

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"CAUSAS INTERNAS Y EXTERNAS QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN
UNA EMPRESA DE ALIMENTOS DE LA COSTA SUR."**

TESIS DE GRADO

KAREN LORENA GARCIA LOPEZ
CARNET 12189-11

ESCUINTLA, ENERO DE 2016
SEDE REGIONAL DE ESCUINTLA

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"CAUSAS INTERNAS Y EXTERNAS QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN
UNA EMPRESA DE ALIMENTOS DE LA COSTA SUR."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
KAREN LORENA GARCIA LOPEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

ESCUINTLA, ENERO DE 2016
SEDE REGIONAL DE ESCUINTLA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. CLAUDIA ERNESTINA PALOMO LORENZANA DE MONJE

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. LUCRECIA ELIZABETH ARRIAGA GIRÓN DE ARIAS



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante KAREN LORENA GARCIA LOPEZ, Carnet 12189-11 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD), de la Sede de Escuintla, que consta en el Acta No. 05581-2015 de fecha 14 de diciembre de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"CAUSAS INTERNAS Y EXTERNAS QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE ALIMENTOS DE LA COSTA SUR."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 13 días del mes de enero del año 2016.



Irene Ruiz Godoy.

MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES

Universidad Rafael Landívar



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

Sede Regional Escuintla
Teléfono: (502) 78892429
Escuela Oficial Urbana "15 Septiembre"
1a. Avenida 3-40 zona 1
Escuintla, 05001
sedeesc@url.edu.gt

Escuintla, 6 de noviembre del 2015

Consejo de Facultad
Universidad Rafael Landívar

Estimados señores:

Atentamente me dirijo a ustedes para informarles que he leído y revisado el estudio de Tesis de la alumna **KAREN LORENA GARCIA LÓPEZ**, carné **12189-11**, quien actualmente cursa el último año de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, titulada: **“Causas internas y externas que influyen en la rotación de personal en una empresa de alimentos de la costa sur.”**

Después de revisar el trabajo de investigación, considero que el estudio antes mencionado llena los requerimientos establecidos por la Facultad; por tal motivo, solicito nombramiento de revisor para la evaluación del mismo.

Atentamente,

Mgtr. Claudia Palomo de Monje
Asesor de Tesis
Código de Docente: 17463

En Todo Amar y Servir
San Ignacio de Loyola

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado especialmente a Dios por haberme dado la fortaleza necesaria para culminar este éxito tan anhelado por mi persona, a mis padres por orientarme y brindarme su apoyo incondicional durante cinco años, a mis hermanas por sus palabras positivas y ánimos que obtuve cuando lo necesitaba.

También a mis amigos que se convirtieron en familia de los cuales llevo recuerdo gratos y a mi novio quien estuvo presente en el proceso de la finalización del trabajo y quien me brindó su apoyo en el mejor momento, a todas las personas muchas gracias.

El trabajo representa el cierre de una etapa más de la vida de la cual estoy satisfecha y representa también el alcance de un objetivo personal y que demuestra que con trabajo, perseverancia, dedicación y fe se logra todo lo que se propongan.

INDICE

Contenido	Página
I. INTRODUCCION	01
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	41
2.2 Objetivos	42
2.1.1 Objetivo General	42
2.1.2 Objetivo Especifico	42
2.1.3 Elementos de estudio	42
2.2 Definición de la variable	42
2.2.1 Definición Conceptual	42
2.2.2 Definición Operacional	43
2.3 Alcances y limites	43
2.4 Aportes	44
III. METODO	45
3.1 Sujetos	45
3.2 Instrumento	47
3.3 Procedimiento	48
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadístico	49
IV. PRESENTACION Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	50
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	69
VI. CONCLUSIONES	72
VII. RECOMENDACIONES	73
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	74
ANEXOS	77

RESUMEN

La presente investigación de tipo descriptivo, tuvo como objetivo determinar las causas internas y externas que influyen en la rotación de personal de una empresa de alimentos de la costa sur, se llevó a cabo con una muestra conformada por 25 personas entre ellos los puestos de administración, producción y laboratorio.

Para lograr los objetivos planteados se utilizó un cuestionario de rotación de personal, el cual fue elaborado por la investigadora y consta de 25 ítems, el cual identifica las causas de rotación internas y externas de personal.

Con los datos obtenidos en la aplicación del instrumento se realizó la tabulación de los resultados, presentando los mismos mediante tablas y gráficas de barras.

Con base a los resultados obtenidos se concluyó que existen ocho causas de rotación internas y externas en la empresa de alimentos de la costa sur, siendo éstas: salario, jefe, desempeño laboral, ambiente laboral, otro trabajo, viajar, familia y universidad.

Por lo que se recomendó a la organización de alimentos de la costa sur, tomar en cuenta la propuesta para mejorar la rotación de personal y de esta forma se disminuya las causas internas y externas.

I. INTRODUCCION

Es ampliamente conocido que el capital más valioso que posee una empresa es el recurso humano, la cual se debe saber impulsar, esto provoca un desafío para cualquier organización conocer que tanto están siendo motivados o satisfechos sus colaboradores para lograr una buena estabilidad laboral. Es por ello que es importante que los empleados tengan un nivel de compromiso y satisfacción para vincular una estabilidad laboral, ya que ellos obtienen ingresos de ventas de lo producido y así los objetivos o metas trazadas por la organización se cumplan.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral dentro de una organización que esté afectando al desempeño laboral en la empresa se tiene que buscar las causas internas o externas que han dado origen a una excesiva rotación de personal para conocer las carencias y fortalezas que generan sus operaciones

Por lo anterior, la presente investigación plantea la necesidad de conocer los motivos principales por los cuales el personal de la empresa de alimentos de la costa sur se realiza rotación de personal excesiva.

Con relación a las causas de rotación de personal, varios investigadores nacionales e internacionales han abordado el tema desde diferentes perspectivas.

Existen investigaciones previas sobre el tema. A continuación se mencionan algunos estudios nacionales:

Díaz, (2013), en una investigación tipo descriptiva, cuyo objetivo principal fue determinar de qué manera influye la identidad organizacional en la rotación de personal, estudio que se realizó en empresas que se dedican a la venta de acabados de construcción. Se utilizó un cuestionario escala Likert que tenía como objetivo conocer la identidad de los colaboradores hacia la empresa

y de qué manera influye la identidad organizacional en la rotación de personal. Con una población de 70 empleados los cuales estaban incluidos 42 hombres y 18 mujeres, entre las edades 19 a 60 años de diferentes niveles académicos y diferentes estados civiles. El método estadístico utilizado para esta investigación fue de significación y fiabilidad de proporciones. En el resultado se determinó la manera que influye la identidad en la rotación de personal la cual fue el aspecto que fue de mayor relevancia del cual los trabajadores no se identifican con la empresa es la motivación. Se concluyó que la manera que influye la identidad organización en la rotación de personal es por medio de la motivación personal y de observación, la comunicación, el trato, compromiso y satisfacción laboral de los empleados hacia la empresa. El autor recomendó poner mayor atención a la forma de comunicación que usa la empresa, al trato que reciben los colaboradores y a las necesidades de cada uno de ellos, esto ayudará a saber en qué área se debe trabajar con determinado grupo.

Por otro lado Villegas, (2012) en una investigación tipo descriptiva, con el objetivo de determinar las causas principales de la rotación de personal de receptores pagadores de la región metropolitana de una institución financiera. Para la investigación se utilizó un instrumento de una entrevista de salida. Con una población de 20 colaboradores de ambos géneros de los puestos receptor pagador. El modelo estadístico utilizado son tabulaciones por medio de cuadros de excel y presentados por tablas de porcentajes. Los resultados obtenidos fueron que encontraron ocho causas de rotación de personal, internas y externas siendo las más recurrentes: ambiente de trabajo y otro trabajo, las que sumadas porcentualmente implican el 50%, del 100% investigado. La conclusión principal que las causas de rotación encontradas fueron las siguientes: otro trabajo, salario, viaje a usa, familia, universidad, mala actitud de servicio, ambiente de trabajo y llamadas de atención. Recomendó formular una política institucional

enfocada a mejorar las causas siguientes: mejorar las condiciones de trabajo (ambiente laboral); retener al personal, priorizando al género femenino; promover ascensos laborales y capacitar constantemente al personal.

Así mismo Vargas, (2010), en su investigación tipo experimental, el objetivo fue establecer la efectividad del programa motivacional basado en incentivos no monetarios para disminuir el nivel de rotación de un call center de una institución financiera. Se utilizó un instrumento tipo encuesta la cual estaba dirigida a jefes y supervisores del departamento fundamentado de 10 incisos de posibles causas de rotación. Los sujetos que se tomaron como muestra fueron de 371 colaboradores entre las edad de 17 a 21 años, con nivel socioeconómico medio/alto con escolaridad universitaria. El método estadístico utilizado fue el cálculo de la t de student con el apoyo de excel y SPSS. El resultado principal fue que no existió nivel significativo de rotación de un call centre de una institución financiera antes y después de implementar un programa de incentivos no monetarios. La conclusión fue que no hay diferencia estadísticamente significativa en el nivel de rotación. Y su recomendó fue aplicar el programa motivacional de incentivos no monetarios constantemente para continuar trabajando la disminución del nivel de rotación y darle seguimiento periódicamente.

No obstante Tzul, (2007), una investigación tipo ex post factum de comparación de dos grupos estáticos. Y su objetivo principal fue comparar el nivel de aplicación del proceso de selección de personal y su efecto en la rotación de personal de las empresas hoteleras S&J bella luna y villa real plaza. El instrumento que se utilizo fue un cuestionario dirigido a los empleados que se estructura de preguntas abiertas y cerradas. Los sujetos de estudio fueron 45 colaboradores todos empleados de las empresas hoteleras. El método estadístico que se utilizó fue por medio de una la formula frecuencia relativa (media, mediana y moda). Su principal

resultado fue que la empresa si aplican un proceso de selección de personal sin embargo, no aplica a todos los pasos correspondientes la razón se debe a que algunos puestos o cargos no lo ameritan. Se concluyó que los empresarios de las empresas hoteleras, utilizan con mayor frecuencia en el proceso de selección de personal los siguientes pasos: Formulario de empleo, entrevista previa de selección, verificación de referencias y antecedentes y decisión de contratar, omitiendo algunas técnicas de selección muy importantes para la correcta elección. Se recomendó una implementación de propuesta de selección de personal, no omitiendo ninguno de los pasos, estos deben ser aplicados de ser posible, a todo el candidato que aspiren a ocupar un cargo en la empresa.

Y por ultimo Lacanal, (2005), con una investigación descriptiva, y cuyo objetivo principal fue identificar los factores a considerar para determinar las causas de rotación de personal en la empresa comercializadora de medicamentos. Se utilizó el instrumento de una entrevista estructurada con 17 preguntas abiertas y se utilizó como sujetos a 2 colaboradores los cuales fueron: gerente de ventas y gerente de recursos humanos, con un nivel de escolaridad universitaria. El resultado obtenido es que no cuenta con un proceso adecuado para su aplicación del cuestionario debido a ello, no se pueden determinar concretamente las causas de rotación de personal. Se concluyó que la herramienta que sirve para mostrar las causas de la rotación de personal es la entrevista de salida, por lo cual uno de sus aspectos es discreción, confidencialidad y sinceridad y veracidad de la información obtenida. Recomendando que se realice una entrevista final de salida a los empleados, ya que en ella el empleado expresará libremente sobre su renuncia y sirve además para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el éxodo de personal.

Por otro lado en el nivel internacional, varios investigadores ha abordado el tema desde varios puntos de vista e instituciones, entre los cuales se puede mencionar:

Domínguez y Sánchez, (2013), en una investigación descriptiva, que fue realiza en Trujillo, España. Con su objetivo de establecer la relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A. Trujillo. El instrumento que utilizó para este estudio es el de una encuesta tipo cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, la población utilizada fue de 154 colaboradores de la planta número 2 de los cuales todos son obreros. El método estadístico utilizado fue el diseño de contraste es correlacional y el programa de excel 2010. Su principal resultado fue que los empleados no están satisfechos del todo con su sueldo, la insatisfacción en los empleados por las compensaciones puede afectar la productividad y el clima laboral, en caso extremo podría redundar en la disminución del desempeño, el ausentismo, incluso en algunos casos en una rotación voluntaria. Se concluyó que existe una relación inversamente proporcional entre la rotación de personal y la productividad, también comprobamos que existe una relación directamente proporcional entre la rotación de obreros y rentabilidad; mientras que, en el personal empleado es menor, es decir no se afecta. Recomendó que para mantener la productividad se puede evaluar mensualmente a los obreros, con el fin de mejorar su productividad y que este es inversamente proporcional con la rotación a su vez mejorar el promedio de ventas anual de la empresa, que guarda una relación directamente proporcional con la rotación y se verá beneficiado en el tiempo, mientras más rentable sea la empresa, es mucho mejor.

Asi mismo Pérez, (2013) en una investigación cuantitativo/descriptivo, realizada en Chiclayo, México, con el objetivo de elaborar una propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola. El instrumento que utilizó para este estudio fue una

encuesta y la entrevista para la recolección de datos. La población de estudio estuvo conformada por 152 trabajadores del área de ventas y repartidor (pre-ventas, choferes y repartidores). El método estadístico que utilizó fue Excel para realizar las tabulaciones, gráficas estadísticas. Su principal resultado fue que la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca Cola se debe a múltiples factores tales como el descontento de horario de trabajo, mala remuneración, insatisfacción laboral, todos estos factores perjudican en la fluctuación de personal, en el cual se obtiene un elevado índice de rotación. Su conclusión fue la necesidad de realizar una propuesta para reducir la rotación de personal en la distribución de producto. Recomendando una propuesta que consta de cinco factores para poder implementarlos y contribuir en la reducción del índice de rotación de personal, cambiar la forma de pago, reducir en forma periódica las reuniones de trabajo, respetar los horarios de trabajo en consecuencia el pago de las horas extras, eliminar la cuota cero y realizar implementación de uniformes para mejorar la imagen de la empresa.

También Pineda, (2010) en su investigación de tipo descriptiva, que se realizó en Hidalgo, México. Con su objetivo de efectuar un estudio de la motivación y satisfacción laboral del personal que se encuentra laborando en la empresa así como identificar la relación entre la motivación, satisfacción y rotación de personal, con el fin de conocer las causas por las cuales existe una alta rotación de personal. El instrumento utilizado para este estudio fue un cuestionario del cual realizaron las entrevistas, con una población 20 colaboradores que es equivalente al 50% de la empresa, con una escolaridad de secundaria quienes laboran de lunes a domingo en horarios de 12 horas. Su método estadístico fue por medio de una tabulación de los datos que se recopilaron en la entrevista. Teniendo como principal resultado que la alta rotación que presenta la organización se debe a los bajos salarios que paga, y el 21% creen que se debe a

la falta de motivación y por último el 11% piensan que se debe a motivos personales. Concluyendo que la rotación de personal en el área de guardia de seguridad, es ocasionada por la insatisfacción laboral de acuerdo a varios factores detectados: puestos poco atractivos, una baja remuneración, un alto grado de responsabilidad y una gran falta de motivación. Recomendando un programa de ayuda de incentivos a las cuales se les motive monetariamente y moralmente ya que los empleados al sentirse apoyados responderían satisfactoriamente en el trabajo.

Por otro lado Navarro, (2008) en un estudio tipo descriptivo, realizada en México D.F. Con el objetivo de determinar la relación que existe entre la satisfacción laboral y la de rotación de personal, a través de la evaluación de los factores de insatisfacción y las causas de retiro que presentan los operadores de cambio de las empresas de transporte público de los pasajeros, con la finalidad de hacer una propuesta que mejore las condiciones de trabajo en las empresas de estudio. El instrumento utilizado fue un cuestionario con cinco dimensiones para medir la satisfacción laboral como también para la rotación de personal, los sujetos fueron 300 empleados de transporte público de pasajeros, en donde predomina el nivel de escolaridad de secundaria y la antigüedad del puesto que son entre uno a cuatro años. El método estadístico fue el programa SPSS 15.0 analizando una estadística descriptiva. Su principal resultado fue que predomina un alto nivel de insatisfacción orientado a las recompensas justas. Se concluyó que en las empresas de transporte público de pasajeros existe una relación negativa entre la satisfacción de los operadores y la rotación ya que entre más satisfechos se encuentren menor será el interés por abandonar la organización. Recomendando fomentar los programas de desarrollo de los empleados para elevar la satisfacción de los mismos esto influirá significativamente en la mejora de la eficiencia de sus operaciones.

Y por ultimo Rubio, (2003) en un estudio descriptivo, que la realizo en México, Nayarit, Tepic, cuyo objetivo fue analizar los principales factores que influyen en que se dé un elevado índice de rotación del personal en las empresas constructoras del estado de Nayarit, con el fin de proponer mejoras, ajustes y compromisos entre empresarios, trabajadores y gobierno. El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado, a los trabajadores de las empresas de construcción y del gobierno. Los sujetos utilizados fueron de 26 empleados de diferentes empresas y 64 obreros. El principal resultado que obtuvieron fue que los principales factores que influyen en la rotación son: la falta de continuidad de las obras, renuncias del trabajador y por inestabilidad propia del mismo o por razones personales. Se concluyó que en las empresas de constructoras en el estado de Nayarit, su índice de rotación ha sido del 19% por los motivos de conflictos laborales en las constructoras, 61% por despidos injustificados, 18% por rescisión de contrato y el 21% por otros motivos. Recomendando realizar estrategias alternativas de la matriz tows que ayuda a definir la situación actual de operación de las empresas constructoras y establecer las estrategias de acciones para afrontar los retos que apoyen a reducir el índice de rotación del personal, tratando de evitar, además el desempleo.

La diversidad de estudios que se relaciona en el tema de las causas internas y externas de la rotación de personal, es una muestra de interés y relevancia que existe en las diferentes organizaciones tanto en Guatemala como a nivel Internacional.

Por consiguiente, es necesario después de haber comentado tanto a investigadores nacionales e internacionales sobre la rotación de personal, discutir ahora con respecto a diferentes conceptos y autores que fundamentan la teoría del tema en mención.

Rotación de Personal.

Según Chiavenato (2005). Define la rotación de personal de recursos humanos como:

El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones. (P. 188).

La rotación de personal es un sistema abierto para cualquier organización que tiene un flujo incesante de las admisiones y las desvinculaciones de su personal, en la relación del número medio de sus trabajadores de una empresa, en un determinado tiempo.

Así mismo Hodge, (1998), explica que “Las organización que enfatizaba la naturaleza social humana de las organizaciones, es decir, que ante todo las organizaciones están compuestas por personas. Por tanto, tiene sentido afirmar que uno de los elementos de la empresa que podemos cambiar son las personas que la componen”. (P.69).

La rotación de personal es un cese voluntario del empleado que pertenece a una organización de la cual recibe una compensación salaria por su participación en la empresa ya que por diferentes motivos, despidos, cambio de puesto o renuncias, que serán ocupados por diferentes personas en un intervalo de tiempo.

