

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA, EN LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

PROYECTO

**ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA
ATEMISA PRECISIÓN S.A. DE ENERO A
NOVIEMBRE DEL AÑO 2017.**

**Estudiante:
Eric Calivá Aguilar**

**Tutora:
MBA. Milena Sotela Ramírez**

Año 2018

DECLARACIÓN JURADA

Yo Eric Calivá Aguilar, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 112210450 egresado de la carrera de Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Rotación de personal en la empresa Atemisa Precisión S.A. de enero a noviembre del año 2017, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los siete días del mes de junio del año dos mil dieciocho.



Eric Calivá Aguilar
Cédula 112210450

CARTA DEL TUTOR

San José, 7 de junio 2018

Señores :

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Administración de Negocios

El estudiante Eric Calivá Aguilar , cédula de identidad 112214050 , me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA ATEMISA PRECISIÓN S.A. , DE ENERO A NOVIEMBRE DEL AÑO 2017 el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	9%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	12%
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	28%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	18%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	18%
	TOTAL	100%	85%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



MBA. Milena Sotela Ramirez
Cédula identidad Número 1-573-526

CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE HEREDIA****CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA**

Yo, **M.Sc. Susana Araya Zamora**, cédula de identidad 4-0140-0573, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por el estudiante **ERIC CALIVA AGUILAR**, titulada **“ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA ATEMISA PRECISIÓN S.A. DE ENERO A NOVIEMBRE DEL AÑO 2017”**, cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

En mi calidad de lectora metodológica, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de la lectura anterior.

Se extiende la presente en la Ciudad de Heredia, el día martes 14 de agosto del 2018.

Atentamente,



M.Sc. Susana Araya Zamora
Lectora Metodológica
Cédula identidad N. 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457

20 de agosto del 2018

Señores
Comisión de Trabajos Finales de Graduación
Universidad Hispanoamericana
Carrera Administración de Negocios
Énfasis en Recursos Humanos

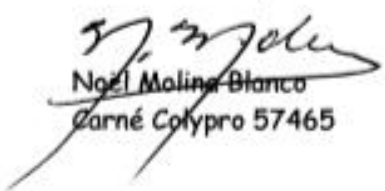
Estimados señores:

Yo, Noel Molina Blanco, cédula ocho cero cuarenta y seis cero quinientos ochenta y siete, vecino de San Juan de Tibás, de profesión Licenciado en Filología clásica, y que cuento con conocimientos y experiencia en revisión filológica de textos, doy fe de haber revisado el trabajo final de graduación del sustentante Eric Calivá Aguilar, titulado "Rotación de personal en la empresa Atemisa Precisión S.A. de enero a noviembre del año 2017", para optar por el grado de Bachillerato en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.

Después de la revisión y corrección del estudiante, considero que el Informe del Trabajo Final de Graduación indicado anteriormente, cuenta con la revisión y corrección filológica en aspectos fundamentales que lo hacen apto para ser presentado al proceso de evaluación de los Trabajos Finales de Graduación en el nivel de Licenciatura.

Quedo a su disposición para cualquier consulta en:
Email: noelmolina16@hotmail.com
Teléfono celular: 84199224
Carné Colypro 57465

De ustedes muy atentamente,


Noel Molina Blanco
Carné Colypro 57465

AGRADECIMIENTOS

A todas aquellas personas que siempre han estado a mí lado brindándome su apoyo y cariño de forma incondicional, quienes me han brindado su ayuda de forma sincera.

DEDICATORIA

A todas aquellas personas que buscan una motivación diaria para continuar en el camino.

Contenido

CAPÍTULO I:	18
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.1.1 Antecedentes del problema.....	19
1.1.2 Problematización de tema.....	22
1.1.3 Justificación del tema	24
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	26
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	27
1.3.1 Objetivo General.....	27
1.3.2 Objetivos Específicos	27
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES	28
1.4.1 Alcances	28
1.4.2 Limitaciones.....	29
1.4.3 Aporte del investigador	29
1.4.4 Delimitación espacial	30
1.4.5 Delimitación temporal	30
CAPITULO II:	31
MARCO TEORICO	31
2.1 CONTEXTO HISTORICO	32

