias que permitan retener y atraer a los mejores talentos para laboral en la empresa (Collay, 2021).

En la tabla 1 se mencionan las características que debe tener el contrato psicológico las características mencionadas a continuación, daría como resultado la mejora sustancial de la relación entre colaborador y empleador.

Tabla 1:

Características del Contrato Psicológico

Característica	Definición
Tácito	No está escrito en el contrato legal se sobrentiende y en algunos casos se explica en el proceso selección
Intangible	No se puede tocar, tampoco está detallado en ningún lado
Implícito	Se lo muestra como parte de los beneficios sin que se encuentre descrito en algún documento.
Explicito	Pese a no estar escrito en ningún lugar, se lo da a conocer de manera clara.
Recíproco	El colaborador se siente a gusto y por esta razón trabaja motivado cumpliendo con sus actividades.
Dinámico	Este podrá ser modificado de acuerdo con la necesidad social, económica o política institucional.
Selección Voluntaria	Buscan que las personas cumplan su compromiso y al mismo tiempo la empresa.
Creencia en el acuerdo mutuo	Las dos partes están de acuerdo en las condiciones y las aceptan sin que exista un documento de por medio.
No es completo	Con el paso el tiempo se irán incorporando otras características conforme a la relación vaya creciendo

Fuente: Adaptado de Rodríguez (2020).

Se puede observar que las características del Contrato Psicológico guardan estrecha relación con la parte conceptual, misma que debe aplicarse bajo un mínimo de elementos, que a decir de Rodríguez (2020).

Con el transcurso de los años, las relaciones entre colaborador y organización van sufriendo varios cambios o evoluciones, estos se caracterizan por el aumento de confianza y estabilidad, elementos clave al momento de delegar funciones y generar promociones internas (Rousseau, 2020). Aquí es importante precisar las causas de una posible ruptura del contrato psicológico, misma que sucede cuando, el colaborador o la organización percibe que una las partes no está cumpliendo con sus obligaciones, desembocando en que la relación se desgaste y provoque la renuncia, en la primera una de las partes rechaza cumplir su obligación y en la segunda sucede cuando existe ambigüedades respecto a una obligación (Rivadero, 2020).

Para García y Forero (2019) se puede definir dos tipos de contrato psicológicos, los cuales son “Relacional” y “Transaccional”; sin embargo, Rousseau (2020) presenta cuatro (4) tipos de contratos psicológicos.

La siguiente tabla presenta, los tipos de contratos psicológicos:

Tabla 2:

Tipos de Contrato Psicológico

Tipos de Contrato	Definición
Contrato Transaccional	El involucramiento entre el colaborador y la organización es mínimo, por esta razón la relación es a corto plazo.
Contrato Balanceado	La organización y el colaborador unen esfuerzos para mejorar las habilidades y alcanzar el éxito económico.
Contrato Relacional	Se basa en relaciones a largo plazo, en donde la lealtad y la confianza son recíprocas entre las partes.
Contrato Transicional	Se basa en un cambio organizacional mismo que no se alinean a los acuerdos previos entre las partes.

Fuente: Adaptado de Rousseau (2020)

Para algunos autores, el contrato tradicional no es considerado como un contrato psicológico, su fundamento radica en la forma como surge el contrato psicológico. Para Barreiro y Martínez (2020), el contrato relacional genera sentimientos, y de esta manera cercanía, en donde el empleador se ve comprometido y la relación es a largo plazo; por el contrario, el contrato tradicional ve el factor económico como prioridad en la relación, de esta forma la relación es a corto plazo.

Rotación de personal

En cuanto a la rotación de personal Alva (2020) por su parte, menciona que la rotación de personal nace en el proceso de selección, ya que luego de la Revolución Industrial, este proceso se lo llevaba a cabo basándose en observaciones y datos subjetivos; como resultado de estas prácticas. Actualmente, varias empresas mantienen indicadores de rotación de personal elevados, sin planes para retener al personal, y sin conocer las razones reales de las renuncias; esto ha generado varios problemas, en algunos casos, paralización

de la producción y, en otros, crea gastos y pérdidas en las organizaciones. Samaniego (2017) describe como un derecho el buscar nuevas oportunidades (renunciar a un cargo en una organización), esto en la búsqueda de mejorar su estatus económico y profesional, así como para alcanzar ciertos objetivos profesionales. Al revisar el libro Administración de personal de Reyes (2019), se describe la rotación de personal como el total de colaboradores que salen de la organización y los que se incorporan, esto, en relación directa con el total de empleados que tiene la organización. También, Chiavenato (2020) conceptualiza al indicador de rotación de personal como intercambio de personal de diferentes áreas, el cual tiene gran afectación sobre el ambiente organizacional.

Bajo estos contextos, varios autores definen a la rotación de personal como el retiro voluntario o involuntario de personal dentro de una organización, esto se puede asociar al aumento de costo de reclutamiento, selección y capacitación (Robbins, 2021).

Causas de la rotación de personal

Partiendo de los conceptos anteriores, Coll (2021) clasifica a la rotación de personal como se muestra en la tabla 3:

Tabla 3:

Tipos de rotación de personal

Tipo de rotación de personal	Característica
Rotación voluntaria	El empleado renuncia, puede existir diferentes causas (nueva oferta laboral, nuevos proyectos personales, enfermedad, jubilación, etcétera).
Rotación involuntaria	La empresa despide, esto puede ser por incumplir el reglamento interno, baja de producción o ventas, nuevas políticas, etcétera.
Rotación interna	El empleado es cambiado de puesto, podría ser un ascenso o solo cambio de departamento.

Fuente: Adaptado de Coll (2021)

En la tabla 4 se presentan las ventajas y desventajas que tiene la empresa cuando existe rotación de personal, éstas han sido propuestas en el portal *Business School* (2017):

Tabla 4:

Ventajas y desventajas de la rotación de personal

Ventajas	Desventajas
La renovación de personal puede traer nuevos aportes, refrescar las ideas o mejorar las ya existentes.	Las nuevas contrataciones tardan un tiempo en integrarse y alcanzar el ritmo de trabajo deseado.
Los empleados antiguos no tienen los mismos beneficios que las nuevas contrataciones, esto podría representar un ahorro para la organización.	La información interna se debe resguardar, sin embargo, cuando un colaborador es desvinculado, esta información confidencial puede atraer a la competencia o puede ser revelada a particulares.
Reclutar nuevos y mejores talentos que dinamicen la productividad.	La imagen de la organización se puede ver afectada y ser catalogada como inestable.
Cambio de personal con bajo rendimiento, los cuales, a la larga, generan pérdida a la organización.	Gasto o inversión en el proceso de selección, reclutamiento y/o capacitación.

