



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Proyecto de investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “La rotación de personal y su impacto en el
rendimiento de la empresa REPREMARVA CÍA.
LTDA., de la ciudad de Ambato”**

Autor: Walter Dario Miranda Miranda

Tutor: Ing. MBA. Edwin Alberto Lara Flores

AMBATO – ECUADOR

Abril 2016



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. MBA. Edwin Lara F.

CERTIFICA:

Que el presente proyecto ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizó la presentación de este proyecto de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 06 de enero de 2016

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'E. Lara F.', is written above a horizontal line.

Ing. MBA. Edwin Alberto Lara Flores

C.I. 020072155-3

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Walter Dario Miranda Miranda, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniero de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Walter Dario Miranda', is written over a horizontal line.

Walter Dario Miranda Miranda

C.I. 180429206-6

AUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, Aprueban el presente Proyecto de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f)



Ing. Mg. Rolando Xavier Salazar Velasco

C.I:180293473-5

f)



Ing. Mg. Jorge Enrique Jordán Vaca

C.I:180307976-1

Ambato, 04 de febrero de 2016

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto o parte de el un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Walter Dario Miranda', is written over a horizontal line.

Walter Dario Miranda Miranda

C.I. 180429206-6

AUTOR

DEDICATORIA

Dedico mi tesis de grado a quienes siempre creyeron en mí y me apoyaron para conseguir mi objetivo de obtener el título profesional de Ingeniero en Organización de Empresas y en especial quiero dedicar este logro a mis tíos Milton Camino y María del Carmen Freire quienes me han dado su apoyo incondicional para llegar a este momento tan importante de mi formación profesional.

Walter Dario

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por ser fuente de vida y proveerme de ella para poder disfrutar de los encantos de este mundo.

A mi madre por darme la vida y todo lo que a su alcance ha estado; ya que por su incapacidad ella no ha podido darme todo lo que de buena fe desearía, le agradezco infinitamente lo hecho por mí, porque lo ha hecho con todo el amor y la pureza que de su ser emanan.

A mi abuelita por ser un pilar fundamental de mi vida, quien supo nutrirme de valores e importantes doctrinas para conducirme por la vida con firmeza.

A mis tíos Milton y Carmen, quienes me acogieron en su hogar como un miembro más de su familia para brindarme su apoyo de manera desinteresada con el afán de hacer de mí un hombre de bien.

A la Facultad de Ciencias Administrativas por abrirme sus puertas y permitirme estudiar esta hermosa carrera, así como a todos sus docentes, quienes comparten sus conocimientos para formar profesionales de éxito.

A todos mis compañeros y amigos de estudios con quienes he compartido buenos y malos momentos propios de la vida estudiantil.

Walter Dario

ÍNDICE

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
CAPÍTULO I.....	2
1. PROBLEMATIZACIÓN.....	2
1.1 TEMA	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN	2
1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO	4
1.2.3 PROGNOSIS	5
1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.2.5 PREGUNTAS DIRECTRICES	5
1.2. 6 DELIMITACIÓN.....	6
1.2.6.1 DELIMITACIÓN CONCEPTUAL	6
1.2.6.2 DELIMITACIÓN ESPACIAL	6
1.2.6.3 DELIMITACIÓN TEMPORAL	6
1.3 JUSTIFICACIÓN	6
1.4 OBJETIVOS	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7

CAPÍTULO II	8
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	8
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	11
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	11
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	14
2.4.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	17
2.4.2 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	17
2.4.3 ROTACIÓN DE PERSONAL.....	18
2.4.4 FLUCTUACIÓN DE PERSONAL	19
2.4.5 RECURSOS HUMANOS.....	20
2.4.6 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	21
2.4.7 SELECCIÓN DE PERSONAL.....	21
2.4.8 CAPACITACIÓN DE PERSONAL.....	22
2.4.9 EVALUACIÓN DEL PERSONAL.....	23
2.4.10 INCORPORACIÓN DE PERSONAL.....	24
2.4.11 LA RENUNCIA.....	25
2.4.12 EL DESPIDO	26
2.4.13 AMBIENTE LABORAL	26
2.4.14 BUEN AMBIENTE LABORAL	27
2.4.15 MAL AMBIENTE LABORAL	28
2.4.16 GESTIÓN ESTRATÉGICA	29
2.4.17 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	30
2.4.18 PLANIFICACIÓN.....	30
2.4.19 LOS OBJETIVOS.....	31

2.4.20 LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO	32
2.4.21 LOS OBJETIVOS A CORTO PLAZO	33
2.4.22 LA ESTRATEGIA.....	33
2.4.23 ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	34
2.4.24 ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS.....	35
2.4.25 RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL	35
2.4.26 ALTO RENDIMIENTO	36
2.4.27 INDICADORES DE GESTIÓN	37
2.4.28 EFICIENCIA	38
2.4.29 EFICACIA	38
2.4.30 DESEMPEÑO LABORAL.....	39
2.4.31 DESEMPEÑO INDIVIDUAL.....	40
2.4.32 DESEMPEÑO COLECTIVO	40
2.5 HIPÓTESIS	41
2.6 SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS	41
CAPÍTULO III.....	42
3. METODOLOGÍA	42
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	42
3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	43
3.3 NIVELES DE LA INVESTIGACIÓN.	43
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	43
3.4.1 POBLACIÓN O UNIVERSO.....	43
3.4.2 MUESTRA.....	44
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	45
3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	47

3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	48
CAPÍTULO IV	49
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	49
CAPÍTULO V	69
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
5.1 CONCLUSIONES	69
5.2 RECOMENDACIONES	70
CAPÍTULO VI.....	71
6. LA PROPUESTA	71
6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	71
6.2. DATOS INFORMATIVOS	71
6.3. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	72
6.4. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	73
6.5. JUSTIFICACIÓN	77
6.6. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	78
6.6.1. Objetivo general	78
6.6.2 Objetivos específicos	78
6.7. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA CIENTÍFICA	79
6.8. PLAN OPERATIVO.....	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Población	44
Tabla N° 2 Operacionalización de la variable independiente (rotación de personal)	45
Tabla N° 3 Operacionalización de la variable dependiente (Rendimiento).....	46
Tabla N° 4 Plan de recolección de la información.....	47
Tabla N° 5 Técnicas e instrumentos de investigación	48
Tabla N° 6 Medios que utiliza la organización para el reclutamiento de personal.....	50
Tabla N°7 Políticas de selección de personal	51
Tabla N° 8 Capacitaciones	52
Tabla N° 9 Evaluaciones.....	53
Tabla N° 10 Promedio de las personas que ingresan a la organización.....	54
Tabla N° 11 Promedio de desvinculaciones de personal al año.	55
Tabla N° 12 Desvinculación de la organización por retiro voluntario.	56
Tabla N° 13 Promedio de despidos.....	57
Tabla N° 14 Ambiente laboral	58
Tabla N° 15 Confianza hacia los compañeros	59
Tabla N° 16 Ambiente físico que la organización dispone.....	60
Tabla N° 17 Equipos o materiales que la organización dispone.....	61
Tabla N° 18 Incentivos que ofrece la organización.	62
Tabla N° 19 Estabilidad laboral	63
Tabla N° 20 Frecuencias Observadas	66
Tabla N°21 Frecuencias Esperadas.....	67
Tabla N° 22 Comprobación del Chi Cuadrado	67
Tabla N° 23: Plan de acción para la implementación de las estrategias	97
Tabla N° 24 Evaluación Propuesta	98
Tabla 25 Verificación del chi-cuadrado.....	111

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico N° 1 Categorías Fundamentales.....	14
Gráfico N° 2 Categorización de la variable independiente.....	15
Grafico N°3 Categorización de la variable dependiente.....	16
Grafico N° 4 Medios que utiliza la organización para el reclutamiento de personal.....	50
Grafico N° 5 Políticas de selección de personal	51
Grafico N° 6 Capacitaciones.....	52
Grafico N°7 Evaluaciones.....	53
Grafico N° 8 Promedio de las personas que ingresan a la organización.....	54
Grafico N° 9 Promedio de desvinculaciones de personal al año.	55
Grafico N° 10 Desvinculación de la organización por retiro voluntario.	56
Grafico N° 11 Promedio de despidos.....	57
Grafico N° 12 Ambiente laboral	58
Grafico N° 13 Confianza hacia los compañeros	59
Grafico N° 14 Ambiente físico que la organización dispone.....	60
Grafico N° 15 Equipos o materiales que la organización dispone.....	61
Grafico N° 16 Incentivos que ofrece la organización.	62
Grafico N° 17 Estabilidad laboral	63
Grafico N° 18: Campana de Gauss	68
Gráfico N° 19 Arbol del problema.....	105
Grafico N° 20 Infraestructura de Repremarva Cia. Ltda.	112
Grafico N° 21 Pagina web de Repremarva Cia. Ltda.	112
Grafico N° 22 Croquis Repremarva Cia. Ltda.....	113

RESUMEN EJECUTIVO

REPREAMARVA CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato es una empresa de servicios, con varios años de trayectoria en el mercado, fundada en el año de 1998 para comercializar y distribuir productos de consumo masivo para la sociedad.

La presente investigación sobre la rotación de personal y su impacto en el rendimiento de REPREAMARVA CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato describe los factores que provocan la fluctuación de empleados, sus factores explícitos e implícitos, y el por qué este fenómeno afecta el desarrollo de las organizaciones.

Para obtener información primaria se realizaron encuestas al personal de la organización, en donde se evidencio que en ésta existían problemas de insatisfacción laboral, relacionados con un mal clima laboral, por lo cual se propone un plan de estrategias para mejorar el clima laboral de la compañía.

La propuesta de elaborar un plan de estrategias para mejorar el clima laboral de REPREAMARVA CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato pretende dotar a sus directivos, una herramienta guía, que sirva para elevar la satisfacción laboral, con el afán de fidelizar y retener a los colaboradores por un tiempo prolongado, buscando reducir el alto índice de rotación de personal que afecta a su buen rendimiento.

Palabras clave:

Rotación de personal

Rendimiento laboral

Clima laboral

REPREAMARVA CÍA. LTDA.

Productos de consumo masivo

EXECUTIVE SUMMARY

REPROMARVA CÍA. LTDA. of the Ambato city is a service company with several years of experience in the market founded in 1998 to market and distribute consumer massive products for society.

The present research on staff turnover and its impact on the performance of REPROMARVA CÍA. LTDA. of the Ambato city described the factors that cause the fluctuation of employees, their explicit and implicit factors, and why this phenomenon affects the development of organizations.

For get information primary were performed surveys the staff of the organization, where it were showed that in this there were problems of job dissatisfaction related to poor working environment, so a strategy plan aims to improve the working environment of the company.

The proposal to develop a plan strategies to the working environment of REPROMARVA CÍA. LTDA. of the Ambato city aim to equip its managers, a guide tool, which serves to increase job satisfaction, in an effort to build loyalty and retain employees for a long time, seeking to reduce the high rate of staff turnover which affects its good performance.

Keywords:

Turnover

Labor performance

Working environment

REPROMARVA CÍA. LTDA.

Consumer massive products

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación sobre el impacto que tiene la rotación de personal en una organización, contiene seis capítulos estructurados de la siguiente forma:

El primer capítulo plantea el tema de investigación, la contextualización, el análisis crítico de las posibles causas que originan el problema, los objetivos que permitirán buscar una solución, y la justificación que sustenta el porqué de la investigación.

El segundo capítulo presenta los antecedentes investigativos que sirven de soporte para la investigación así como la fundamentación teórica que permitirá interpretar y entender con claridad el problema en estudio con conceptos relacionados con las variables en estudio.

El tercer capítulo describe la metodología de la investigación, estableciendo un modelo y las herramientas con las cuales se obtendrá la información que permita demostrar la hipótesis planteada.

El cuarto capítulo contiene el análisis e interpretación de resultados y la comprobación de la hipótesis.

El quinto capítulo muestra las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado con la investigación realizada,

El sexto capítulo presenta la propuesta sobre la elaboración de un plan de estrategias que permita reducir la rotación de personal y mejorar el clima laboral en REPREMARVA CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMATIZACIÓN

1.1 TEMA

La rotación de personal y su impacto en el rendimiento de la empresa REPREMARVA CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN

La rotación de personal según Chiavenato (2009) es “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. El intercambio de personal entre una organización y su ambiente se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. Este flujo de entrada y salida de personal se denomina rotación de personal o turnover”.

A nivel mundial muchas empresas experimentan un alto nivel de rotación de personal, lo que no solamente implica tener que llenar los puestos vacantes, que el

personal este sobrecargado de trabajo y que exista un ambiente negativo dentro de la organización; sino que también esto le cuesta billones de dólares al año a las empresas.

El constante flujo de empleados representa un verdadero problema para las empresas, en cuanto a costos de entrenamiento y a productividad y desempeño del personal se refiere.

De acuerdo a PwC (PricewaterhouseCoopers), el porcentaje de rotación de personal en América Latina es del 11.2%, comparado con el 8.4% para EE. UU., y 10% para Europa. Estas cifras son alarmantes considerando el impacto financiero que la rotación de personal puede tener en una empresa.

En Ecuador la rotación de personal es un problema que aqueja significativamente a las pequeñas y medianas empresas, que en su gran mayoría no son capaces de retener o conservar al personal anhelado a su servicio, hecho que afecta al desarrollo de las organizaciones ya que en el mundo de los negocios una empresa no puede darse el lujo de estar cambiando constantemente de personal porque además de los costos de reclutamiento, selección y de capacitación que comprende la contratación del nuevo personal, ya que hasta cuando los nuevos colaboradores encajen en la organización, y conozcan los procesos, políticas y procedimientos que utilice la empresa, por el tiempo que tarde en adaptarse el nuevo miembro, para que logre desempeñarse como la organización espera y contribuya con productividad de la misma, ésta estará perdiendo.

Por otra parte, cuando una empresa no ofrece estabilidad laboral a sus empleados, la motivación de éstos no es la mejor, lo cual influye notablemente en su desempeño laboral ya que un empleado que está ante la constante incertidumbre de una posible desvinculación, no podrá ofrecer un buen rendimiento debido a que siempre mantendrá su mente ocupada pensando en que será de él mañana, en que solución dará a su posible despedido, descuidando así sus funciones en la empresa.

En la empresa REPREMARVA CÍA. LTDA., entidad instaurada en la ciudad de Ambato en el año 1998 con el fin de comercializar y distribuir productos de consumo masivo para la sociedad, este fenómeno laboral se ha hecho presente y en el 2014

existió una tasa aproximada de rotación de personal del 14%, cifra que para sus accionistas y administradores es alarmante, la misma que desearían controlarla o erradicar por completo. Detrás de esta excesiva rotación de personal se hallan aspectos como la desmotivación, el descontento y la insatisfacción laboral de sus colaboradores, generados por una desacertada gestión del recurso humano.

1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO

El alto índice de rotación de personal en la empresa REPREMARVA CÍA. LTDA., se debe a causa de que los trabajadores consideran que la organización demanda de un gran esfuerzo que les genera agotamiento excesivo y que éste detrimento dificulta conseguir las metas planteadas.

El alto índice de rotación de personal en la empresa REPREMARVA CÍA. LTDA., también se debe, a causa de un deficiente sistema de incentivos que ésta organización ofrece a sus colaboradores, lo que produce desmotivación en los mismos para realizar sus tareas, así como también ha ocasionado quejas en donde se reclama que su esfuerzo no es debidamente reconocido.

El alto índice de rotación de personal en la empresa REPREMARVA CÍA. LTDA., se da además a causa de que por cubrir una vacante en el menor tiempo posible se ha incurrido en contrataciones inadecuadas de personal, ya que por la necesidad de incorporar personal a la brevedad del caso, se contrata personal que a veces no cumple con todos los requerimientos del puesto y esto más adelante repercute en que el nuevo miembro de la organización no desempeñe sus funciones como se espera, por no estar debidamente calificado para lo que se requiere, lo cual hace que éste ejecute sus actividades de manera equivocada y su rendimiento sea bajo.

Todo lo señalado anteriormente hace que la rotación de personal en la empresa REPREMARVA CÍA. LTDA., interfiera con el logro de sus objetivos, y que ésta impacte negativamente al rendimiento organizacional.

1.2.3 PROGNOSIS

El recurso humano es la base del éxito de cualquier organización, por eso es importante prestar mucha atención al hablar del índice de rotación de personal, el verdadero impacto y los costos de la alta rotación de personal muchas veces es desconocido para algunos empresarios, en la mayoría de los casos se piensa que los costos asociados a la rotación de personal solo incurren en lo que se refiere a liquidar al miembro que se va e incorporar a uno nuevo, pero en éste problema también se encuentran costos implícitos como el malestar de los clientes y los deterioros en la imagen de la organización por no poder retener a su personal, aspectos importantes que pueden afectar el futuro de cualquier empresa.

Al existir rotación de personal en la empresa REPREMARVA CÍA. LTDA., se dañan la relaciones con los clientes internos tanto como de los clientes externos, ya que hasta que se cubra la vacante generada a causa ya sea de un despido o de una renuncia voluntaria, el cliente no va a recibir lo que desea o en los niveles que requiere, creándose necesidades insatisfechas, en donde si este hecho es recurrente los clientes externos van a verse en la obligación de buscar un nuevo proveedor más confiable que sea capaz de estar presente siempre que él lo necesite, siendo esto un grave problema para la competitividad organizacional.

1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Por qué afecta la rotación de personal en el rendimiento de la empresa REPREMARVA CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato en el período junio 2014 – marzo 2015?

1.2.5 PREGUNTAS DIRECTRICES

- ¿Cuál es el índice de rotación de personal de personal en REPREMARVA CÍA. LTDA., y como éste afecta el rendimiento?

- ¿Cuál es el clima laboral que presenta REPREMARVA CÍA. LTDA., y cuáles son las expectativas de sus colaboradores?
- ¿Qué alternativa puede emplear REPREMARVA CÍA. LTDA., para controlar la rotación de personal a fin de que no afecte su rendimiento?

1.2. 6 DELIMITACIÓN

1.2.6.1 DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

Campo: Administración de Recursos Humanos

Área: Ambiente Laboral

Aspecto: Rotación de personal

1.2.6.2 DELIMITACIÓN ESPACIAL

Esta investigación se llevara a cabo en la provincia de Tungurahua, en el cantón Ambato, en la parroquia Huachi Chico, en el sector de Huachi Belén, en la empresa REPREMARVA CÍA. LTDA., ubicada en la Av. Leonardo Páez y Víctor Veintimilla.

1.2.6.3 DELIMITACIÓN TEMPORAL

La presente investigación se realizó en el periodo: junio 2014 – marzo 2015

1.3 JUSTIFICACIÓN

Hoy en día, la rotación de personal es cada vez más común en las organizaciones, es muy difícil que en la actualidad una persona entre a una empresa para quedarse toda la vida, es por ello importante una investigación que permita determinar el porqué, de este fenómeno, que muchas veces interfiere con los objetivos empresariales e impide el desenvolvimiento adecuado de las organizaciones y por ser el recurso humano el elemento primordial de toda institución, es beneficioso que se estudien los factores que afectan la estabilidad laboral de las empresas en búsqueda de alternativas de solución que frenen la indeseada rotación de personal, para que ésta no afecte al buen rendimiento empresarial.

Mantener un nivel saludable de rotación de personal en las organizaciones no es tarea fácil, sin embargo las empresas que logran retener a sus colaboradores obtienen ventajas competitivas frente a sus competidores. En la generación de ventajas competitivas, los procesos de captación, desarrollo y retención del talento, son fundamentales para las empresas. De ellos, específicamente la retención del talento se ha convertido en el principal reto debido al crecimiento de las propias empresas y la escasez de talento en el mercado.