2.1.1	Antecedentes históricos de la empresa Atemisa Precisión S.A	32
2.1.2	Visión de la Empresa	33
2.1.3	Misión de la Empresa	33
2.1.4	Valores de la Empresa	33
2.1.5	Estructura organizacional	34
2.2	CONTEXTO TEORICO CONCEPTUAL	34
2.2.1	La Administración	34
2.2.1.1	La Importancia de la Administración	36
2.2.1.2	Proceso Administrativo	37
2.2.2	La Administración de Recursos Humanos	38
2.2.2.1	Funciones de la administración de recursos humanos	39
2.2.2.2	Rol estratégico de la administración de recursos humanos	39
2.2.2.3	Planificación estratégica	40
2.2.3	Rotación de personal	41
2.2.4	Perfil de puestos	45
2.2.4.1	El Análisis de puestos	46
2.2.5	Reclutamiento y selección de personal	47
2.2.6	La estrategia organizacional	50
2.2.7	Capacidad de adaptación	51
2.2.8	El liderazgo	52

CAPITULO III	56
MARCO METODOLÓGICO	56
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN:	57
3.1.1 Finalidad de la Investigación.....	57
3.1.2 Dimensión temporal (Transversal / longitudinal)	57
3.1.3 Marco (mega-macro-micro)	58
3.1.4 Condición en la que se hace la investigación (campo, laboratorio o mixto)	59
3.1.5 Carácter (exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo)	59
3.1.6 Naturaleza de la investigación (cuantitativa y/o cualitativa).....	60
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN:	61
3.2.1 Sujetos	61
3.2.2 Primera mano	61
3.2.3 Segunda mano	62
3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO	63
3.3.1 Probabilística o no probabilístico	64
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN	64
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	68
4.1 Descripción e interpretación de datos.....	69
6.1 PRESENTACIÓN	115
6.2 JUSTIFICACIÓN	116

6.3 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	116
6.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	117
6.4.1 Objetivo General.....	117
6.4.2 Objetivos Específicos	117
6.4 DESARROLLO DE PROPUESTAS.....	117
Bibliografía.....	123
Referencias Bibliográficas.....	125
Referencias Bibliográficas Digitales	125
Anexos	127

Índice de Tablas

Tabla 1. ¿Recibió usted inducción cuando ingresó a la empresa?	69
Tabla 2. ¿Recibió usted inducción al puesto que desempeña?	70
Tabla 3. ¿Conoce cuál es la misión de la empresa?	71
Tabla 4. ¿Conoce la visión de la empresa?	72
Tabla 5. ¿Conoce los valores de la empresa?	73
Tabla 6. ¿Conoce la estrategia de la empresa?	74
Tabla 7. ¿Entiende usted cual es el objetivo del puesto que desempeña?	75
Tabla 8. ¿Comprende usted cómo impacta su trabajo en el logro de los objetivos organizacionales?	76
Tabla 9. ¿Considera que Atemisa Precisión S.A es un buen lugar para trabajar?	76
Tabla 10. ¿El trabajo que usted realiza esta alineado con los objetivos de la empresa?	77
Tabla 11. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo?	78
Tabla 12. ¿Sus jefes o superiores muestran interés en usted como trabajador?	79
Tabla 13. ¿Se siente motivado o estimulado?	80
Tabla 14. ¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta?	81
Tabla 15. ¿Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza?	82
Tabla 16. ¿Está a gusto con el trabajo que desempeña?	84
Tabla 17. ¿Ha tenido que atender una tarea de inmediato cuando estaba muy ocupado en otra?	85
Tabla 18. ¿Le han solicitado hacer tareas de otra especialidad a la suya?	86
Tabla 19. ¿Ha realizado cambios en su forma de trabajar para atender nuevos requerimientos? ..	87
Tabla 20. ¿Los miembros del equipo están comprometidos con el éxito del grupo?	88
Tabla 21. ¿Los miembros del equipo están informados sobre los temas importantes de la empresa?	89
Tabla 22. ¿Cuenta Atemisa Precisión S.A con un plan de emergencias?	90

Tabla 23. ¿Cuenta Atemisa Precisión S.A con un plan de salud ocupacional y seguridad ocupacional? 91

Tabla 24. ¿Cuenta Atemisa Precisión S.A con una brigada de emergencias? 92

Tabla 25. ¿Cuenta Atemisa Precisión S.A con equipos de primeros auxilios?..... 93

Tabla 26. ¿Cuenta Atemisa Precisión S.A con instalaciones limpias, seguras y con un mantenimiento adecuado? 94

Tabla 27. ¿Las condiciones de temperatura, iluminación, sonido y ventilación son los adecuados? 95