Fuente: Adaptado de Business School (2017)

Algunos autores, definen esto como la principal causa del fracaso productivo de las organizaciones, ya que estarían en desventaja frente a sus competidores, quienes sí están reteniendo al personal por medio de estrategias guiadas por el departamento de talento humano. Entre los principales costos que se asocian a la desvinculación de personal, se pueden mencionar costo por la separación del trabajador (liquidación, indemnización, etcétera), costos por todo el proceso de reclutamiento y selección, finalmente, el nuevo colaborador se debe entrenar y capacitar en el nuevo puesto.

Ambiente organizacional

Díaz (2019) en su artículo titulado “¿Qué es la cultura organizacional de una empresa?”, menciona que la cultura organizacional se fundamenta en tres pilares

esenciales: la misión, visión y los valores; puesto que, de esta manera, los empleados o colaboradores se identificarán con la empresa. Por otro lado, Green y Medlin (2017) la misión refleja las prioridades y planes que diferencian a una organización de su competencia; se podría decir que la misión expone de manera resumida y explícita a qué se dedica la empresa. La visión debe ser redactada de forma clara, y constituye parte principal para establecer objetivos y plantear estrategias dentro de la organización, las cuales estarán orientadas a tener mayor participación en el mercado nacional o internacional.

Raffino (2020) , en la página web *Conceptos*, caracteriza a la cultura organizacional como el conjunto de creencias, valores, hábitos, tradiciones, actitudes y experiencias de una organización”, mismos que por medio de estrategias, pretenden alcanzar, de manera más eficiente los objetivos organizacionales y que ésta sea una guía, tanto internamente como externamente; es decir, involucra a todos los miembros de la organización sin importar el nivel jerárquico que ocupe el colaborador y también a los clientes de una empresa.

Al conceptualizar la visión organizacional, Özdem (2019) recalca que es el reflejo de los objetivos diseñados dentro de la planeación estratégica, en donde se establecen tiempos para el cumplimiento de cada uno de ellos. La visión en conjunto con la misión y objetivos buscan posicionar dentro del mercado a la organización en donde se proyecta la imagen a futuro, también se definen las aspiraciones e intenciones de la empresa. De esta manera, se puede afirmar que la visión es la imagen a futuro de la empresa; esta no debería reflejar un interés particular de los accionistas, ya que debe ser un mensaje claro a los proveedores, empleados y clientes. Por tal razón debe ser clara, inspiradora y retadora.

MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación tiene un diseño no experimental porque “no se han manipulado las variables” (Hernández et al., 2018) que son: contrato psicológico y rotación de personal, de esta manera se ha observado el fenómeno dentro del ambiente natural en el que se desarrolla. El enfoque es cualitativo debido a que los colaboradores de la empresa darán sus puntos de vista o percepciones en torno al clima laboral, rotación de personal y contrato psicológico. Por lo antes mencionado esta investigación no es cuantitativa, porque según sus objetivos no busca datos numéricos en base a las variables establecidas.

Además, se usa el método analítico ya que se presenta un estudio de toda la información recopilada. Entre los niveles de la investigación esta es descriptiva, porque caracteriza a los colaboradores de la empresa “Pulpafrut”, en este caso se establecen los factores que inciden en la rotación de personal en la organización.

El método usado es el inductivo que es el procedimiento de investigación que pone en práctica el pensamiento o razonamiento, es decir nace a partir de una evidencia singular, sugiere la posibilidad de una conclusión universal. Para esta investigación la evidencia es el indicador de rotación de personal y la conclusión universal es propuesta de implementación del contrato psicológico en la empresa “Pulpafrut”.

Para la recolección de la información se diseñó una entrevista que consta de seis (6) preguntas, esta fue realizada por la gerente de la empresa. Además, con la finalidad de tener mayor información en relación al ambiente laboral, se diseñó una encuesta que consta de doce (12) preguntas de opción múltiple basada en una escala de Likert, la que se aplicó a los colaboradores. El trabajo de campo se realizó por medio de dispositivos tecnológicos.

Población y muestra

En la actualidad la empresa tiene en su nómina un total de 18 colaboradores, al ser una población pequeña, no se realiza el cálculo de la muestra ya que se aplicó la encuesta a todos los miembros de la organización, con a la finalidad de conocer todos los puntos de vista.

Según los datos proporcionados por el departamento de Talento Humano la población es homogénea, la mayor cantidad de colaboradores (14 personas) están en el área operativa, en edades comprendidas entre 18 y 25 años, el resto de personal son mujeres (4 personas), laboran en el área administrativa, financiera y talento humano.

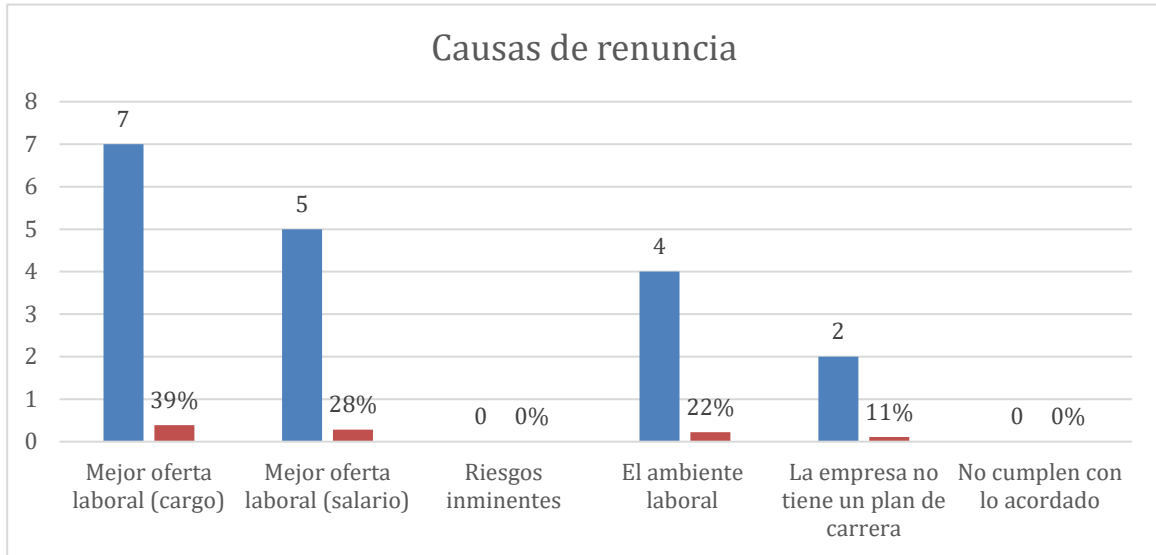
Todos los colaboradores tienen acceso a un celular inteligente de uso personal, en el área operativa su uso es restringido y cada colaborador tiene un casillero para sus artículos personales. Para tener mejor comunicación se ha creado un grupo en la aplicación WhatsApp, por este medio se envió el link para aplicar la encuesta.