Una de las formas más generalizadas de un cambio de rotación de personal que ha afectado a las organizaciones a nivel mundial ha sido la reducción de la estructura de personal. Aunque existen aspectos típicamente estructurales en la reducción de colaboradores para poder eliminar a los empleados innecesarios. La gerencia debe decidir en función de determinadas reglas y estrategia para determinar no solo quien debe abandonar la empresa, sino también los procedimientos a emplear para eliminar efectivamente al personal seleccionado.

La forma en que la organización despide a los colaboradores puede tener un profundo impacto no solo en los individuos que pierden su trabajo, sino también en los que se quedan en la empresa. La clave del éxito en la reducción de personal incluye mantener informados a los empleados de la posible eliminación de puestos de trabajo, para permitir que estos conserven su autoestima y dignidad, así como utilizar diferentes actividades culturales para gestionar los sentimientos y actitudes de los empleados. También la creación de un entorno de trabajo de apoyo y fortalecimiento puede representar un paso importante para suavizar el difícil proceso de despedir empleados.

Esto también produce un nuevo resultado y es que la empresa recluta nuevos empleados que posean determinadas habilidades. Esto hace que se enfoquen en la informatización y automatización para buscar empleados con altos niveles de estudio académico.

La rotación a veces escapa del control que puede tener ésta cuando el volumen de retiros o movilización de personal efectuados por decisión de los supervisores o los mismo empleados aumentan notablemente dentro de una empresa.

Así mismo Knapp, (1965) afirma que “El sentido que nos interesa, el concepto fluctuación o rotación comprende en principio el conjunto de movimiento de los trabajadores de unos lugares a otros diferentes en el mercado del trabajo”. (Pag. 70)

El autor menciona que la rotación de personal se produce entre los colaboradores insatisfechos y con una deficiencia de desempeño en su trabajo y esto provoca que ellos opten por otro empleo o en busca de uno nuevo, buscan sus alternativas para abandonar su empresa.

La rotación de personal es un intercambio de empleados que ingresan a la organización así como los que egresan de la misma, este concepto se utiliza en el área de recursos humanos, para conocer el desarrollo y evaluar lo que la organización está obteniendo para mantener o mejorar el número de personas idóneas para lograr cumplir con los objetivos de la empresa.

Una organización es como un sistema abierto, ya que para ello se necesita una proporción mayoritaria de recurso humano para poder ejercer y ejecutar diferentes operaciones dentro de la empresa, generando resultados económicos y cumpliendo con las metas establecidas.

Por otro lado Knapp. (1965), dice “una cierta movilidad en el mercado del trabajo, trae ciertamente algunas incomodidades para la empresa afectada pero en conjunto, es quizá más saludable que aquella servil “fidelidad de muchos años”. En movilidad se exterioriza una tendencia social positiva, es decir una mejora en la condición del trabajador que pasa por ser objeto pasivo a sujeto activo de su destino.” (P. 44).

La rotación de personal puede estar destinada a seguir un sistema con nuevos recursos para desarrollar las operaciones e incrementar los resultados o reducir el tamaño del sistema para disminuir las operaciones y reducir los resultados. Pero esto puede que se escape del control de

la organización, cuando el volumen de retiros por decisión de los colaboradores aumenta notablemente.

La rotación de personal es un problema que actualmente viene preocupando a los jefes del departamento de recursos humanos de las organizaciones es la fluencia de las salidas de los colaboradores ya que provoca la necesidad de compensarlos por medio de empleados de nuevo ingreso. Estas desvinculaciones de personal tienen que ser compensadas a través de las admisiones entrantes para lograr un nivel de producción para lograr los objetivos de la empresa y sus operaciones.

Al flujo de entrada y salida de empleados dentro de una organización es conocido también como la rotación de personal el volumen puede ser pequeño o grande. Esto puede estar siendo orientado en la estrategia de promover que la empresa tenga nuevos colaboradores para mejorar e incrementar las operaciones y así poder otorgar mejores resultados o puede ser lo contrario requieren disminuir las operaciones. Pero a veces en las empresas se les escapa de control la rotación y las desvinculaciones efectuadas por iniciativa de los empleados aumentan ya que ellos pueden estar buscando mejores oportunidades de empleo.

Y por último Pigors y Meyers (1977), dice que “la movilidad de los empleados entre las organizaciones y entre las subunidades funcionales dentro de una organización dada, confronta a los gerentes con muchos problemas interrelacionados y complejos”. (P. 50)

La rotación de personal puede estar enfocada en un sentido de promover mejor capital de recursos humanos para incrementar las operaciones y dar mejores resultados, o por el contrario en quitar el sistema de recursos humanos para que puedan bajar las operaciones y los resultados.

Pero a veces a la organización se le puede salir de control la rotación de personal y las desvinculaciones efectuada por los empleados se amplía.

En el análisis de la movilidad laboral es una parte vital del proceso administrativo. La obtención y registros de los costos, el número de personas que se van, el tipo de empleados a quienes se despide, por qué se separan de la compañía, todos son factores que indican a la administración que tan bien están operando. Sin este análisis administrativo descuida unos de los factores de más importancia en la producción, al que debe enfrentarse.

Rotación de Puestos

Según Robbins (1998) explica que “la rotación de puestos, si los empleados sufren porque su trabajo es demasiado rutinario, una alternativa es la rotación de puestos (o lo que hoy muchos llaman capacitación cruzada). Cuando una actividad ha dejado de ser estimulante, el trabajador es enviado a otro puesto del mismo nivel y que requiera habilidades similares”. (P. 75).

La rotación de puestos dota a la persona de una experiencia amplia al correr muchas áreas diferentes dentro de la organización. En las asignaciones de asesoramiento y experiencia en el trabajo. Con la rotación de puestos cambia de un puesto a otro dentro de la empresa y así permanece durante un período de seis meses a un año en cada puesto dentro de su departamento o bien de las áreas que hay en la organización. Esta técnica la utilizan con mucha frecuencia las empresas muy grandes para lograr entrenar a los recién egresados de la universidad.

En la rotación de puesto pueden disminuir el aburrimiento y aumentar la motivación al diversificar las actividades del colaborador. Pero desde luego también trae beneficios indirectos a para la organización, puesto que los empleados con una gama más amplia de sus habilidades

otorgan a la gerencia más flexibilidad para programar el trabajo, poder adaptarse al cambio y cubrir las vacantes.

Para la rotación de puestos también se debe considerar un aumento de costos para la capacitación y la productividad; se reduce al cambiar al individuo a un nuevo puesto justo cuando su eficiencia en el puesto anterior estaba aportando beneficios a la empresa. Esto puede crear trastornos al colaborador, ya que los miembros de los departamentos o grupos de trabajo tiene que adaptarse al nuevo empleado o el compañero de trabajo, como también el supervisor tiene que dedicarle más tiempo a responder las preguntas y supervisar el trabajo del nuevo trabajador. La rotación de puesto puede llegar a desmotivar a los aprendices inteligentes y ambiciosos que tiene responsabilidades definidas en la especialidad de su elección.

Tipos de Rotación de Personal

En el ámbito de las organizaciones la rotación de personal es una medida de cuánto tiempo los empleados permanecen en una empresa y en cuanto tiempo pueden ser reemplazados. Cuando un colaborador se retira de la empresa, por cualquier circunstancia pasan a aumentar el nivel de rotación de personal de la organización.

Según Chiavenato, (2010) existen diferentes tipos de rotación dentro de una organización cada una de ellas tiene diferentes motivos:

Rotación de personal voluntaria

La rotación voluntaria ocurre cuando un empleado decidid por motivos personales o profesionales terminar la relación de trabajo con la empresa. La decisión de desvincularse

depende de dos percepciones: la primera es la insatisfacción que puede tener el colaborador con el puesto de trabajo; la segunda, las oportunidades que pueda observar o que le estén ofreciendo otras organizaciones dentro del mercado laboral. El empleado puede sentirse insatisfecho por el trabajo en sí, en el ambiente laboral dentro de su puesto o puede ser con ambos.

Según Chiavenato (2002) dice que “las organizaciones establecen incentivos económicos para que la desvinculación sea más atractiva como los planes de dimisión espontánea, esto para que disminuya la rotación voluntaria para que no salgan sus factores negativos que están afectado para que se produzca una reducción unilateral, las estrategias que utilizan es el pago de algunos meses de salario, esto depende cuanto tiempo tenga la empresa y la extensión de beneficios de asistencia médica.” (P.120).

Rotación de personal involuntaria:

La rotación involuntaria es un despido por bajo rendimiento laboral, absentismo o violación de la políticas de trabajo, es también conocido como la terminación o el despido. Esto ocurre cuando la organización decide despedir empleados, esto para sustituirlos por otros colaboradores más adecuados a sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir personal. Los cambios efectuado en el los puestos de trabajo producen transferencias, nuevos puestos, tareas compartidas, reducción de horas de trabajo y despidos de empleados.

Para reducir el impacto de estos cambios organizacionales, la solución se da para reducir las horas extras, la congelación de contrataciones, la reducción de la jornada de trabajo, el trabajo en casa y sobre todo el reciclaje profesional a través de entrenamiento continuo e intensivo.

Cuando el despido es indispensable, las organizaciones utilizan criterios discutidos y negociados con los colaboradores para poder evitar problemas de reducción de la moral y lealtad que pueden afectar a la productividad para también minimizar los problemas judiciales.

Según Robbins, (2005), se expresó diciendo que “existen dos tipos de rotación de personal: La interna (se produce cuando un empleado es transferido a un nuevo puesto o departamento de trabajo) y la rotación externa (consecuencia de ruptura laboral con la organización)”. (P, 233).

Rotación interna:

Es la rotación en la que los colaboradores no dejan la empresa si no que cambian de puesto dentro de la organización. Hay diferentes tipos de rotación interna:

- **Transferencia:** Se refiere a un cambio estable a otro puesto, pero sin mayor sueldo ni mayor jerarquía.
- **Ascensos:** Es el cambio de puestos de un colaborador. Esto es cuando tiene un puesto y un salario mayor importancia del que tenía anteriormente.
- **Promociones:** Es cuando se produce un incremento de categoría, es decir, un incremento del sueldo pero sin cambiar de puesto.
- **Descensos:** Es cuando se pasa de un puesto de mayor importancia y salario a otro que supone características inferiores.

Rotación de personal externas:

Es la rotación de personal que ingresa y egresa dentro de una organización, esta se puede dar en casos como son: la muerte del colaborador, jubilación, incapacidad permanente, renuncia del empleado, despidos mala selección e inestabilidad familiar, mala selección.

Causas de rotación de personal:

Knapp. (1965), “la exposición de las causas relacionadas con la empresa será asimismo tratada de modo sucinto en sus tipos fundamentales más importantes. Dentro de la uniformidad cada día más rígida, de la estructura de las empresa y de sus métodos de trabajo, que aun innumerables variantes, amén de la diferencias de salario y del trato humano”. (P.57)

Por otro lado Chiavenato, (2005), dice que “la rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de las organizaciones, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización”. (P.195)

Las personas en el mundo laboral se encuentran en constante movimiento, ya sea dentro de la misma organización o teniendo oportunidades en otras empresas. Esto produce una inestabilidad laboral generando consecuencias negativas, ya que posteriormente resulta difícil cubrir ese puesto que quedó vacante.

Una de las causas internas que existen es el desajuste entre el jefe y el empleado, ya que puede ser que el entrenamiento incorrecto que se le indicó, la poca remuneración salarial, las

políticas de las organizaciones que debilitan la satisfacción por el trabajo, malas condiciones económicas.

Los accidentes y enfermedades ocupacionales también son causa de rotación, si la organización lleva un registro de accidentes, lesiones y enfermedades esto puede ser un punto de partida para analizar las áreas problemáticas, hacer cambios en el ambiente físico y motivar al personal en cuanto a su seguridad.

Mondy y Noé, (2005), afirma que: “las causas de retiro de personal pueden ser de cierto modo previsible tales como: renuncias, muerte, servicios militares, etc; otro grupo de bajas son las que pueden venir de forma imprevisible, pero de las que se pueden adquirir una media estadística de años anteriores, esta puede ser: enfermedades largas, pérdida de facultades físicas, faltas profesionales o disciplinarias el despido o abandono voluntario de los empleados mejor pagados o que no se adaptan a la empresa” (P.90)

Los conflictos inter-personales dentro la empresa proveen una fuente valiosa de información sobre el grado en que una organización cumple con los objetivos de la dirección, aunque no todos los conflictos internos se relaciona directamente con asuntos de personal, muchos de ellos efectivamente son relacionados con ellos. Otro frecuentemente reflejan una falla de supervisión, cuando en un área hay problemas de jefe a subordinado, la falla puede estar en el superior lo cual a través de un análisis.

El ausentismo en el trabajo también puede servir para indicar la eficiencia de un programa de administración de personal. Cierta índice de ausentismo se debe a causas inevitables. Siempre habrá empleados que tienen que ausentarse de su trabajo por enfermedad,

accidentes, problemas familiares graves y otros motivos legítimos. Sin embargo, hay muchas otras formas de ausencia que se pueden evitar.

Otra causa que es inevitable también y que produce cierta cantidad de movilidad es por motivos de enfermedad, accidentes, envejecimiento, muerte y otras razones personales que producen la deserción de un puesto de trabajo. Esto provoca que los recursos humanos sin duda sean lo primordial de cualquier organización, es por ello que en todo momento se deben realizar esfuerzos dirigidos a su coordinación, mejoramiento y desarrollo, mantenimiento para que puedan alcanzar sus objetivos como organización.

Puede existir infinidad de causas de rotación dentro de una organización, esto puede depender del tamaño de la empresa, el giro (a que se dedica), ubicación geográfica, satisfacción laboral, clima laboral, etc.

Chiavenato, (2005) propone varios fenómenos relacionados a las causas internas de la rotación.

Causas Internas:

Estos son los fenómenos internos que se pueden mencionar:

- Política salarial de la organización
- Política de los beneficios sociales
- Tipo de supervisión ejercido sobre el personal
- Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización
- Tipo de relación humanas existentes en la organización

- Condiciones físicas del ambiente de trabajo
- Moral del personal de la organización
- Cultura organizacional de la empresa
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos
- Política disciplinaria de la organización
- Criterios de evaluación del desempeño
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

A través de la información de los fenómenos internos y externos se puede obtener el retiro de las personas que se desvinculan para conocer las fallas y así poder eliminar las causas que este provocando el éxodo del personal.

Las organizaciones se trazan metas por alcanzar, por lo que siempre necesita mejorar su sistema, que sea eficaz en la medida en que alcanza esos objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzo y tiempo. Una de las principales dificultades que sobresalen en la administración de un sistema es medir y evaluar con exactitud su funcionamiento a través de los resultados y la adecuada utilización de los recursos.

En medida que los resultados de un sistema no sean satisfactorios, que su recurso no se utilicen de manera adecuada, deben tomarse medidas orientadas a corregir los inconvenientes y ajustar su funcionamiento. Lo ideal sería crear un subsistema de control automático capaz de almacenar, procesar y recuperar la información acerca del funcionamiento del sistema, que permitiera y ajustar lo necesario para la efectividad de los mismos para mejorar el desempeño del sistema.

Causas Externas:

Según Zulema, (2009). Dice que “Las circunstancias externas a la empresa de las causas de la organización no son suficientes para provocar un cambio de puesto de trabajo, si el trabajador afectado no permite que puede madurar en su interior y creen el motivo válido. Paralelamente existen motivos personales independientes que pueden inducir al trabajador a cancelar su contrato de trabajo”.

Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc.

También en este aspecto es grande la abundancia de posibilidades que forzosamente se señalan brevemente; algunos casos típicos que se presentan con cierta frecuencia. Entre ellos el cambio de vivienda del trabajador ya que es una de los motivos principales de abandonar su empleo por justificaciones personales.

Por otro lado también cuando la persona trata de cambiar su profesión proyectada o propuesto por alguien más esto ya sea una organización nueva, ante esta elección se suele hallar el trabajador cuando posee un aprendizaje completo de un oficio, se le propone volver a él, cuando los familiares o amigos presionan para que acepte una actividad que le conviene, en tales casos suele tratarse de abandono del trabajo en una cadena de montaje.

En las organizaciones estos fenómenos internos o externos se obtiene de las entrevistas de salida o de retiro con las que se desvincula de la empresa o los transfieren a otro puesto dentro de la organización.

A menudo, es el principal medio utilizado para diagnosticar y determinar las causas rotación de personal.

Tabla No. 1

Fenómenos Internos	Fenómenos Externos
<ul style="list-style-type: none"> • Política salarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento del mercado laboral
<ul style="list-style-type: none"> • Política de beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento del mercado de recursos humanos
<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de participar en programas 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación económico
<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones ambientales de trabajo 	
<ul style="list-style-type: none"> • Política de RH 	

Fuente: Chiavenato (2005. Pag.196).

No obstante, en toda organización existirá un cierto porcentaje de rotación de personal, lo que es saludable para la empresa, ya que ayuda a renovar ideas, nuevos aires dentro de cada departamento, nuevos proyectos y visiones más frescas. Pero no se puede obviar que la mayoría de veces esto suele ser costoso y por lo tanto solo es factible con un nivel de rotación de personal bajo, que pueda mostrar confianza y seguridad a la empresa.

Diferentes clases de movilidad de empleados:

Según Pigors y Meyers, (1977), se puede calcular la rotación de personal para cada tipo de movimiento dentro de una organización y fuera de ella. A continuación se detalla:

- Ingresos: la contratación de nuevos empleados o la recontratación de empleados anteriores. Otros ingresos incluyen a los empleados que se vuelven a llamar después de suspensiones, transferencias desde otras plantas de la misma firma, y empleados anteriores que regresan después del servicio militar y de otras ausencias sin goce de sueldo y que no contaron como separaciones.
- Separaciones: terminación del empleo, subdividida por lo general en la forma siguiente:
 - a. Separaciones Voluntarias: Individuo que se ausenta sin autorización por 7 siete días consecutivos (o en ocasiones, menos), por lo general entran en esta categoría.
 - b. Suspensiones por falta de trabajo: terminaciones iniciadas por el empleador, debido a que un puesto fue eliminado o porque hay una reducción en el empleado a causa de demanda insuficiente. Se supone que tal separación es sin perjuicio para el empleado.
 - c. Suspensión o despido disciplinario: debido a inconformidad con el desempeño o conducta del empleado. En consecuencia, ambos recursos son perjudiciales para la hoja de servicios del empleado. Sin embargo, si el despido se produce antes del término del periodo de prueba, la pérdida para el empleado es menos grave, debido a que no ha admitido los derechos del empleado.
 - d. Incapacidad permanente o parcial, retiro o muerte.

Para conocer esta información se tiene que obtener de las entrevistas de salida con las personas desvinculadas o también con las que son rotadas a otros puestos, para poder conocer las fallas y así se pueden eliminar las causas que están provocando éxodo al personal.

La entrevista de salida constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollado por la organización.

Según Chiavenato (2011), la entrevista de salida es:

“el principal medio utilizado para diagnosticar y determinar las causas de la rotación de personal. Algunas organizaciones solo aplican la entrevista de retiro a los empleados que dimiten por iniciativa propia. Otras la aplican indistintamente a todos los empleados que se desvinculan, tanto a los que deciden retirarse como a los que son despedidos por motivos de la organización. Debe aplicarse esta última modalidad para llevar una estadística completa acerca de todas las causas de retiro.” (P.121).