De modo que, cuando la rotación de personal es saludable, esto puede reflejarse en empleados involucrados con los objetivos de la organización que aporten firmemente al buen rendimiento de la misma, en este sentido resulta de vital importancia la implementación de prácticas para retener el talento humano, para asegurarse que los colaboradores sean los mejores y estén en la capacidad de plantearse nuevos proyectos que impulsen el crecimiento empresarial.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

- Determinar cómo impacta la rotación de personal en el rendimiento de la empresa REPREMARVA CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar cuál es el índice de rotación de personal en REPREMARVA CÍA. LTDA., y como éste afecta el rendimiento
- Analizar el clima laboral que presenta REPREMARVA CÍA. LTDA., y cuáles son las expectativas de sus colaboradores.
- Proponer una alternativa que pueda emplear REPREMARVA CÍA. LTDA., para controlar la rotación de personal a fin de que no afecte su rendimiento.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La investigación sugiere partir de referencias históricas, es decir la búsqueda de información en libros y tesis que puedan sostener el trabajo. En lo que concierne a los antecedentes sobre la presente investigación: “La rotación de personal y su impacto en el rendimiento de la empresa REPREMARVA CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.” no se ha encontrado un tema igual al que se presenta, sin embargo existen trabajos con aportes relevantes que tienen cierta similitud y que han sido considerados para citarlos a continuación:

Paz, J. (2012) en su tema la alta rotación del personal incide en el servicio al cliente de la empresa “Roddome Pharmaceutical s.a.” en la ciudad de Ambato. En el que como objetivos presenta: como objetivo general determinar cómo influye el alto índice de rotación de personal de la empresa “Roddome S.A.” en el servicio al cliente y como objetivos específicos; 1. Diagnosticar que impacto tiene la alta rotación del personal en la empresa Roddome S.A. de la ciudad de Ambato, 2. Analizar el nivel del servicio a los

clientes de la empresa “Roddome S.A.” para que exista la necesidad de efectuar mejoras en el reclutamiento y selección del personal y 3. Proponer el diseño de un manual de reclutamiento y selección de personal, mediante un proyecto de investigación, que determine la factibilidad de mejorar el servicio al cliente de la empresa Roddome S.A. mediante la investigación concluye que, el problema existente dentro de la Empresa Roddome, de cómo influye el alto índice de rotación de personal en el servicio a sus clientes, esto se da por diferentes variables relacionadas con la rotación, tales como la insatisfacción en el trabajo, la presión del trabajo, entre otras que conllevan a que el personal abandone la organización y recomienda la implementación de un manual de reclutamiento y selección de personal donde no solo se busca cubrir un puesto sino ir más allá, es decir lograr el crecimiento y desarrollo tanto en el ámbito personal de los empleados como beneficios para la empresa y programar reuniones periódicas entre los visitantes a médicos y jefes de área que permitan conocer falencias o avances que se realicen dentro de la misma, el servicio debe ser mejorado en cada uno de sus procesos con la finalidad de generar en el cliente fidelización.

Comentario:

De lo expuesto por la autora se puede determinar que es muy importante para las organizaciones contar con manuales de reclutamiento y selección de personal ya que esto permitirá incorporar adecuadamente nuevos miembros a la organización cuando se generen necesidades de cubrir un vacante.

Sáenz, M. (2011). En su Tema de investigación de la gestión del talento humano y su incidencia en la rotación del personal de la Empresa “AGRORAB” Cía. Ltda., del Cantón Pujilí, en el que sus objetivos fueron: como objetivo general determinar cómo incide la inadecuada gestión del talento humano en la rotación del personal de la empresa “AGRORAB” Cía. Ltda., y como objetivos específicos 1. Diagnosticar los motivos de la excesiva rotación del personal de la empresa “AGRORAB” Cía. Ltda. 2. mediante una investigación de campo para analizar a la organización, su ambiente laboral y consecuentemente una evaluación de los efectos de la política de recursos humanos desarrollada por la misma 3. Analizar la gestión del talento humano de la

empresa “AGRORAB” Cía. Ltda., mediante herramientas de investigación para identificar los principales problemas que acontece a mencionada empresa y proponer una planificación de la gestión del talento humano utilizando estrategias de motivación para disminuir los índices de rotación del personal de la empresa “AGRORAB” Cía. Ltda. Llego a la conclusión de que una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación del personal en la florícola en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios y recomienda que el administrador debe actuar como persona clave en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo, promoviendo y facilitando la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente.

Comentario:

De la investigación realizada por la autora antes mencionada, se puede aludir que la rotación de personal en las organizaciones está relacionada directamente con el contenido del trabajo y las remuneraciones. Es decir que para que un trabajador no abandone la organización y realice adecuadamente su trabajo este debe ser bien remunerado.

Rivera, A. (2010). En su tema Plan de Motivación y su incidencia en la Inestabilidad Laboral en Diamond Roses S. A, donde sus objetivos propuestos fueron: como objetivo general elaborar un plan de motivación utilizando la teoría de las necesidades de Maslow para reducir la inestabilidad laboral de la empresa; en lo referente a los objetivos específicos planteo 1. Identificar las expectativas de los trabajadores aplicando encuestas y la observación para buscar las causas de la inestabilidad laboral 2. Determinar si la teoría de las necesidades de Maslow es la mejor utilizando la encuesta al personal para reducir la inestabilidad laboral, llego a la conclusión de que los trabajadores no se sienten a gusto en su puesto de trabajo debido a que la motivación aplicada en la empresa no es adecuada, que esto se refleja en que la mayoría del personal no cumple con los estándares de rendimiento para lo que recomendó realizar un plan de motivación adecuado en el cual participen los empleados a fin de que mejore

su rendimiento y se sientan con entusiasmo al realizar sus actividades, además crear un sistema de remuneraciones justo en todas las áreas de la organización.

Comentario:

De lo indicado por la autora en su tema de investigación antes citado se puede determinar que, para que exista estabilidad laboral es muy importante la motivación del personal. Así como también, es importante mantener a los colaboradores motivados para que se cumplan con los estándares de rendimiento establecidos.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la presente investigación del problema de la alta rotación de personal y su impacto en el rendimiento organizacional, se utilizara el paradigma crítico propositivo por las siguientes razones:

Por cuanto al constituirse un problema social la crítica se evidencia en los factores que aquejan la rotación del personal y su impacto en el rendimiento, en donde se ve la necesidad de formular alternativas de cambio que permitan a la empresa fortalecer sus oportunidades en el entorno y generar un desarrollo organizacional estable en el mercado.

La presente investigación facilitará que el personal se sienta en un ambiente laboral satisfactorio minimizando la rotación del personal y mejorando su rendimiento en las actividades que desempeñan, también se buscara un beneficio mutuo tanto para los colaboradores, como para la organización ya que el recurso humano es y el recurso más valioso de toda empresa y es considerado en la actualidad como el motor de toda empresa, su influencia va ser decisiva en el desarrollo y evolución organizacional y para el cumplimiento de objetivos o propósitos planteados.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Esta investigación se fundamenta en el siguiente marco jurídico:

LA CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR

CAPÍTULO SEGUNDO

Derechos del buen vivir

Sección octava

Trabajo y seguridad social

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido y aceptado.

CAPÍTULO SEXTO

Trabajo y producción

Sección primera

Formas de organización de la producción y su gestión

Art. 319.- Se reconoce diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas, asociativas, familiares, domesticas autónomas y mixtas.

El estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivara aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

MINISTERIO DE TRABAJO Y EMPLEO: RÉGIMEN LABORAL ECUATORIANO

Art. 1.- **Ámbito de este Código.-** Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Art. 2.- **Obligatoriedad del trabajo.-** El trabajo es un derecho y un deber social.

El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art. 3.- **Libertad de trabajo y contratación.-** El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Art. 4.- **Irrenunciabilidad de derechos.-** Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

La presente investigación se basara en las siguientes categorías fundamentales:

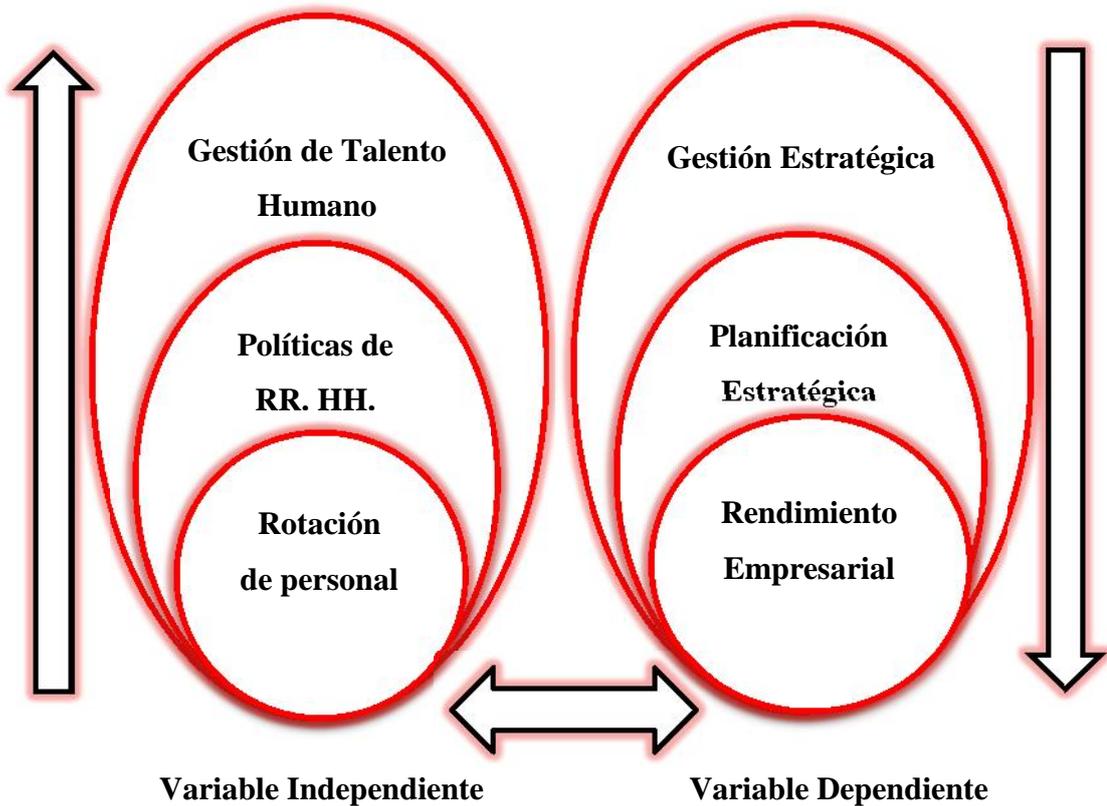


Grafico N° 1 Categorías Fundamentales

Fuente: Investigación directa

Realizado por: Miranda, W. (2015)

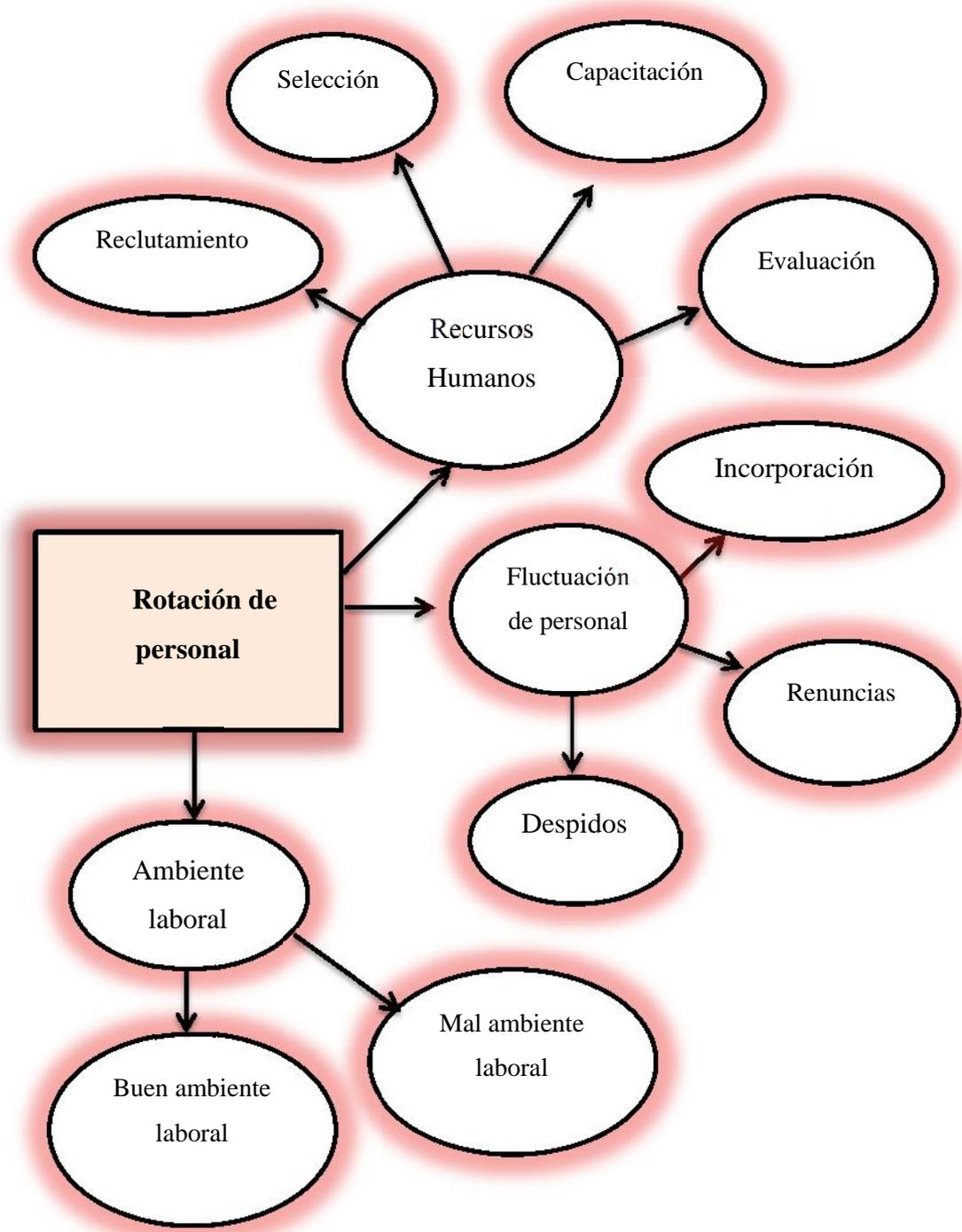


Gráfico N° 2 Categorización de la variable independiente.

Fuente: Investigación Directa

Realizado por: Miranda, W. (2015)

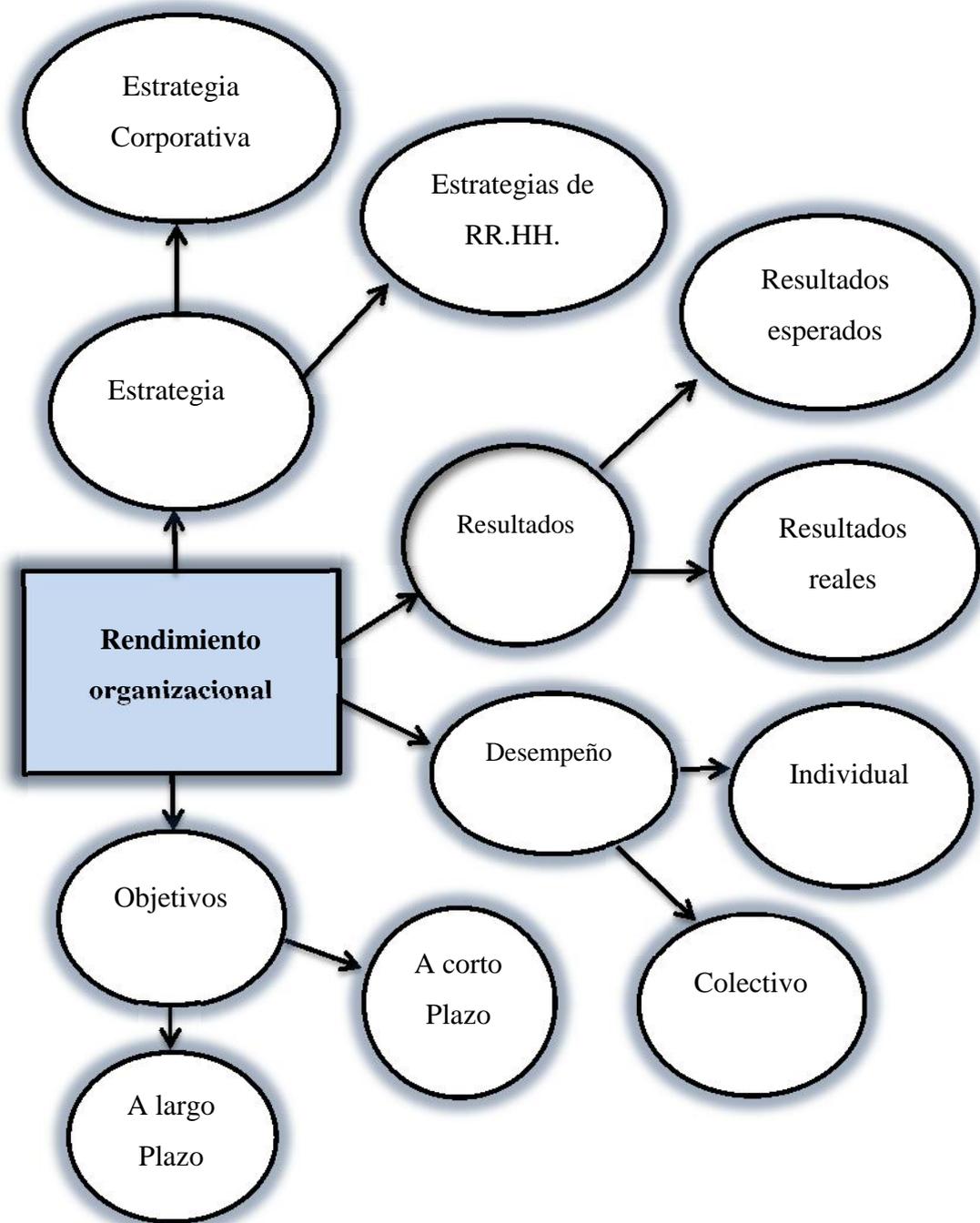


Grafico N°3 Categorización de la variable dependiente

Fuente: Investigación Directa

Realizado por: Miranda, W. (2015)

2.4.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

“La gestión del talento humano es la capacidad de las empresas para atraer, motivar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual y colectivo”. (Ibáñez, 2015)

La gestión de talento humano implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos, una formación profesional continuada y vinculada a la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad, como la producción, el marketing y las ventas. (Chiavenato I. , 2009)

Dentro de los recursos intangibles de la empresa, sin duda, el Talento humano constituye el recurso más estratégico, y también el más complejo de gestionar. El talento humano, es el conjunto de habilidades, conocimientos y competencias de la empresa, es una fuente incuestionable de ventajas competitivas en el largo plazo. (Grandio & López, 2009)

De lo ilustrado por los autores se puede determinar que la gestión de talento humano es un proceso para incorporar personal de valor a las empresas buscando retener y desarrollar el talento de las personas, para que se alineen con los objetivos institucionales buscando tener un mayor número de empleados de alto potencial que aumenten el valor de la empresa.

2.4.2 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

“Las políticas de recursos humano son el resultado de la aplicación de los valores al ámbito de las relaciones de la empresa con sus colaboradores. Reflejan, pues, los principios de actuación de la empresa en materia de relaciones laborales”. (Rodríguez J. C., 2011)

Entendemos por políticas empresariales a unas declaraciones o ideas muy generales que presentan la posición oficial de la compañía ante determinadas

cuestiones, y que ayudan a tomar decisiones conformes a la cultura de la empresa. Las políticas escritas y publicadas ayudan a los directivos, en cuanto estos tienen certeza de cuál debe ser el proceder en determinadas cuestiones problemáticas, y son de utilidad para todos, por cuanto se sabe de antemano lo que se puede y lo que no se puede pedir, hacer, etc.

Existen políticas financieras, políticas de producto, políticas comerciales, y por supuesto, también políticas de recursos humanos. (Puchol, 2012)

La empresa es un sistema abierto que ha de mantenerse en equilibrio dinámico con su entorno, adquiriendo una armonía interna entre las distintas partes que la componen. Una de estas partes de la empresa es precisamente el conjunto de las políticas de recursos humanos, que actúan como un subsistema que se relaciona con el resto de subsistemas (funciones, departamentos, etc.) que constituyen la empresa. Así, hay que entender el conjunto de políticas de recursos humanos como un sistema con entidad propia, para cuya definición las acciones de desarrollo del factor humano ejercen una influencia decisiva. (Oltra, 2009)

De lo señalado por los autores se puede decir que las políticas de recursos humanos son el conjunto de reglas, procedimientos y lineamientos en donde se expresa como deben actuar los colaboradores dentro y fuera de la organización, y como se debe proceder frente a las decisiones que involucren al personal, siendo las mismas una guía que facilita la gestión del talento humano.

2.4.3 ROTACIÓN DE PERSONAL

“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 el de las que salen de ellas”. (Chiavenato I. , 2009)

La rotación de personal es un indicador que sirve para evaluar a las áreas que se encargan de realizar el proceso de reclutamiento y selección, y que también se ha convertido en una forma para evaluar el desempeño en las organizaciones.

Se refiere específicamente al número de trabajadores que ingresan y al número de trabajadores que se separan de una organización, en relación con el total de empleados que se encuentran laborando en una empresa durante cierto periodo de tiempo. Esta relación se puede obtener por sector, nivel jerárquico, departamento o puesto. Dicho movimiento de rotación de personal se puede expresar en índices mensuales, semestrales o anuales, según sean los requerimientos de la empresa.