Resultados alcanzados

Entre los principales hallazgos que se ha podido evidenciar, luego de la aplicación de los instrumentos que la organización no ha emprendido acciones o planes para frenar la rotación de personal, siendo la principal causa de renuncia el aplicar a otros cargos más altos y las empresas contratantes tienen mayor participación en el mercado y ofrecen mejores remuneraciones y utilidades, es decir el principal factor para el cambio de trabajo es el tener un mejor cargo y por ende mejor remuneración. Alemán (2020) en su investigación titulada “La importancia de gestión gerencial en las organizaciones” recalca la importancia de establecer un plan de carrera dentro de una organización y afirma que “este plan debe estar en función a la misión, visión, política, objetivos estratégicos que la gerencia debe plantear a corto mediano y largo plazo”. (p.45)

A continuación, en la figura 1 se muestran las causas de la rotación:

Figura 1
Principales causas de renuncia

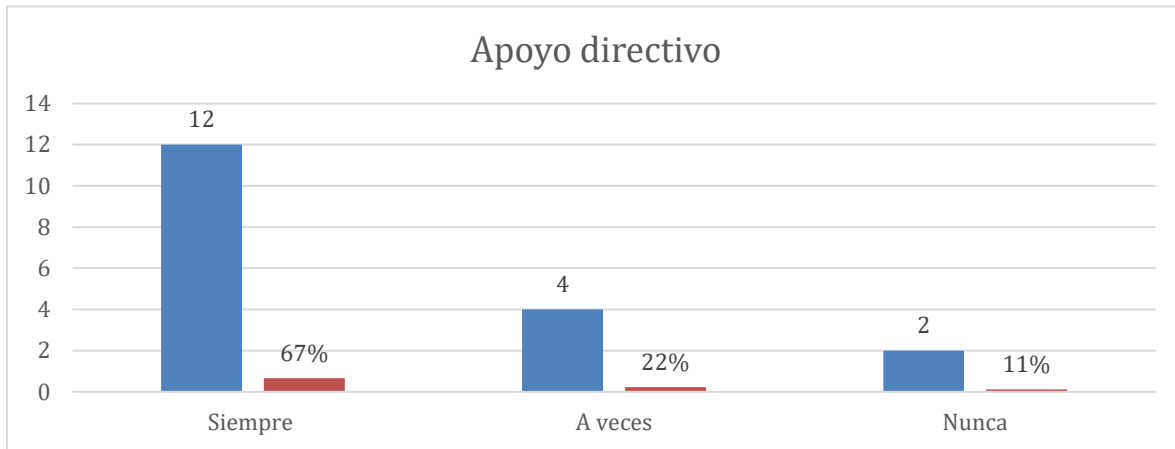


Fuente y elaboración: Propia

Bajo este contexto la gerente manifestó que por la condición económica que atraviesa el país, ella no ha podido mejorarles la remuneración, por esta razón a los niveles operativos les paga el salario básico unificado (425 dólares). Ortega (2020) afirma que “la remuneración es uno de los principales factores al momento de aceptar una nueva oferta de trabajo, el autor menciona que la remuneración no se limita al valor económico también se relaciona con los pagos puntuales” (p.69), las posibles multas o descuentos arbitrarios, alcance de bonos, acreditación de comisiones, etcétera, todo esto en conjunto serán detonantes al momento de medir el clima organizacional dentro de una organización.

En la figura 2 se muestra el resultado del apoyo a los directivos:

Figura 2



Apoyo de los directivos

Fuente y elaboración: Propia

Al preguntar a los colaboradores sobre el apoyo que tienen de los directivos, el 67% menciona que, siempre encuentran apoyo de los jefes de las diferentes áreas, ya que tienen la confianza de entablar conversaciones con los diferentes niveles jerárquicos.

Entre las principales causas que los colaboradores renunciarían es que la empresa no tiene un plan de carrera, los empleados han manifestado su deseo de crecer profesionalmente algunos de ellos están realizando estudios superiores y piensan que la empresa no ofrece lo que ellos necesitan.

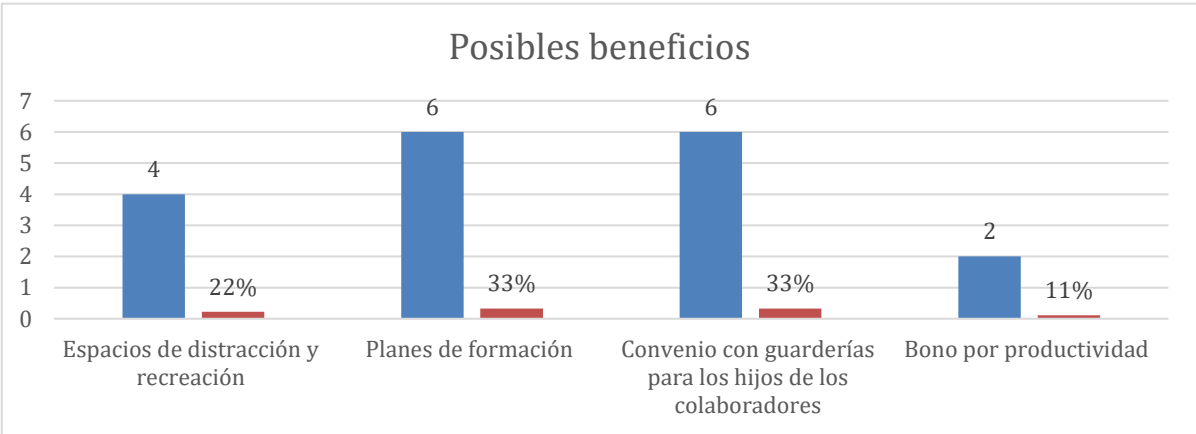
El 78% de los empleados es operativo y mencionan que al presentarse una mejor oportunidad laborar esta debe estar relacionada al cargo y a mejora el salario, como factor importante se puede evidenciar que el trabajo es valorado y a veces sienten emoción en trabajar en la organización.