En términos generales la entrevista de retiro debe abarcar los siguientes aspectos:

- Motivo del retiro (por decisión de la empresa o del trabajador).
- Opinión del empleado respecto de la empresa.
- Opinión del empleado acerca del cargo que ocupa en la organización.
- Opinión del empleado sobre su jefe directo.
- Opinión del empleado acerca de su horario de trabajo.
- Opinión del empleado acerca de las condiciones físicas del ambiente en que desarrolla su trabajo.
- Opinión del empleado sobre los beneficios otorgados por la organización
- Opinión del empleado acerca de su salario.
- Opinión del empleado sobre las relaciones humanas existentes en su sección.
- Opinión del empleado acerca de las oportunidades de progreso que le brinda la organización.

- Opinión del empleado respecto de la moral y la actitud de sus compañeros de trabajo.
- Opinión del empleado acerca de las oportunidades que encuentra en el mercado laboral.

La información que se obtiene a través de la entrevista de retiro y otras fuentes permiten hacer un análisis situacional de la organización y su ambiente y por consiguiente, una evaluación de los efectos de la política de recursos humanos desarrolladas por la organización, para determinar los cambios necesarios, con el propósito de impulsar nuevas estrategias que permitan disminuir sus efectos en la rotación de personal.

Los colaboradores pueden hacer que la entrevista de salida puede fallar con la forma de pensar o actuar cuando se les está aplicando:

- Con frecuencia, son múltiples las razones para dejar el trabajo y los empleados no pueden expresarlas con facilidad.
- En ocasiones, la principal razón es alguna que el empleado cree que puede formar prejuicios en el empleador si se desean futuras referencias.
- Igualmente, la tensión interna puede hacer imposible que los empleados hablen con libertad, incluso con alguien que esté dispuesto a escucharlos con simpatía.

Determinación de la rotación de personal:

En las organizaciones existe un sistema eficaz en alcanzar las metas propuestas por las empresas donde utilizan los recursos disponibles para alcanzarlos. La eficiencia en la aplicación de los recursos. Esto ayuda a determinar sistema que economiza sus recursos sin sacrificar los resultados y los objetivos alcanzados tienen mayores posibilidades de ganar continuidad y permanencia. Para alcanzar esto debe tener mucho la autodefensa y supervivencia dentro de la organización.

Unos de los problemas que afronta el departamento de recursos humanos en una economía competitiva es saber en qué medida vale la pena. A veces puede ser mucho más costo el flujo de recurso humano a través de una elevada rotación de personal para mantener una política salarial restrictiva. Para poder conocer hasta que nivel puede afectar, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos e interés básicos de la organización.

Según Chiavenato, (2000) “la determinación del porque se van los colaboradores de las empresas llevando acabo la entrevista de salida durante el último día de trabajo. Las causas principales son: relaciones con los jefes inmediatos, injusticias con las evaluaciones de desempeño y el clima organizacional. Hay factores externos que contribuyen a la rotación de personal, la situación de oferta por la competencia y una mejor oportunidad de empleo.” *(Pag.70)*.

Como todo sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados. Por un lado la organización importa ya que tiene que tener tecnología, dinero, financiación, pedidos de clientes, informaciones, personal, agua, energía eléctrica, etc.

Es sabido que la empresa mantiene diferentes problemas pero uno de los principales dentro del departamento de recursos humanos de las organizaciones es precisamente el aumento de salidas, transferencias de puestos o perdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas de personal.

La rotación de personal puede estar destina a dotar al sistema con nuevos recursos (mayor entradas que salidas) para poder impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el

tamaño del sistema (mayores de salidas que entradas) para disminuir las operaciones y reducir los resultados.

Sin embargo a veces la rotación escapa de control de los jefes de recursos humanos de la organización, cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente. Cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación personal.

Está demostrado que los empleados que ejercen su trabajo en un ambiente agradable y positivo son más productivos, de manera que se comunican más efectivamente entre su grupo de trabajo, otorgando una calidad de servicio superior a los clientes internos y externos tiene mayor sentido de pertenencia, compromiso y responsabilidad para con los resultados y sus objetivos laborales de la organización.

Ventajas de la rotación de personal:

Según Zulema, (2009) la rotación de personas en las organizaciones puede tener una gran variedad de ventajas las cuales son:

- Permitir que cada persona que ejerza labores en la organización descubra su potencial, sus habilidades y destrezas que no había desarrollado durante su estancia en el puesto en el que se desempeñaba.
- Se permite que cada equipo de trabajo pueda interactuar con los nuevos integrantes periódicamente. Para que puedan aportar novedosas ideas en un equipo de trabajo.
- Permitir que cada persona que tiene que desarrollar a alguien que es novato en su área pueda descubrir en sí mismo, el líder que lleva dentro.

- Permitir que cada persona que es líder de un equipo de trabajo pueda desenvolverse con cada compañero dentro de la empresa y su área o departamento cuando está permitido trabajar en otra área en la no ha laborado antes.
- Permitir que las persona no s e apoderen de cargo, hablando irónicamente.
- Permitir que todos los miembros de cada equipo tengan igualdad de oportunidades para poder rendir den diferentes áreas, para poder conocer nuevas habilidades y adquirir nuevos conocimientos.

Las ventajas de la rotación de personal es que no requieren de instalaciones especiales y que el principiante hace trabajo productivo durante el proceso de aprendizaje.

Desventajas de la rotación de personal:

Según Zulema, (2009), estas son las dificultades que pueden generar una rotación de personal dentro de una organización:

- Los colaboradores que no se sienten preparados para asumir nuevas funciones dentro de un nuevo departamento o área de la organización.
- Los trabajadores que no se sienten bien cuando sus compañero de puesto son cambiados de grupo, porque sienten que ha de perder a sus amigos.
- Las empleados que no toleran que sus compañeros tengan un ascenso dentro de la organización o sean promovidos a un mejor puesto.
- Los trabajadores que no asimilan o les cuesta adaptarse a nuevos miembros de su grupo.
- Hay personas que les cuesta seguir órdenes de los nuevos líderes.
- Los trabajadores que les cuesta adaptarse a un nuevo cargo que les exige ser líder de un grupo de personas, si ellos nunca han tenido este tipo de exigencias.

- Hay empleados que les cuesta socializar y cuando les ha costado integrarse un grupo luego de lograrlo no es fácil tener que dejarlo para comenzar en un nuevo puesto.
- Los empleados que no conocen muy bien su trabajo, pero no saben cómo ayudar a otros y prepararlos en el nuevo puesto.
- Los empleados que no se dejan ayudar ni enseñar, y quieren llegar a un equipo de trabajo pero que todos se adapten a él, en vez de él adaptarse el mismo a este nuevo equipo de trabajo.
- Los colaboradores que creen que sabe enseñar a los nuevos miembros, pero realmente los confunden porque no saben dar las herramientas necesarias para lo que si requiere saber el nuevo puesto.
- Hay trabajadores que no saben trabajar en equipo de trabajo solo individualmente.
- Y por último los trabajadores que cuando su equipo de compañero de puesto son muy buenos, pero cuando les toca liderarlos, terminan rompiendo relaciones y nadie los quiere como líderes.

Costos de la rotación de personal:

Según Chiavenato, (2005) “toda rotación de personal utiliza un sistema eficaz para poder lograr los objetivos implementados por la organización para lo cual fue diseñado utilizar al máximo el recurso disponible para la eficacia del recurso.”

La movilidad del empleado (hacia dentro o hacia fuera de una organización, y hacia arriba o abajo o lateralmente), forma parte del cuatro total de la rotación.

La rotación de personal implica costos primarios y secundarios y terciarios con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro.

Costos primarios de la rotación de personal:

Así mismo Chiavenato, (2011), se refieren a la relación directamente con el retiro de cada colaborador dentro de la organización y el reemplazo que debe realizarse por otra persona. Esto incluye:

a) Costos de reclutamiento y selección:

- Gastos de emisión y procesamiento de solicitud de empleado.
- Gastos de mantenimiento de selección de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento y selección, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamiento, pagos, etc.).
- Gastos en publicaciones de avisos de reclutamiento en periódicos, folletos, honorarios de la empresa de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.
- Gastos de pruebas de selección y evaluación de candidatos.
- Gastos de mantenimiento de la dependencia de servicios públicos médicos, promediados según el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección.

b) Costos de registro y documentación:

- Gastos de mantenimiento de la dependencia de registro y documentación del personal.

- Gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, procesamiento de datos apertura de cuenta bancaria, etc.

c) Costo de ingreso:

- Gastos de la dependencia de entrenamiento (en caso de que esta sea la encargada de la integración del persona recién ingresado en la organización; si la integración esta descentralizada en las diversas dependencias del sistema de recursos humanos de la organización, reclutamiento y selección, entrenamiento, servicio social, higiene seguridad, benéficos, etc, debe promediarse el tiempo dedicado al programa de integración de nuevos empleados), proporcionales al número de empleados vinculados al programa de integración.
- Costo del tiempo que el supervisor de la dependencia solicitante invierte en la ambientación del empleado recién ingresado a su sección.

d) Costo de desvinculación:

- Gastos de la dependencia de registro y documentación, relativos al proceso de retiros del empelado.
- Costo de las entrevistas de desvinculación (tiempo del entrevistador invertido en la entrevista de desvinculación, costo de formularios, costos de la elaboración de los informes correspondientes, etc).
- Costo de la indemnización pro el tiempo que trabajo dentro de la organización.
- Costo de anticipo de pagos relacionados con las vacaciones proporcionales.

Gastos secundarios de la rotación de personal

Continuando con Alles, (2002), estos costos abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente remplazo del trabajador, y se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación.

a. Efectos de la producción:

- Perdida de la producción ocasionada por la vacante dejada por el colaborador desvinculado, en tanto este no sea remplazado.
- Producción inferior por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado en el cargo.
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

b. Efectos en la actitud del personal:

- Imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a su compañeros por el empleado que se retira.
- Imagen, actitudes y predisposición transmitidas a sus compañeros por el empleado que se inicia en su nuevo puesto de trabajo.
- Influencia de los dos aspectos anteriores en la moral y la actitud del supervisor y del jefe.
- Influencia de esos dos aspectos en la actitud de clientes y proveedores.

c. Costo extra laboral:

- Gastos de colaboradores extras u horas extras necesarias para cubrir la vacante que se presen o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.

- Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo colaborador.
- Elevación del costo unitario de producción por la deficiencia media provocada por el nuevo trabajador.
- Tiempo adicional del supervisor, invertido en la integración y el enteramiento del nuevo trabajador.

d. Costo extra operacional:

- Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido por producción del nuevo empleado.
- Costo adicional de lubricación y combustible, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.
- Costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción que se elevan más, debido al índice reducido de producción del nuevo colaborador.
- Aumento de accidentes y en consecuencia, de sus costos directos e indirectos, debido a la mayor intensidad en el periodo de ambientación inicial de los recién admitidos.
- Aumento de errores, desperdicios y problemas de control de calidad causados por la inexperiencia del nuevo trabajador.

Costo terciario de la rotación de personal:

Así mismo Chiavenato, (2011), el costo terciario de la rotación de personal mediante se relaciona con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y a

largo plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son los estimables. Entre costos se cuentan:

- Costo de inversión extra:
 - Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación de equipo, mantenimiento de reparaciones con respecto al volumen de producción (reducidas ante las vacantes presentadas o a los recién ingresados durante el periodo de ambientación y entrenamiento).
 - Aumento de volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y por tanto incremento de reajustes a los demás empleados cuando la situación del mercado laboral es de oferta, lo que intensifica la competencia y la oferta de salarios iniciales más elevados en el mercado de recursos humanos.
- Perdidas en los negocios:
 - Se reflejan que en los negocios la falta de calidad de los productos o servicios prestados por empleados inexpertos en periodo de ambientación.

Según Chiavenato (2000) la rotación de personal se convierte en un factor de perturbación por sus innumerables y complejos aspectos negativos y positivos cuando se acelera sobre todo si es forzada por la organización para obtener las ventajas positivas o negativas a un cierto tiempo de implementar este sistema. (P. 76)

Tabla No. 2

Costos de Reclutamiento	Costos de Selección	Costo de entrenamiento	Costos de desvinculación
<ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento de la solicitud del empleado • Publicidad • Visitas a instituciones educativas • Atención a los candidatos • Tiempo de los reclutadores • Investigaciones de mercado • Formularios y costo de procesamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas de selección • Aplicación de calificaciones de pruebas de conocimientos • Aplicación y calificación de tests. • Tiempo de los seleccionadores. • Verificación de referencias • Exámenes médicos y de laboratorio 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de integración • Orientación • Costos directos de capacitación • Tiempo de los instructores • Baja productividad durante la capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de salarios y cancelación de derechos laborales (vacaciones proporcionales, prima por salario, prima de servicios, indemnizaciones, etc.) • Pago de beneficios sociales • Entrevista de desvinculación • Costos de outplacemet • Cargo vacante hasta la sustitución

Fuente: Chiavenato (2000). Costos de reposición en función de la rotación (Pag.76)

Índice de rotación de personal:

La rotación de personal por lo general se expresa conforme a dos índices para separaciones y para ingresos.

Según Chiavenato, (2000) “el cálculo de índice de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos humanos disponibles en ciertos departamentos de la organización, dentro de un período de tiempo y en términos porcentuales. (P. 191)

El cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de recursos humanos se utiliza una ecuación para conocer la movilización que hubo dentro de un cierto tiempo en la organización.

Fórmula adecuada para poder medir la rotación según Chiavenato, (2000). (P. 191):

Índice de rotación de personal: $\frac{\text{Total de separación por mes} \times 100}{\text{Número promedio en la nómina del mes}}$

$$\frac{D \times 100}{PE}$$

D= desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el período considerado (salidas).

PE= promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumado los empleados existentes al comienzo y al final del periodo y dividiendo entre dos.

100= multiplicar este número por 100 para obtener el índice por 100 empleados para el mes. (Esto dependerá de cuantos empleados tenga la organización en total).

El índice de rotación ideal para las organizaciones es aquel que permita a la empresa retener al personal de buena calidad y dejar fuera de ella aquellas personas que representan problemas y que no se puedan corregir.

Las cifras totales de los índices de rotación son relativamente inútiles en sí. Se convierten en significativas solo cuando se comparan con los índices de otras organizaciones similares.

Los índices para ingresos, renuncias, suspensiones, renuncias y despidos pueden calcularse por la misma fórmula básica. Si el índice de separaciones se resta del correspondiente a los ingresos las cifras positivas o negativas muestran si el empleo se está ampliando o contrayendo.

Positivo y negativo de la rotación de personal:

Es cierto que ahora la crisis de empleo no da las posibilidades de escoger la organización a la que el ser humano quisiera pertenecer ya que son muy reducidas, no tiene la posibilidad de elegir entre seguir adelante en un puesto de trabajo o dejarlo en busca de otro donde sentirse más cómodo.

Sin embargo, son varias las personas que en el mercado laboral se encuentran en constante movimiento, ya sea dentro de la misma organización o con entradas y salidas de otra empresa. Se sabe que las personas que trabajan en un ambiente agradable y positivo son más productivas, se comunican de manera afectiva, dan una calidad de servicio superior a los clientes internos y externos y sobre todo mayor sentido de pertenencia, compromiso y responsabilidad para los resultados de los objetivos laborales.

Se sabe que la rotación de personal tiene un impacto directo en el negocio debido que cuando un colaborador deja la organización se lleva un cierto capital intelectual y probablemente lo lleva a la competencia. Por lo menos el 70% de la rotación de personal en una empresa sucede en los empleados entre 3 y 36 meses de servicio.

La rotación de personal tiende a generar un clima de inestabilidad alrededor y un vacío que se tiene que llenar en ocasiones de manera externas lo cual nos puede ser dificultoso para la organización y sobre todo riesgoso.

Positivo de la rotación de personal:

Una de las cosas positivas de la rotación de personal es que el manejo de los recursos humanos se tiene que hacer con la asesoría de especialistas en el área que manejen muy bien la psicología con los colaboradores para que tengan un buen resultado de reclutamiento del nuevo personal.

Según Robbins(2005) “la rotación de personal puede ser positiva en ciertos contextos, cuando esta movilidad de personal se produce para poder adquirir personal más capacitado para los puestos de trabajo, la inversión de dinero y tiempo se justifica por los resultados posteriores que puede alcanzar la organización o bien la empresa.

Negativo de la rotación de personal

Según Zulema, (2009), el movimiento de rotación de personal muchas veces trae consecuencias negativas para una y la otra parte, en el caso de las organizaciones la inestabilidad laboral genera diferentes problemas cuando se hace difícil llenar el puesto vacante y en el caso

de la persona despedida a veces es positivo pero no es siempre que deja una plaza para otra buena posibilidad laboral.

La organización con una alta rotación de personal generalmente son vista desde luz negativa, es una percepción común es que debe haber algo mal con la empresa para que continúe perdiendo empleados durante una cantidad significativa de tiempo. Además de la cantidad de tiempo y dinero que pierde la empresa.

Los empleados con la rotación de personal influyen para el desarrollo económico provocando su máxima concentración en disminuir la producción. Repercutiendo la caída del salario real, lo que reduce el poder adquisitivo de los empleados.

Cuando una empresa tiene alta rotación la moral del colaborador por lo general decae, además que ellos tienden a sentirse frustrados con todos los cambios constantes que se producen y se desilusionan. Es peor cuando hay un alto porcentaje de la rotación y no solo con los puestos bajos si no con los jefes de línea también ya que si es de esa manera entonces llegarían nuevas reglas y una nueva manera de realizar las cosas y después de unos cambios de régimen los empleados pueden sentirse frustrados o confundidos en cuanto a lo que se supone que debe hacer.

En la rotación de personal la capacitación se vuelve un gran problema para las organizaciones ya que son muy costosas para los nuevos ingresados a la empresa, además que consume mucho tiempo que se podría utilizar para la productividad de la empresa.

Las desvinculaciones tiene serios efectos negativos en los resultados de las empresas, dejar ir al recurso más importante dentro de una organización significa costos de entrenamiento,

productividad, desempeño, pérdida de conocimiento y de aprendizaje adquirido durante un determinado tiempo.

Para la organización la adaptación de un empleado a un cargo tiende a tardar un tiempo y más aún en lograr su máxima productividad, por lo que si la empresa se da el lujo de desvincularlo, al poco tiempo, esto resultara una pérdida económica.

La rotación es negativa cuando los clientes o bien los proveedores de la empresa pueden experimentar un grado de desconfianza hacia una firma en la que los colaboradores duran poco tiempo. Al haber una rotación de persona intensa, se hace difícil fortalecer el vínculo entre la compañía y los componentes externos.

Cuando una rotación de personal sucede exige formar nuevos trabajadores, algo que siempre lleva un cierto tiempo para realizarse, los nuevos colaboradores solo ganaran experiencia a medida que desarrollan su trabajo. De este modo es probable que el proceso de la productividad puede recaer.

Indudablemente la rotación de personal es un fenómeno al que toda organización está expuesta, por tal razón es fundamental conocer las causas recurrentes que provocan dicho fenómeno para anticiparse o para aplicar las medidas correctivas para su pronta solución y de esta manera alcanzar la eficacia y eficiencia en la búsqueda de los objetivos de la empresa. Los conceptos descritos en este apartado fundamentan y guían la presente investigación.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Guatemala y el mundo la rotación de personal es un factor que afecta en las empresas de manera económica y social. Existen muchos problemas en el entendimiento de las diversas culturas y costumbres de las persona, lo cual se manifiesta a través del comportamiento de los colaboradores de una organización.