Los datos que los índices de rotación proporcionan pueden ser utilizados para realizar la proyección de la demanda de la fuerza laboral y permite conocer la naturaleza de la misma.

Una rotación de personal alta significa que algo no está funcionando bien y no se está atendiendo adecuadamente. Implica una serie de gastos, entre otros en reclutamiento y capacitación. (Grados, 2013)

“La rotación de personal es la porción de personas que salen de una organización descontando los que lo hacen de una forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos) sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en un determinado periodo de tiempo”. (Alvarez, 2013)

De lo ilustrado por los autores se puede definir que la rotación de personal es un indicador que permite determinar la intensidad con la que se incorpora y se desvincula personal en una organización, en donde para su cálculo se desliga los casos forzosos como: jubilaciones, muertes o enfermedad y se toma en cuenta solo a quienes abandonan la institución por voluntad propia o por voluntad de parte de la empresa.

2.4.4 FLUCTUACIÓN DE PERSONAL

“Uno de los aspectos a tener en cuenta para prever la oferta de recursos humanos es el grado de fluctuación de personal entre una organización y el mercado de trabajo”. (Publicaciones Vértice, 2008)

“La fluctuación de personal refleja el movimiento de entradas y salidas de trabajadores en una organización en un periodo de tiempo determinado”. (Pund, 2007)

“La fluctuación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución”. (Castillo, 2006)

De lo expuesto por los autores podemos determinar que la fluctuación de personal es el número de trabajadores que ingresan y salen de una organización en un periodo de tiempo determinado.

2.4.5 RECURSOS HUMANOS

El elemento humano está presente en toda actividad de la empresa, y gerente o el director que se desea obtener resultados positivos necesita, de manera imprescindible, de la colaboración y el esfuerzo productivo de sus colaboradores. Esta premisa nos permite inferir que la organización que mejor administre a su personal obtendrá los resultados más eficientes y eficaces. (Barquero, 2010)

Se habla de recursos humanos y se suele incluir en su definición tanto a las personas que integran a un equipo y que aportan su trabajo como al producido de su función. También bajo este nombre se incluyen las áreas que se dedican a las tareas de buscar, seleccionar, contratar, capacitar, retener y administrar a las personas que desempeñan actividades dentro de la organización. (Tomaello, 2014)

La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización. Por lo tanto, puede definirse como el proceso de ayuda a los empleados para alcanzar un nivel de desempeño y la calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades. (Equipo Inieco, 2011)

De las teorías expuesta por los autores, se puede determinar que, al hablar de recursos humanos se puede referir a las personas que integran una organización así como también a las áreas o los procesos encargados de incorporar, administrar y retener a los colaboradores, buscando elevar el desempeño y la calidad de conducta, individual y colectiva de los mismos, en pos de lograr los objetivos trazados por la organización.

2.4.6 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

“El reclutamiento consiste en tratar de atraer a los candidatos que atiendan al perfil profesional deseado por la empresa para ocupar determinado puesto”. (Risco, 2013)

El proceso de reclutamiento implica la atracción de un número “amplio” de candidatos, potencialmente calificados para desempeñar un proceso dentro de la organización.

El reclutamiento de personal es un conjunto de acciones para atraer candidatos. Se puede considerar como un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de trabajo las oportunidades (puestos) de empleo que pretende cubrir. (Berbel G. , 2011)

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (Chiavenato I. , 2009)

El reclutamiento de personal, es el proceso que permite dar a conocer la necesidad de incorporar nuevos miembros a una organización, buscando atraer la mayor cantidad de candidatos para cubrir una vacante.

2.4.7 SELECCIÓN DE PERSONAL

“La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado”. (Chiavenato I. , 2009)

La selección de recursos humanos puede definirse como la ubicación a través de un proceso de selección técnica y científica del individuo adecuado para el cargo predeterminado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados al más idóneo para ocupar el cargo existente en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y rendimiento del personal. (Ibáñez M., 2009)

El proceso de selección es un procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la empresa, tratando además de reducir la subjetividad apoyando las decisiones en factores medibles y comparables. (Montes & Gonzales, 2010)

El proceso de selección de personal es la etapa en donde se escoge de entre los candidatos al más indicado para incorporarse a la organización, el cual debe tener un perfil acorde con los requerimientos del cargo a ocupar.

2.4.8 CAPACITACIÓN DE PERSONAL

La capacitación está directamente relacionada con las habilidades, el conocimiento y las estrategias necesarios para realizar un trabajo determinado. Puede abarcar la enseñanza de nuevas habilidades a miembros del personal, la presentación de ideas innovadoras, la oportunidad de practicar y recibir una retroalimentación sobre técnicas o estilos particulares de trabajar con la gente o simplemente alentarlos a debatir sobre su trabajo entre sí. Además puede, y debería, tener continuidad mientras dure el empleo. (Group for Community Health and Development at the University of Kansas. , 2013)

La capacitación de personal y el adiestramiento corresponde a un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos que forman parte del proceso al cual pertenecen. La empresa está en el deber de capacitar y adiestrar a su personal para obtener un mejor rendimiento, pero también el personal tiene la obligación de aprovechar la capacitación y el adiestramiento que la empresa brinda y transferir a otros empleados los conocimientos y habilidades adquiridas al desarrollar su trabajo (efecto multiplicador). Toda capacitación debe orientarse a mejorar la productividad en la empresa. (Gravina, 2013)

La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad. Una buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el

aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso. (Wikipedia, 2014)

La capacitación de personal es el proceso que corresponde a la fase de enseñanza aprendizaje, en donde la organización busca desarrollar las capacidades de sus colaboradores, para que estos realicen las actividades demandadas con los conocimientos necesarios, que los ayude a realizar el trabajo de manera eficiente.

2.4.9 EVALUACIÓN DEL PERSONAL

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado. (Urdaneta, 2010)

El concepto de evaluación del desempeño es una tarea básica y fundamental de la dirección, entendida como un proceso riguroso que posibilita una adecuada gestión de recursos humanos mediante la obtención de información de la contribución que ha realizado cada empleado en un periodo de tiempo determinado a la consecución de los objetivos de la organización. (Manene, 2010)

Un punto de partida para una correcta evaluación del personal de la empresa es una completa descripción de los puestos de trabajo. Estos puestos, perfectamente analizados, descritos y valorados están ocupados por individuos cuya actuación dista mucho de ser igual en cuanto a la eficiencia y la eficacia.

Se hace pues, necesario disponer de un sistema de evaluación del desempeño o rendimiento que permita determinar la actuación de cada persona y su aportación a la consecución de objetivos individuales, departamentales y globales. (Martínez M. d., 2012)

La evaluación de personal es el proceso que mide el desempeño de los colaboradores de una organización y de cómo éstos están haciendo sus labores dentro de lo que atañe a sus responsabilidades con el cargo que ocupan.

2.4.10 INCORPORACIÓN DE PERSONAL

“Tras la contratación de la persona seleccionada se produce la incorporación al puesto de trabajo. Cuando más eficaz sea el plan de acogida, mejor será la adaptación de esa persona al puesto y a la empresa”. (Ideaspropias, 2009)

Una vez que la empresa ha seleccionado a un trabajador para un determinado puesto de trabajo, comienza su incorporación a la empresa. Esta incorporación lleva consigo una serie de trámites relativos a la contratación pero además desde el punto de vista de la gestión de personal conlleva la necesidad de la exigencia en la empresa de un plan de acogida e incorporación de nuevo personal con la finalidad de que dicho proceso resulte lo menos complejo posible, tanto para la empresa como para el trabajador. En definitiva este plan debe contemplar las acciones necesarias para que el nuevo trabajador pueda conocer la empresa y el personal que en ella trabajan. Ejemplo de acciones destinadas a facilitar la incorporación de un nuevo trabajador son: presentaciones de compañeros y superiores, visitas a las distintas áreas de la empresa, información detallada de la empresa en general y el puesto de trabajo en particular. (Ventura, 2012)

Una vez superadas todas las pruebas de selección y aceptado por ambas partes las condiciones de incorporación se formaliza el contrato de trabajo y el personal seleccionado comienza su actividad.

Al incorporar un nuevo miembro, la organización deberá establecer cómo va a realizar el proceso de aterrizaje y establecer un plan de acogida y al nuevo contrato habrá que explicarle al menos:

- El proceso productivo
- Las instalaciones
- Las normas de seguridad
- Todos los procedimientos de trabajo que pueda afectarlo

- Todas las normas no escritas (lo que se denomina habitualmente cultura de la empresa)
- Las tareas que debe realizar y que no conoce

(García S. , 2010)

De lo expuesto por los autores se puede determinar que la incorporación de personal es el proceso a continuación de que se ha seleccionado al trabajador para determinado puesto y se ponen de acuerdo las partes (empleador y empleado), en donde la incorporación conlleva una serie de actividades para que el nuevo miembro se familiarice con la empresa y su puesto de trabajo.

2.4.11 LA RENUNCIA

“Cuando se habla de dimisión o de renuncia, se trata de una manifestación de la voluntad del interno trabajador de dar por extinguida la relación laboral”. (Fernández P. , 2009)

Es muy importante tener en cuenta el índice de renunciadas de un sector (o de la empresa en su conjunto). Cuando estos índices se elevan más allá de los considerados estándares, es de suma importancia el análisis de sus causas, y la entrevista de salida es una herramienta muy valiosa.

Es cuando se infiera un problema que merece atención, se sugiere implementar junto con la entrevista de salida una reunión adicional con los jefes directos de las personas que renuncian y eventualmente con el jefe del jefe. (Alles M. , 2012)

Con frecuencia la persona que deja su trabajo no presenta los motivos reales por los que decide dejar la empresa en su carta de renuncia. Es común que ni siquiera entregue una carta explicando los motivos por los que se va. Cuando lo hace casi siempre dice que simplemente ha decidido renunciar por “motivos personales”.

Como dejar de trabajar en la empresa implica pagar un finiquito (incluyendo cualquier pago que le debe la empresa como sueldos devengados pero no pagados, partes proporcionales de aguinaldos, tiempo y prima de vacaciones y cualquier

otra prestación a la que tuviera derechos), la entrega de ese dinero y recabar la firma de recibido por lo pagado ofrece un buen momento natural para realizar una entrevista de salida. (Sander, 2012)

De lo ilustrado por los autores aludidos se puede determinar que la renuncia es un acto unilateral por el cual se manifiesta el deseo del trabajador para dar por terminada su relación laboral con la empresa.

2.4.12 EL DESPIDO

“El despido produce el efecto inmediato de extinguir el contrato de trabajo que vinculaba al trabajador con el empresario, quedando rota y sin efecto la relación laboral y no restableciéndose hasta que se produzca la readmisión regular del trabajador”. (González , 2011)

El despido es la sanción más grave que una organización puede imponer a un empleado; por lo tanto es la forma de acción disciplinaria que se debe considerar de manera cuidadosa. La experiencia de ser cesado es traumática para los empleados sin importar su puesto en la organización. Pueden experimentar sentimientos de fracaso, temor, frustración y enojo. También es un paso difícil para la persona que toma la decisión de cese. El trauma aumenta al saber que afecta no solo al empleado sino a toda la familia. (Mondy, 2009)

“Despido, en sentido técnico y propio, es toda ruptura definitiva del vínculo laboral por decisión unilateral del empresario, sin participación alguna de la voluntad del trabajador”. (Fernández L. , 2014)

El despido por lo indicado por los autores se puede establecer como un acto unilateral de parte del empleador en el cual expresa la decisión tomada, de dar por terminada la relación laboral con el empleado.

2.4.13 AMBIENTE LABORAL

“El ambiente laboral, como atmosfera psicológica colectiva, ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones y a explicar las relaciones de los grupos (su

conducta, actitudes y sentimientos) ante las rutinas, las reglas o normas, las políticas emanadas por la dirección etc.” (Berbel G. , 2011)

El ambiente laboral es la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores. Por ello su percepción negativa en sus diversas variables puede desencadenar procesos de estrés, la especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es resultante de las condiciones de trabajo existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, relacionando por lo tanto con la interacción entre características personales y organizacionales. (Llaneza, 2009)

El ambiente laboral es el ambiente humano en el que desarrollan sus actividades los trabajadores de una organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influye en su conducta. Se dice que existe un buen clima en una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable (tiene sentimientos de bienestar y felicidad) y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades. Al contrario, puede ocurrir que un trabajador este insatisfecho por carencias en el trabajo. (Baqer, 2012)

El ambiente laboral es el entorno en el cual interactúan los colaboradores de una organización, el mismo puede ser bueno o malo de acuerdo a las características que presenten cada uno de los elementos que lo conforman.

2.4.14 BUEN AMBIENTE LABORAL

“A parte del incremento de productividad y, por tanto, de los beneficios de una empresa, el ambiente laboral bueno o positivo afecta también a las solicitudes de empleo (pudiendo escoger entre más candidatos) y al absentismo laboral (disminuyéndose)”. (Jiménez, 2012)

Un buen clima o ambiente de trabajo favorece los logros y el éxito de la gestión empresarial: las emociones positivas, la comunidad en los planes y programas, la confianza y la cercanía de personas y equipos, la forma positiva de resolver la

conflictividad; son algunos de los ingredientes que faciliten la consecución de estrategias y objetivos. (Gan & Triginé, Clima Laboral, 2012)

La empresa, crecerá en la medida en que el empleado este convencido de que va a crecer con ella. Y solamente un buen clima laboral podrá conseguir la motivación necesaria para que una organización se enfrente a un entorno cambiante, imprevisible y altamente competitivo o, aún más sencillo, evite su desaparición. (Rodríguez L. , 2009)

Mantener un buen ambiente laboral es algo beneficio para las organizaciones ya que los trabajadores que se sienten bien en una institución realizan mejor sus tareas y son más efectivos logrando metas propuestas; por eso es importante estimular un buen clima laboral ya que de ello depende un funcionamiento adecuado y el crecimiento como empresa.

2.4.15 MAL AMBIENTE LABORAL

“Un mal ambiente laboral da lugar a que los trabajadores se frustren, pierdan el interés en sus tareas, etc., y, por tanto, ejerce una influencia negativa en la productividad de la empresa”. (Jiménez, 2012)

“Un ambiente laboral negativo produce en los trabajadores frustración y falta de interés por las tareas con lo cual el rendimiento es bajo, lo que ejerce una influencia negativa en la productividad”. (Silva, Rodríguez, & Santos, 2008)

Hace décadas que el clima o ambiente de trabajo es considerado uno de los conceptos de mayor importancia en la vida de las organizaciones. Las razones son evidentes: un mal clima laboral constituye un grave obstáculo para la consecución de los objetivos empresariales, siendo además un indicador clave para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que integran la empresa: ¿Falta de motivación?, ¿no podemos retener a los mejores?, ¿la desconfianza o el temor se convierten en protagonistas de las relaciones empresariales..?. (Gan & Triginé, Clima Laboral, 2012)

Un mal ambiente laboral es perjudicial para las organizaciones, debido a que cuando este fenómeno se presenta, los trabajadores pierden el interés por sus labores afectando esto directamente al rendimiento empresarial, siendo este fenómeno además un indicador de que algo no marcha bien y que esté puede repercutir en que se cree una mala imagen de la empresa.

2.4.16 GESTIÓN ESTRATÉGICA

La Gestión Estratégica (GE) puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. El proceso de GE se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. La GE no es una ciencia pura que lleve a un enfoque concreto tipo “uno, dos, tres, cuatro”. Se trata más bien de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre. (Casanova, 2013)

La gestión estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones de diferentes funcionalidades que permitirán a las organizaciones alcanzar sus objetivos. Es el proceso de especificar los objetivos de las organizaciones, desarrollando políticas y planes para alcanzar esos objetivos, y asignando recursos para implementar esas políticas y planes. (Wikipedia, 2013)

La gestión estratégica es la gestión de más alto nivel de las metas y objetivos de la empresa. La gestión estratégica normalmente se lleva a cabo por los altos directivos, quienes desarrollan estrategias específicas para mejorar el desempeño de la empresa. Según el principal estudioso de gestión empresarial y profesor de la Harvard Business School, Michael E. Porter, existen tres estrategias genéricas que una empresa puede emplear: liderazgo en costes, diferenciación y segmentación de mercado. Los directivos desarrollan estrategias que, en su mayor parte, encajan en una de estas grandes estrategias. (Clark, 2009)

La gestión estratégica es el arte y la ciencia de dirigir organizaciones de manera efectiva utilizando las herramientas adecuadas que permitan el logro de objetivos con mayor seguridad que cuando se hacen las cosas de manera empírica sin proyección alguna en la cual no se pueda evaluar los resultados alcanzados.

2.4.17 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es otro proceso para desarrollar los objetivos estratégicos de una empresa. A diferencia de la gestión estratégica, la cual lidia sólo con las estrategias globales de la empresa en donde dependiendo del tipo de estrategia que los planificadores están desarrollando, trabajarán con diferentes miembros de la organización. Por ejemplo, si están desarrollando una estrategia de marketing consultarán a personas del departamento de marketing, pero si están formando una estrategia de desarrollo de un nuevo producto trabajarán en estrecha colaboración con el departamento de investigación y desarrollo. (Clark, 2009)

La planeación estratégica es quizás la herramienta administrativa más importante, de la que depende el éxito de cualquier empresa. La planeación supone la necesidad de anticipar el futuro, anticipar los riesgos, los beneficios, las oportunidades, las falencias, para con base a ellos fijar un plan para actuar en función de lo previsto y así aprovechar al máximo las oportunidades detectadas y evitar los riesgos, o por lo menos mitigar sus consecuencias. (Gerencie.com, 2010)

La Planeación Estratégica se puede definir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones. Es un proceso y está basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos. (Parra, 2009)

La planificación estratégica es el proceso en el cual de una manera técnica se plantean objetivos y el rumbo de acción a seguir para conseguirlos.

2.4.18 PLANIFICACIÓN

Para las naciones unidas, la planificación “supone la elección de determinadas acciones que es necesario tomar en el presente, con la intención explícita de orientar el futuro en la dirección deseada.

La planificación, por lo tanto, como se desprende de otras definiciones, trata de estudiar y analizar, de prever y ordenar todos los medios disponibles al servicio de

una cusa, evaluando simultáneamente y finalmente los resultados, logrados o no, y la eficacia del proceso. (García & Mestre, 2009)

La planeación es decidir hoy lo que haremos en el futuro, analizando el entorno y descubriendo las oportunidades que nos ofrece o riesgos a los que nos exponemos y ante eso optar por una estrategia que definirá el logro de la finalidad o misión de la organización considerando los recursos capacidades con los que cuenta para tener un desempeño competitivo. (Huaman & Ríos, 2011)

La planeación es una de las etapas más importantes de la administración. La planeación precede y prácticamente involucra el resto del proceso administrativo, ya que a partir de ella se decide: qué (objetivos-metas), cómo (curso de acción) y cuando se va a hacer algo (tiempos establecidos) y quien lo va a hacer (operadores, responsables, etcétera). De esta manera, con una adecuada planeación todas las personas involucradas en una organización estarían en capacidad de comprender los propósitos de dicha organización y lo métodos para alcanzarlos. (Sánchez & Hernández, 2011)

La planificación es la primera fase del proceso administrativo, en esta fase se elige de entre varias alternativas, después de analizar el entorno presente lo que se hará en el para conseguir los objetivos futuros.

2.4.19 LOS OBJETIVOS

Según Vazquez & Asencio (2009) Cuando la empresa ya tiene clara su situación de partida y las características del entorno, es el momento de concretar los objetivos. Sin metas bien definidas de la empresa navegan sin rumbo y tienen grandes probabilidades de naufragar. Los objetivos o fines de las empresas son imprescindibles para:

- Guiar, incitar y coordinar las diversas actividades que se desarrollan en seno de la empresa.
- Proporcionar una base para la evaluación y control de los resultados obtenidos.
- Motivar a los miembros de la empresa mediante el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas, buscando su implicación en la empresa.

- Transmitir al exterior las intenciones de la empresa para crear apoyos y crear su imagen.

“El objetivo general de la empresa define y explica su finalidad, el campo en el cual desea actuar y las actividades a que se dedicará”. (Veciana, 2005)

“Lo importante de una estrategia empresarial es la definición clara del objetivo, para enfocar y dedicar todos los recursos a dicho objetivo e implicar a todos los elementos de la organización”. (Soriano, García, Torrents, & Viscarri , 2012)

Según lo expuesto por los autores citados se puede definir a los objetivos son enunciados que sirven como una guía que expresa lo que deseamos alcanzar y estos son necesarios para el buen funcionamiento de las empresas porque sin objetivos marcharían sin un rumbo fijo.