Bajo este orden de ideas se debe trabajar en un plan de carrera, es decir promocionar a los colaboradores a mejores cargos dentro de la organización, también se debe hacer convenios con universidades e institutos superiores de la ciudad de Quito para que los colaboradores tengan acceso a estudio y puedan obtener descuentos o becas, de esta manera se podrá establecer un plan de carrera, basado en el avance de cada uno de los empleados.

Como se muestra en la tabla 3, posibles nuevos beneficios:

Figura 3

Posibles nuevos beneficios



Fuente y elaboración: Propia

Dentro de los incentivos no monetarios, se establece el reconocimiento a la puntualidad, también al menor número de observaciones que puede tener un empleado en temas de seguridad industrial y bioseguridad, dentro del Plan Operativo Anual – POA se determinará la entrega de un “bono anual o semestral por cumplimiento” a cada uno de los colaboradores según las metas que se haya alcanzado, una forma de motivar a los colaboradores y tener mayor productividad.

CONCLUSIONES

Con la propuesta de contrato psicólogo se podrá reducir significativamente la rotación de personal, si bien no es posible incrementar el salario, se podrá entregar otras retribuciones no económicas que permitan hacer sentir valorados y comprometidos a los empleados, para esto se plantea un plan de carrera para fortalecer los perfiles profesionales de los colaboradores.

El contrato psicológico forma parte de las expectativas que tienen los colaboradores con la organización, esto nace de una política institucional que puede constar de incentivos no monetarios, planes de carrera y otras características que permita a los colaboradores relacionarse de mejor manera con la organización y de esta manera reducir la rotación de personal.

En la empresa “Pulpafrut” ha detectado que la principal causa de rotación de personal es mejoras salariales y de cargo, en muchos casos los colaboradores aceptan nuevas ofertas laborales seducidos por la competencia, la cual busca personal que tenga de experiencia en las operativas de empresas relacionadas a la producción de alimentos.

La propuesta presenta la consecución de pasos lógicos que se deben seguir para su implementación, esta podrá ser aplicada por etapas o en su totalidad de acuerdo a la necesidad que tenga la gerencia, se plantea un mecanismo de propuesta de implementación, con la finalidad de reducir el indicador de rotación de personal en la organización.

Los objetivos propuestos en la investigación se han cumplido, ya que el objetivo general es crear una propuesta de contrato psicológico la cual está en el anexo 4 y podría ser implementada por la organización. También se conceptualiza al contrato psicológico para que este sea usado como una herramienta en el departamento de Talento Humano de

“Pulpafrut”, por medio de la encuesta se pudo determinar las causas de rotación de personal, los resultados de esta se pueden observar en el anexo 3, en donde está la tabulación de cada una de las preguntas aplicadas a los colaboradores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alva, R. L. (2020). *Cultura organizacional y bienestar laboral en los trabajadores de la oficina central de administración de recursos humanos de la universidad nacional de la amazonia peruana–Iquitos 2020*.
- Araujo, A. T., Panduro, J. A., Pezo, M. H., y Chang, L. V. (2021). *Endomarketing: estrategia para la reducción de la rotación de personal millennial en organizaciones mexicanas*. *Revista de ciencias sociales*, 267-282.
- Azeem, M. U., Bajwa, S. U., Shahzad, K., y Aslam, H. (2020). *Psychological contract violation and turnover intention: the role of job dissatisfaction and work disengagement*. *Employee Relations: The International Journal*.
- Ballesteros, J. H. (2017). *Contrato psicológico como eje fundamental en las Relaciones Laborales. Análisis de su ruptura desde la Teoría de Juegos. In Las organizaciones en la era de la información: experiencias y estudios recientes*.
- Chiavenato, I. (2020). *Administración de recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill.
- Coll, F. (2021). *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/rotacion-de-personal.html>
- Collay, Y. T. (2021). *La estimulación temprana para el desarrollo motriz fino en educación inicial II*. Universidad Técnica de Ambato-Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación-Carrera de Educación Inicial.
- Diaz, J. (2019). *¿Qué es la cultura organizacional de una empresa?*
<https://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>

- Estrada, J. A., Medina, Á. A., y Hernández, L. R. (2020). *Concepciones del contrato psicológico en empleados de servicios postales nacionales 4/72 de la regional Norte sede Barranquilla.*
- Estrada, R. (2018). *El costo de la rotación de personal.*
- García, M., y Forero, C. (2019). *Contrato psicológico y cambio organizacional en una entidad perteneciente al sector terciario de la ciudad de Bogotá, Colombia.* *Rev.investig.desarro.innov*, 6(1), 15-28.
- García, S., y Martínez, P. (2020). *¿Qué es el contrato psicológico y cómo puede motivar a los trabajadores? El contrato psicológico en la empresa son estas normas y pactos acerca de lo que empleado y empleador ofrecen y reciben respectivamente.* <https://www.psicologia-online.com/contrato-psicologico-que-es-caracteristicas-y-tipos-con-ejemplos-5191.html>
- Green, J. K., y Medlin, B. (2017). The strategic planning process: the link between mission statement and organizational performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 23-32.
- Hernández, M. L., Perez, M. C., y García, G. J. (2021). *La planeación para el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa Doctoral dissertation: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.*
- Özdem, G. (2019). An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions. *Educational Sciences: Theory and Practice.*

- Pérez, C. G., y Alarcón, O. G. (2020). *Procesos de reclutamiento, selección e inducción en empresas distribuidoras de cosméticos*. ULVR, 2020.
<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/05/excesiva-rotacion-de-personal-causas-y-soluciones/>
- Raffino, M. (2020). *Cultura organizacional*. <https://concepto.de/cultura-organizacional/>.
- Reyes, A. (2019). *Administración de personal*.
- Rivadero, U. I. (2020). *La atracción y retención de talentos en tiempos de crisis en la provincia de Córdoba*.
- Robbins, S. (2021). *Administración*. Pearson Educación.
- Rodríguez, R. L. (2020). *Calidad de servicios y su incidencia en los resultados económicos de mi banco agencia Cajabamba-2018*.
- Rousseau, D. (2020). *Psychological Contracts Inventory. Technical Report*. Carnegie Mellon University.
- Samaniego, C. (2017). *Absentismo, Rotación Productividad. Introducción a la psicología del trabajo y las organizaciones*. Pirámide.
- Timana, S. M. (20 de agosto de 2021). *Propuesta del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa estudios, abastecimiento y construcciones por ingenieros SRL*. <https://www.gestiopolis.com/contrato-psicologico/>
- Villegas, F. (2019). *Causas de la Rotación de personal de receptores pagadores de la región I Metropolitana de una Institución Financiera*. Universidad Rafael Landívar.