La rotación de personal en las organizaciones se refiere cuando los colaboradores que ingresan y se desvinculan de la empresa o incluso dentro de la misma se da la movilidad de empleados en el transcurso de cierto tiempo.

En la actualidad las causas de rotación de personal pueden ser internas y externas provocando una inestabilidad laboral para los empleados y afectando a la productividad de la empresa, ya que el recurso humano es la clave para el éxito.

Las causas de rotación de personal dentro de la empresa se han manifestado durante estos meses por lo que esto afecta la productividad y el desempeño de los colaboradores, asimismo los costos que todo el proceso de reclutamiento genera para la empresa.

Por lo expuesto anteriormente se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las causas internas y externas que influyen en la rotación de personal de una empresa de alimentos de la costa sur?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

Determinar las causas internas y externas que influyen en la rotación de personal de una empresa de alimentos de la costa sur.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Describir las causas internas que provocan la rotación del personal.
- Describir las causas externas que provocan la rotación de personal.
- Identificar los puestos de trabajo con más rotación dentro de la empresa.
- Plantear una propuesta para mejorar la rotación de personal en la empresa de alimentos.

2.2 Elementos de Estudio

Rotación de Personal

2.3 Definición de Variable

2.3.1 Definición Conceptual:

- Rotación de personal:

Según Werther, (2008) rotación de personal es cuando se toma la decisión de terminar la relación laboral entre la empresa y el empleado y dicha decisión se puede originar por razones disciplinarias, personales o de estrategia personal.

2.3.2 Definición Operacional

Para determinar las causas internas y externas que influyen en la rotación de personal se utilizará como instrumento un cuestionario que evalúa ocho indicadores de causas internas y externas las cuales están comprendidas en:

- Externas
 - Otro trabajo
 - Viajar
 - Familia
 - Universidad
- Internos
 - Salario
 - Jefe
 - Desempeño laboral
 - Ambiente laboral

2.4 Alcances y límites

El alcance de esta investigación se basó en los puestos de administración, producción y laboratorio de la empresa de costa sur, este estudio brindó la oportunidad de conocer las causas internas y externas de la rotación de personal que manifiestan los colaboradores de la organización, que se llevó a cabo durante varios periodos.

Dentro de las limitantes se encontró que los sujetos no quieren realizar el cuestionario después de su retiro de la empresa, así mismo que el personal de rotación interna no quiso

realizar el cuestionario por miedo a perder su empleo, y por último que no exista suficiente rotación de personal durante la investigación dentro de la organización.

2.5 Aportes

Esta investigación permitió conocer las causas internas y externas de la empresa de alimentos de la costa sur.

Los beneficiados con los resultados que revelo el estudio de las causas de la rotación de personal en la empresa de alimentos y la gerencia general de planta ya que aportará a la organización datos valiosos para la toma de decisiones estratégicas en los para que realicen nuevos procesos para mejoramiento en especial los relacionados con el reclutamiento y selección de personal. El presente estudio será un aporte para la carrera de Psicología Industrial Organizacional de la Universidad Rafael Landívar, ya que proporciona datos específicos sobre las causas de rotación interna y externamente.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

La presente investigación se llevó a cabo en una empresa dedicada la importación y exportación de carnes, ubicada en Siquinalá del departamento de Escuintla.

La muestra estuvo integrada por 25 colaboradores, de los cuales 22 son género masculino y 3 femenino. Las áreas a considerar son administrativa, producción y laboratorio. Esta muestra fue seleccionada por medio del método conveniencia no probalística.

Tabla No. 1

Género

Género	Muestra
Femenino	3
Masculino	22
Total	25

Tabla No.2

Puesto

Puesto	Cantidad
Administración	2
Producción	20
Laboratorio	3
Total	25

Tabla No. 3

Tiempo de experiencia

Tiempo de Experiencia	Cantidad
1-2 años	15
3-5 años	5
6-10 años	5
Total	25

Tabla No. 4

Rango de Edad

Rango de Edad	Cantidad
18-25 años	10
26-33 años	5
34-41 años	5
42-50 años	5
Total	25

3.2 Instrumento

El instrumento que se utilizó para esta investigación consta de 25 enunciados, clasificados en ocho indicadores relacionados con las causas internas y externas de rotación del personal:

Externas:

INDICADOR	No. DE PREGUNTA
Otro Trabajo	1-3-5
Viajar	2-4-6
Familia	7-9-11
Universidad	8-10.12

Internas:

INDICADOR	No. DE PREGUNTA
Salario	13-15-17
Jefe	14-16-18
Desempeño Laboral	19-21-23
Ambiente Laboral	20-22-24-24

Cada enunciado tiene como opción cuatro respuestas, las cuales los sujetos deben escoger una, para que se pueda adecuar a la situación que se presenta para cada reactivo; estas opciones son: totalmente de acuerdo, de acuerdo, desacuerdo y totalmente desacuerdo.

3.3 Procedimiento

- Se presentó el planteamiento del estudio de la investigación
- Se investigó los antecedentes relacionados con el tema de investigación
- Se presentó el marco teórico con los autores que han aportado investigaciones relacionadas sobre el tema
- Se diseñó el instrumento de medición para el estudio
- Se solicitó a tres docentes capacitados sobre el tema de investigación para que puedan validar el instrumento
- Para luego presentó el método de la investigación
- Se tabularon las encuestas, para obtener los resultados
- Seguidamente se obtuvo los resultados de esa investigación referente a las causas internas y externas de rotación de personal.

- Posteriormente se realizaron las conclusiones y recomendaciones para el informe final de la presente investigación.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

La investigación fue un estudio de tipo cuantitativo descriptivo, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2010) busca especificar las propiedades, las características y los perfiles del fenómeno a investigar, se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas. En la metodología estadística, se utilizaron frecuencias y porcentajes, medidas de tendencia central como la media con el apoyo de excel.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

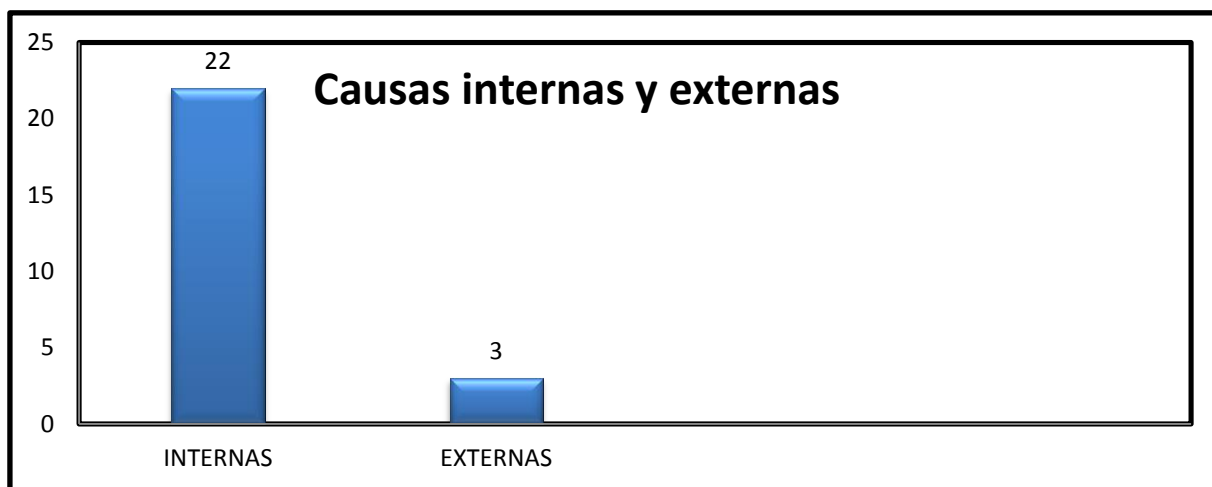
A continuación se presentan los resultados de la investigación el cual tuvo como objetivo determinar las causas internas y externas que influyen en la rotación de personal. Los datos que se presentan son los resultados de la aplicación del instrumento, en la cual se recabó información de una muestra aleatoria de 25 sujetos

Resultados con la relación a las causas internas y externas que influyen en la rotación de personal

Tabla No. 1

Causas	Población	Porcentaje
Internas	22	88%
Externas	3	12%
Total	25	100%

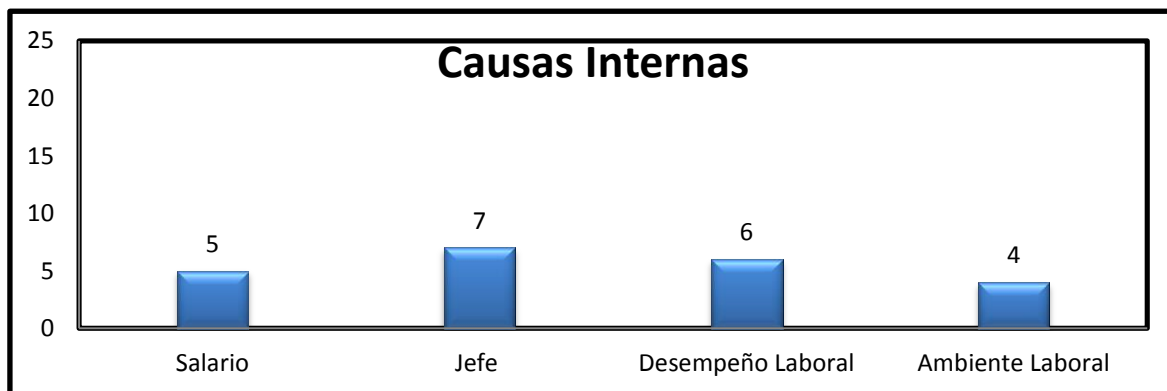
Grafica No. 1



De acuerdo a los resultados de la tabla y grafica No. 1 se puede apreciar que 22 sujetos influyen en las causas internas y 3 las externas de los que se realizaron el cuestionario, el 100% tiene alto nivel de rotación de personal.

Gráfica No. 2

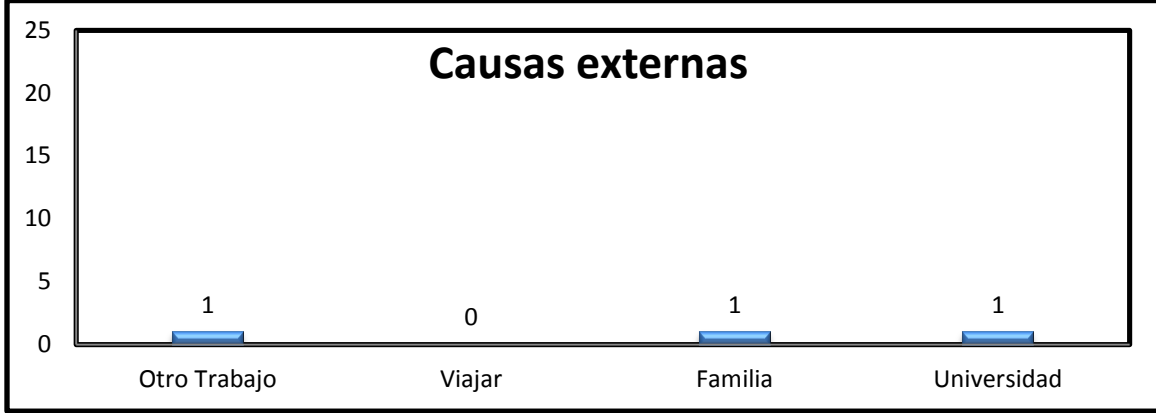
Resultados con relación a las causas internas que provocan la rotación de personal



De acuerdo a los resultados obtenidos con relación a las causas internas representadas en la gráfica No. 2, se puede apreciar que 7 colaboradores manifestaron que los jefes es uno de los factores más alto como motivo de rotación, continuando el factor desempeño laboral con 6 colaboradores, seguidamente el factor salario con 5 y el factor ambiente laboral con 4.

Gráfica No. 3

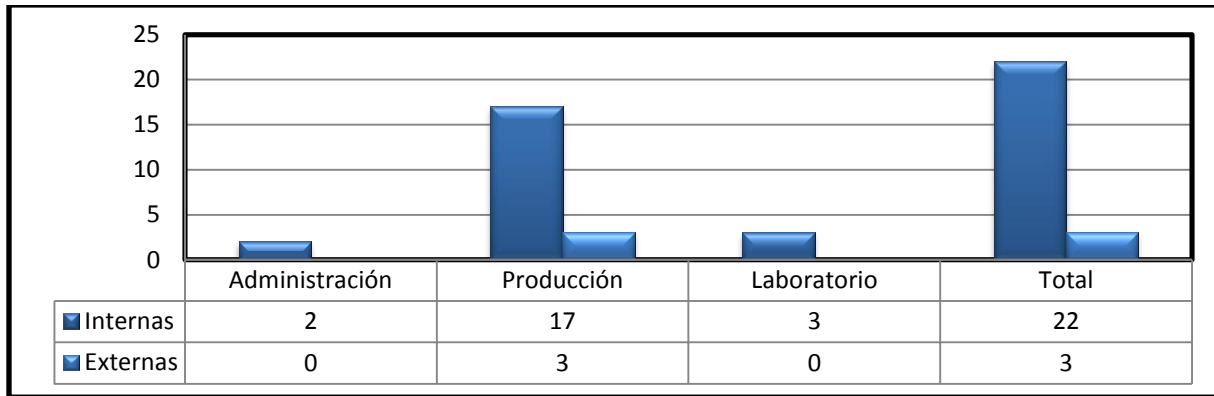
Resultados con relación a las causas externas que provocan la rotación de personal



Se observó en la gráfica No. 3 de los resultados obtenido con relación a las causas externas, se puede apreciar que 3 de los colaboradores manifiestan que otro trabajo, familia y universidad es un factor de rotación de personal.

Gráfica No.4

Resultados con relación a los puestos de trabajo con más rotación dentro de la empresa



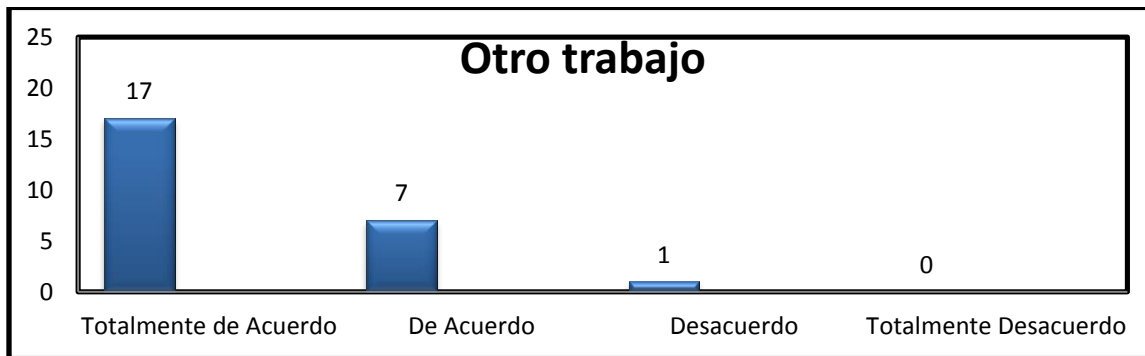
De acuerdo a los resultados obtenidos con relación a los puestos de trabajo dentro de la empresa las causas internas y externas representadas en la gráfica No. 4 se puede apreciar que el

área de producción tiene 17 colaboradores solicitaron su traslado por diferentes motivos a indicaron que su traslado por diferentes motivo de la rotación interna, mientras que por las mismas razones 3 de los sujetos del área de laboratorio solicitaron su cambio. En el caso de la administración se determinó que 2 de los sujetos encuestados solicitaron su cambio por las mismas razones.

Resultados obtenidos del cuestionario de rotación de personal

Gráfica No. 5

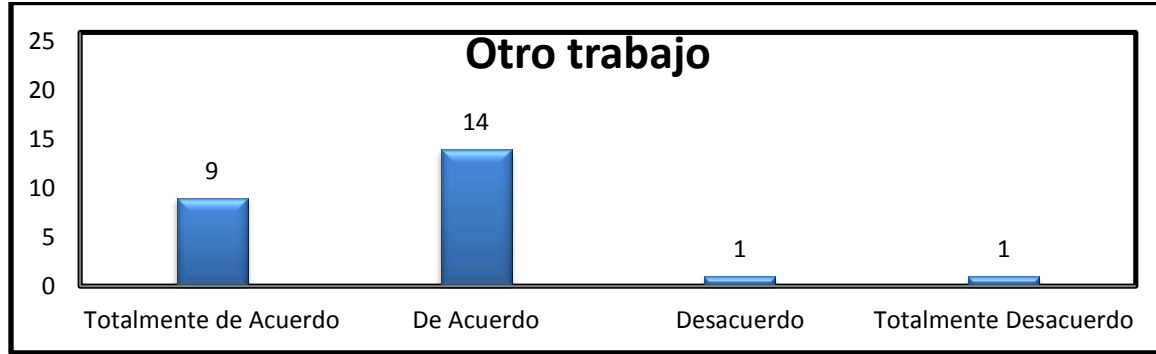
¿Puedes dejar tu puesto de trabajo en este momento por otro trabajo?



Se observó en la gráfica No. 5 que 17 colaboradores están totalmente de acuerdo en cambiar de otro trabajo en este momento, 7 de acuerdo y 1 desacuerdo.

Gráfica No. 6

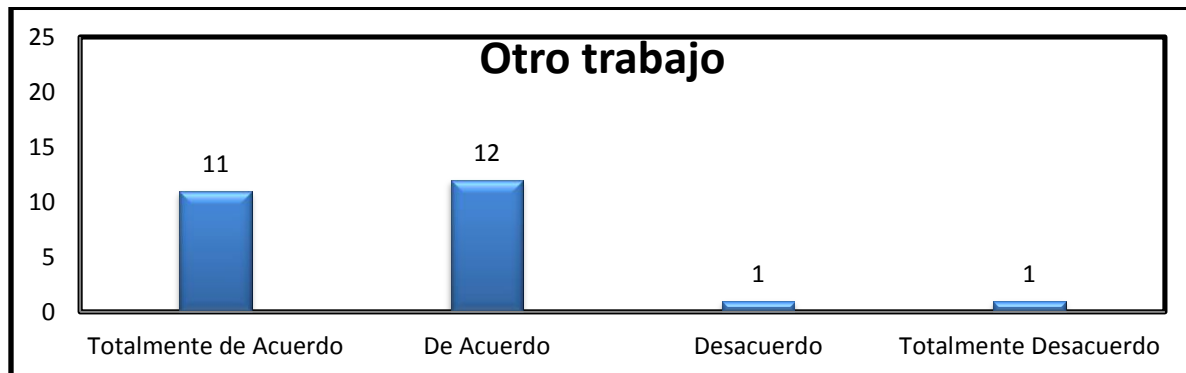
¿Si tuvieras una mejor oferta de trabajo cambiaras de trabajo?



La grafica No. 6 indica 14 estuvieron de acuerdo con cambiar de trabajo si tuvieran una mejor oferta, 9 totalmente de acuerdo, 1 desacuerdo y 1 totalmente desacuerdo.