2.4.20 LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO

“Cuando se marcan objetivos a largo plazo, está mirando al futuro, donde de gustaría estar al cabo de cinco, diez o incluso veinte años. Es bueno ser optimista y poner el listón alto, pero también hay que ser realista y tener en cuenta su situación actual”. (Schawbel, 2011)

“Los objetivos a largo plazo suelen ser estratégicos y de mayor calado. Afectan al área de competencias de la dirección de la marca y los toman el consejo de dirección o los responsables de departamentos con autonomía suficiente”. (Garaña, 2015)

“Los objetivos a largo plazo, tienen un papel catalizador y de hilo conductor, permitiendo mantener el rumbo. Nos proporcionan los medios para orientar nuestra vida en lugar de que sea ella la que nos oriente. Facilitan el establecimiento de prioridades en nuestras actividades”. (Wilbaut & Tlati, 2012)

De lo ilustrado por los autores se puede determinar que los objetivos a largo plazo marcan el futuro donde se desea llegar en un periodo de tiempo determinado mayor al

de cinco años, estos prescriben prioridades y los establecen los altos mandos en las organizaciones.

2.4.21 LOS OBJETIVOS A CORTO PLAZO

“Los objetivos a corto plazo definen cada uno de los procesos o tareas que van a permitir conseguir los objetivos a largo plazo, para cada una de las secciones de la empresa”. (Caldas , Cañadas, Ardoy, & Román, 2010)

Los objetivos a corto plazo son la base sobre la que se asientan los objetivos a largo plazo. De manera que son como los ladrillos iniciales que forman la base de desarrollo en los que los objetivos a largo plazo se apoyan. Es raro y complicado que se pretendan alcanzar objetivos a largo plazo sin haber consolidado los que previamente se habían definido. (Garaña, 2015)

“Los objetivos a corto plazo proporcionan unos blancos específicos para la evaluación del progreso en el plazo más próximo dentro de la trayectoria estratégica a largo plazo de la unidad de negocio”. (Araujo & Brunet, 2012)

Los objetivos a corto plazo se plantean a un tiempo mejor a un año y estos sirven de apoyo para lograr los objetivos a largo plazo

2.4.22 LA ESTRATEGIA

“La estrategia es fijar de qué forma se van a cumplir los objetivos. Es un compromiso que adopta la empresa con el fin de conseguir una serie de ventajas competitivas frente a la competencia que le permita mejorar sus resultados”. (Martínez E. , 2013)

La estrategia es el principal plan a través de cuya aplicación la empresa desarrolla su actividad a lo largo del tiempo, adaptándose a los cambios de su entorno. Así, la estrategia se convierte en la intención de dirigir diferentes acciones con el objetivo de obtener y mantener una ventaja competitiva a lo largo del tiempo. (Caballero & Freijeiro, 2010)

La estrategia es un proceso que trata de identificar continuamente aspectos en los que la empresa pueda ser más productiva que la competencia utilizando menos recursos para obtener el producto o prestar el servicio, para diferenciarse de los competidores y satisfacer de forma más eficaz las necesidades de los cliente. (Martínez M. , 2012)

La estrategia en el mundo empresarial puede definirse como una acción que adopta la empresa buscando mayor productividad y una ventaja competitiva en el mercado.

2.4.23 ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia corporativa define la dirección a largo plazo que seguirá la organización y determina las metas que será preciso alcanzar para que la empresa tenga éxito. La gerencia establece la estrategia corporativa, para lo cual necesita tomar tres decisiones estratégicas: determinar la misión de la compañía, vigilar los cambios del entorno y ajustarse a ellos, e identificar y desarrollar las capacidades fundamentales de la empresa. (Krajewski, 2010)

La estrategia empresarial debe estar enfocada y ser clara. La meta es desarrollar una estrategia que conduzca a una ventaja competitiva en un sector o segmento del mercado. La formulación de la estrategia depende de la capacidad de una compañía de entender su sector y a sus competidores y desarrollar recursos y habilidades que desemboquen en una posición competitiva favorable. (Lawrence, 2011)

“La ventaja competitiva sustentada en la generación de valor que busca aumentar su participación de mercado, necesita de una estructura que sirva de base para aquellas estrategias, entonces, deberá decidir a través de qué forma la empresa desarrollará su estrategia organizacional”. (Ocaña, 2012)

La estrategia corporativa es una expresión global de los objetivos deseados, la sirve como una guía que establece los lineamientos de cómo alcanzar una ventaja competitiva en la industria.

2.4.24 ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

“El patrón de decisiones creado por los objetivos acerca de la evaluación del rendimiento, la selección, la formación, las primas y los subsidios genera una estrategia de recursos humanos” (Martínez & Milla, 2012)

Desarrollar el potencial estratégico de las personas que integran la organización, requiere un fuerte compromiso del área de recursos humanos con los planes estratégicos de las misma. El gerente del sector deberá abandonar el antiguo rol del jefe de personal cuya tarea finalizaba en el correcto cumplimiento de las leyes y deberá lograr convertir las estrategias empresariales en prioridades de recursos humanos. Para ello deberá conocer y hacer suya la estrategia organizacional, desarrollando métodos de trabajo para llevar adelante. (Alles M. A., 2009)

La motivación de los empleados es un tema marginal y secundario para algunas empresas, donde solamente algunos directivos han tomado conciencia de la necesidad de gestionar recursos humanos desde una perspectiva nueva. No obstante, hay empresas que han diseñado planes con el objetivo específico de integrar más a sus empleados mediante estrategias de recursos humanos. (Cazares & Sarriés, 2009)

Las estrategias de recursos humanos permiten desarrollar las capacidades de los colaboradores, buscando que su esfuerzo se enfoque y aporten, para alcanzar los objetivos empresariales.

2.4.25 RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL

La dirección de empresas y la dirección estratégica en particular deben estar totalmente integradas en la gestión de rendimiento. Y concebir el concepto de rendimiento empresarial como fruto de la eficacia de las decisiones estratégicas y la eficiencia en los procesos de negocio es un aspecto fundamental de la actual gestión estratégica de la empresa. Establecer este enfoque se basa en el conocimiento práctico de los procesos de negocio, entender su utilidad y ser capaz de alinear los recursos de la empresa con el objetivo de satisfacer al cliente final. (Torres, 2013)

Una actividad importante de la estrategia es la medición del rendimiento de la empresa. Esta actividad incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales, la investigación de las desviaciones de los planes, la evaluación del desempeño individual y el examen del proceso hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos. Los objetivos tanto a largo plazo como a corto plazo se utilizan con frecuencia en este proceso. (Fred, 2013)

Muchas personas no están de acuerdo con la cultura de la empresa en la que trabajan. Cada negocio tiene su personalidad que puede ser más rígida o flexible, depende en gran medida de la meta que quiere lograr. El empleado debe trabajar de acuerdo con el objetivo y la cultura de la organización, si no obstaculiza su rendimiento y reduce su grado de satisfacción. (Vásquez, 2015)

El rendimiento empresarial u organizacional es el fruto de la gestión realizada por quienes la conforman en relación con los recursos utilizados, es decir que para determinarlo se debe medir el grado en que las decisiones tomadas y las acciones realizadas incidieron en el funcionamiento de la empresa, de cómo estas contribuyeron en el logro de objetivos y si los mismos se cumplieron al 100% o cuanto se consiguió con lo realizado.

2.4.26 ALTO RENDIMIENTO

La idea de Alto Rendimiento Empresarial, ofrecer a la empresa programas de desarrollo integrales para que consiga una cultura de desarrollo integrado, ya sea en el desarrollo integral del factor humano (clima laboral, motivación, entusiasmo, fidelización interna, reconocimiento, incentivos, equipos de alto rendimiento) en la cual confluyen sentimientos y emociones durante su práctica, como en el desarrollo estratégico donde se sientan las bases para convertir este componente emotivo en un componente de crecimiento y consolidación de la organización. (Alto rendimiento empresarial, 2011)

Cada organización tiene un clima emocional diferente que, por lo general, se establece en la cúpula de la entidad. Esta es la razón por la cual nos referimos a los líderes como “directores ejecutivos de energía”. Después de todo, la energía es contagiosa. La tarea de un líder es movilizar, concretar, inspirar y renovar

periódicamente la energía de las personas que lidera. Así como los empleados tienen un mejor desempeño cuando se mueven entre el gasto y la renovación de energía, también los líderes inspiran el más alto rendimiento cuando combinan el desafío al personal para que se supere a sí mismo con el reconocimiento y el premio regular por sus logros. (Schwarz, Gomes, & McCathy, 2013)

En la verdadera organización de alto rendimiento la jerarquía tradicional no existe, los equipos de trabajo y los equipos de perfeccionamiento asumen la mayor parte de las responsabilidades que pertenecían a los directivos y supervisiones tradicionales, incluida la responsabilidad de la coordinación técnica y las decisiones referentes a los intercambios entre objetivos conflictivos y prioridades. (Boyett, 2011)

El alto rendimiento empresarial es alcanzar un sitio destacado entre los competidores o a su vez este quiere decir que los objetivos planteados se consiguieron en su totalidad, o que los mismos fueron superados y se consiguió más de lo que se esperaba. Resultado se consigue gracias a la una gestión acertada, que permita la integración solidada y corroborativa de los recursos.

2.4.27 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores proporcionan información que debe ser analizada e interpretada con el fin de conocer el comportamiento de la empresa durante su operación de manera que se le pueda gestionar más eficientemente” (Sánchez & Alvarado, 2011).

“El indicador de gestión se define como una medición que permite comparar un valor actual, presente o real, con relación a otro valor preestablecido, esperado o programado”. (Zambrano, 2011)

“Los indicadores de gestión son aquellos que se refieren a la expresión cuantitativa del comportamiento de una empresa comparado con un nivel de referencia. En otras palabras más sencillas es la relación entre los objetivos y los resultados”. (Prieto, 2012)

Los indicadores de gestión son instrumentos que permiten evaluar el comportamiento o desempeño de una empresa.

2.4.28 EFICIENCIA

“La eficiencia empresarial, además de ser la consecuencia de una adecuada gestión, va a constituirse cada vez en mayor medida como el elemento clave de competitividad entre empresas. Sólo las más eficientes podrán mantenerse en el mercado”. (Urcola , 2010)

Se entiende que una empresa funciona con plena eficiencia de gestión cuando, para suministrar a los consumidores o usuarios una determinada cantidad de bien (un producto o un servicio), lo hace con los costes totales menores posibles que le permite su estructura o dimensión en ese momento. Siempre y cuando, por supuesto, realice esta minimización de costes cumpliendo con las leyes (laborales, ambientales, sanitarias, etc.) y las costumbres laborales y sociales de la comunidad en la que opera. (Vergés, 2012)

Eficiencia significa hacer una tarea correctamente y se refiere a la relación que existe entre los insumos y los productos. Por ejemplo, si obtenemos más producto de determinado insumo, habremos mejorado la eficiencia. De igual manera, aumentaremos ésta si obtenemos el mismo producto pero con menos recursos. Puesto que los gerentes manejan insumos en forma de recursos escasos (dinero, personas y equipo), les interesa emplearlos con eficiencia. Así pues la administración busca reducir al mínimo los costos de los recursos. (Robbins & Decenzo, 2012)

La eficiencia es la relación entre los recursos utilizados y los logros conseguidos en donde se entiende que existe eficiencia cuando se optimizan los recursos y se logra con menos recursos alcanzar un objetivo, o cuando con los mismos recursos se consigue más de lo esperado.

2.4.29 EFICACIA

“Eficacia es el grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. Eficiencia, la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados” (Moyano, 2012).

Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. (Navarro, 2012)

“Las mediadas de eficacia reflejan el grado en que son satisfechos los objetivos o metas planteados por la organización y las expectativas establecidas por los clientes. Un componente o atributo de la eficacia es la calidad”. (Sánchez J. , 2013)

La eficacia se puede definir como la capacidad de lograr los objetivos propuestos.

2.4.30 DESEMPEÑO LABORAL

Según Chiavenato citado por Romero, F. (2009) define “el desempeño como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto señala que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización”.

El análisis del desempeño o de la gestión de una empresa es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. (Alles M. A., Desempeño por competencias , 2006)

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Este se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. (Hose, 2014)

Según lo definido por los autores se puede indicar que la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se controlan los resultados obtenidos en una organización a nivel global, en donde se relaciona los resultados a nivel individual, a

nivel del grupo, y a nivel de la organización y se estima el rendimiento global de la misma.

2.4.31 DESEMPEÑO INDIVIDUAL

“La evaluación del desempeño de las personas, se realiza con finalidades de estímulo y mejora del desempeño, la misma requiere de la implicación activa de los directivos, superiores inmediatos de la persona evaluada”. (Canales , 2009)

“La evaluación del desempeño individual pretende proporcionar feed-back a las personas de los niveles medio-altos de las organizaciones (directivos, gerentes, mandos...) para mejorar las competencias de sus profesionales”. (Gan & Triginé, 2012)

“Evaluar el desempeño de un puesto consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo”. (Rodríguez, 2011)

La evaluación del desempeño de un trabajador proporciona información de como él realiza sus labores y de cuál es su aporte al desarrollo de la organización.

2.4.32 DESEMPEÑO COLECTIVO

“La evaluación del desempeño deberá informar a la alta dirección del desempeño del equipo, al tiempo que proporciona a los miembros la información necesaria para identificar los problemas y desarrollar sus capacidades”. (Fernández E. , 2010)

Según Sevilla M. (2008) El desempeño colectivo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en ejecución de un proyecto u objetivo bajo los siguientes parámetros:

- El grupo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente.
- Cada miembro está especializado en una área determinada
- Cada miembro es responsable de un cometido y solo si todos ellos cumplen su función será sacar el propósito adelante

Los equipos de alto desempeño no necesariamente trabajan más, ni son más inteligentes que los demás, su principal diferencia consiste en que pueden

organizarse para trabajar y entregar resultados excepcionales dado a la suma de sus fortalezas y organización interna, podría definirlo como “es la colaboración, experiencia, un paso más allá del conocimiento y de los equipos de alto desempeño”. (Trejo, 2009)

El desempeño colectivo es el resultado de un trabajo coordinado de todos los miembros de un equipo, para alcanzar los objetivos organizaciones.

2.5 HIPÓTESIS

Hi

La rotación de personal impacta negativamente en el rendimiento del personal de la empresa REPREMARVA CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

2.6 SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

Variable Independiente: Rotación de personal

Variable Dependiente: Rendimiento laboral

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Según Gómez (2006) A lo largo de la historia de la ciencia y la filosofía han surgido diversas corrientes de pensamiento tales como el materialismo Dialectico o el Positivismo, solo por citar algunas, las cuales han dado origen a diferentes caminos en la búsqueda de conocimiento y debido a los diferentes postulados que las sustentan se han polarizado en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo de la investigación. No obstante, existe la convicción de que ambos enfoques, no se excluyen, si se sustituyen, sino que combinados apropiadamente, enriquecen la investigación.

El enfoque de la investigación es “Cualicuantitativo”; cualitativo, ya que descifro el problema en la empresa REPREMARVA CÍA. LTDA., y cuantitativo porque se obtuvo datos numéricos que fueron tabulados mediante la utilización del programas estadísticos que permitieron llegar a las conclusiones con sus respectivas recomendaciones.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para la investigación se utilizó:

- La investigación documental bibliográfica, porque se consultó en libros, manuales, revistas, periódicos, Internet etc.
- La investigación de campo, debido a que se indago y se realizó un diagnóstico en el lugar de los hechos.

3.3 NIVELES DE LA INVESTIGACIÓN.

Según Dankhe citado por Samperi (2007) Muy frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo fue y se manifestó determinado fenómeno.

Según Samperi (2007) Los estudios correlacionales miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación.

Este tipo de investigación permitió referirse y estudiar en conjunto las variables, es decir, tuvo una relación directa entre la Variable Independiente (rotación de personal) y la Variable Dependiente (rendimiento) en la empresa REPREMARVA CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

Al asociar las variables, se contribuyó a la mediación de alguna manera sobre la hipótesis y representaciones bosquejadas para el desarrollo del estudio que va a favorecer a la empresa para que ésta pueda incrementar su rendimiento y de esa forma se pueda mantener activa en el mercado comercial.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 POBLACIÓN O UNIVERSO

La población o universo son todos los elementos u objetos en estudio y la población en estudio en esta investigación fue la siguiente:

Tabla N° 1 Población

SUJETOS DE INVESTIGACIÓN	Cantidad
Personal del área administrativa	8
Personal del área operativa	42
TOTAL	50

Fuente: Investigación Directa
Realizado por: Miranda, W. (2015)

3.4.2 MUESTRA

La muestra es un conjunto representativos de los elementos u objetos en estudio.

Para la investigación no se aplicó la muestra porque se realizó un censo a toda la población.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla N° 2 Operacionalización de la variable independiente (rotación de personal)

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica e Instrumento
El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; esto significa que se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ellas.	Recursos humanos Fluctuación del personal Ambiente Laboral	Reclutamiento Selección Capacitación Evaluación Incorporaciones Renuncias Despidos Bueno Malo	¿Los medios que utiliza la empresa para el reclutamiento de personal son? ¿Las políticas con las que cuenta la organización para la selección de personal son? ¿Las capacitaciones que practica la empresa son? ¿Las evaluaciones que practica organización son? ¿El promedió de las personas ingresan a la organización anualmente es? ¿El promedio de salidas que existe en la organización al año es? ¿La salida de personas por retiro voluntario es? ¿Los despidos en la organización son? ¿Cómo calificaría el ambiente laboral que se percibe en la organización?	Encuesta cuestionario

Fuente: Investigación Directa

Realizado por: Miranda W. (2015)

Tabla N° 3 Operacionalización de la variable dependiente (Rendimiento)

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica e Instrumento
<p>Una actividad importante de la estrategia es la medición del rendimiento de la empresa. Esta actividad incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales, la investigación de las desviaciones de los planes, la evaluación del desempeño individual y el examen del proceso hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos</p>	<p>Estrategia</p> <p>Resultados</p> <p>Desempeño</p> <p>Objetivos</p>	<p>Estrategia corporativa Estrategias de RR.HH.</p> <p>Resultados esperados Resultados reales</p> <p>Individual Colectivo</p> <p>A corto plazo A largo plazo</p>	<p>¿La organización cuenta con un plan estratégico?</p> <p>¿La organización cuenta con estrategias para el manejo de personal?</p> <p>¿La organización cuenta con estrategias direccionadas a la retención de personal?</p> <p>¿Generalmente la organización alcanza los resultados esperados?</p> <p>¿Los resultados reales obtenidos como empresa son satisfactorios?</p> <p>¿El desempeño individual de los trabajadores es el esperado?</p> <p>¿Generalmente los empleados consiguen los objetivos de manera colectiva?</p> <p>¿Existen objetivos a corto plazo bien definidos?</p> <p>¿Los objetivos a largo plazo son realizables?</p> <p>¿La organización consigue llegar a todos los objetivos trazados?</p>	<p>Entrevista cuestionario.</p>

Elaborado por: Miranda, W. (2015)

Fuente: Investigación Directa

3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la realización de este trabajo de investigación se utilizaran las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de información.

Tabla N° 4 Plan de recolección de la información

Preguntas Básicas	Explicación
¿Para qué?	Para solucionar el problema de la investigación
¿A quién se sujeta?	A los clientes internos de la organización
¿Sobre qué aspectos?	La rotación de personal y su impacto en el rendimiento organizacional
¿Quién?	El investigador Walter Miranda
¿Cuándo?	En el primer semestre del año 2015
¿Dónde?	En la ciudad de Ambato
¿Cuántas veces?	Las veces que sean pertinentes para obtener la información necesaria
¿Qué técnicas de recolección?	Encuestas
¿Con que?	Cuestionario
¿En qué Situación?	Bajo las condiciones que amerite, en coordinación con los involucrados

Elaborado por: Miranda W. (2015)

Fuente: Investigación directa

3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se empleara las subsiguientes técnicas e instrumentos de investigación.

Tabla N° 5 Técnicas e instrumentos de investigación

Tipo de investigación	Técnicas de investigación	Instrumentos de investigación
- Información secundaria	- Lectura Científica	- Tesis de grado - Libros - Revistas - Artículos de internet
- Información Primaria	- Encuesta - Entrevista	- Cuestionario

Elaborado por: Miranda W. (2015)

Fuente: Investigación directa

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para la presente investigación, se empleó para la recolección de información una encuesta y una entrevista dirigidas al personal administrativo y operativo de REPREMARVA CÍA. LTDA., en donde se presentaron los siguientes datos:

Pregunta N°1 ¿Los medios que utiliza la organización para el reclutamiento de personal son?