Zambrano, Z. (2018). *Gestión Integral de Recursos Humanos*.

<https://www.xing.com/communities/posts/que-es-el-contrato-psicologico->

1004968329

ANEXOS

Anexo 1: Formato de entrevista a gerente de la empresa, que da cumplimiento al objetivo:

- Determinar las causas de rotación de personal en la empresa “PULPAFRUT”.
1. ¿Cuál es la manera en que se motiva a los colaboradores de la empresa?
 2. ¿Cómo se encuentra en la actualidad el indicador de rotación de personal?
 3. ¿Qué planes de acción ha emprendido en su organización para reducir la rotación de personal?
 4. ¿Cuáles son las principales causas de renuncia en su organización?
 5. ¿Qué tipos de planes se han ejecutado para mejorar el clima organizacional?
 6. ¿Se ha implementado algún plan para reducir la rotación de personal?

Anexo 2: Formato de encuesta para empleados, que da cumplimiento al objetivo:

- Determinar las causas de rotación de personal en la empresa “PULPAFRUT”.

Lea las preguntas y marque la respuesta según corresponda a su criterio
1.- ¿Cuál es su cargo actual en la organización?
Opciones
Directivo
Mando Medio
Operativo
2.- Las expectativas con las que Usted ingreso a la empresa ¿han sido satisfechas?
Opciones
Si
No
Nunca
3.- ¿Cuál de las siguientes opciones piensa usted que sería una razón fundamental para dejar su trabajo actual?
Opciones
Mejor oferta laboral (cargo)
Mejor oferta laboral (salario)

Riesgos inminentes
El ambiente laboral
La empresa no tiene un plan de carrera
No cumplen con lo acordado
4.- ¿Se siente satisfecho con el trato que recibe por parte de sus jefes?
Opciones
Siempre
A veces
Nunca
5.- ¿Existe algún tipo de reconocimiento cuando el trabajo es bien realizado?
Opciones
Siempre
A veces
Nunca
6.- ¿Está de acuerdo con el horario laboral de la empresa?
Opciones
Siempre
A veces
Nunca
Opciones
Si
No
No existe
7.- De la siguiente lista de beneficios ¿Cuál cree que es la más importante dentro de la organización?
Opciones
Pago puntual de sueldos
Flexibilidad de horario laboral
Incentivos económicos por productividad
Descuentos en productos de la empresa
Ninguna de las anteriores
8.- ¿Conoce el concepto de Contrato Psicológico?
Opciones
Si
No
9.- De la siguiente lista ¿Que beneficio le parece que se debería implementar en la empresa?

Opciones
Espacios de distracción y recreación
Planes de formación
Convenio con guarderías para los hijos de los colaboradores
Bono por productividad
10.- Me siento involucrado/a al trabajar por la misión, visión, objetivos de esta organización.
Opciones
Siempre
A veces
Nunca
11.- ¿Tu jefe guía tu trabajo y te inspira a mejorar?
Opciones
Siempre
A veces
Nunca
12.- ¿Se siente valorado/a de trabar en esta empresa?
Opciones
Siempre
A veces
Nunca

Anexo 3: Resultado de la encuesta realizada a los empleados de la empresa

1.- ¿Cuál es su cargo actual en la organización?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Directivo	1	6%
Mando Medio	3	17%
Operativo	14	78%
Total	18	100%

Distribución de cargos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Directivo	1	6%
Mando Medio	3	17%
Operativo	14	78%

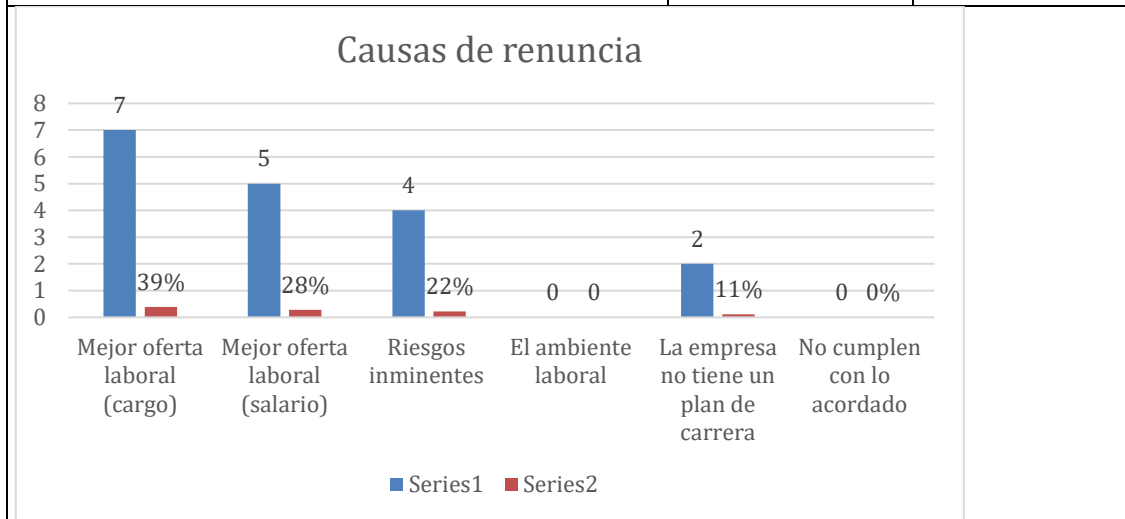
2.- Las expectativas con las que Usted ingreso a la empresa ¿han sido satisfechas?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	17%
A veces	13	72%
Nunca	2	11%
Total	18	100%

Expectativas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	17%
A veces	13	72%
Nunca	2	11%