Gráfica No. 7

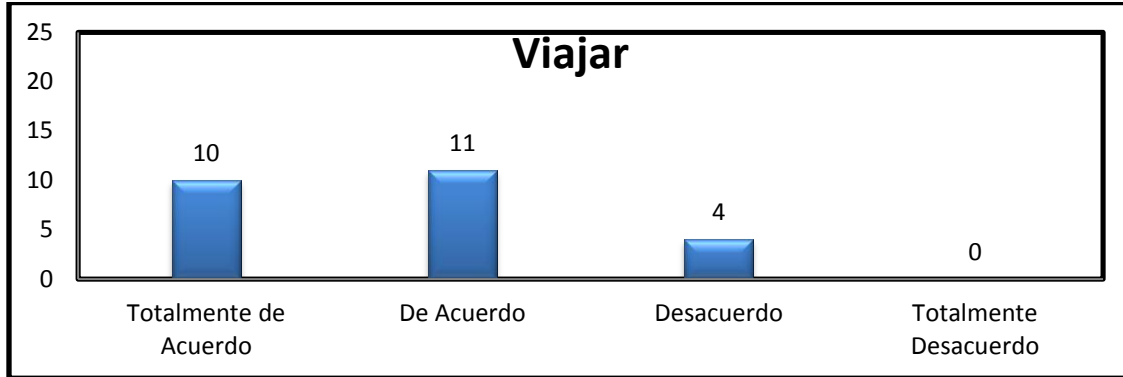
¿Consideras dejar la empresa?



De acuerdo a los resultados representados en la gráfica No. 7 dieron que 12 colaboradores están de acuerdo en considerar dejar la empresa, 11 en totalmente de acuerdo, 1 desacuerdo y 1 totalmente desacuerdo.

Gráfica No. 8

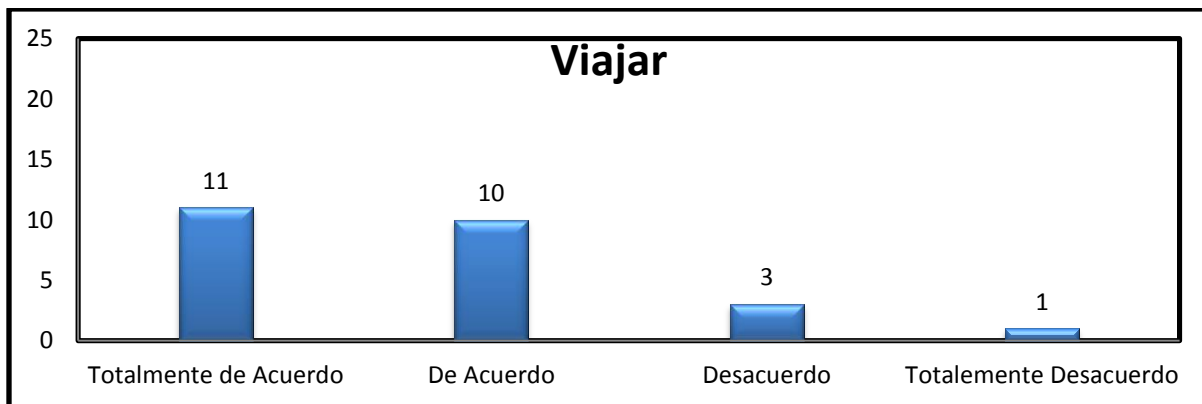
¿Dejarías tu trabajo actual si tuvieras que viajar constantemente?



La grafica No. 8 muestra que 11 colaboradores están de acuerdo en dejar su trabajo actual si tuviera que viajar constantemente, 10 totalmente de acuerdo, 4 desacuerdos y 0 totalmente desacuerdo

Gráfica No. 9

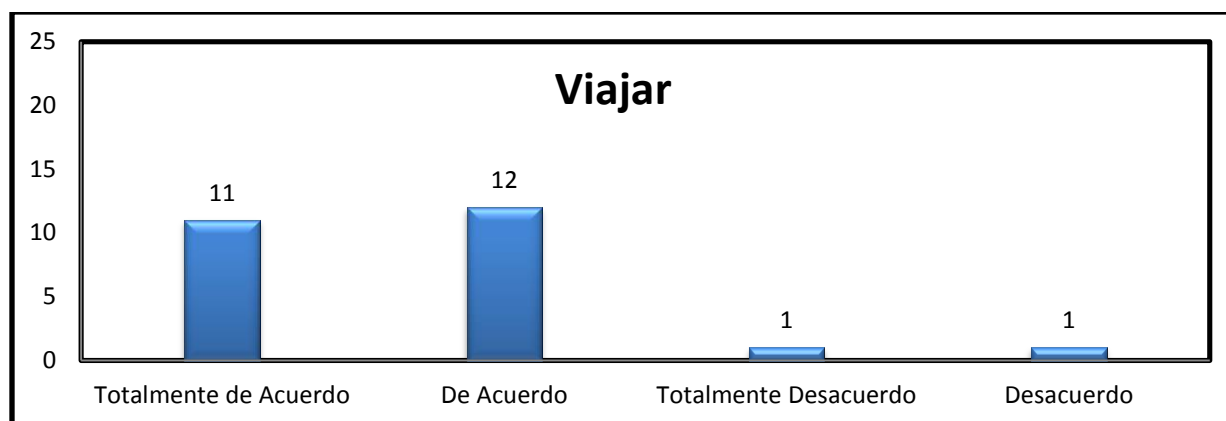
¿Dejarías tu trabajo si te exigieran que trabajaras fuera del país?



Los resultados reflejan en la gráfica No. 9 manifiestan que 11 colaboradores dejarían su trabajo si exigieran que trabajen fuera del país, 10 de acuerdo en dejarlo, 3 desacuerdos y 1 totalmente desacuerdo.

Gráfica No. 10

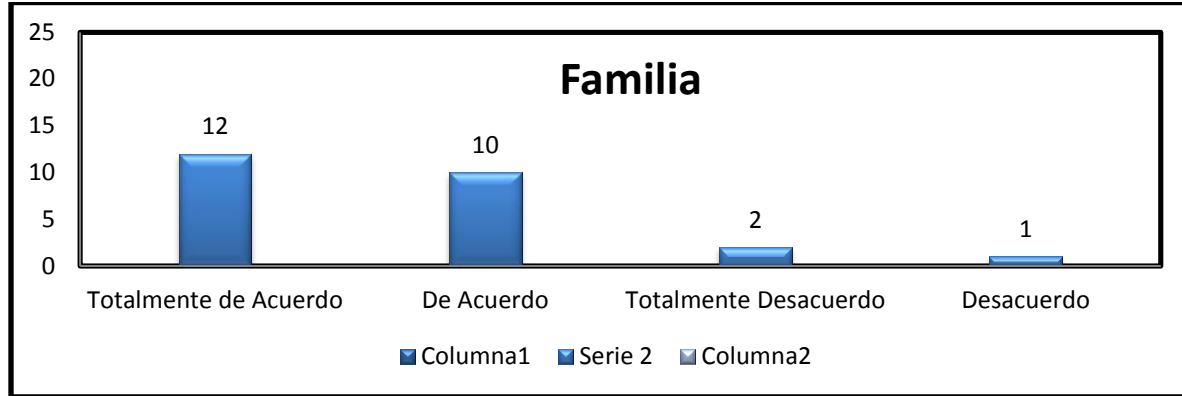
¿Si te ofrecieran en donde tuvieras que viajar lo aceptarías?



Se observó en la gráfica No. 10 que 12 colaboradores están de acuerdo en dejar la empresa si le ofrecieran en donde tuviera que viajar, 11 totalmente de acuerdo, 1 totalmente desacuerdo y 1 desacuerdo.

Gráfica No. 11

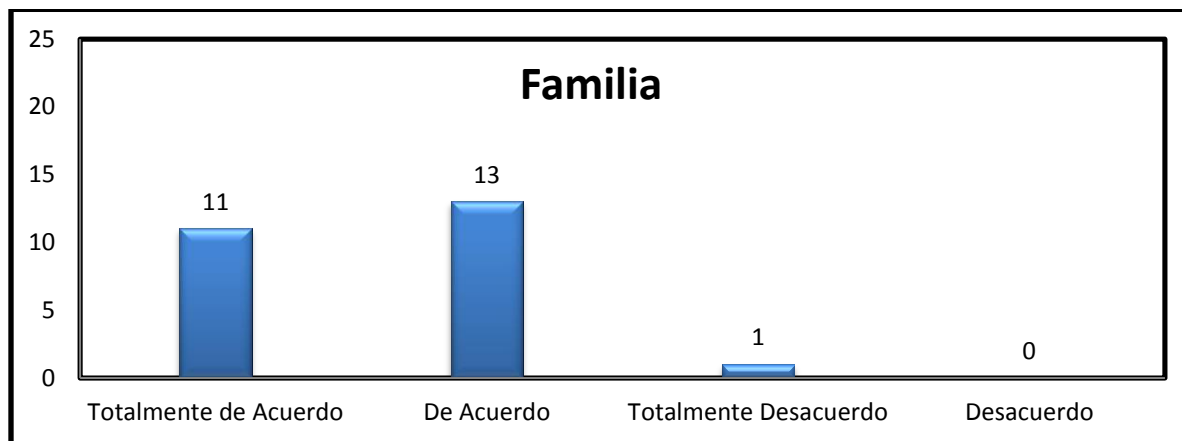
¿Si tu familia estuviera en desacuerdo con tu trabajo, lo dejarías?



La gráfica No. 11 indica que 12 personas están totalmente de acuerdo en dejar su trabajo si su familia estuviera en desacuerdo, 10 de acuerdo, 2 totalmente en desacuerdo y 1 desacuerdo.

Gráfica No. 12

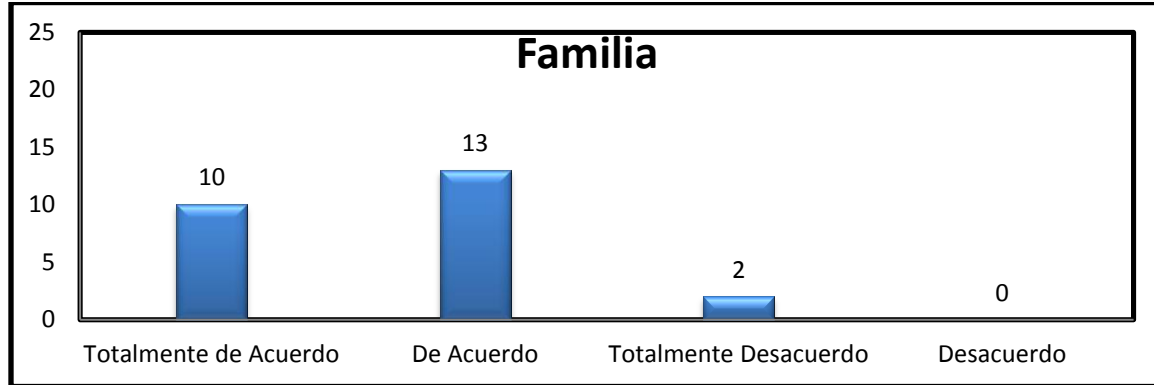
¿Los horarios de trabajo reducen el tiempo con tu familia?



Se observó en la gráfica No. 12 que 13 colaboradores están de acuerdo en que los horarios de trabajo reducen el tiempo con su familia, 11 totalmente de acuerdo, 1 totalmente desacuerdo y 0 en desacuerdo.

Gráfica No. 13

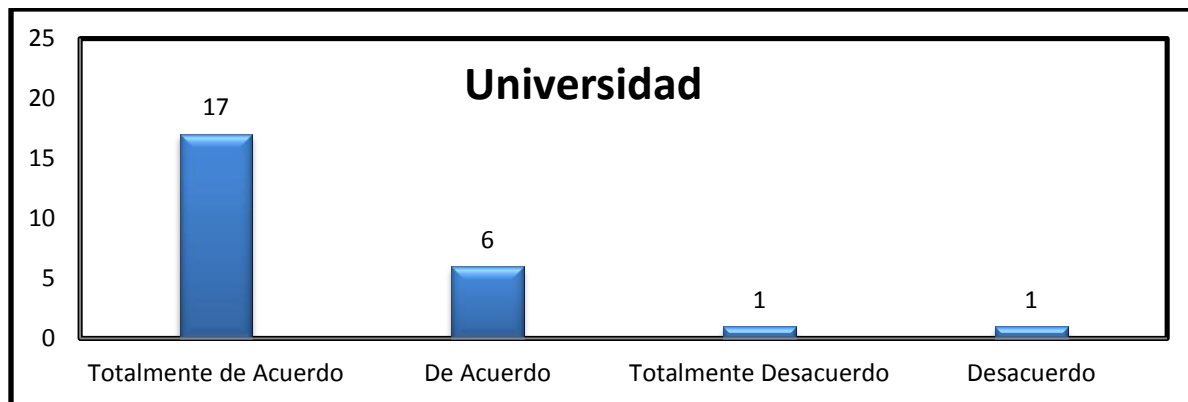
¿Tú familia esta insatisfecha con tu trabajo?



Se muestra en la gráfica No. 13 que 13 colaboradores están de acuerdo en que su familia este insatisfecha con su trabajo, 10 totalmente de acuerdo, 2 totalmente desacuerdo y 0 desacuerdo.

Gráfica No. 14

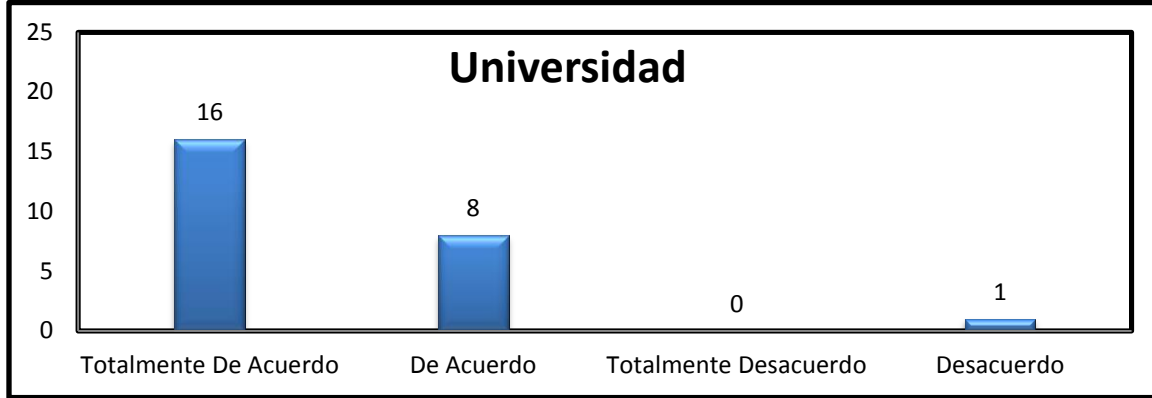
¿Si estudias dejarías tu trabajo por el horario de la universidad?



La gráfica No. 14 muestra que 17 colaboradores están totalmente de acuerdo en dejar su trabajo por el horario de la universidad, 6 de acuerdo, 1 totalmente desacuerdo y 1 desacuerdo.

Gráfica No. 15

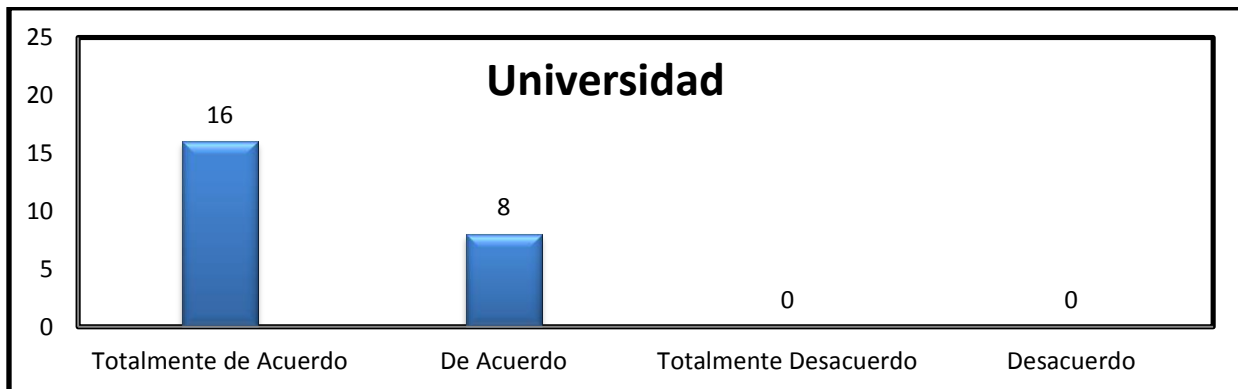
¿Si la empresa te impidiera seguir estudiando, renunciarías?



La gráfica No. 15 indica que 16 colaboradores están totalmente de acuerdo en renunciar si la empresa les impidiera seguir estudiando, 8 de acuerdo, 0 totalmente desacuerdo y 1 desacuerdo.

Gráfica No. 16

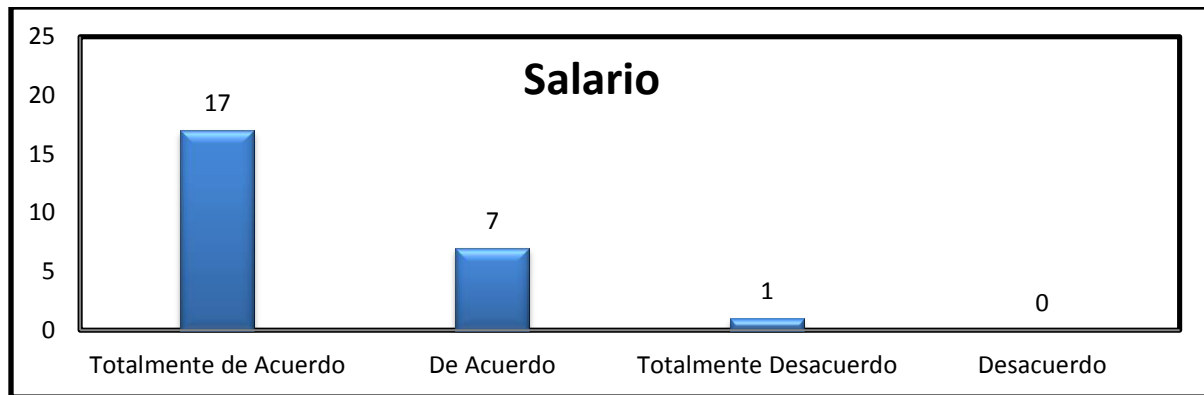
¿La universidad es más importante que tu trabajo?



Se observó en la gráfica No. 16 se manifestaron que 16 colaboradores están totalmente de acuerdo que la universidad es más importante que su trabajo, 6 de acuerdo, 0 totalmente desacuerdo y 0 desacuerdo.