Tabla N° 6 Medios que utiliza la organización para el reclutamiento de personal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy buenos	6	12%
Buenos	14	28%
Regulares	21	42%
Deficientes	7	14%
Malos	2	4%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de REPREMARVA CIA. LTDA.
Elaborado por: Miranda, W. (2015)

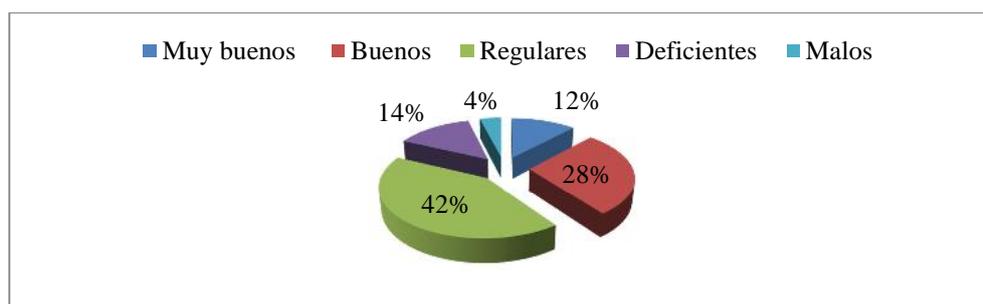


Gráfico N° 4 Medios que utiliza la organización para el reclutamiento de personal.

Fuente: Encuesta realizada al personal de REPREMARVA CÍA. LTDA.
Elaborado por: MIRANDA, W. (2015)

Análisis:

El 42% manifiesta que los medios que utiliza REPREMARVA CÍA. LTDA., para el reclutamiento son regulares, un 28% que son buenos, un 14% que son deficientes, el 12% que son muy buenos y un 4% que son malos.

Interpretación:

En base a los datos evidenciados en la encuesta realizada, en donde la mayoría manifiesta que los medios utilizados por REPREMARVA CÍA. LTDA., para el reclutamiento del personal son regulares, se puede determinar que éste es un aspecto debería mejorar.

Pregunta N°2 ¿Las políticas con las que cuenta la organización para la selección de personal son?

Tabla N°7 Políticas de selección de personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy buenas	2	4%
Buenas	23	46%
Regulares	19	38%
Deficientes	5	10%
Malas	1	2%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de REPREMARVA CÍA. LTDA.

Elaborado por: Miranda, W. (2015)

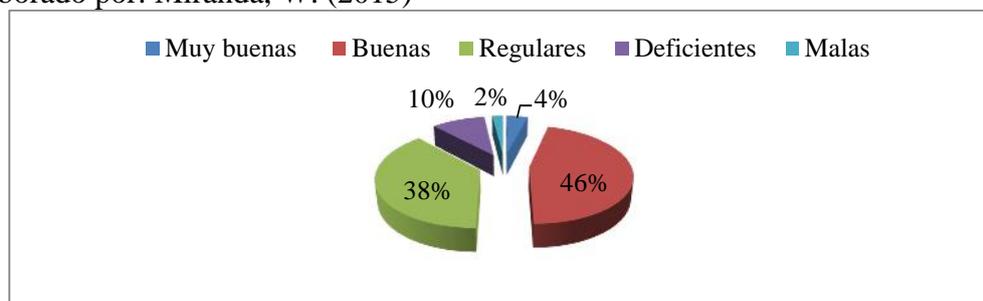


Gráfico N° 5 Políticas de selección de personal

Fuente: Encuesta realizada al personal de REPREMARVA CÍA. LTDA.

Elaborado por: Miranda, W. (2015)

Análisis:

El 46% indica que las políticas de selección de personal en REPREMARVA CÍA. LTDA., son buenas, un 38% que son regulares, un 10% que son deficientes, el 4% que son muy buenas y el 2% que estas son malas.

Interpretación:

De los datos evidenciados en la encuesta realizada, se puede determinar que en REPREMARVA CÍA. LTDA., los colaboradores aprueban las políticas de selección de personal que la organización emplea ya que la mayoría indica que éstas son buenas, lo que revela que la organización está bien en este aspecto.

Pregunta N°3 ¿Las capacitaciones que practica la organización son?

Tabla N° 8 Capacitaciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy buenas	4	8%
Buenas	10	20%
Regulares	19	38%
Deficientes	14	28%
Malas	3	6%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de REPRESMARVA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Miranda, W. (2015)

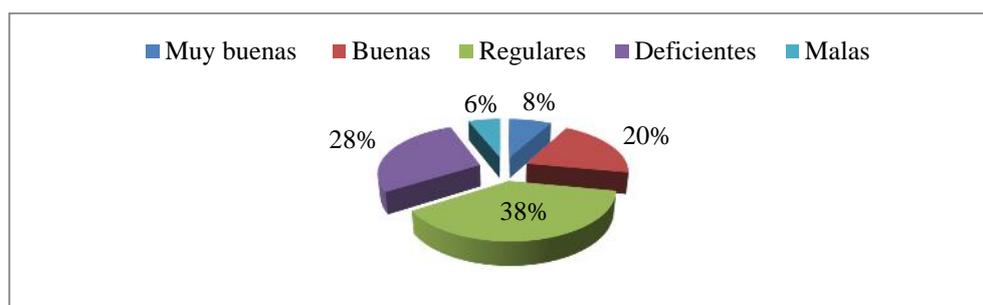


Gráfico N° 6 Capacitaciones

Fuente: Encuesta realizada al personal de REPRESMARVA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Miranda, W. (2015)

Análisis:

El 38% manifiesta que las capacitaciones que practica REPRESMARVA CÍA. LTDA., son regulares, un 28% que son deficientes, un 20% que son buenas, un 8% que son muy buenos y un 6% que son malas.

Interpretación:

Debido a que un gran porcentaje de los encuestados manifiesta que las capacitaciones que REPRESMARVA CÍA. LTDA., practica son regulares, se puede determinar que la empresa debe mejorar este aspecto.

Pregunta N°4 ¿Las evaluaciones que practica la organización son?

Tabla N° 9 Evaluaciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy buenas	3	6%
Buenas	9	18%
Regulares	16	32%
Deficientes	17	34%
Malas	5	10%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de REPREMARVA CIA. LTDA.
Elaborado por: Miranda, W. (2015)

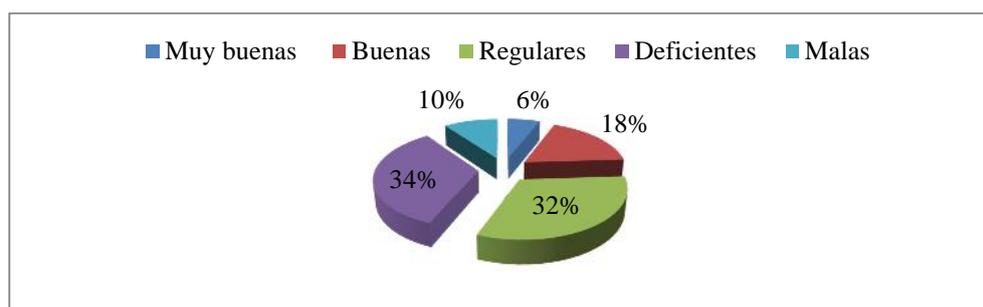


Gráfico N°7 Evaluaciones

Fuente: Encuesta realizada al personal de REPREMARVA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Miranda, W. (2015)

Análisis:

El 34% manifiesta que las evaluaciones que practica REPREMARVA CÍA. LTDA., son deficientes, un 32% que son regulares, un 18% que son buenas, un 10% que son malas y el 6% señala que son muy buenas.

Interpretación:

Sobre las evaluaciones que practica REPREMARVA CÍA. LTDA., la mayoría de los encuestados manifestó que éstas son deficientes, lo que revela que este aspecto requiere mejorar.

Pregunta N°5 ¿El promedio de las personas que ingresan a la organización anualmente es?

Tabla N° 10 Promedio de las personas que ingresan a la organización

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Alto	19	38%
Alto	20	40%
Mediano	9	18%
Relativamente Pequeño	2	4%
Pequeño	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de REPREMARVA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Miranda, W. (2015)

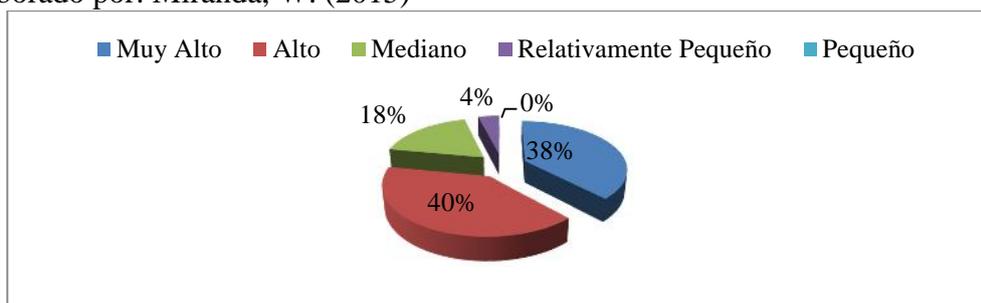


Gráfico N° 8 Promedio de las personas que ingresan a la organización

Fuente: Encuesta realizada al personal de REPREMARVA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Miranda, W. (2015)

Análisis:

EL 40% manifiesta que el promedio de personas que ingresan a REPREMARVA CÍA. LTDA., anualmente es alto, un 38 % que es muy alto, un 18 % que es mediano, el 4% que es relativamente pequeño y un 0% que es pequeño.

Interpretación:

En base a que la mayoría, señala que el promedio de incorporaciones en REPREMARVA CÍA. LTDA., es alto, se puede determinar que existe un gran flujo de colaboradores que se vinculan a la organización anualmente.

Pregunta N°6 ¿El promedio de desvinculaciones de personal que existe en la organización anualmente es?

Tabla N° 11 Promedio de desvinculaciones de personal al año.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Alta	23	46%
Alta	18	36%
Mediana	6	12%
Pequeña	2	4%
Relativamente Pequeña	1	2%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de REPREAMARVA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Miranda, W. (2015)

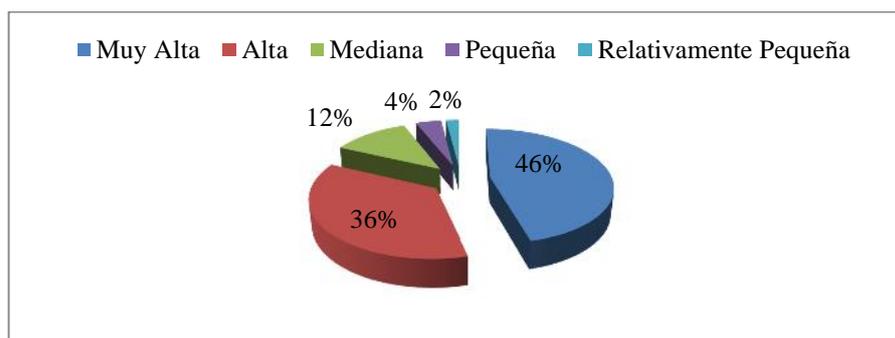


Gráfico N° 9 Promedio de desvinculaciones de personal al año.

Fuente: Encuesta realizada al personal de REPREAMARVA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Miranda, W. (2015)

Análisis:

El 46% manifiesta que la desvinculación de personal en REPREAMARVA CÍA. LTDA., es muy alta, un 36% que es alta, un 12% que es media, un 4 % que es relativamente pequeña y el 2% indica que es pequeña.

Interpretación:

En base a que un gran porcentaje de los encuestados manifiesta que la desvinculación de personal en REPREAMARVA CÍA. LTDA., es alta, se puede determinar que existen deficiencias en lo que se refiere a la retención de personal.

Pregunta N°7 ¿La desvinculación del personal de la organización por retiro voluntario es?

Tabla N° 12 Desvinculación de la organización por retiro voluntario.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Alta	8	16%
Alta	27	54%
Mediana	6	12%
Relativamente Pequeña	6	12%
Pequeña	3	6%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de REPREMARVA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Miranda, W. (2015)

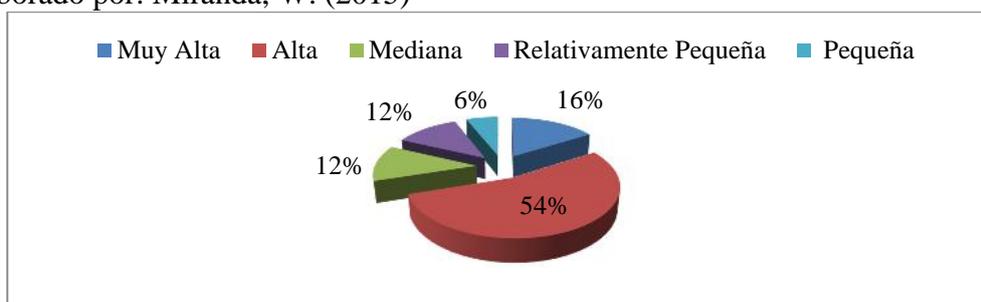


Gráfico N° 10 Desvinculación de la organización por retiro voluntario.

Fuente: Encuesta realizada al personal de REPREMARVA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Miranda, W. (2015)

Análisis:

El 54% manifiesta que la desvinculación del personal por retiro voluntario en REPREMARVA CÍA. LTDA., es alta, un 16 % que es muy alta, un 12% que es media, un 12 % que es relativamente pequeña y un 6 % que esta acción es pequeña .

Interpretación:

Puesto que la mayoría manifiesta que la desvinculación de personal en REPREMARVA CÍA. LTDA., por retiro voluntario es alta, se determina que existen problemas para retener al personal, lo que revela que este aspecto debería mejorar.

Pregunta N°8 ¿El promedio de despidos en la organización es?

Tabla N° 13 Promedio de despidos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Alto	8	16%
Alto	21	42%
Mediano	15	30%
Relativamente Pequeño	4	8%
Pequeño	2	4%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de REPREMARVA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Miranda, W. (2015)

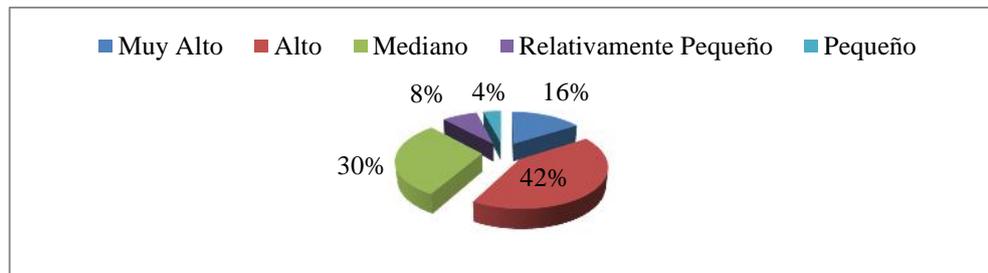


Gráfico N° 11 Promedio de despidos

Fuente: Encuesta realizada al personal de REPREMARVA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Miranda, W. (2015)

Análisis:

El 42 % manifiesta que el promedio de despidos en REPREMARVA CÍA. LTDA., es alto, un 30% que es medio, un 16% que es muy alto, un 8 % que es relativamente pequeño y un 4% que es pequeño.

Interpretación:

Debido a que un gran porcentaje de los encuestados manifiesta que el promedio de despidos en REPREMARVA CÍA. LTDA., es alto, se determina que la organización presenta problemas con este aspecto y que se debería mejorar en lo que corresponda.

Pregunta N° 9 ¿Cómo calificaría el ambiente laboral que se percibe en la organización?

Tabla N° 14 Ambiente laboral

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	2	4%
Bueno	10	20%
Regular	20	40%
Deficiente	12	24%
Malo	6	12%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de REPREMARVA CIA. LTDA.
Elaborado por: Miranda, W. (2015)

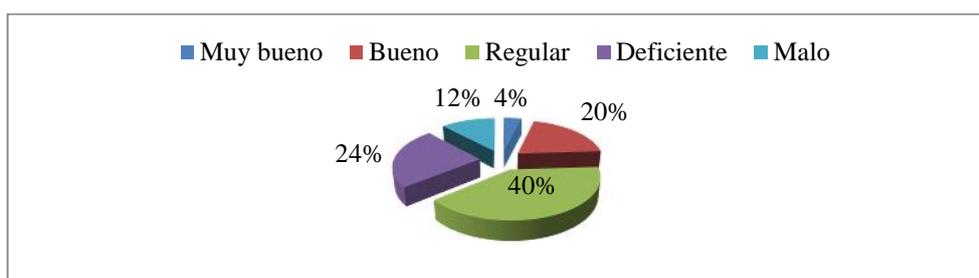


Gráfico N° 12 Ambiente laboral

Fuente: Encuesta realizada al personal de REPREMARVA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Miranda, W. (2015)

Análisis:

El 40% manifiesta que el ambiente laboral que se percibe en REPREMARVA CÍA. LTDA., es regular, un 24% que es deficiente, un 20% que es bueno, un 12% que es malo y un 4% que es muy bueno.

Interpretación:

Dado a que un gran porcentaje de los encuestados manifiesta que el ambiente laboral que se percibe en REPREMARVA CÍA. LTDA., es regular, se determina que existe la necesidad de mejorar este aspecto.

Pregunta N° 10 ¿La confianza que tiene hacia sus compañeros es?

Tabla N° 15 Confianza hacia los compañeros

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	2	4%
Buena	10	20%
Regular	15	30%
Deficiente	6	12%
Mala	17	34%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de REPREMARVA CIA. LTDA.
Elaborado por: Miranda, W. (2015)

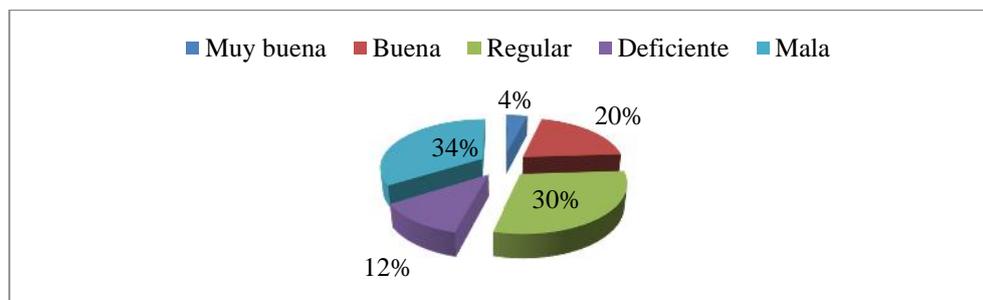


Gráfico N° 13 Confianza hacia los compañeros

Fuente: Encuesta realizada al personal de REPREMARVA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Miranda, W. (2015)

Análisis:

El 34 % manifiesta que la confianza que tiene hacia sus compañeros es mala, un 30% que es regular, un 20% que es buena, un 12 % que es deficiente y el 4% que es muy buena.

Interpretación:

Los datos evidenciados en la encuesta, revelan que la confianza entre compañeros es mala, por lo que se determina que en REPREMARVA CÍA. LTDA., existen problemas de camaradería, que se debe atender y mejorar en lo que corresponda.

Pregunta N° 11 ¿El ambientes físico que la organización dispone para su trabajo es?

Tabla N° 16 Ambiente físico que la organización dispone.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	9	18%
Bueno	28	56%
Regular	8	16%
Deficiente	3	6%
Malo	2	4%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de REPREMARVA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Miranda, W. (2015)

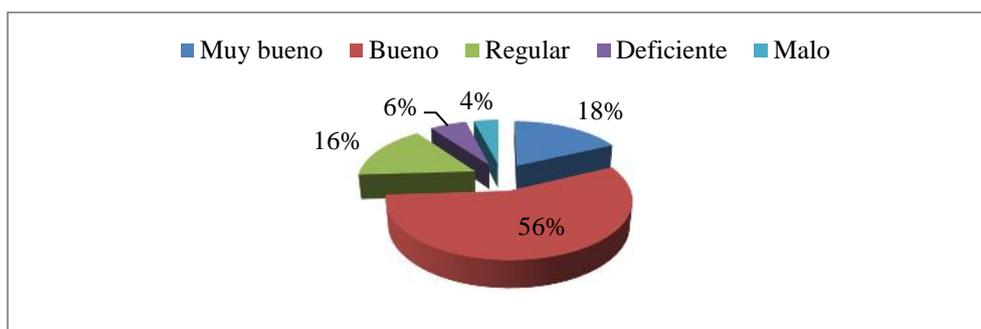


Gráfico N° 14 Ambiente físico que la organización dispone.

Fuente: Encuesta realizada al personal de REPREMARVA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Miranda, W. (2015)

Análisis:

El 56% manifiesta que el ambiente físico que REPREMARVA CÍA. LTDA., dispone es bueno, un 18% que es muy bueno, un 16 % que es regular, un 6% que es deficiente y el 4% que es malo.