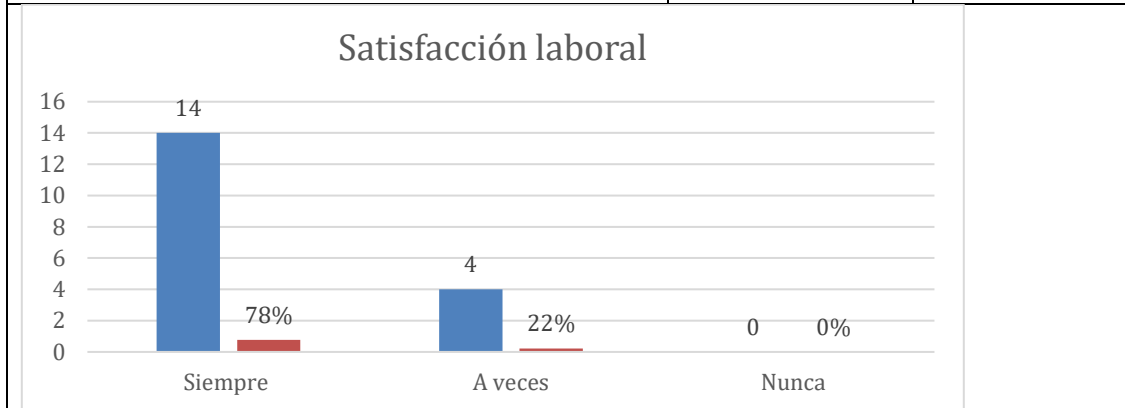
3.- ¿Cuál de las siguientes opciones piensa usted que la principal razón para dejar su trabajo actual?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mejor oferta laboral (cargo)	7	39%
Mejor oferta laboral (salario)	5	28%
Riesgos inminentes	4	22%
El ambiente laboral	0	0%

La empresa no tiene un plan de carrera	2	11%
No cumplen con lo acordado	0	0%
Total	18	100%



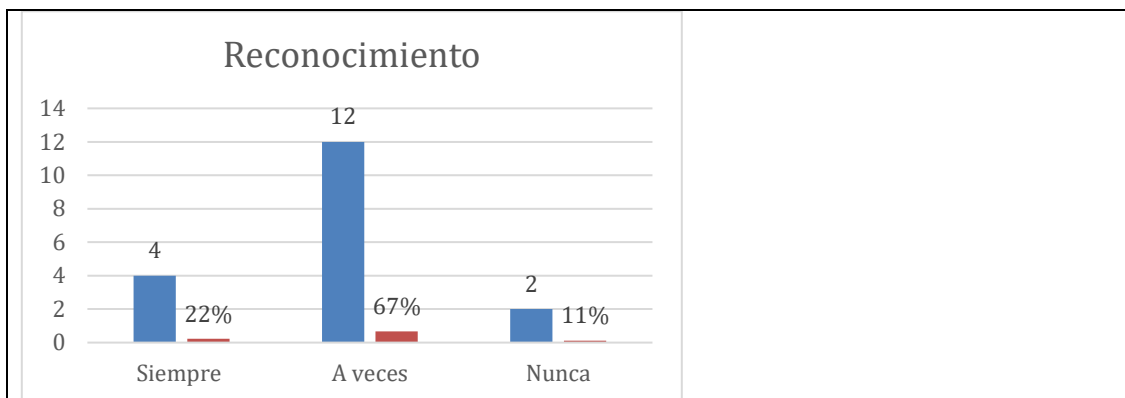
4.- ¿Se siente satisfecho con el trato que recibe por parte de sus jefes?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	78%
A veces	4	22%
Nunca	0	0%
Total	18	100%



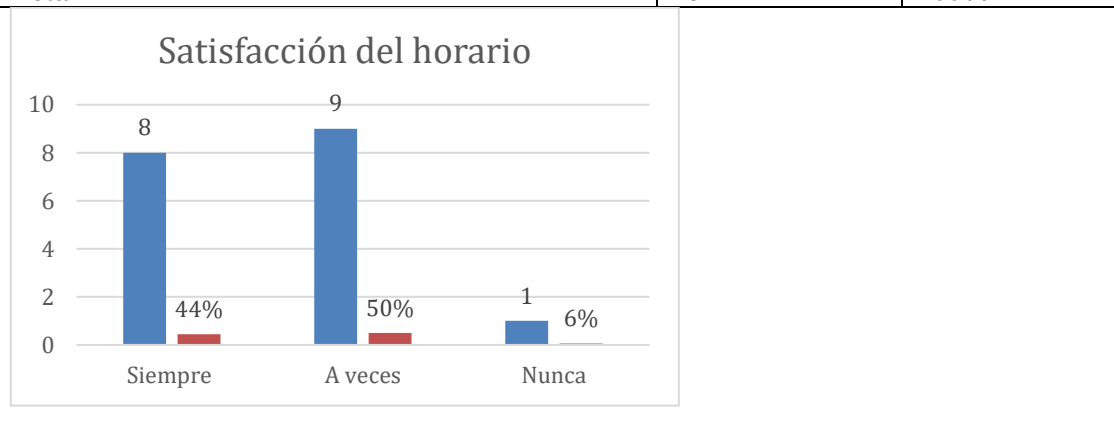
5.- ¿Existe algún tipo de reconocimiento cuando el trabajo es bien realizado?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	22%
A veces	12	67%
Nunca	2	11%
Total	18	100%



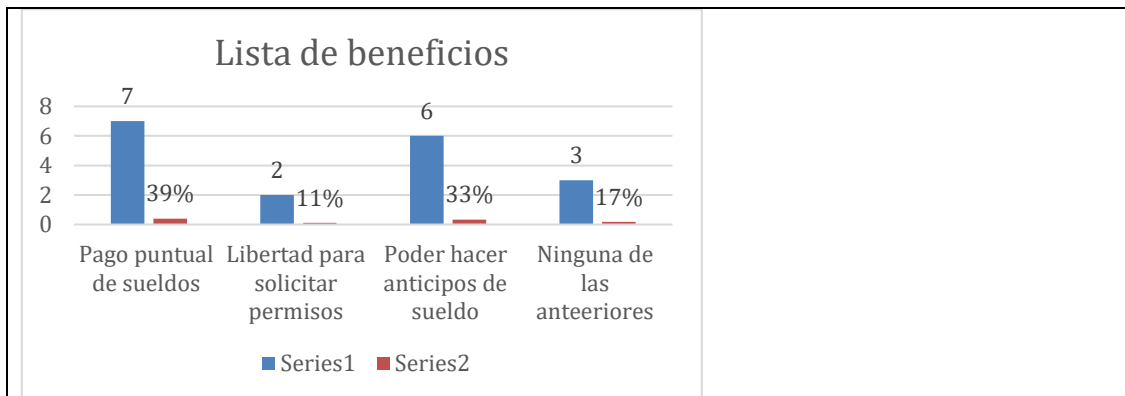
6.- ¿Está de acuerdo con el horario laboral de la empresa?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	44%
A veces	9	50%
Nunca	1	6%
Total	18	100%