Gráfica No. 17

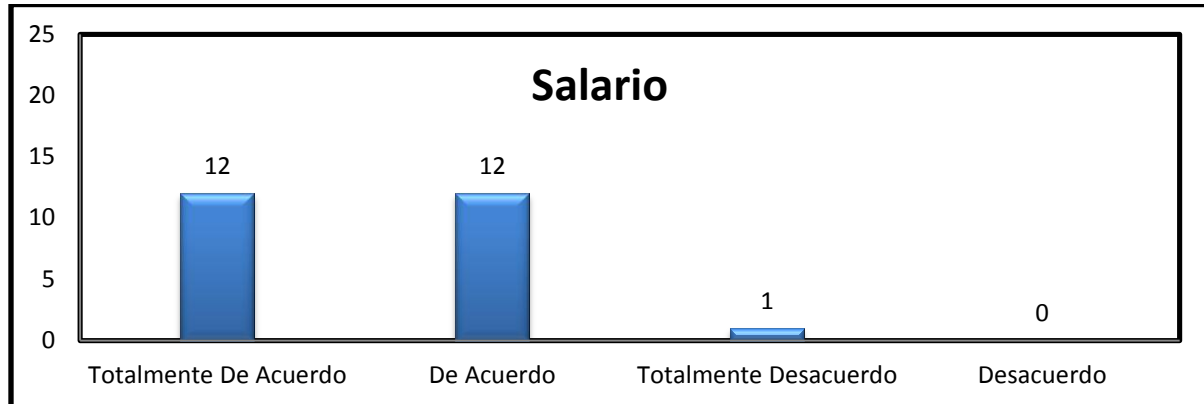
¿Si no estuvieras satisfecho con tu salario en esta empresa cambiarías de trabajo?



En cuanto a la gráfica No. 17 se manifiestan cambiarían de trabajo si no estuviera satisfecho con el salario 17 colaboradores están totalmente de acuerdo, 7 de acuerdo, 1 totalmente desacuerdo y 0 desacuerdo.

Gráfica No. 18

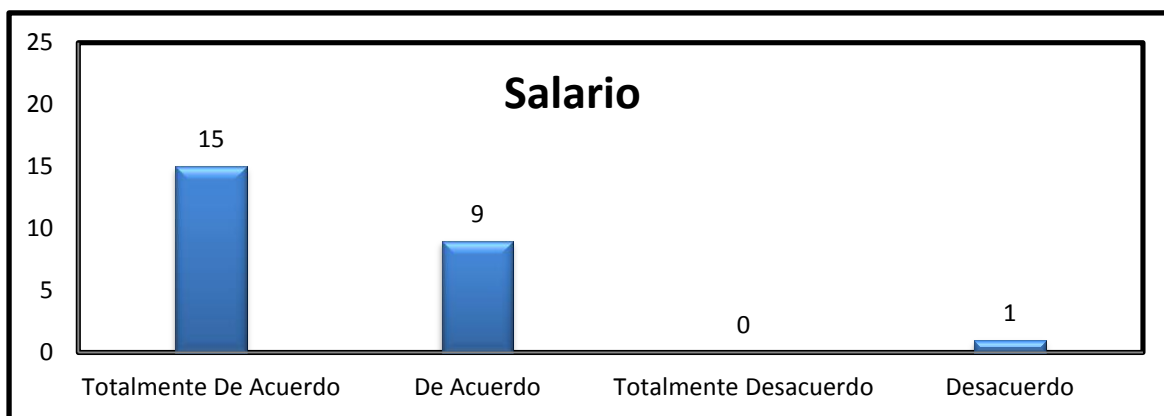
¿Te parece el salario por tus labores?



La grafica no. 18 muestra que 12 colaboradores están totalmente de acuerdo con el salario devengado, 12 de acuerdo, 1 totalmente desacuerdo y 0 desacuerdo.

Gráfica No. 19

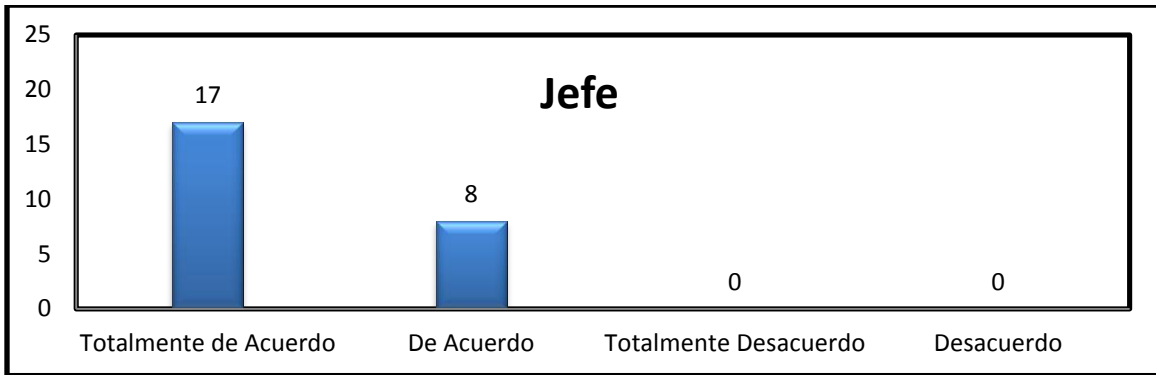
¿Crees que la empresa te da la remuneración que necesitas?



Se observó en la gráfica No. 19 que 15 colaboradores están totalmente de acuerdo le da la remuneración que necesita, 9 de acuerdo, 0 totalmente desacuerdo y 1 desacuerdo.

Gráfica No. 20

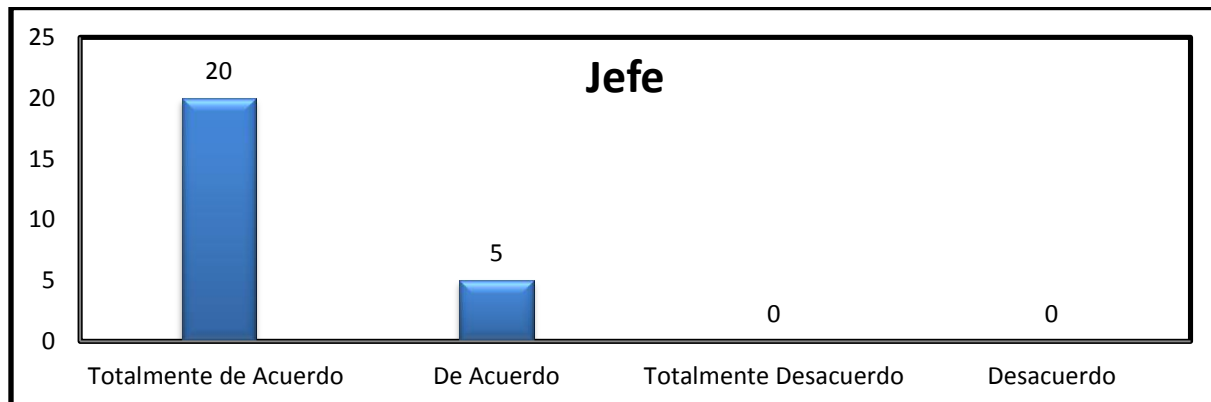
¿Si tu jefe no te da las herramientas necesarias para tu desarrollo dentro de la empresa lo dejarías el trabajo?



Se observó en la gráfica No. 20 que 17 colaboradores están totalmente de acuerdo en dejar su trabajo si no les dan las herramientas necesarias para desarrollar de su trabajo, 8 de acuerdo, 0 totalmente desacuerdo y 0 desacuerdo.

Gráfica No. 21

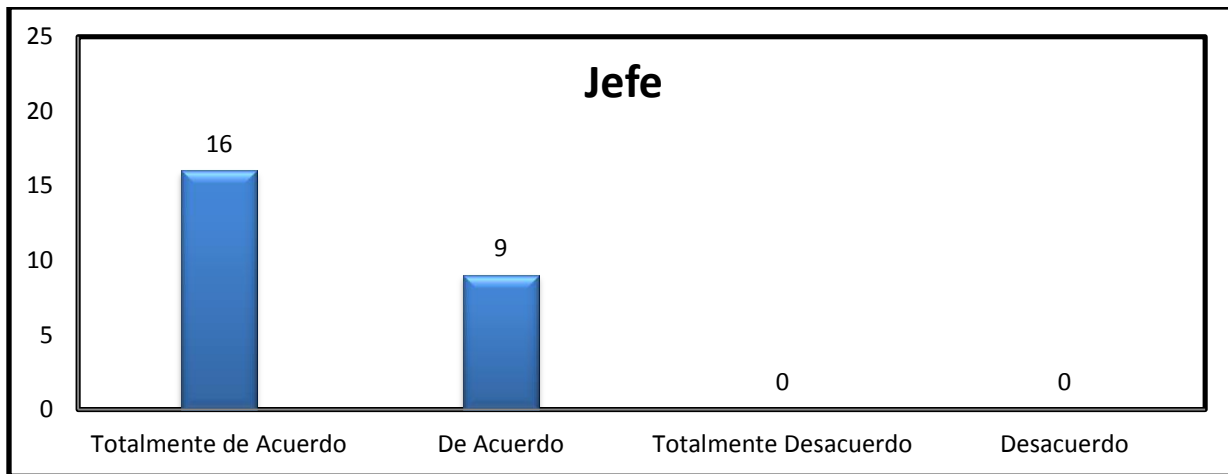
¿Si tuvieras algún problema con tu jefe inmediato cambiaras de trabajo?



En la gráfica No. 21 manifiesta si existiera algún problema con su jefe inmediato cambiarían de trabajo los 20 colaboradores están totalmente de acuerdo, 5 de acuerdo, 0 totalmente desacuerdo y 0 desacuerdo.

Gráfica No. 22

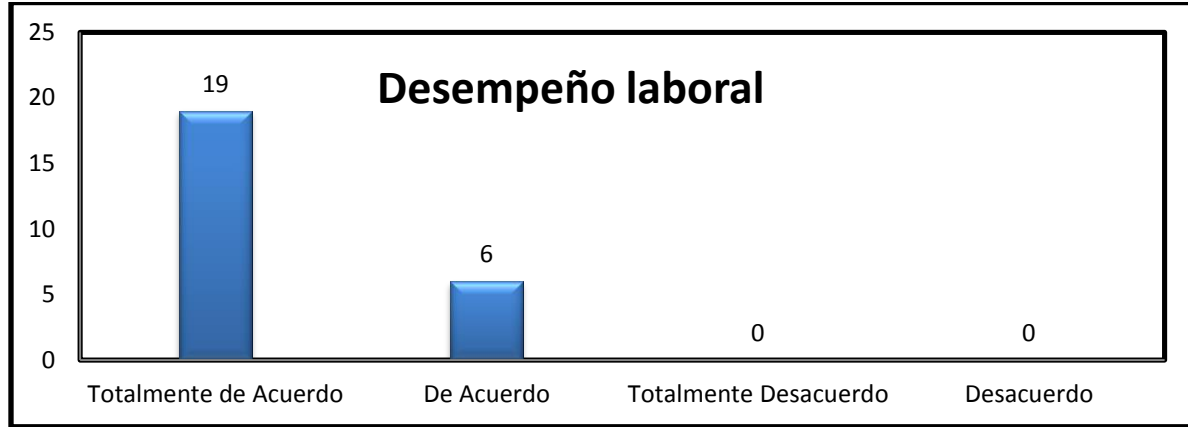
¿Necesitas mejor trato de tu supervisor?



Se muestra en la gráfica No. 22 que 16 colaboradores están totalmente de acuerdo necesitan mejor trato de su supervisor, 9 de acuerdo, 0 totalmente desacuerdo y 0 desacuerdo.

Gráfica No. 23

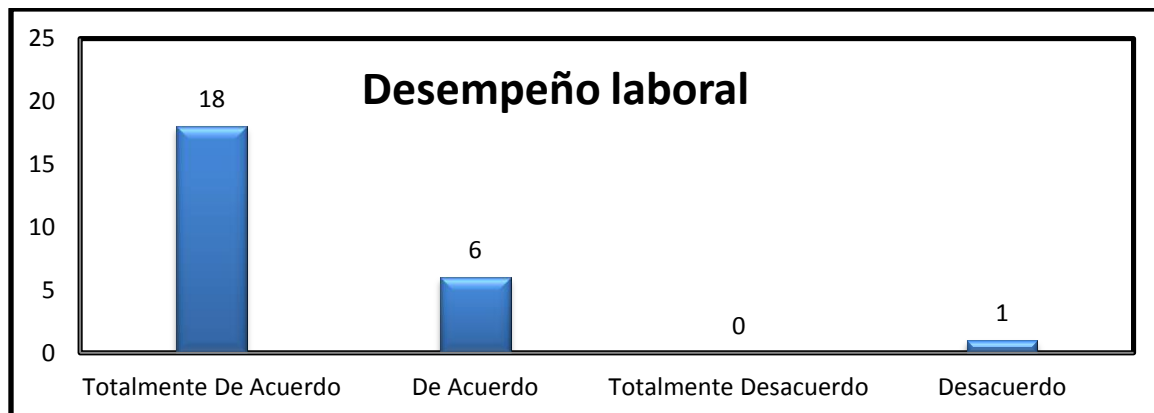
¿Consideras que realizas de la mejor manera tu trabajo diario?



Se muestra en la gráfica No. 23 que 19 colaboradores están en totalmente de acuerdo que realizan de la mejor manera su trabajo diario, 6 de acuerdo, 0 totalmente desacuerdo y 0 desacuerdo

Gráfica No. 24

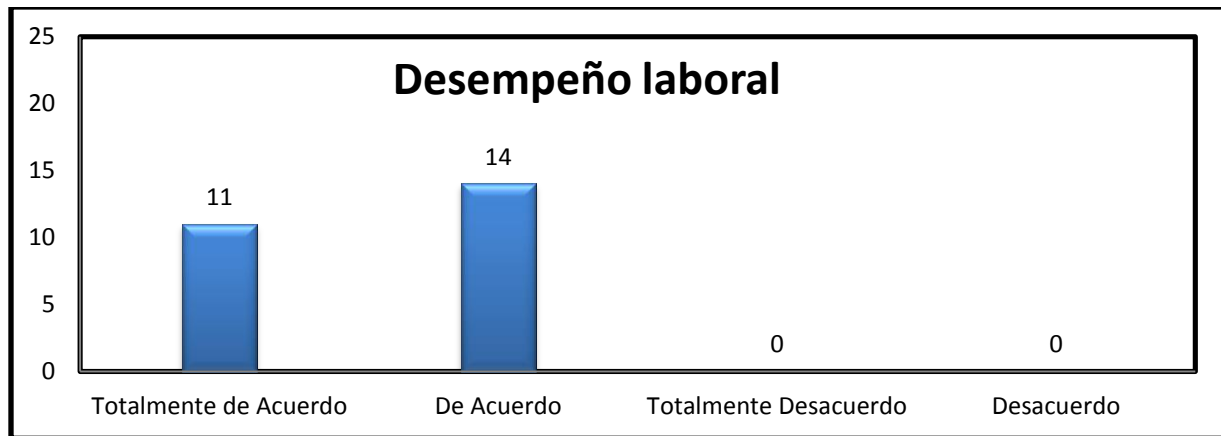
¿Conoces todas las funciones de tu puesto de trabajo?



La grafica No. 24 nos muestra que 18 colaboradores están totalmente de acuerdo en conocer las funciones de su puesto de trabajo, 6 de acuerdo, 0 totalmente desacuerdo y 1 desacuerdo.

Gráfica No. 25

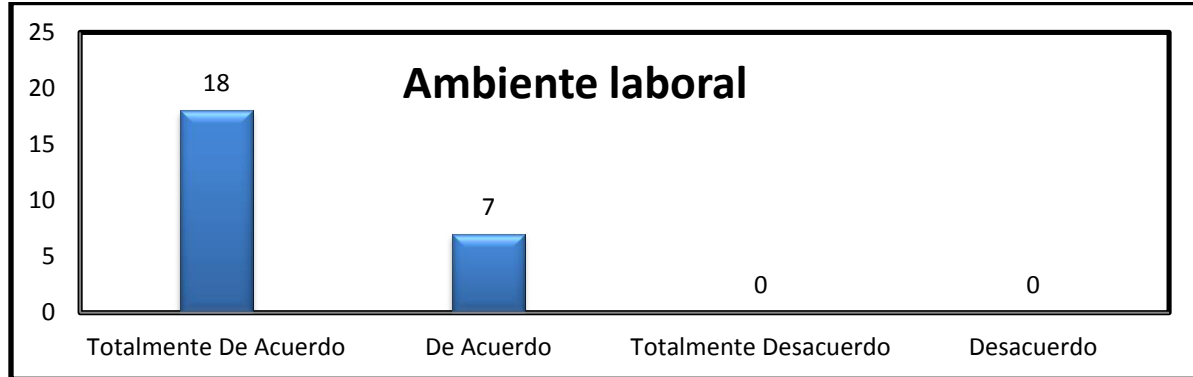
¿Consideras que tu desempeño es reconocido de maneja justa?



Se observó en la gráfica No. 25 que 14 colaboradores está de acuerdo en que es reconocido su desempeño de manera justa, 11 totalmente de acuerdo, 0 totalmente desacuerdo y 0 desacuerdo.

Gráfica No. 26

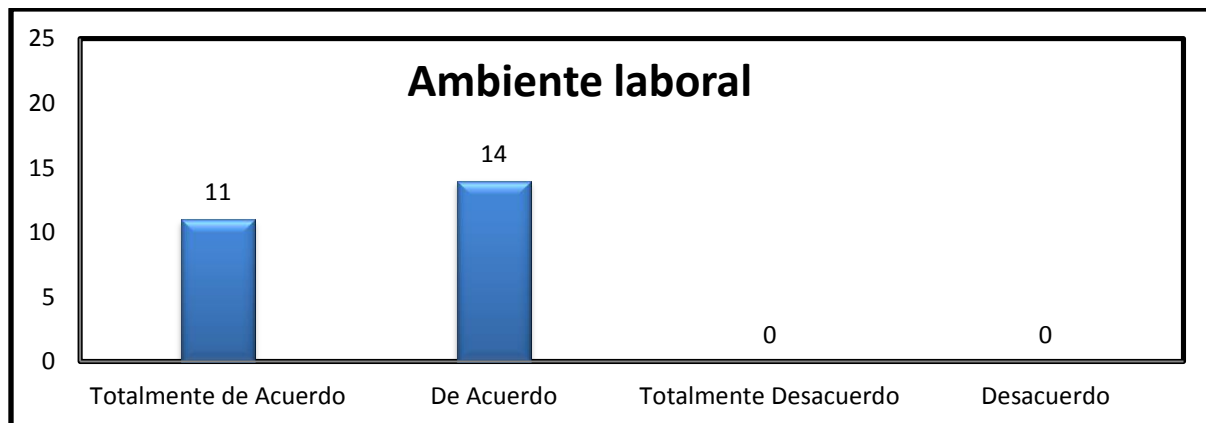
¿Hay insatisfacción en su ambiente de trabajo?



Según la gráfica No. 26 los resultados 18 colaboradores están totalmente de acuerdo con la insatisfacción en su ambiente de trabajo, 7 de acuerdo, 0 totalmente desacuerdo y 0 desacuerdo.