Interpretación:

En vista de que un gran porcentaje de los encuestados manifiesta que el ambiente físico que REPREMARVA CÍA. LTDA., dispone es bueno, se determina que los colaboradores aprueban este aspecto y que los mismos se sienten bien con lo que la organización les ha brindado para su trabajo.

Pregunta N° 12 ¿Los equipos o materiales que la organización dispone para realizar las actividades requeridas son?

Tabla N° 17 Equipos o materiales que la organización dispone.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy buenos	13	26%
Buenos	21	42%
Regulares	11	22%
Deficientes	4	8%
Malos	1	2%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de REPREMARVA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Miranda, W. (2015)

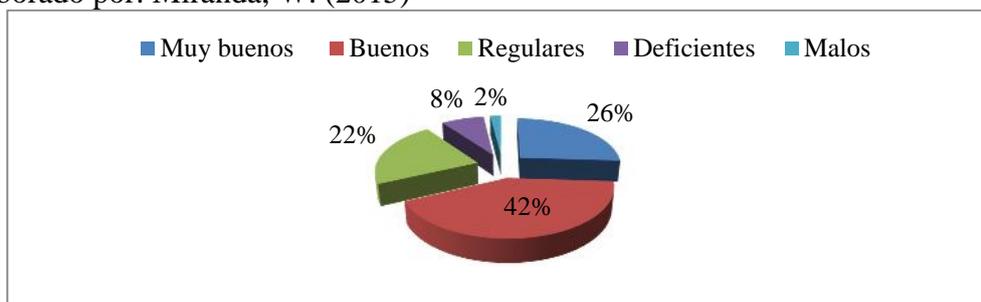


Gráfico N° 15 Equipos o materiales que la organización dispone.

Fuente: Encuesta realizada al personal de REPREMARVA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Miranda, W. (2015)

Análisis:

El 42% manifiesta que los equipos o materiales con los que REPREMARVA CÍA. LTDA., cuenta son buenos, un 26% que son muy buenos, un 22% que son regulares, el 8 % indica que son deficientes y un 2% que son malos.

Interpretación:

Puesto a que un gran porcentaje de los encuestados manifiesta que los equipos y materiales con los que REPREMARVA CÍA. LTDA., dispone son buenos, se determina que los colaboradores se sienten bien con lo que respecta a este aspecto.

Pregunta N° 13 ¿Los incentivos que ofrece la organización son?

Tabla N° 18 Incentivos que ofrece la organización.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy buenos	2	4%
Buenos	5	10%
Regulares	11	22%
Deficientes	23	46%
Malos	9	18%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de REPREMARVA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Miranda, W. (2015)

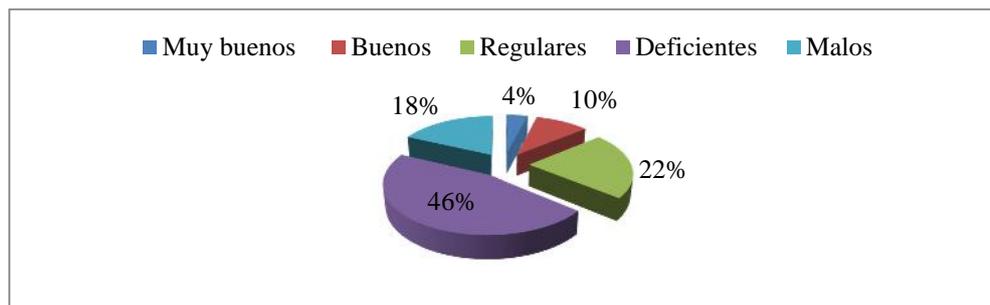


Gráfico N° 16 Incentivos que ofrece la organización.

Fuente: Encuesta realizada al personal de REPREMARVA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Miranda, W. (2015)

Análisis:

El 46 % manifiesta que los incentivos que REPREMARVA CÍA. LTDA., ofrece son deficientes, un 22% que son regulares, un 18% que son malos, un 10 % que son buenos y un 4% que son muy buenos.

Interpretación:

Dado a que un gran porcentaje de los encuestados manifiesta que los incentivos que REPREMARVA CÍA. LTDA., les ofrece son deficientes, se determina que existen problemas con este aspecto que deberían ser atendidos.

Pregunta N° 14 ¿La estabilidad laboral que brinda la organización es?

Tabla N° 19 Estabilidad laboral

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	4	8%
Buena	12	24%
Regular	13	26%
Deficiente	15	30%
Mala	6	12%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de REPREMARVA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Miranda, W. (2015)

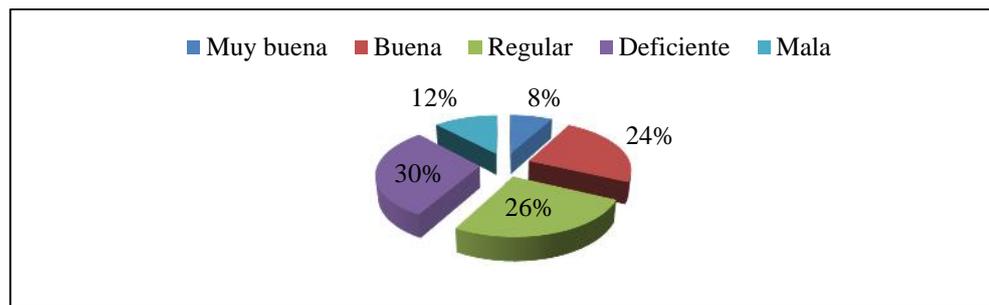


Gráfico N° 17 Estabilidad laboral

Fuente: Encuesta realizada al personal de REPREMARVA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Miranda, W. (2015)

Análisis:

El 30% de los encuestados manifiesta que la estabilidad laboral que brinda la organización es deficiente, un 26 % que es regular, un 24% que es buena, un 12% que es mala y un 8 % que es muy buena.

Interpretación:

Ya que un gran porcentaje de los encuestados manifestó que la estabilidad laboral que brinda REPREMARVA CÍA. LTDA., es deficiente, se determina que este aspecto debería cambiar y que se debe intervenir en lo que corresponda para mejorar.

Entrevista al Sr. Guido Ramírez Gerente General de REPREMARVA CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

El señor Ramírez gerente general de REPREMARVA CÍA. LTDA., sobre la planificación con la que cuenta su organización manifestó que, su empresa cuenta con un plan estratégico definido, que cuentan con políticas para manejar el personal aun que no cuentan con un manual bien definido y que existen políticas de retención de personal pero estas necesitan actualizarse ya que no han rendido buenos resultados.

Al preguntarle sobre los logros alcanzados indico que no siempre se consiguen los resultados esperados, ya que frecuentemente existen problemas que impiden que se cumpla con lo previsto sin embargo para él, los resultados conseguidos son buenos pero no se logra alcanzar un nivel completamente satisfactorio.

Sobre su personal dijo que existen buenos elementos que se desempeñan muy bien y que aportan significativamente al desarrollo de la organización aunque manifestó que lamentablemente estos son pocos ya que por la rotación de personal, no se cuenta con una nómina estable. Así también dijo que el logro de objetivos colectivos no es un fuerte de la organización puesto que adujo que siempre prevalecen más los objetivos individuales sobre los colectivos ya que existe mucho individualismo entre compañeros.

Sobre los objetivos institucionales aludió que se establecen objetivos conforme a las necesidades que se presentan, que los mismos han fallado por que no se ha podido integrar a todos los involucrados y que no han podido conseguir todo lo planificado puesto que siempre ha faltado el aporte de alguno de los recursos y en especial el del recurso humano por el cual siempre han quedado de lado algunos objetivos planificados.

Entrevista a la Sra. Martha Escobar Jefa de RR.HH. de REPREMARVA CÍA. LTDA.

La jefa de RR.HH., de REPREMARVA CÍA. LTDA., en lo que corresponde a la planificación que se aplica en la organización, manifestó que la organización cuenta con un plan estratégico definido, pero que este no es un aporte sustancial que facilite cumplir las metas y objetivos de la organización, que las estrategias con las que se cuentan son limitadas y que las mismas están creadas de forma general, no de forma específica para lo que la empresa amerita, y que la organización cuenta con políticas de retención de personal pero estas no dan buenos resultados.

Sobre los resultados alcanzados indico que no siempre los resultados son los esperados, puesto que hay problemas que no se han logrado corregir como el de la rotación de personal que altera el desarrollo organizacional ya que los resultados reales son buenos, pero aún no se ha conseguido grandes satisfacciones y que siempre habrá algo que corregir.

Sobre el desempeño del personal dijo que no todos los integrantes de la organización son un aporte apreciable ya que existen personas que solo realizan su trabajo por compromiso y no por motivación, que no hay el trabajo en equipo deseado, ya que cada quien realiza su trabajo individualmente y no existe la unión necesaria para un trabajo en equipo.

Sobre los objetivos de la organización señalo que la organización trabaja en base a objetivos a corto plazo ya que estos se establecen de acuerdo al requerimiento de las necesidades del momento, que los mismos a su criterio no son tan difíciles de alcanzar sin embargo no todos se cumplen a cabalidad ya que siempre ha habido fallas que han impedido que la organización se desenvuelva con se espera.

Comprobación de la Hipótesis

En la comprobación de la hipótesis nos permite fijar valores observados y esperados, hasta poder alcanzar la comparación de distribuciones enteras que son calculadas a partir de la hipótesis que se quiere verificar.

Combinación de frecuencias

4. ¿Las evaluaciones que practica la organización son?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy buenas	3	6%
Buenas	9	18%
Regulares	16	32%
Deficientes	17	34%
Malas	5	10%
Total	50	100%

10. ¿La confianza que tiene hacia sus compañeros es?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	2	4%
Buena	10	20%
Regular	15	30%
Deficiente	6	12%
Mala	17	34%
Total	50	100%

Tabla N° 20 Frecuencias Observadas

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS					TOTAL
	MUY BUENAS	BUENAS	REGULARES	DEFICIENTES	MALAS	
Pregunta 4	3	9	16	17	5	50
Pregunta 10	2	10	15	6	17	50
Total	5	19	31	23	22	100

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Miranda, W. (2015)

Tabla N°21 Frecuencias Esperadas

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS					TOTAL
	MUY BUENAS	BUENAS	REGULARES	DEFICIENTES	MALAS	
Pregunta 4	2,5	9,5	15,5	11,5	11,0	50,0
Pregunta 10	2,5	9,5	15,5	11,5	11,0	50,0
TOTAL	5	19	31	23	22	100

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Miranda, W. (2015)

Tabla N° 22 Comprobación del Chi Cuadrado

$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ² E
	Pregunta 4. Muy buenas	3	2,5	0,50	0,25
Pregunta 4. Buenas	9	9,5	-0,50	0,25	0,03
Pregunta 4. Regulares	16	15,5	0,50	0,25	0,02
Pregunta 4. Deficientes	17	11,5	5,50	30,25	2,63
Pregunta 4. Malas	5	11,0	-6,00	36,00	3,27
Pregunta 10. Muy buenas	2	2,5	-0,50	0,25	0,10
Pregunta 10. Buenas	10	9,5	0,50	0,25	0,03
Pregunta 10. Regulares	15	15,5	-0,50	0,25	0,02
Pregunta 10. Deficientes	6	11,5	-5,50	30,25	2,63
Pregunta 10. Malas	17	11,0	6,00	36,00	3,27
Total	100	100,0		X² =	12,10

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Miranda, W. (2015)

Modelo Lógico

H₀ = La rotación de personal **NO** impacta negativamente en el rendimiento de REPREMARVA CÍA. LTDA.

H₁= La rotación de personal **SI** impacta negativamente en el rendimiento de REPREMARVA CÍA. LTDA.

Conclusión

El valor de $X^2_t = 9.49$, dando como resultado, $X^2_c = 12.10$, de esta manera se acepta la hipótesis alterna, es decir: La rotación de personal **SI** impacta negativamente en el rendimiento de REPREMARVA CÍA. LTDA.

CAMPANA DE GAUSS

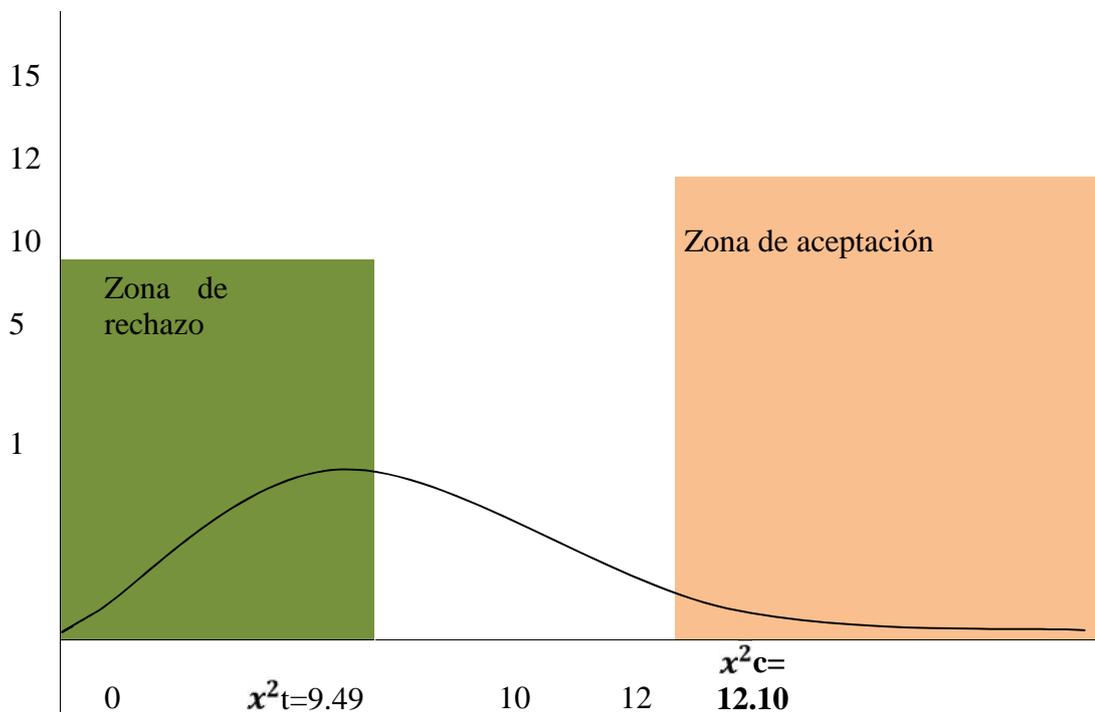


Grafico N° 18: Campana de Gauss

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Miranda, W. (2015)

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. El índice de rotación que presenta REPREMARVA CÍA. LTDA., es alto, debido al gran número de personal que abandonan la organización tanto de forma voluntaria o por despido; esto afecta significativamente al rendimiento empresarial, ya que la migración de colaboradores cuando no es programada interfiere con el logro de los objetivos planificados.
2. El clima laboral en la organización no es bueno ya que existen fallas en algunos aspectos importantes como en la confianza entre compañeros, lo cual desfavorece al trabajo en equipo, así como también deficiencias con los incentivos, y con la estabilidad laboral.
3. La organización cuenta con buenos equipos y materiales para su funcionamiento.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda prever la salida de colaboradores y estar preparados para remplazarlos de manera inmediata cuando se generen vacantes e involucrar a todos los trabajadores (nuevos y existentes) con los objetivos de la organización, para que ésta se desenvuelva de acuerdo a lo planeado y su rendimiento sea el esperado.
2. Mejorar las políticas de retención de talento humano buscando que éstas sean un aporte sustancial que reduzca el alto índice de rotación de personal existente, para que la organización logre un número estable de trabajadores en nómina con sus debidas responsabilidades y funciones bien delimitadas.
3. Optimizar el clima laboral buscando un mayor nivel de confianza entre compañeros que promueva el trabajo en equipo; y mejorar el sistema de incentivos para que el trabajador se sienta motivado al realizar sus labores y los efectúe de manera eficaz.
4. Elaborar un plan de estrategias que mejore el clima organizacional con la intención de fidelizar a los colaboradores y reducir la rotación de personal en la organización.

CAPÍTULO VI

6. LA PROPUESTA

6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA

Estrategias para reducir la rotación de personal y mejorar el clima laboral en la empresa REPREMARVA CÍA LTDA.

6.2. DATOS INFORMATIVOS

Institución ejecutora: REPREMARVA CÍA. LTDA.

País: Ecuador

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Parroquia: Huachi Chico

Dirección: Av. Leonardo Paéz y Víctor Veitimilla

Directos: Clientes Internos

Indirectos: Externos de la organización

Responsable: Gerente General y Jefe de Recursos Humanos.

Presupuesto: 42300

6.3. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En la Revista Scielo ACIMED- **versión** ISSN 1024-9435- ACIMED v.20 n.4 Ciudad de La Habana oct. 2009, se encontró el artículo científico sobre: “Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral”, en donde se manifiesta lo siguiente:

Una organización laboral puede verse como un micro-ambiente, un subconjunto abierto limitado en el espacio y el tiempo, compuesto por individuos, puestos y áreas de trabajo, sus actividades y una variedad de elementos, tanto del medio físico o natural como de carácter cultural. El ambiente laboral está constituido entonces por tres determinantes:

1. El general: Compuesto por los aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos, que influyen a largo plazo en el quehacer de los directivos, la organización y sus estrategias.
2. El operativo: Que comprende el cliente, el trabajo y los proveedores que ejercen su influencia más o menos concreta e inmediata en la dirección.
3. El interno: Que abarca el total de las fuerzas que actúan dentro de la organización y que posee implicaciones específicas para su dirección y desempeño. A diferencia de los componentes general y operativo, que actúan desde fuera de la organización, este se origina en su interior.

Entre los componentes del ambiente interno se hallan la organización propiamente dicha, con su estructura organizativa, historial de éxitos, comunicaciones, el cumplimiento de metas, etc., el personal, que comprende sus relaciones laborales, instrucción, adiestramiento, programas de capacitación, satisfacción laboral, exámenes médicos preventivos realizados, ausentismo, aptitud para y actitudes ante el trabajador, y la producción, que implica condiciones adecuadas y seguras para el proceso de productivo, el empleo de la tecnología, la adquisición de materias primas, etcétera. Esto nos conduce a su seguimiento regular con vista a identificar potencialidades, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la empresa que influyen sustancialmente en

el logro de sus objetivos y en la creación de un ambiente capaz de influir en su rendimiento.

Esta es una importante función gerencial de cuyos resultados depende, en gran medida, el éxito o el fracaso de otras funciones tan importantes como la gestión de la información y el conocimiento, sin olvidar la necesidad implícita de proteger al ser humano de su propia acción, de la de otros individuos y del ecosistema. Significa una lucha ardua contra todos los factores que pueden ejercer su influencia negativa sobre cada miembro de la organización y la reducción o eliminación de las consecuencias nocivas de la superestructura política, jurídica y moral, así como de la estructura económica, en aras de obtener una alta calidad de vida, caracterizada por su relación armónica con el entorno natural y laboral y la plenitud funcional de los individuos, su bienestar psico-fisiológico, la ausencia de sobrecargas, el disfrute del tiempo libre y la eliminación de los agentes agresores.

Un hecho de especial importancia en este sentido es que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de la percepción que posee el trabajador de ellos. Su percepción depende entonces, en buena medida, de las actividades, interacciones y las experiencias que cada miembro de la organización obtuvo en su quehacer en la empresa. (Salazar Estrada JG, Guerrero Pupo JC, Machado Rodríguez YB, Cañedo Andalia R.)

6.4. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Políticas a Implementarse

Las políticas que se implementaran antes y durante la ejecución de la propuesta son:

Estrategias para reducir la rotación de personal y mejorar el clima laboral en la empresa REPREMARVA CÍA. LTDA.

En caso de realizar una corrección o ampliación en las estrategias que se proponen para reducir la rotación de personal y mejorar el clima laboral en la empresa REPREMARVA CÍA. LTDA., se deberá contactar con el autor, para que se otorgue los permisos necesarios.

Una vez que se inicie la aplicación de las estrategias para reducir la rotación de personal y mejorar el clima laboral en la empresa REPREMARVA CÍA. LTDA., se realizará la evaluación de resultados de cada uno de los procesos.

El equipo Técnico responsable, monitoreará si deben hacerse ajustes a los textos propuestos en las estrategias.

Una vez que se inicie con la aplicación de las estrategias, se debe informar a las autoridades de la empresa, con el fin de obtener los permisos para la utilización del espacio físico.

Aspectos Socio- Culturales

En sentido general, promueve la transformación del entorno social y cultural, para reajustar sus funciones y dar un espacio a todos sus miembros, en función de la integración, estos cambios, pueden proceder en una reorganización utilizable y son considerados como cambios también, al asunción de nuevos roles y mejoramiento de los ya asumidos, en general de toda transformación e innovación institucional, para mejorar el clima organizacional.