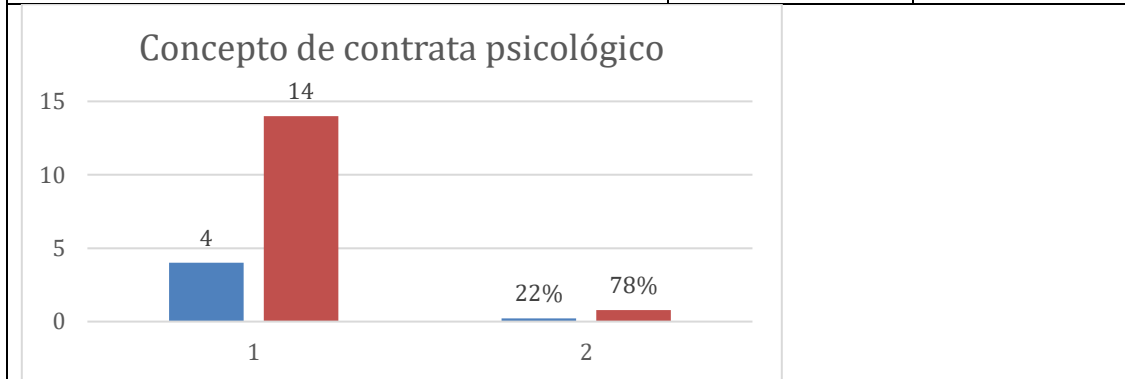


7.- De la siguiente lista ¿Cuál cree que es la más importante?

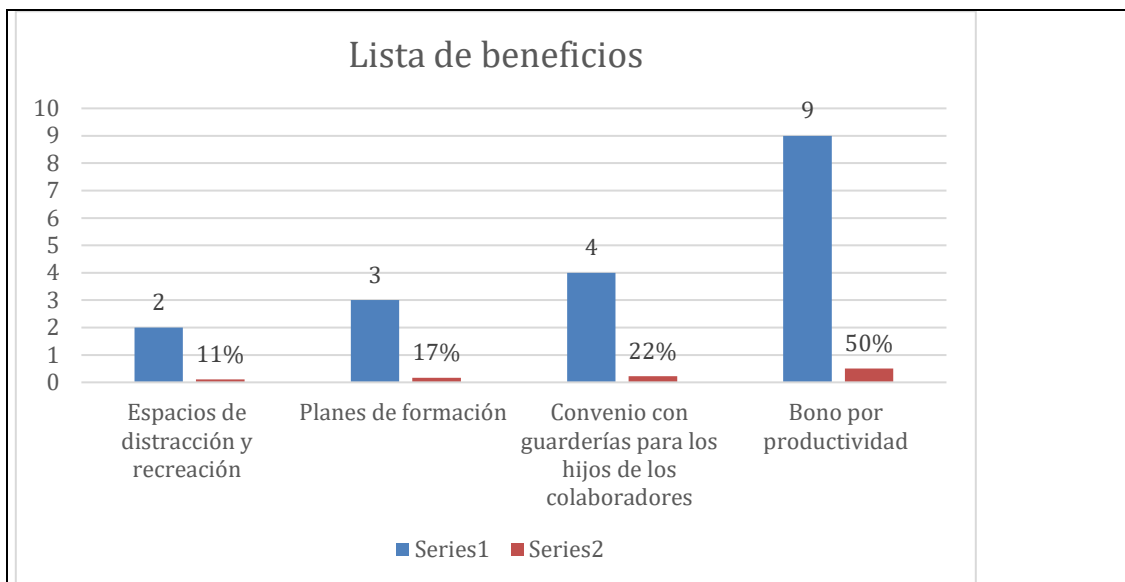
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Pago puntual de sueldos	7	39%
Flexibilidad de horario laboral	2	11%
Incentivos económicos por productividad	0	0%
Descuentos en productos de la empresa	6	33%
Ninguna de las anteriores	3	17%
Total	18	100%



8.- ¿Conoce el concepto de Contrato Psicológico?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	22%
No	14	78%
Total	18	100%

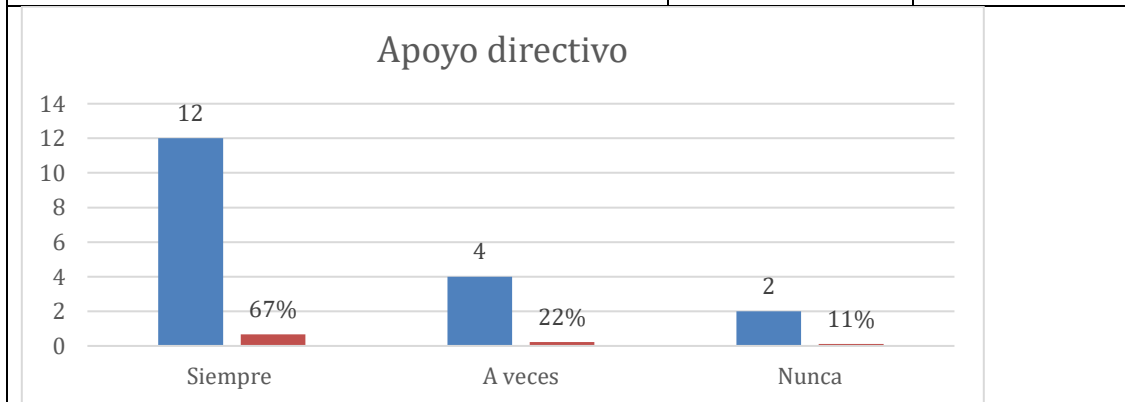


9.- De la siguiente lista ¿Que beneficio le parece que se debería implementar en la empresa?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Espacios de distracción y recreación	2	11%
Planes de formación	3	17%
Convenio con guarderías para los hijos de los colaboradores	4	22%
Bono por productividad	9	50%
Total	18	100%



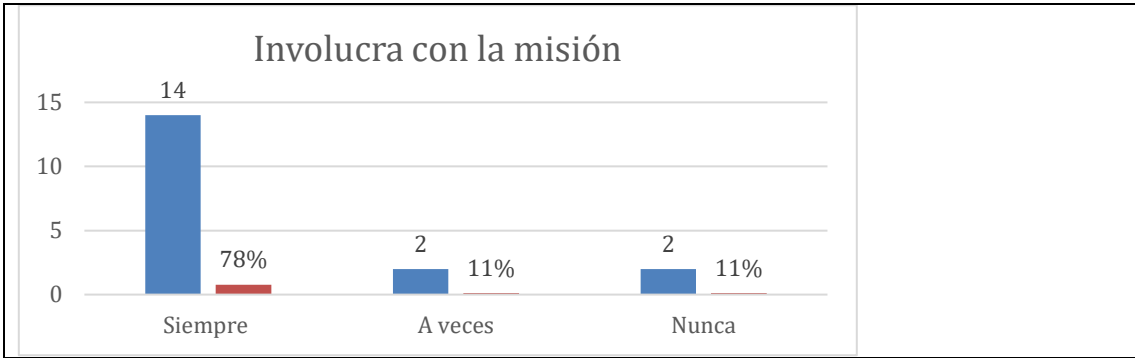
10.- Me siento involucrado/a al trabajar por la misión, visión, objetivos de esta organización.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	67%
A veces	4	22%
Nunca	2	11%
Total	18	100%