Gráfica No. 27

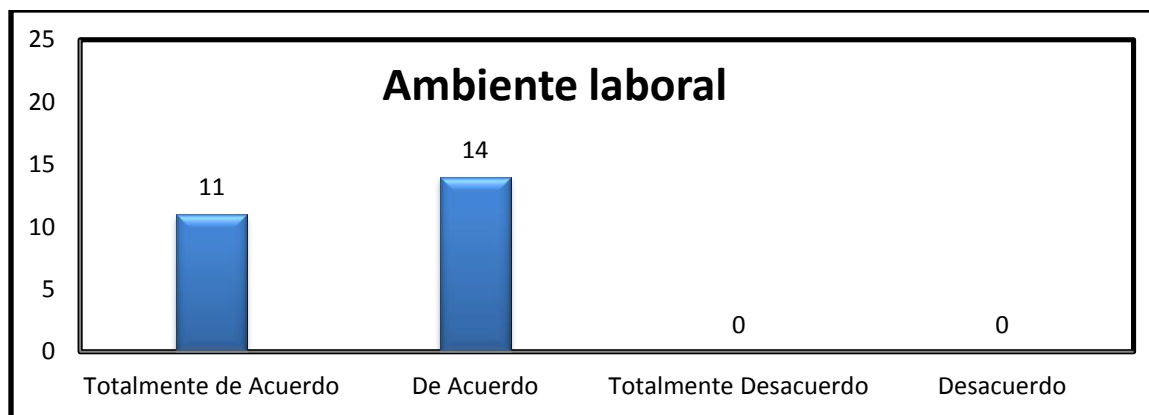
¿Tiene problemas con la comunicación con sus compañeros de trabajo?



La gráfica No. 27 indica que 14 colaboradores están de acuerdo en que hay problemas de comunicación con sus compañeros de trabajo, 11 totalmente de acuerdo, 0 totalmente desacuerdo y 0 desacuerdo.

Gráfica No. 28

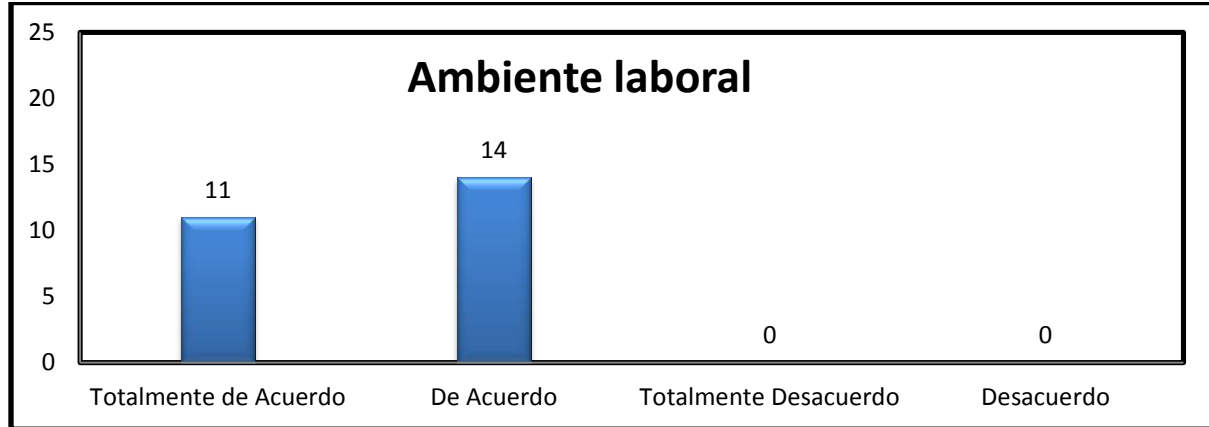
¿Renunciarías a tu trabajo si tuvieras algún problema con sus compañeros de trabajo?



Se observó en la gráfica No. 28 que 14 colaboradores están de acuerdo con renunciar a su trabajo si tuvieran algún problema con sus compañeros de trabajo, 11 totalmente de acuerdo, 0 totalmente desacuerdo y 0 desacuerdo.

Gráfica No. 29

¿Crees que tu ambiente laboral afecta para que abandones tu trabajo?



Se muestra en la gráfica No. 29 que 14 colaboradores están de acuerdo que su ambiente laboral afecta para que abandonen su trabajo, 11 totalmente de acuerdo, 0 totalmente desacuerdo y 0 desacuerdo.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a la investigación realizada se determinaron las causas internas y externas que influyen en la rotación de personal de una empresa de la costa sur, por medio de un cuestionario lo cual dio como resultado los siguientes factores: salario, jefe, desempeño laboral., ambiente laboral, viajar, otro trabajo, familia, universidad; lo cual coincide con la investigación de Villegas (2010), quien indica que fueron encontradas ocho causas de rotación de personal, internas y externas siendo las más recurrentes: ambiente de trabajo y otro trabajo, las que sumadas porcentualmente implican el cincuenta por ciento del cien por ciento de su investigado, con el objetivo de establecer la efectividad del programa motivacional basado en incentivos no monetarios para disminuir el nivel de rotación de un call center de una institución financiera.

En su investigación Díaz (2013), tuvo como objetivo determinar de qué manera influye la identidad organizacional en la rotación personal por lo que esto coincide con los resultados obtenidos en el presente estudio ya que los colaboradores no se identifican con la empresa y su motivación.

Por otro lado Lacanal (2005), realizaron un estudio con el objetivo de identificar los factores a considerar para determinar las causas de rotación de personal en la empresa comercializadora de medicamentos, teniendo como resultado que no cuentan con el proceso adecuado para su aplicación del cuestionario debido a ello, no se pueden determinar concretamente las causas de rotación de personal, por lo que no coincide con la herramienta que sirve para mostrar las causas de la rotación es la entrevista de salida los aspectos de discreción, confidencialidad, sinceridad y veracidad de la información obtenida.

Por otro lado Lacanal (2005), realizaron un estudio con el objetivo de identificar los factores a considerar para determinar las causas de rotación de personal en la empresa comercializadora de medicamentos, teniendo como resultado que no cuentan con el proceso adecuado para su aplicación del cuestionario debido a ello, no se pueden determinar concretamente las causas de rotación de personal, por lo que no coincide con la herramienta que sirve para mostrar las causas de la rotación es el cuestionario los aspectos de discreción, confidencialidad, sinceridad y veracidad de la información obtenida.

Asimismo en la investigación realizada por Pineda (2010), en México tuvo como objetivo efectuar un estudio de la motivación y satisfacción laboral del personal que se encontraba laborando en la empresa así como identificar la relación entre la motivación, satisfacción y rotación de personal teniendo como resultado que la alta rotación que presenta la organización se debe a los bajos salarios que paga, y el veintiún por ciento creen que se debe a la falta de motivación y por último el once por ciento piensa que se deba a motivos personales, lo cual coincide con la presente investigación, ya que se encontró una alta incidencia en que los factores internos tales como, salario y motivación, son motivos de rotación de personal.

Por otro lado Chiavenato (2005), indicó que el término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan a la organización y de las que salen de ella, por lo que en la presente investigación se aprecia que el ambiente laboral o bien el clima laboral es el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, y este influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad, está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con

su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

De acuerdo con la investigación de Domínguez y Sánchez (2013) en España tuvo como objetivo establecer la relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A. Trujillo, cuyo resultado fue que los empleados no están satisfechos del todo con su sueldo, la insatisfacción en los empleados por las compensaciones puede afectar la productividad y el clima laboral, lo que coincide con la presente investigación, ya que en caso extremo podría redundar en la disminución del desempeño, el ausentismo, incluso en algunos casos en una rotación voluntaria.

Por otro lado Rubio (2003), realizó su investigación con el objetivo de analizar los principales factores que influyen en que se dé un elevado índice de rotación del personal en las empresas constructoras del estado de Nayarit, con el fin de poner mejoras, ajustes y compromisos entre empresarios, trabajadores y gobierno, teniendo como resultado que los principales factores que influyen en la rotación son: la falta de continuidad de las obras, renuncias del trabajador y por inestabilidad propia del mismo o por razones personales, lo cual no coincide con la investigación ya que no son los factores externos los determinantes de la rotación de personal.

Para finalizar, se pudo determinar que los resultados evidencian que los colaboradores poseen altos niveles de rotación de personal de diferentes causas internas y externas, siendo sujetos comprometidos a su trabajo.

VI. CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación, las ocho causas internas y externas de rotación de personal encontradas fueron las siguientes: salario, jefe, desempeño laboral, ambiente laboral, otro trabajo, viajar, familia y universidad.
2. Se determinó las cuatro causas internas que provoca la rotación de personal dentro de la empresa de la costa sur siendo las primeras: jefe, desempeño laboral, salario y ambiente laboral.
3. Las causas externas que provocan la rotación de personal son las siguientes: otro trabajo, familia, viajar y universidad.
4. Se determinó que puestos de trabajo dentro de la empresa de la costa sur con mayor influencia de rotación de personas fueron los siguientes: producción, administración y laboratorio.
5. Se estableció un plan para el mejoramiento de las causas internas y externas de la rotación de personal en la empresa de la costa sur con el objetivo de retener y obtener al mejor personal para la organización.

VII. RECOMENDACIONES

1. A la organización alimentos de la costa sur, tomar en cuenta la propuesta para mejorar la rotación de personal y de esta forma se disminuya las causas internas y externas.
2. A la gerencia general de la empresa de alimentos darle la continuidad de la propuesta con los jefes de los departamentos, para que disminuya las causas de rotación.
3. Se recomienda a la empresa en estudio, que en un corto plazo se implementen medias jornadas de trabajo para el personal de producción, administración y laboratorio para que los colaboradores tengan la oportunidad de poder estudiar en la universidad y con ello evitar la rotación de personal.
4. El personal responsable deberá de realizar un análisis anual de los índices de rotación de personal de los diferentes departamentos dentro de la empresa de alimentos de la costa sur.

VIII. REFERENCIAS

- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica; fundamentos y aplicaciones* (2 Ed). México: McGraw-Hill.
- Chaivenato, I. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (5 Ed). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5 Ed). Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Diaz, G. (2013). “*Identidad organizacional y rotación de personal*” (estudio realizado en empresas que se dedican a la venta de acabados de construcción, en el municipio de Quetzaltenango). Tesis Inédita. Guatemala, Recuperada: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Diaz-Glenda.pdf>
- Dominguez, R. y Sánchez, F. (2013). “*Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.*” – PLANTA TRUJILLO 2013. España. Recuperada: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/205/1/DOMNGUEZ_RENZO_ROTACION%20DE%20PERSONAL_PRODUCTIVIDAD.pdf
- Hodge, B. (1998). *Teoría de la organización: Un enfoque estratégico* (5 Ed). Madrid, España: Prendice-Hall.
- Knapp, H. (1965). *¿Por qué cambia de empresa?: La rotación interna y externa, causas neutralización. Su cálculo y sus costes*. Barcelona: Sagitario.

- Lacanal, R. (2005). “*Diagnóstico de las posibles causas de la rotación de personal*”. Tesis inédita. Guatemala, Recuperada: <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/01/01/lacanal-veliz-rina/lacanal-veliz-rina.pdf>
- Mondy, R. y Noé, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9 Ed). México: Pearson Prentice-Hall.
- Navarro, L. (2008). “*Satisfacción laboral y rotación de personal en empresa de transporte de pasajeros*”. México. Recuperada: <http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/4210/1/SATISFLABORA L.pdf>
- Perez, F. (2013). “*Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos coca-cola de la ciudad de Chiclayo.*” México. Recuperado: http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/271/1/TL_Perez_Aguinaga_FranklinI van.pdf
- Pigors, P y Meyes. C. (1977). *Administración de personal, un punto de vista y un método*. México D.F: CECSA.
- Pineda, M. (2010). “*Causas de rotación de personal en una empresa de seguridad privada.*” México.
Recuperada:<https://mariomenesescpo.files.wordpress.com/2013/05/causasdelarotaciond epersonalenunaempresadeseguridadprivada.pdf>
- Robbins, S. (2005). *Administración* (8 Ed). México: Prentice-Hall.

- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional* (5 Ed). México, D.F: Prentice-Hall Hispanamericana.
- Rubio, R. (2003). “*Importancia de la rotación del personal en las empresas constructoras del estado de Nayarit*”. México. Recuperada: [http://infonavit.janium.net/janium/TESIS/Maestria/Rubio Lopez Raul 45093.pdf](http://infonavit.janium.net/janium/TESIS/Maestria/Rubio_Lopez_Raul_45093.pdf)
- Tzul, G. (2007). “*Selección de Personal Factor para la Minimización de Rotación del Personal en las Empresas Hoteleras en la Ciudad de Quetzaltenango*”. Tesis Inedita. Guatemala, Recuperada: <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/01/01/Tzul-Gomez-Gricelda-Anabella/Tzul-Gomez-Gricelda-Anabella.pdf>
- Vargas, E. (2010). “*Efectividad de un programa motivacional basado en incentivos no monetarios para disminuir el nivel de rotación de un Call Center de una institución financiera*”. Tesis Inédita. Guatemala, Recuperada: <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/05/42/Vargas-Estrada-Elda/Vargas-Estrada-Elda.pdf>
- Villegas, F. (2012). “*Causas de Rotación del Personal de receptores pagadores de la región l Metropolitana de una Insitucion Financiera*”. Tesis Inedita. Guatemala, Recuperada: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Villegas-Fredy.pdf>
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. (6ta. Edición). México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Zulema, R. (2009). *Mercado laboral en Venezuela*. Venezuela: El Cid Editor/apuntes.

ANEXO

Anexo I
FICHA TECNICA
CAUSAS INTERNAS Y EXTERNAS DE LA ROTACION DE PERSONAL
(Cuestionario)

NOMBRE	Cuestionario Rotación de Personal.
AUTOR	Karen Lorena García López
OBJETIVO	Identificar los factores de las causas de rotación internas y externas de personal.
¿QUÉ MIDE?	Las Causas que hay dentro de la rotación de personal.
REACTIVOS	<p>EXTERNOS:</p> <p>Otro trabajo: 1, 3, 5</p> <p>Viajar: 2, 4, 6</p> <p>Familia: 7, 9, 11</p> <p>Universidad: 8, 10, 12</p> <p>INTERNOS:</p> <p>Salario: 13. 15. 17</p> <p>Jefe: 14, 16, 18</p> <p>Desempeño laboral: 19, 21, 23</p> <p>Ambiente Laboral: 20, 22, 24, 25</p>
ESCALA DE MEDICIÓN	<p>0-24 = No hay</p> <p>25-48= Bajo</p> <p>49-72= Medio</p> <p>73-100= Alto</p>
PUNTEOS A OBTENER	<p>1. Totalmente de acuerdo = 4</p> <p>2. De acuerdo= 3</p> <p>3. Desacuerdo= 2</p> <p>4. Totalmente desacuerdo= 1</p>
FORMA DE APLICACIÓN	Auto aplicación, cada colaborador responderá según su criterio.
TIEMPO DE APLICACIÓN	15 minutos promedio.

Anexo I
CUESTIONARIO

<u>EDAD:</u>	<u>TIEMPO DE LABORAR:</u>
<u>PUESTO:</u>	
<u>GENERO:</u>	

No.	PREGUNTA	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente Desacuerdo
1.	¿Puedes dejar tu puesto de trabajo en este momento por otro trabajo?				
2	¿Dejarías tu trabajo actual si tuvieras que viajar constantemente?				
3	¿Si tuvieras una mejor oferta de trabajo cambiarías de trabajo?				
4	¿Dejarías tu trabajo si te exigieran que trabajaras fuera del país?				
5	¿Consideras dejar la empresa?				
6	¿si te ofrecieran en donde tuvieras que viajar lo aceptarías?				
7	¿Si tu familia estuviera en desacuerdo con tu trabajo, lo dejarías?				
8	¿Si estudias dejaría tu trabajo por el horario de la universidad?				
9	¿Los horarios de trabajo reducen el tiempo con tu familia?				
10	¿Si la empresa te impidiera seguir estudiando, renunciarías?				
11	¿Tu familia esta insatisfecha con tu trabajo?				
12	¿La universidad es más importante que tu trabajo?				
13	¿Si no estuvieras satisfecho con tu salario en esta empresa cambiarías de trabajo?				
14	¿Si tu jefe no te da las herramientas necesarias para tu desarrollo dentro de la empresa dejarías el trabajo?				
15	¿Te parece el salario por tus labores?				
16	¿Si tuvieras algún problema con tu Jefe inmediato cambiarías de trabajo?				
17	¿Crees que la empresa te da la remuneración que necesitas?				
18	¿Necesitas mejor trato de tu supervisor?				
19	¿Consideras que realizas de la mejor manera tu trabajo diario?				
20	¿Hay insatisfacción en su ambiente de trabajo?				79
21	¿Conoces todas las funciones de tu puesto de trabajo?				

22	¿Tiene problemas con la comunicación con sus compañeros de trabajo?				
23	¿Consideras que tu desempeño es reconocido de manera justa?				
24	¿Renunciarías a tu trabajo si tuvieras algún problema con sus compañeros de trabajo?				
25	¿Crees que tu ambiente laboral afecta para que abandones tu trabajo?				

***PROPUESTA PARA
MEJORAR LAS CAUSAS
ROTACION DE
PERSONAL EN UNA
EMPRESA DE LA COSTA
SUR***

REALIZADO POR: KAREN LORENA GARCIA LOPEZ

2016

ÍNDICE

- Introducción
- Antecedentes
- Objetivo General y Específicos
- Responsables
- Herramientas a utilizar para la elaboración de la propuesta de mejoramiento de las causas de rotación de personal
- Diagrama flujo
- Causas internas
- Causas externas

INTRODUCCIÓN

La presente propuesta para mejorar la rotación de personal está diseñada para las áreas de producción, administración y laboratorio. Con el propósito de disminuir la influencia de personal ingresado y egresado en la empresa de alimentos de la costa sur.

La rotación de personal es un concepto para definir la fluctuación de personal entre una organización y su clima laboral, es un intercambio de personal que ingresan y egresan de una empresa. El índice de rotación de personal es una medida de gestión del capital humano, por lo que es posible identificar las causas internas y externas de insatisfacción laboral en los colaboradores o bien en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Es por eso que la organización, vela por el mejoramiento y la satisfacción de sus colaboradores a través de una propuesta de mejoramiento de rotación de personal para retener al personal idóneo para la organización.

La propuesta cuenta con los siguientes secciones: portada, ficha de identificación, índice, introducción, antecedentes, objetivo general y específicos, responsables, herramientas a utilizar para la elaboración de una propuesta de mejoramiento de rotación de personal, puestos involucrados en la propuesta, la guía de cómo se realizara cada acción para los factores que están afectando para lograr minimizarlos.

Esta propuesta fue creada con base a los resultados de la investigación que se realizó en la empresa de alimentos de la costa sur.

ANTECEDENTES

La siguiente propuesta proviene de una investigación realizada en una empresa de alimentos de la costa sur en el año 2015, indicó que no llevan un proceso adecuado en el reclutamiento y selección de personal. No obstante los retiros de los egresados se dan por renuncias del personal o movilización interna, esto indica ocho causas internas y externas de rotación según el alto índice que se representa, las cuales son: Salario, Jefe, Desempeño laboral, Ambiente laboral, Otro trabajo, Viajar, Familia Y Universidad.

Así mismo esta investigación dice que los 25 sujetos están integrados por el 88% correspondiente al género masculino y el 12% es al género femenino. La mayoría de las causas se dieron en el género masculino.