En lo social se contempla la naturaleza de la organización social, estructuras, clases y movilidad de las mismas, existencia de instituciones sociales, valores sociales, entre otras, por tanto, se puede definir, que por encontrarse en una Institución de prestigio, se encuentra en un estatus económico igual y con las mismas expectativas, para que el personal administrativo y operativo se puedan desenvolver en un clima laboral adecuado.

En lo cultural, comprende todos aquellos antecedentes históricos, ideológicos de valores y normas de la sociedad y aquellos aspectos que definen la naturaleza de los

sistemas laborales, el sistema de organización imperante en una sociedad laboral, donde supone un estilo de vida, demanda cultural, y todos los aspectos, que consideran, que no habrá problemas, puesto que el proyecto no va en contra a su cultura, más bien quiere cambiar la forma de organizar las actividades, que permitan al personal administrativo y operativo ser personas críticas, intelectuales, mediante un buen clima organizacional dentro de la empresa.

Aspectos Tecnológicos

Los aspectos tecnológicos son considerados como aquellos avances científicos y tecnológicos, que permiten la generación de los determinados bienes y servicios y que además repercuten en la calidad de vida de los ciudadanos, para una considerable aplicación y renovación de sus expectativas sociales y personales.

Por tal motivo, es indispensable que se cuente con los siguientes aparatos, como: proyectores, televisores, computadoras, DVD, y los recursos técnicos, entre otros, para que se proyecten videos y materiales de información, para que se capten con mayor facilidad las estrategias para reducir la rotación de personal y mejorar el clima laboral en la empresa REPREMARVA CÍA. LTDA.

Participaciones de los Actores con Equidad de Género

Se debe tomar en consideración que hay una sociedad, en la que tanto el Hombre y la Mujer, tienen equidad de género, en el caso específico de esta propuesta, va dirigido a todo el personal administrativo y operativo, sin excluir a nadie, puesto que este es un gran problema social, que debe ser resuelto por todos, por lo tanto, todos los criterios y aportaciones se las toman en cuenta, sin distinguir de quien proviene.

Marco Legal para la Implementación de la Propuesta

El marco legal implica la consideración de la naturaleza del sistema legal, jurídico administrativo y fiscal: jurisdicción, legalización específica, sobre las organizaciones, en este caso, se protegerá al texto con derechos de autor, que la Ley confiere, como son:

Copyright o Derechos de Autor, derecho de la propiedad que se genera de forma automática, por la creación de diversos tipos de obras y que protege los derechos e intereses de los creadores de trabajos literarios, dramáticos, musicales y artísticos, grabaciones musicales, películas, emisiones radiales o televisadas, programas por cable o satélite y las adaptaciones tipográficas de libros, folletos, impresos, escritos y cualesquier otras obras de la misma naturaleza. También se ha llamado copyright precisa estar registrado. Una vez que el trabajo ha sido creado de una forma tangible un libro, una pintura, un programa. Por lo tanto, es necesario recalcar, que se acogerá a los derechos legales mencionados, que protegerán la publicación del Plan de estrategias que permita evitar la rotación de personal y mejorar el clima laboral en la empresa REPREMARVA CÍA. LTDA.

Factibilidad Legal

La constitución de la república del Ecuador

Sección octava

Trabajo y seguridad social

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y de base de la economía. El estado garantiza a las personas trabajadoras el pleno respeto su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (Asamblea constituyente, 2008)

Factibilidad Política

El plan nacional del buen vivir

Objetivo 9

Garantizar el trabajo digno en todas sus formas

Los principios y orientaciones para el socialismo del buen vivir reconocen que la supremacía del trabajo humano sobre el capital es incuestionable. De esta manera, se establece que el trabajo no puede ser concebido como un factor más de producción sino como un elemento mismo del buen vivir y como base para el despliegue de los talentos de las personas. En prospectiva el trabajo

debe apuntar a la realización personal y a la felicidad, además de reconocer como un mecanismo de integración social y de articulación entre la esfera social y la económica. (Secretaria Nacional De Planificación y Desarrollo, 2013)

Factibilidad Sociocultural

Existe factibilidad sociocultural ya que es importante cuidar el compañerismo, una buena comunicación y las buenas relaciones entre colaboradores, que se fomente su integración para generar trabajo en equipo; a través de eventos sociales y culturales que motiven la permanencia en su lugar de trabajo por un tiempo prolongado.

Factibilidad Organizacional

Reducir la rotación de personal es de interés de REPREMARVA CÍA. LTDA., ya que éste problema afecta significativamente a su buen rendimiento, por lo cual ha existido la apertura y colaboración de todo quienes conforman la organización, y para retener a sus colaboradores contar con estrategias que mejoren el clima laboral será una herramienta de gran ayuda para sus directivos.

Factibilidad Financiera

La propuesta tiene factibilidad financiera ya que REPREMARVA CÍA. LTDA., cuenta con los recursos económicos necesarios para implementar las estrategias propuestas con el afán de reducir la rotación de personal y mejorar el clima laboral en la empresa.

6.5. JUSTIFICACIÓN

La importancia que tiene la propuesta, radica en que se va a dotar a todo el personal administrativo y operativo de la empresa REPREMARVA CÍA. LTDA., estrategias para reducir la rotación de personal y mejorar el clima laboral, ya que es un material útil y sencillo, para aplicarlo dentro de la institución.

Cultivar un clima laboral agradable y estimulante impacta directamente en la productividad de los empleados y por tanto en los beneficios para un buen rendimiento

como empresa. Además un buen clima laboral disminuye el estrés, absentismo y la rotación de personal.

Con lo que respecta a la rotación de personal, según la investigación realizada, el clima laboral es uno de los factores decisivos que los trabajadores tienen en cuenta a la hora de quedarse o marcharse de una empresa, ya que para el ser humano es necesario ambientes de trabajo en los que pueda lograr sus objetivos profesionales al mismo tiempo que establece relaciones sociales en un entorno relajado y estimulante.

Lo novedoso está, en que causará un impacto dentro y fuera de la empresa, ya que se dará a conocer estrategias para reducir la rotación de personal y mejorar el clima organizacional del personal administrativo y operativo, ya que ellos serán los beneficiarios directos dentro de la institución.

6.6. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.6.1. Objetivo general

Elaborar el Plan de estrategias que permita reducir la rotación de personal y mejorar el clima laboral en la empresa REPREMARVA CÍA. LTDA.

6.6.2 Objetivos específicos

- Diseñar y formular estrategias para reducir la rotación de personal y mejorar el clima laboral en la empresa REPREMARVA CÍA. LTDA.
- Determinar el tiempo adecuado para poder ejecutar las estrategias que permitan reducir la rotación de personal y mejorar el clima laboral en la empresa REPREMARVA CÍA. LTDA.
- Estimar los costos para la aplicación de las estrategias que permitan reducir la rotación de personal y mejorar el clima laboral en la empresa REPREMARVA CÍA. LTDA.

6.7. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA CIENTÍFICA

LA ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación de personal es un indicador que sirve para evaluar a las áreas que se encargan de realizar el proceso de reclutamiento y selección, y que también se ha convertido en una forma para evaluar el desempeño en las organizaciones, además permite determinar la intensidad con la que se incorpora y se desvincula personal en una organización, en donde para su cálculo se desliga los casos forzosos como: jubilaciones, muertes o enfermedad y se toma en cuenta solo a quienes abandonan la institución por voluntad propia o por voluntad de parte de la empresa. (Mondy, Administración de Recursos Humanos, 2010)

Por otro lado, en esta relación se puede obtener por sector, como el nivel jerárquico, departamento o puesto, ya que dicho movimiento de rotación de personal se puede expresar en índices mensuales, semestrales o anuales, según sean los requerimientos de la empresa. La rotación de personal se lo considera también como la porción de personas que salen de una organización descontando, los que lo hacen de una forma inevitable y pueden ser las jubilaciones o fallecimientos, sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en un determinado periodo de tiempo. (Varela, 2004)

RENDIMIENTO

El rendimiento empresarial u organizacional es el fruto de la gestión realizada por quienes la conforman en relación con los recursos utilizados, es decir que para determinarlo se debe medir el grado en que las decisiones tomadas y las acciones realizadas incidieron en el funcionamiento de la empresa, de cómo estas contribuyeron en el logro de objetivos y si los mismos se cumplieron al 100% o cuanto se consiguió con lo realizado, se refiere también una combinación de procesos diseñados para poder optimizar el rendimiento corporativo y mejorar la satisfacción del cliente, ya que el objetivo es el de concentrarse en las prioridades de negocio, como son la planificación

y la previsión, con el fin de conseguir un nivel óptimo de utilización de los recursos financieros, operativos, y humanos. (Cionet Solutions Business Intelligence, 2013)

Por otro lado, la verdadera organización de alto rendimiento y la jerarquía tradicional no existen, ya que los equipos de trabajo y los equipos de perfeccionamiento asumen la mayor parte de las responsabilidades que pertenecían a los directivos y supervisiones tradicionales, incluida la responsabilidad de la coordinación técnica y las decisiones referentes a los intercambios entre objetivos conflictivos y prioridades. (Boyett, 2011)

En el rendimiento laboral, la idea de alto rendimiento empresarial, permite ofrecer a la empresa programas de desarrollo integrales para que consiga una cultura de desarrollo integrado, ya sea en el desarrollo integral del factor humano (clima laboral, motivación, entusiasmo, fidelización interna, reconocimiento, incentivos, equipos de alto rendimiento) en la cual confluyen sentimientos y emociones durante su práctica, como en el desarrollo estratégico donde se sientan las bases para convertir este componente emotivo en un componente de crecimiento y consolidación de la organización, por cuanto, la evaluación del desempeño individual y el examen del proceso hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos. Los objetivos tanto a largo plazo como a corto plazo se utilizan con frecuencia en este proceso. (Montes & Gonzales, 2010).

6.8. PLAN OPERATIVO

**PLAN DE ESTRATEGIAS QUE PERMITA REDUCIR LA
ROTACIÓN DE PERSONAL Y MEJORAR EL CLIMA LABORAL
EN LA EMPRESA REPREMARVA CÍA LTDA.**



Autor: Walter Dario Miranda Miranda

PRESENTACIÓN

El presente plan de estrategias es una herramienta práctica destinada al personal administrativo y operativo de la empresa REPREMARVA CÍA. LTDA., con el fin de reducir la rotación de personal y mejorar el clima laboral de la institución, ya que las personas que se encuentran encargadas de facilitar este plan de estrategias, tienen como propósito el dar a conocer al resto del personal sobre las estrategias que se van aplicar dentro de la institución.

En este espacio se dedicará al primero, que es la rotación del personal, que no es más que un indicador que sirve para evaluar a las áreas que se encargan de realizar el proceso de reclutamiento y selección, para tener resultados exitosos, si se le ayuda en esta etapa a través de un plan de estrategias, fácilmente se obtendrá un buen clima laboral, que es de mucha importancia, para las áreas administrativas y operativas.

Su evolución a lo largo de cada etapa debe ser cuidadosamente identificada, ya que se debe optar por buenas estrategias, para poder mejorar el clima laboral dentro de la institución y de esta manera alcanzar buenos resultados.

Bajo estas circunstancias, pongo de manifiesto el plan de estrategias que permita evitar la rotación de personal y mejorar el clima laboral en la empresa REPREMARVA CÍA. LTDA., la cual servirá como fuente de consulta para el personal administrativo y operativo de la institución y de esta forma conseguir los resultados esperados.

ÍNDICE

Portada.....	81
Presentación.....	82

DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS

Estrategia # 1: Brinda un mejor salario.....	84
Estrategia # 2: Ofrece oportunidades de ascenso.....	85
Estrategia # 3: Reequilibra la carga laboral.....	86
Estrategia # 4: Ofrecer beneficios competitivos.....	87
Estrategia # 5: Fomentar las relaciones amistosas entre tus empleados.....	88
Estrategia # 6: Encomendar responsabilidades a los empleados.....	89
Estrategia # 7: Realizar contrataciones más selectivas.....	90
Estrategia # 8: Realizar evaluaciones a los empleados con regularidad.....	91
Estrategia # 9: Llevar a cabo entrevistas de salida.....	92
Estrategia # 10: Revisa y evalúa con regularidad las expectativas de los empleados.....	93
Estrategia # 11: Capacitar a los gerentes con un alto índice de rotación de personal.....	94
Estrategia # 12: Evitar realizar reorganizaciones constantes.....	95
Estrategia # 13: No tener miedo a despedir a los empleados ineficaces.....	96

DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA # 1: BRINDA UN MEJOR SALARIO (U OFRECE UNA VÍA PARA UN AUMENTO).

Objetivo: Ofrecer un mejor salario dentro de la institución.

Desarrollo:

- Estar dispuestos a pagar a los empleados más de lo que lo haría la competencia, para que sean menos propensos a buscar otros empleos.
- Reconocer el esfuerzo de los trabajadores mediante retribuciones económicas concedidas por el logro de objetivos, para incentivarlos a trabajar más duro ya que un beneficio adicional de aumentar la paga a los empleados es que esto permitirá exigirles más.
- Los empleados bien pagados tienen un incentivo para trabajar más y para comprometerse con su trabajo, mientras que los que ganan relativamente poco generalmente no tendrán el mismo nivel de dedicación o lealtad. Si no hay dinero para pagar a los empleados un salario más alto que el de la competencia, se debe ser creativo, y ofrecer otras opciones como: dar bonos de consumo o premiar con productos del stock de la empresa.

Tiempo: Todo el año

ESTRATEGIA # 2: OFRECE OPORTUNIDADES DE ASCENSO

Objetivo: Ofrecer oportunidades de superación dentro de la institución.

Desarrollo:

- Se debe dar a los trabajadores la oportunidad de lograr beneficios no tangibles de reconocimiento y superación, dando acceso, cursos o capacitaciones de especialización a los empleados más destacados.
- Recompensar a los empleados excepcionalmente inteligentes, habilidosos y que se esfuerzan al aumentar gradualmente sus responsabilidades y darles cargos más importantes.
- Ofrecer oportunidades de ascenso y promover a los empleados desde los puestos de niveles básicos hasta niveles de mayor jerarquía buscando generar lealtad con la empresa.
- No es suficiente con solo ofrecer oportunidades de ascenso; también es importante asegurarse de que los empleados entiendan que pueden progresar dentro de la empresa.

Tiempo: Una vez al año.

ESTRATEGIA # 3: REEQUILIBRA LA CARGA LABORAL

Objetivo: Equilibrar la carga laboral para todos los miembros de la institución

Desarrollo:

- Existe una gran cantidad de evidencia que sugiere que sobrecargar a los empleados con trabajo adicional en realidad puede hacer que la productividad neta caiga en picada.
- Si el trabajo de un empleado es estresante, monótono o sumamente difícil, es necesario reducir la carga y repartirla con los demás.
- No se debe sobrecargar a los empleados hasta el punto del agotamiento, ya que esta es una de las formas más sencillas de hacer que gran parte del personal comience a buscar otros trabajos.
- Es ineficaz dar a los empleados trabajos muy largos o estresantes porque requerirán salarios más altos; pagos que muchas veces no son devengados porque el agotamiento no permite un buen desempeño.

Tiempo: Cada tres mes.

ESTRATEGIA # 4: OFRECER BENEFICIOS COMPETITIVOS

Objetivo:

Ofrecer un mejor beneficio competitivo dentro de la institución.

Desarrollo:

- Las personas que buscan trabajo no solo consideran el salario que les ofrece un empleador potencial, sino también los beneficios adicionales que les puede brindar por lo que es importante ofrecer otros beneficios.
- Se puede ofrecer beneficios que mejoren la salud de los trabajadores y conceder seguros médicos privados.
- La seguridad de los trabajadores en horas laborables es responsabilidad de la compañía por lo que se puede ofrecer seguros contra accidentes.
- La alimentación de los colaboradores es primordial para un buen rendimiento, por lo que pagar los gastos de alimentación de los trabajadores en horario de trabajo es importante.
- Se puede ofrecer servicio de transporte privado para facilitar la trasportación de los colaboradores a la empresa y a su domicilio.
- Se debe tomar en cuenta los beneficios de los mayores competidores y mejorarlos.

Tiempo: Todo el año

ESTRATEGIA # 5: FOMENTAR LAS RELACIONES AMISTOSAS ENTRE LOS EMPLEADOS

Objetivo:

Promover las relaciones amistosas entre los empleados de la institución.

Desarrollo:

- Se debe fomentar la comunicación y las relaciones amistosas entre todos los colaboradores.
- Permitir a los trabajadores departir de momentos amenos con sus compañeros y otorgar tiempos de descanso establecidos para que las labores no sean aburridas y pesadas.
- Los colaboradores deben sentirse a gusto hablando, bromeando y haciendo planes fuera del trabajo siempre y cuando no interfiera con sus deberes. Para lo cual se puede organizar eventos de distracción que promuevan la interacción entre todos los miembros de la compañía.
- Si los colaboradores parecen “fríos”, poco amigables o emocionalmente distantes, organizar reuniones con todos los compañeros para aligerar los ánimos.

Tiempo: Una vez al mes.

ESTRATEGIA # 6: ENCOMENDAR RESPONSABILIDADES A LOS EMPLEADOS

Objetivo:

Dar autonomía y confiar responsabilidades a los empleados de la institución.

Desarrollo:

- Las personas tienden a trabajar más duro y con más inteligencia, cuando piensan que sus empleos son de importancia.
- Delegar a todos los empleados funciones importantes, con la finalidad de que la responsabilidad sea compartida y recaiga sobre cada uno de ellos.
- Difundir que su trabajo es esencial para el éxito de la empresa, buscando mejorar el compromiso de los colaboradores con la organización.
- Dar autonomía a las personas permitirá que estas, ganen autoconfianza, motivación e incrementen su creatividad para solucionar problemas.

Tiempo: Cada tres meses.

ESTRATEGIA # 7: REALIZAR CONTRATACIONES MÁS SELECTIVAS

Objetivo:

Incorporar personal calificado de mayor rendimiento.

Desarrollo:

- Definir los perfiles necesarios para cada puesto de trabajo.
- Atraer la mayor cantidad de los aspirantes para tener libertad de elección.
- Revisar minuciosamente que el perfil del aspirante, y antes de cualquier contratación asegurarse de que cumpla con todos los requerimientos básicos para el puesto.
- Realizar las pruebas necesarias, para asegurarse de que la persona cuenta con los conocimientos y habilidades que dice tener.
- Ser claros y exponer todas las condiciones del trabajo para evitar malos entendidos y asegurarse de que la persona entienda lo que la organización espera.
- Garantizar una buena inserción, para que los empleados aprendan rápido y puedan desempeñarse mejor.

Tiempo: Cuando se requiera.

ESTRATEGIA # 8: REALIZAR EVALUACIONES A LOS EMPLEADOS CON REGULARIDAD

Objetivo:

Evaluar el desempeño, realizando evaluaciones a los empleados de la institución con regularidad, para mejorar los resultados.

Desarrollo:

- Evaluar cuál ha sido el aporte del puesto de trabajo para alcanzar los objetivos empresariales.
- Realizar evaluaciones en las cuales se pueda identificar las necesidades de los trabajadores, y asegurarse de que el personal se sienta valorado.
- Las evaluaciones deben ser confiables y calificar aspectos concretos del desempeño.
- Las evaluaciones que se realizan deben involucrar un intercambio sano de información de ida y vuelta, sin ser necesario criticar a los empleados.

Tiempo: Cada tres meses.

ESTRATEGIA # 9: LLEVAR A CABO ENTREVISTAS DE SALIDA

Objetivo:

Conocer los motivos de la desvinculación realizando entrevistas de salida a quienes abandonan la organización.

Desarrollo:

- Aprovechar la oportunidad y al momento de finalizar formalmente la relación laboral, realizar una entrevista de salida definida, antes de que la persona desvinculada se vaya para siempre.
- Estimular a que los empleados que abandonan la organización a que se sinceren en este tipo de entrevistas, e inferir los motivos reales por los que abandona la organización con la esperanza de conseguir buenas recomendaciones.
- La entrevista de salida es una oportunidad para conocer las debilidades de la organización y permitirá determinar lo que salió mal con un empleado, datos que servirán para corregir errores y no equivocarse con los demás.

Tiempo: Cada vez que alguien abandone la empresa.

ESTRATEGIA # 10: REvisa Y EVALÚA CON REGULARIDAD LAS EXPECTATIVAS DE LOS EMPLEADOS

Objetivo:

Conocer las expectativas de los empleados dentro de la institución.