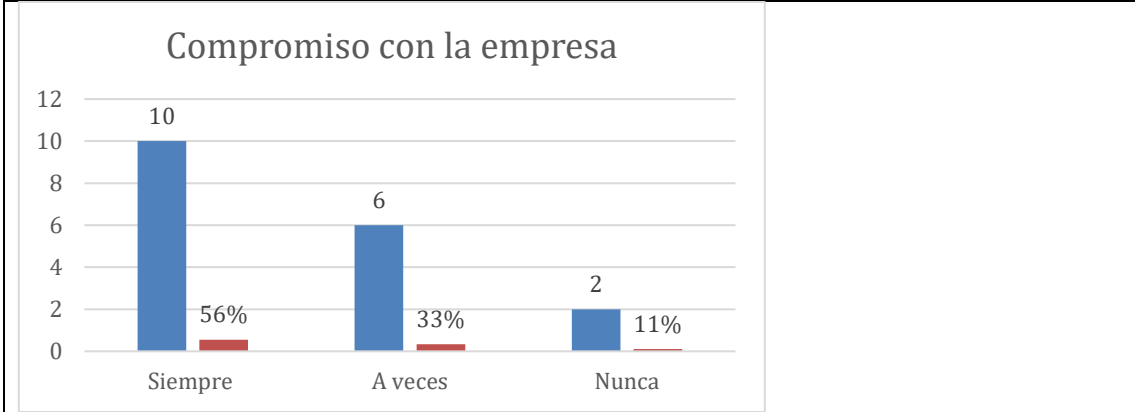
11.- ¿Tu jefe guía tu trabajo y te inspira a mejorar?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	78%
A veces	2	11%
Nunca	2	11%
Total	18	100%



12.- ¿Se siente valorado/a de trabar en esta empresa?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	56%
A veces	6	33%
Nunca	2	11%
Total	18	100%



Anexo 4: Propuesta de contrato psicológico

Título de la propuesta: Yo soy “Pulpafrut”

Objetivos:

- Disminuir la rotación de personal al 1% anual
- Mejorar el ambiente organizacional
- Crear el empoderamiento de los colaboradores con la organización

Justificación:

La empresa “Pulpafrut” es una pequeña empresa dedicada a la producción y comercialización de pulpa de fruta. Actualmente cuenta con 18 colaboradores entre operativos, administrativos y comerciales. La organización se encuentra en el mercado desde el año 2016, inició como una empresa familiar y con el tiempo ha ido creciendo en el mercado local de la provincia de Pichincha. El departamento de Talento Humano ha detectado que la principal causa de rotación de personal es: mejoras salariales y de cargo, en muchos casos los colaboradores aceptan nuevas ofertas laborales seducidos por la competencia, la cual busca personal que tenga de experiencia en las operativas de empresas relacionadas a la producción de alimentos.

En este orden de ideas la presente propuesta busca reducir el indicador de rotación de personal, mejorar el ambiente organizacional dentro de la empresa y de esta manera buscar establecer un plan de carrera en donde tengan crecimiento los colaboradores y de forma significativa la empresa ya que podrá llegar a nuevos mercados a nivel nacional.

Alcance:**Actividades:**

1. Realizar acercamientos con centros educativos de tercer nivel para capacitar en diferentes áreas profesionales al personal y obtener algún descuento por ser parte de la empresa.
2. Hacer alianzas estratégicas con centros de cuidado infantil, para que los colaboradores puedan dejar ahí a sus hijos mientras ellos trabajan.
3. Firmar acuerdos con centros de recreación infantil, deportiva, etcétera que permita a los colaboradores acudir con sus familias en sus días de descanso.
4. Crear un espacio de recreación dentro de la empresa para los colaboradores.
5. Establecer una tabla de bonificación semestral para el colaborador que tenga la mejor productividad dentro de la organización, en esta se valorará llamados de atención, atrasos, en otros factores.
6. Diseñar programas semestrales de integración con los colaboradores

Cronograma de actividades:

N ^o	Actividad	Responsable	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Acercamientos con centros educativos 3er nivel	Talento humano		X														
1	Análisis de beneficios para colaboradores, carreras, precios.	Gerencia general y Talento humano						X										
1	Firma de acuerdos con institutos o universidades seleccionadas	Gerencia general												X				
2	Acercamientos con centros de cuidado infantil	Talento humano	X															
2	Análisis de beneficios para colaboradores, descuentos, horarios, cercanía a la empresa.	Gerencia general y Talento humano				X												
2	Firma de acuerdos con el centro del cuidado infantil seleccionado	Gerencia general									X							
3	Acercamientos con centros de recreación	Talento humano		X														
3	Análisis de instalaciones, beneficios, horarios.	Gerencia general y Talento humano					X			X								
3	Firma de acuerdos con centros de recreación	Gerencia general												X				
4	Asesoría para la creación de espacios de recreación dentro de la empresa	Talento humano	X	X														
4	Determinar el lugar donde se	Gerencia general y			X													

	formará este espacio	Talento humano																
4	Establecer y asignación de presupuesto	Gerencia general y Financiero							X									
4	Inicio de adecuaciones	Talento humano y Financiero										X						
4	Seguimiento de adecuaciones	Talento humano y Financiero													X			
4	Entrega e inauguración de adecuaciones	Gerencia general																X
5	Propuesta de tabla de bonificación	Talento humano y Financiero			X													
5	Correcciones de tabla de bonificación	Gerencia general / Talento humano y Financiero									X							
5	Aprobación de tabla de bonificación	Gerencia general													X			
6	Propuesta de programas semestrales institucionales	Talento humano	X															
6	Correcciones de programas semestrales	Talento humano					X											
6	Asignación y aprobación de presupuestos	Gerencia general / Talento humano y Financiero							X									
6	Aprobación de programas semestrales	Gerencia general										X						
7	Socialización de propuesta a los colaboradores	Gerencia general y Talento humano																X