PROPUESTA PARA MEJORAR LAS CAUSAS ROTACION DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE LA COSTA SUR

Objetivo General

- Disminuir las causas de rotación de personal de la empresa de alimentos de la costa sur principalmente en el género masculino.

Objetivos Específicos

- Minimizar las causas internas y externas que provocan la rotación de personal de la empresa de alimentos de la costa sur.
- Proponer acciones para mejorar la rotación de personas de todos los departamentos de la organización.

RESPONSABLES

- **Gerente General:** Es responsable de analizar la propuesta de mejoramiento de las causas de rotación de personal para dar la aprobación y así empezar su ejecución.
- **Jefe de Recursos Humanos:** Es el departamento responsable por evaluar que se realice correctamente la ejecución del propuesto con los departamentos que se implementara en los colaboradores involucrados en el proceso.
- **Jefe de área:** Es responsable de dar a conocer a través de la evaluación de desempeño que realice el departamento de recursos humanos a los colaboradores de las áreas afectas por las causas de rotación de personal.

Herramientas a utilizar para la elaboración de la propuesta de mejoramiento de las causas de rotación de personal.

A continuación se detallan las herramientas que son necesarias para realizar una propuesta de mejoramiento de las causas de rotación de personal para los colaboradores de la organización:

- Perfil de los puestos.
- Plan de incentivos monetarios y no monetarios.
- Proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Evaluación de desempeño laboral.
- El dato del índice de rotación durante el presente año.

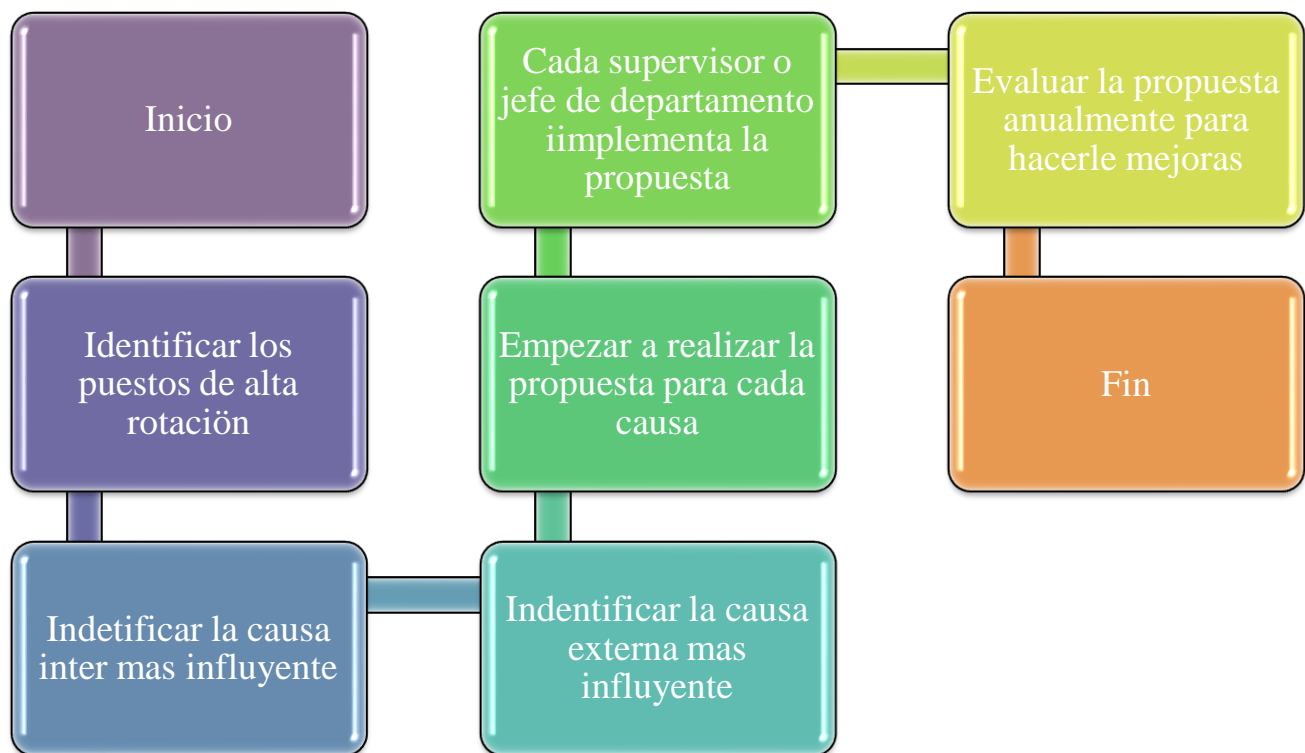
Puestos involucrados en la propuesta de mejoramiento de causas de rotación de personal.

En la siguiente gráfica se muestra los puestos que están más afectados por las causas internas y externas de rotación de personal, siendo de vital importancia dentro de la organización. Esto nos indica que son puestos con un alto nivel de fluctuación afectado a la empresa.



DIAGRAMA DE FLUJO

Fuente: Elaboración propia.

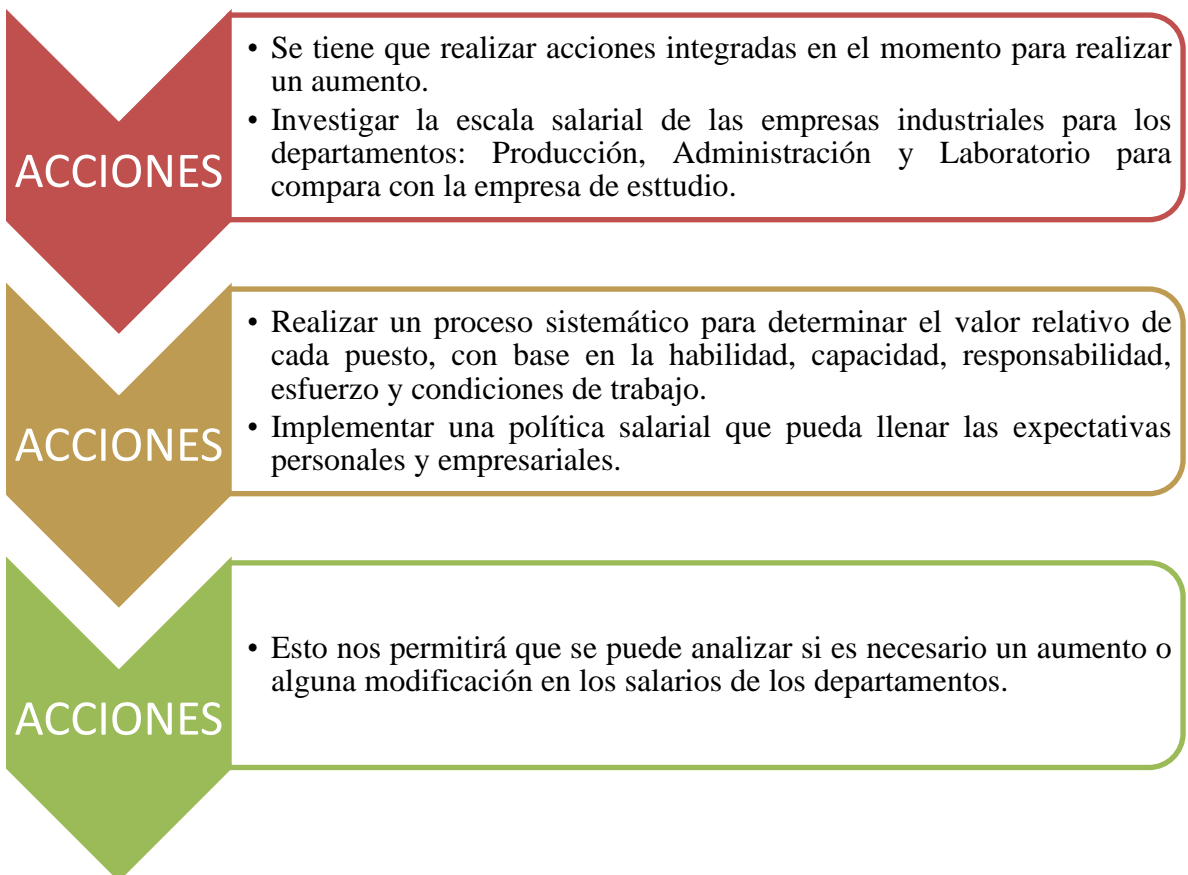


PROPUESTAS:

A continuación se presentan las propuestas a seguir para minimizar las causas internas y externas de rotación del personal de la empresa de alimentos de la costa sur:

CAUSAS INTERNAS

1. **SALARIO:** Uno de los factores principales para que los empleados permanezcan dentro de la organización es el salario que se les proporcione como pago por las tareas realizadas dentro de la empresa. Los salarios tienen aumentar cuando crece la productividad.



PROPUESTA PARA MEJORAR LAS CAUSAS ROTACION DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE LA COSTA SUR

2. **JEFE:** Un supervisor o bien el jefe de un área dentro de la organización es quien puede generar más condiciones que faciliten el desarrollo de los colaboradores y su motivación, formando un vínculo para conocer sus necesidades, sus habilidades, capacidades y aptitudes de cada persona que tiene a su cargo. Un jefe es quien influye, convence y dirige a personas a un rumbo a una meta u objetivo en común.

ACCIONES

- Para realizar acciones en mejora de la comunicación con los supervisores o jefes de línea se sugiere lo siguiente:
- Es indispensable que se revisen los siguiente documentos: La evaluación de desempeño, los resultados del clima interno, las normas de la identidad visual de la empresa y el plan estratégico y si no existieran ninguno de los documentos anteriores se deben implementar los más pronto posible para que se pueda controlar estos aspectos.

ACCIONES

- Luego de revisar los documentos anteriores se analizarán y se reflexionaran los resultados.
- Realizar una lista de prioridades que tienen las empresas en la comunicación interna. Ejemplo: fomentar el reconocimiento y premiar los aportes, crear un mejor clima laboral y coordinar de forma óptima los equipos de trabajos estos pueden ser una de los factores para mejorar.

ACCIONES

- Realizar las siguientes actividades como sugerencia para mejorar la comunicación: comidas informativas, desayunos gerenciales, correos electrónicos, un proceso de quejas y reclamos y memorándum.

PROPUESTA PARA MEJORAR LAS CAUSAS ROTACION DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE LA COSTA SUR

3. **DESEMPEÑO LABORAL:** Es un factor que se utiliza para las organizaciones que quieran detectar a los colaboradores que se destacan por su eficiencia y productividad. Esto logra que la empresa no invierta recurso en el reclutamiento de personal. Se deben preparar las áreas de toda la empresa ya que no cuentan con una evaluación del desempeño laboral, y esto se logra capacitando a todo el personal.

ACCIONES

- Se debe definir un objetivo, metas, resultados o criterios de mejora que deseen alcanzar como organización.
- Establecer las expectativas de las áreas de rendimiento o comportamiento que deben mejorarse. Esto se puede realizar por medio de una lista de los cambios o habilidades que se necesitan del empleado para cada puesto y debe quedar establecido con claridad y por escrito.

ACCIONES

- Seguidamente, se deben establecer los procedimientos para llevar a cabo las evaluaciones de rendimiento.
- Se deben de establecer programas del plan de mejora de desempeño donde se establezca la fecha límite y una planificación de prioridades para llevar a cabo las acciones de cambios.

ACCIONES

- Para mejorar el estado de ánimo de los trabajadores, es necesario enviar un mensaje claro y directo que la empresa está atenta a las necesidades de los colaboradores y desea que aumenten los niveles de rendimiento y eficiencia, con el objetivo de reducir la rotación de personal y crear un equipo de espíritu y un sentido de logro para que tenga mejores ganancias la empresa.
- Así se reduce costos de reclutamiento y selección de personal.

PROPUESTA PARA MEJORAR LAS CAUSAS ROTACION DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE LA COSTA SUR

4. AMBIENTE LABORAL: Este factor en una organización es de suma influencia en el desempeño de los colaboradores y de su productividad. La mayoría de empresas no se enfocan en el ambiente laboral, ya que éste requiere de inversión económica y de tiempo, pero es necesario hacer énfasis que si existe un pésimo ambiente laboral, esto significará inversión a la empresa, así como afectará el desempeño y productividad de los empleados, lo que se resume, en más costos para la empresa.

ACCIONES

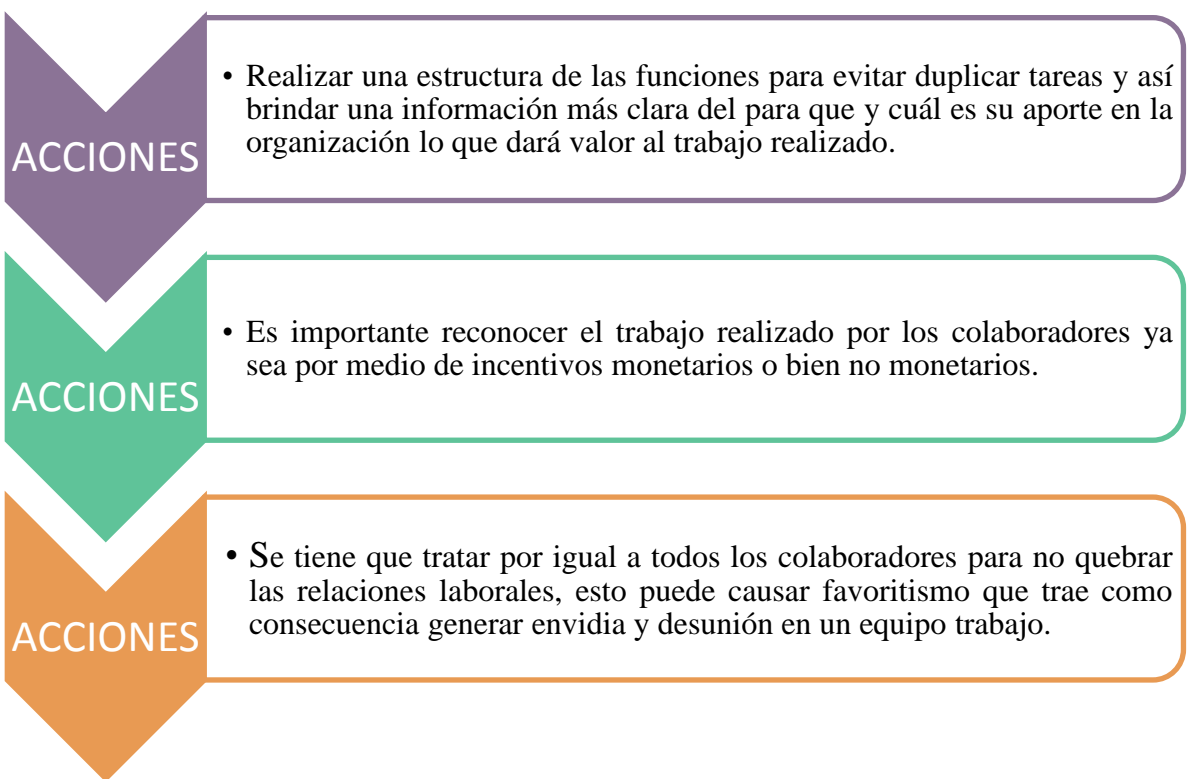
- Es necesario crear una relación con base a logros, para que puedan alcanzar y superar los objetivos establecidos por la empresa esto requiere de que las personas trabajen conjuntamente de manera extraordinaria para que generen buenos resultados en la producción.
- Se tiene que crear valor mediante la comunicación interna, la conversación puede generar valor o desperdicio, esto se logra cuando se encuentra un propósito común entre las dos partes.

ACCIONES

- Crear un liderazgo donde cualquier persona puede ser un líder que la organización los incentive y las personas se comprometan y asuman responsabilidad para que pueden tomar decisiones y establecer metas comunes que motiven a todos los miembros de su equipo de trabajo.
- Implementar capacitaciones a los jefes de área o supervisores de producción sobre el tema de liderazgo, relaciones interpersonales, manejo de personal, inteligencia emocional y código de trabajo.

CAUSAS EXTERNAS

5. **OTRO TRABAJO:** Este es un factor que afecta a las empresas por las diferentes industrias que existen en la región, y que cada una maneja diferentes ofertas salariales o beneficios, que resultan atractivos para los colaboradores. Es por ello que para disminuir esta causa, es necesario ofrecer opciones de crecimiento, premios y buenos ambientes de trabajo, esto ayuda a que se logre una mejor motivación dentro de la organización, para que los colaboradores tengan la posibilidad de crecer y rotar dentro de una misma compañía. Cabe mencionar que aquí se conecta también el factor clima y cultura organizacional, para que se sientan integrados en la organización.



6. **VIAJAR:** Esta causa dificulta a los trabajadores que puedan pasar más tiempo con su familia o bien realizar actividades personales. Pero si el colaborador desde el momento de su reclutamiento ha aceptado estas condiciones, lo que hay que hacer es implementar incentivos monetarios para que esto no sea pesado. Asimismo, es necesario, tomar en cuenta que no siempre la empresa cubre el cien por ciento de viajar o bien para lo que se transporta de un lugar a otro, si la empresa no tiene el beneficio de servicio de transporte para ellos es un gasto más que afectaría a su economía.

ACCIONES

- En el momento de reclutar al personal, es necesario que no tenga ningún problema en viajar, esto se debe de anticipar como parte de los requisitos del puesto de trabajo.
- Realizar un programa anual de los viajes de los empleados ya sean al interior del país como al exterior.

ACCIONES

- Que los viajes vaya por cuenta de la empresa con todo y los gastos en ellos.

ACCIONES

- Que tengan una fecha anticipada para notificarles a los colaboradores que tiene que viajar para ellos poder organizarse.



7. **FAMILIA:** el trabajo y la familia son fundamentales en la vida de cualquier ser humano, y la falta de algunos de ellos pueden crear desequilibrio psicológica como social, pero cuando se tiene a ambos, se puede volver un verdadero desafío, amarrado al factor tiempo. Con base a lo anterior, es necesario trabajar en equipo para que ellos también se sientan parte de la organización, y que también no descuiden el tiempo familiar.

ACCIONES

- Se sugiere que evalúen los beneficios de los seguros de vida y seguro médico para que cubra a toda la familia.

ACCIONES

- Se sugiere realizar un diplomado para los hijos de los colaboradores, con el objetivo de que tengan un mejor aprendizaje para su futuro.

ACCIONES

- Implementar capacitaciones o charlas sobre la planificación familiar y educación sexual para los colaboradores de todos los departamentos .



8. **UNIVERSIDAD:** En la actualidad los jóvenes tienen el sueño de seguir superándose para lograr obtener un mejor puesto de trabajo dentro de una organización, el nivel promedio de los colaboradores de la empresa desea asistir a la universidad, por lo que si culminan sus estudios superiores, los departamentos dispondrán de empleados más calificados y mejor motivados logrando realizar un reclutamiento interno.

ACCIONES

- Realizar un plan de carrera para los colaboradores.
- Se sugiere tener horarios accesibles para los jóvenes que están estudiando en la universidad.

ACCIONES

- Se sugiere tener sedes de universidades para que sean accesibles para el personal.
- Compensar el deseo de superación con asensos dentro de la organización.

ACCIONES

- Se sugiere con medias becas para los empleados que desean seguir superándose con el compromiso de terminar la carrera.