Desarrollo:

- Involucrar a los empleados en la toma de decisiones en aspectos relacionados con su trabajo.
- Poner un buzón de sugerencias para que los empleados se expresen y den sus opiniones.
- Realizar encuestas de satisfacción laboral
- Acoger las sugerencias de los empleados y tomar en cuenta sus apreciaciones al momento de realizar cambios en la empresa.
- Lograr que los empleados se sientan copartícipes, y demostrar que la compañía se preocupa por un bienestar mancomunado.

Tiempo: Una vez al mes.

ESTRATEGIA # 11: CAPACITAR A LOS LÍDERES CON UN ALTO ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Objetivo:

Contar con líderes debidamente capacitados.

Desarrollo:

- El origen de la rotación de personal puede ser algo que los jefes de departamentos o áreas no controlan, como los niveles salariales o los plazos establecidos por la gerencia general, pero también podría ser que el estilo de gestión de ellos es inadecuado y ser la causa del problema, por lo que capacitar a los líderes es importante para que lideren con acierto a sus compañeros.
- Capacitar a los gerentes problemáticos antes de despedirlos y de buscarles un reemplazo ya que el costo de una capacitación, generalmente es mucho menor; por el tiempo y el dinero requerido para reemplazar a un empleado en una posición de gestión especializada y con un salario alto.
- El líder de un empleado puede ejercer un efecto determinante en su satisfacción, por lo que contar con personas capacitadas al frente de los grupos de trabajo, debe ser prioridad de la compañía.

Tiempo: Cada 3 meses.

ESTRATEGIA # 12: EVITAR REALIZAR REORGANIZACIONES CONSTANTES

Objetivo:

Evitar las reorganizaciones constantes dentro de la institución.

Desarrollo:

- Las reorganizaciones son indicios de que algo no está marchando bien, y esto puede dañar la imagen corporativa de la empresa, porque la reestructuración puede hacer que los clientes y el público en general cuestione el futuro de la empresa. Por eso antes de realizar una reorganización a gran escala, se debe dar la oportunidad a los empleados de reivindicarse y apoyarlos para que se acoplen a los requerimientos de la organización.
- Evitar las reorganizaciones corporativas, porque estas son algo que los empleados temen y con justa razón, ya que la mayoría de veces al reorganizar personal en las empresas da lugar a algunos despidos.
- Se debe evitar las reorganizaciones frecuentes porque pueden dar lugar a una cultura de temor e incertidumbre en la fuerza laboral, y esto puede incitar al personal a buscar empleos más estables.
- Se debe minimizar la incertidumbre y ofrecer un ambiente de estabilidad laboral para que los trabajadores laboren con confianza y concentración en sus labores.

Tiempo: Cada tres meses.

ESTRATEGIA # 13: NO TENER MIEDO A DESPEDIR A LOS EMPLEADOS INEFICACES

Objetivo:

Perder el miedo a despedir empleados improductivos.

Desarrollo:

- Separar a un empleado puede ser costoso y causar daños, pero si no queda otra alternativa se debe separar a los empleados que tienen un mal desempeño porque ellos pueden retrasar el progreso de la empresa.
- No se debe temer deshacerse de los empleados que presenten una mala actitud porque se debe impedir las actitudes negativas para con la empresa y se debe separar a los empleados sumamente problemáticos, ya que su comportamiento puede ser adoptado por sus compañeros, y contar con colaboradores conflictivos no es saludable para una organización que busca un buen rendimiento.
- Despedir personal puede acarrear problemas legales, que deben de impedirse, y para ello, para finalizar la relación laboral de buen modo, se debe considerar dar a quien vaya a ser separado, además de las explicaciones pertinentes una indemnización voluntaria buscando establecer un acuerdo para evitar un pleito legal.

Tiempo: Cada tres meses.

Tabla N° 23: Plan de acción para la implementación de las estrategias

Estrategias	Responsable	Costo \$	Tiempo en meses													
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Brinda un mejor salario	Contador	12000														
Ofrece oportunidades de ascenso	Jefes de área	0														
Reequilibra la carga laboral	Jefes de área	0														
Ofrecer beneficios competitivos	Gerente General	26100														
Fomentar las relaciones amistosas entre tus empleados	Jefe de RR.HH.	3000														
Encomendar responsabilidades a los empleados	Administradores	0														
Realizar contrataciones más selectivas	Jefe de RR.HH.	0														
Realizar evaluaciones a los empleados con regularidad	Jefe de RR.HH.	0														
Llevar a cabo entrevistas de salida	Jefe de RR.HH.	0														
Revisa y evalúa con regularidad las expectativas de los empleados	Jefe de RR.HH.	0														
Capacitar a los líderes con un alto índice de rotación de personal	Gerente General	1200														
Evitar realizar reorganizaciones constantes	Jefe de RR.HH.	0														
No tener miedo a despedir a los empleados ineficaces	Jefe de RR.HH.	0														
Total		42300														

Elaborado por: Miranda, W. (2015)

Fuente: Investigación directa

Evaluación de la Propuesta

La evaluación de la propuesta, establecerá si las actividades que se emplearon, permitieron alcanzar los objetivos planteados.

Se efectuarán evaluaciones parciales, para justificar el cumplimiento de la propuesta.

Tabla N° 24 Evaluación Propuesta

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para evidenciar la efectividad de la propuesta
¿De qué personas?	Personal Administrativo y Operativo
¿Sobre qué aspectos?	Rotación de Personal- Rendimiento de la empresa
¿Quién?	Walter Darío Miranda Miranda
¿Cuándo?	Periodo 2015
¿Dónde?	REPREAMARVA CÍA. LTDA.
¿Cuántas veces?	Dos veces
¿Qué técnicas?	Encuesta
¿Con qué?	Cuestionario
¿En qué situación?	Durante las actividades diarias

Elaborado por: Miranda, W. (2015)

Fuente: Investigación Directa

INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA N # 1: BRINDA UN MEJOR SALARIO (U OFRECE UNA VÍA PARA UN AUMENTO).

Si se ha brindado un mejor salario dentro de la institución

ESTRATEGIA N # 2: OFRECE OPORTUNIDADES DE ASCENSO

Si se ha ofrecido oportunidades de ascenso dentro de la institución.

ESTRATEGIA N # 3: REEQUILIBRA LA CARGA LABORAL

Si se reequilibra la carga laboral en la empresa.

ESTRATEGIA N # 4: OFRECER BENEFICIOS COMPETITIVOS

Se ha ofrecido beneficios competitivos dentro de la organización.

ESTRATEGIA N # 5: FOMENTAR LAS RELACIONES AMISTOSAS ENTRE TUS EMPLEADOS

Si se ha fomentado las relaciones amistosas entre los empleados de la empresa.

ESTRATEGIA N # 6: ENCOMENDAR RESPONSABILIDADES A LOS EMPLEADOS

Si se ha encomendado responsabilidades a los empleados dentro de la institución.

ESTRATEGIA N # 7: REALIZAR CONTRATACIONES MÁS SELECTIVAS

Si se ha realizado contrataciones más selectivas dentro de la empresa.

ESTRATEGIA N # 8: REALIZAR EVALUACIONES A LOS EMPLEADOS CON REGULARIDAD

Se ha realizado evaluaciones a los empleados con regularidad dentro de la empresa.

ESTRATEGIA N # 9: LLEVAR A CABO ENTREVISTAS DE SALIDA

Si se ha llevado a cabo entrevistas de salida dentro de la institución.

ESTRATEGIA N # 10: REVISAR Y EVALÚA CON REGULARIDAD LAS EXPECTATIVAS DE LOS EMPLEADOS

Se ha revisado y evaluado con regularidad las preocupaciones de los empleados dentro de la institución.

ESTRATEGIA N # 11: CAPACITAR A LOS LÍDERES CON UN ALTO ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Si se ha capacitado a los gerentes con un alto índice de rotación de personal dentro de la institución.

ESTRATEGIA N# 12: EVITAR REALIZAR REORGANIZACIONES CONSTANTES

Se ha evitado realizar reorganizaciones contantes dentro de la empresa.

ESTRATEGIA N # 13: NO TENER MIEDO A DESPEDIR A LOS EMPLEADOS INEFICACES

No se ha tenido miedo a despedir a los empleados ineficaces dentro de la institución.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2009). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Araujo, J., & Brunet, I. (2012). *Compromiso y competitividad en las organizaciones*. Tarragona: urv.
- Baguer, A. (2012). *Alerta!: Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. España: Diaz de santos.
- Berbel, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- Cazares, E., & Sarriés, L. (2009). *Buenas Prácticas de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3 ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Paraninfo.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Clima Laboral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal 4ta Edición*. México: Manual Moderno.
- Grandio, A., & López, M. (2009). *Capital Humano como fuente de ventajas competitivas*. Netbiblo.
- Guillén, M. d. (2013). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Diaz de santos S.A.
- Harvard Business School Press. (2010). *Retener a los Mejores Empleados*. España: Gestion 2000.

- Huaman, L., & Ríos, F. (2011). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Lima: UPC.
- Ibáñez, M. (2015). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. España: Paraninfo.
- Ideaspropias. (2009). *Selección de personal. La búsqueda del candidato adecuado*. Vigo: Ideaspropias.
- Llaneza, J. (2009). *Ergonomía y psicología aplicada*. España: Lex Nova.
- Martínez, M. (2012). *Gestión del cambio*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Person Education.
- Ocaña, H. (2012). *Dirección estratégica de los negocios*. Buenos Aires: DUNKEN.
- Oltra, V. (2009). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona: OUC.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Prieto, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: ECOE.
- Puchol, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Diaz de Santos.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2012). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, J. C. (2011). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: OUC.
- Rodríguez, L. (2009). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid: ESIC.
- Sainz, J. M. (2012). *El plan estrategico en la practica*. Madrid: ESIC.
- Sánchez, J. (2013). *Indicadores de Gestin Empresarial: De la Estrategia a Los Resultados*. EEUU: Palibrio.

Sander, G. (2012). *Guía práctica para dirigir RH*. EE. UU.: Palibrio.

Schwarz, T., Gomes, J., & McCathy, C. (2013). *La anti-productividad: así como estamos funcionando no está funcionando*. México: Granica.

Secretaria Nacional De Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*. Quito.

Torres, M. A. (2013). *Dirección estratégica: un enfoque práctico : principios y aplicaciones de la Gestion del Rendimiento*. Madrid: Diaz de Santos, S.A.

Trejo, D. (2009). *Identificación, análisis y aprovechamiento de la administración del conocimiento para la empresa y organización mexicana del siglo XXI*. Estados Unidos de Norteamérica: Lulu.

Vásquez, J. A. (2015). *El emprendimiento empresarial: La importancia de ser emprendedor*. IT Campus Academy.

Vazquez, B., & Asencio, E. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Paraninfo.

Zambrano, A. (2011). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: UCAB.

ANEXOS

ÁRBOL DE PROBLEMAS

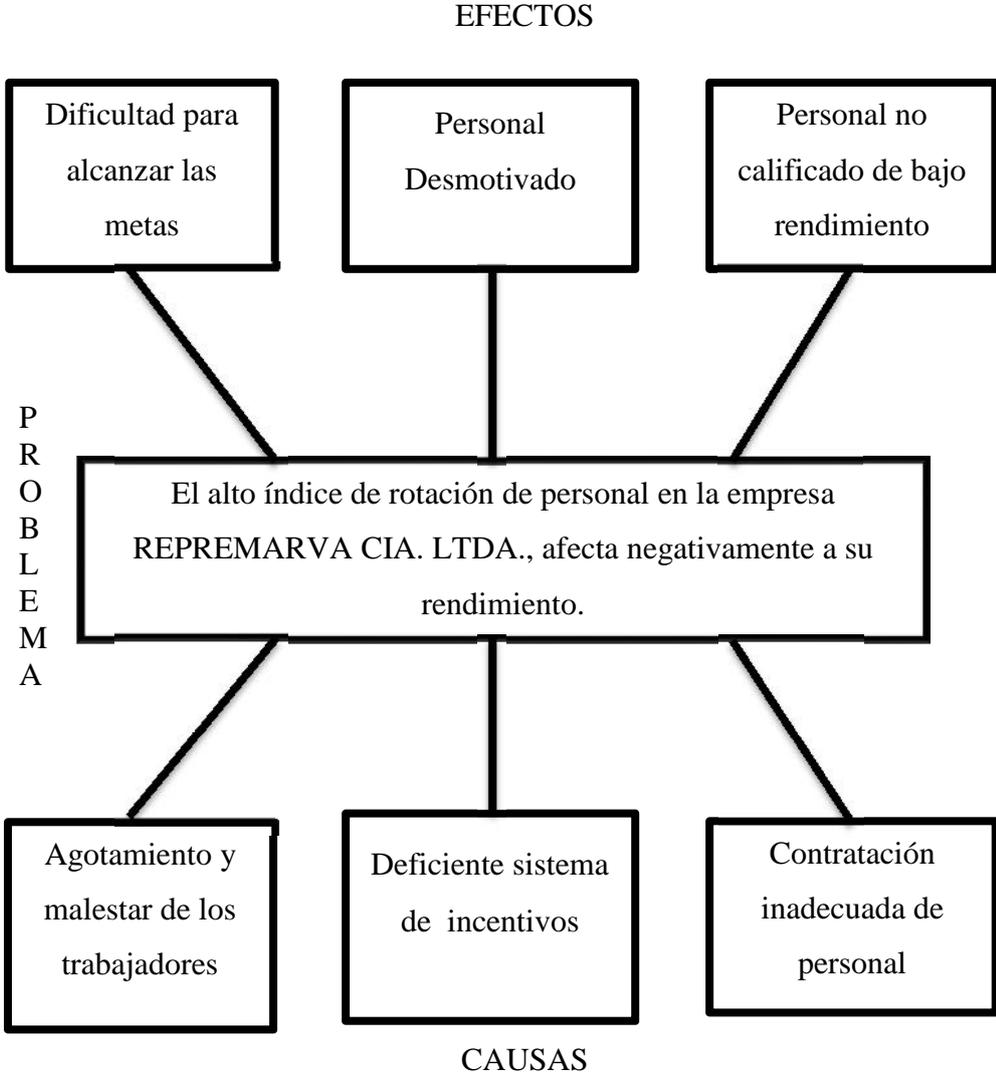


Gráfico N° 19 Arbol del problema

Elaborado po: Miranda W. (2015)

Fuente: Investigación directa

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA

OBJETIVO DE LA ENCUESTA: Determinar la influencia de la rotación de personal en el rendimiento de la empresa REPREMARVA CIA. LTDA.

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente cada pregunta y medite su respuesta.
- Marque con una X su respuesta en el rectángulo según crea conveniente pero por favor escoja solo una respuesta por pregunta.

CUESTIONARIO

1. ¿Los medios que utiliza la empresa para el reclutamiento de personal son?

Muy Buenos	
Buenos	
Regulares	
Malos	
Deficientes	

2. ¿Las políticas con que cuenta la organización para la selección de personal son?

Muy Buenas	
Buenas	
Regulares	
Malas	
Deficientes	

3. ¿Las capacitaciones que practica la empresa son?

Muy Buenas	
Buenas	
Regulares	
Malas	
Deficientes	

4. ¿Las evaluaciones que practica la compañía son?

Muy Buenas	
Buenas	
Regulares	
Malas	
Deficientes	

5. ¿El promedio de las personas que ingresan a la organización anualmente es?

Muy alto	
Alto	
Mediano	
Pequeño	
Relativamente pequeño	

6. ¿El promedio de retiros del personal que existe en la organización anualmente es?

Muy alto	
Alto	
Mediano	
Pequeño	
Relativamente pequeño	

7. ¿La desvinculación del personal de la organización por retiro voluntario es?

Muy alto	
Alto	
Mediano	
Pequeño	
Relativamente pequeño	

8. ¿Los el promedio de despidos en la organización es?

Muy alto	
Alto	
Mediano	
Pequeño	
Relativamente pequeño	

9. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral que se percibe en la organización?

Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	
Deficiente	

10. ¿La confianza que tiene hacia sus compañeros es?

Muy Buena	
Buena	
Regular	
Mala	
Deficiente	

11. ¿El ambiente físico que la organización dispone para su trabajo es?

Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	
Deficiente	

12. ¿Los equipos o materiales que la organización dispone para realizar las actividades requeridas son?

Muy Buenos	
Buenos	
Regulares	
Malos	
Deficientes	

13. ¿Los incentivos que ofrece la organización son?

Muy Buenos	
Buenos	
Regulares	
Malos	
Deficientes	

14. ¿La estabilidad laboral que brinda la organización es?

Muy Buena	
Buena	
Regular	
Mala	
Deficiente	

¡Gracias por su Tiempo y por su comprensión!

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Entrevista dirigida al personal administrativo de la empresa REPREMARVA
CÍA. LTDA.**

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Determinar la influencia de la rotación de personal en el rendimiento de la empresa.

CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA

1. ¿Cuenta la organización con un plan estratégico?
2. ¿La organización cuenta con estrategias para el manejo de personal?
3. ¿Existen estrategias direccionadas a la retención de personal?
4. ¿Generalmente los empleados consiguen los objetivos de manera individual o colectiva?
5. ¿Generalmente la organización alcanza los resultados esperados?
6. ¿Los resultados reales son satisfactorios?
7. ¿Existen objetivos a corto plazo definidos?
8. ¿Se consiguen con facilidad los objetitos planteados?
9. ¿Los objetivos a largo plazo son realizables?
10. ¿Se logra con facilidad llegar a todos los objetivos?

Tabla 25 Verificación del Chi-cuadrado

Probabilidades de un valor superior - Alfa (a)					
Grados					
Libertad	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,6
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28
8	13,36	15,51	17,53	20,09	21,95

Elaborado por: MIRANDA, Walter (2015)

Fuente: Investigación Directa

Infraestructura de la compañía



Grafico N° 20 Infraestructura de REPREMARVA CÍA. LTDA.

Elaborado por: Miranda W. (2015)

Fuente: Investigación directa

Página Web de la Compañía



Grafico N° 21 Página web de REPREMARVA CÍA. LTDA.

Elaborado por: Miranda W. (2015)

Fuente: Investigación directa

Croquis de REPREMARVA CÍA. LTDA.

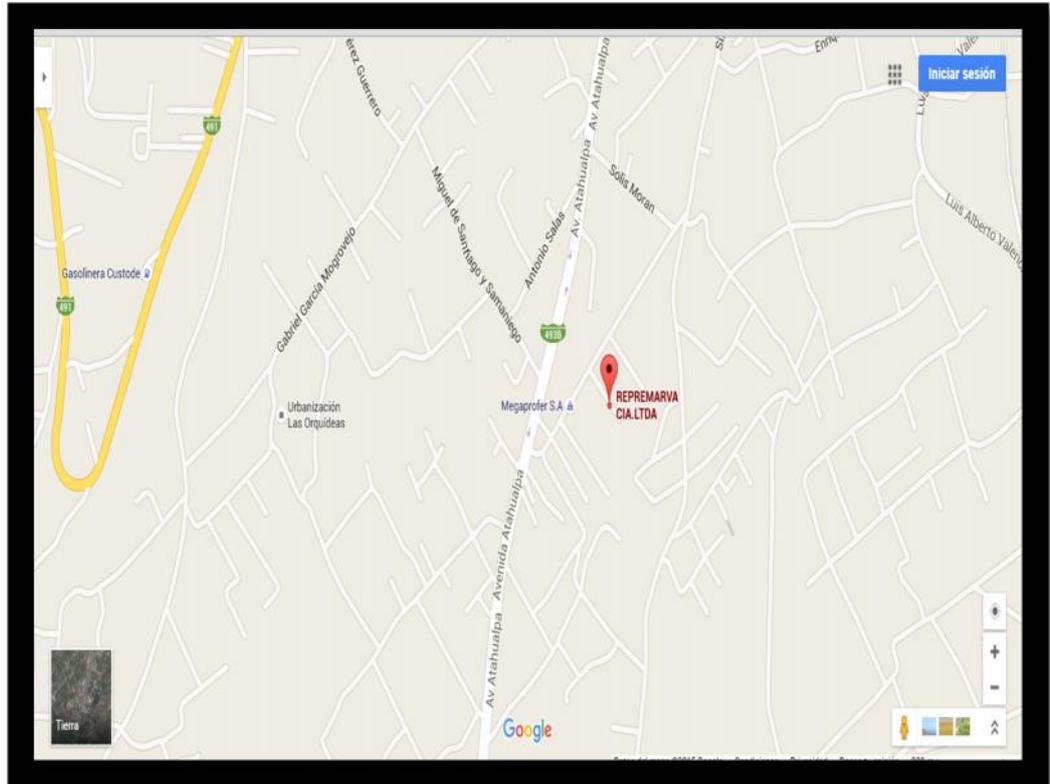


Grafico N° 22 Croquis de la ubicación de REPREMARVA CÍA. LTDA.

Elaborado por: Miranda W. (20015)

Fuente: Investigación directa