Tabla 28. ¿Las instalaciones cuentan con dispositivos de seguridad en caso de emergencia? 96

Tabla 29. ¿Puede trabajar con otras personas con puntos de vista diferentes a los suyos? 97

Tabla 30. ¿Considera usted que los objetivos se logran más fácilmente cuando se combinan habilidades de otras personas? 98

Índice de Gráficos

Gráfico 1 ¿Recibió usted inducción cuando ingresó a la empresa?	69
Gráfico 2 ¿Recibió usted inducción al puesto que desempeña?.....	70
Gráfico 3 ¿Conoce cuál es la misión de la empresa?	71
Gráfico 4 ¿Conoce la visión de la empresa?	72
Gráfico 5 ¿Conoce los valores de la empresa?	73
Gráfico 6 ¿Conoce la estrategia de la empresa?	74
Gráfico 7 ¿Entiende usted cual es el objetivo del puesto que desempeña?	75
Gráfico 8 ¿Comprende usted cómo impacta su trabajo en el logro de los objetivos organizacionales?	76
Gráfico 9 ¿Considera que Atemisa Precisión S.A es un buen lugar para trabajar?	76
Gráfico 10 ¿El trabajo que usted realiza esta alineado con los objetivos de la empresa?	78
Gráfico 11 ¿Cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo?.....	79
Gráfico 12 ¿Sus jefes o superiores muestran interés en usted como trabajador?.....	80
Gráfico 13 ¿Se siente motivado o estimulado?	81
Gráfico 14 ¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta?	82
Gráfico 15 ¿Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza?	83
Gráfico 16 ¿Está a gusto con el trabajo que desempeña?	84
Gráfico 17 ¿Ha tenido que atender una tarea de inmediato cuando estaba muy ocupado en otra?	85
Gráfico 18 ¿Le han solicitado hacer tareas de otra especialidad a la suya?.....	86
Gráfico 19 ¿Ha realizado cambios en su forma de trabajar para atender nuevos requerimientos?	87
Gráfico 20 ¿Los miembros del equipo están comprometidos con el éxito del grupo?.....	88
Gráfico 21 ¿Los miembros del equipo están informados sobre los temas importantes de la empresa?.....	89
Gráfico 22 ¿Cuenta Atemisa Precisión S.A con un plan de emergencias?	90

Gráfico 23 ¿Cuenta Atemisa Precisión S.A con un plan de salud ocupacional y seguridad ocupacional?	91
Gráfico 24 ¿Cuenta Atemisa Precisión S.A con una brigada de emergencias?.....	92
Gráfico 25 ¿Cuenta Atemisa Precisión S.A con equipos de primeros auxilios?	93
Gráfico 26 ¿Cuenta Atemisa Precisión S.A con instalaciones limpias, seguras y con un mantenimiento adecuado?	94
Gráfico 27 ¿Las condiciones de temperatura, iluminación, sonido y ventilación son los adecuados?.....	95
Gráfico 28 ¿Las instalaciones cuentan con dispositivos de seguridad en caso de emergencia?...	96
Gráfico 29 ¿Puede trabajar con otras personas con puntos de vista diferentes a los suyos?	97
Gráfico 30 ¿Considera usted que los objetivos se logran más fácilmente cuando se combinan habilidades de otras personas?	98

INTRODUCCIÓN

El proyecto de investigación busca determinar las causas o factores que provocan la rotación de personal en la empresa Atemisa Precisión S.A hacia afuera de la organización, con el objetivo de analizar los resultados arrojados por la investigación según la encuesta aplicada al personal y proponer un plan de acción que mitigue la rotación de personal en dicha empresa.

En el primer capítulo se define el área de investigación, se explica la necesidad de realizar el trabajo, se plantea y delimita el problema según los antecedentes de la empresa y del tema por desarrollar, para luego justificar el mismo y presentar el objetivo general, los específicos y alcance de la investigación.

En el capítulo dos se desarrolla el marco teórico, que sustenta la base para el desarrollo de la investigación. En él se muestran conceptos que darán fundamento a lo expuesto en el trabajo por realizar, según las variables de análisis planteadas del tema de rotación de personal acordes con el objetivo general y los específicos.

En el tercer capítulo se desarrolla el marco metodológico en el que se explican los mecanismos utilizados para el análisis del problema planteado para la investigación. El marco metodológico es el resultado de la aplicación de los conceptos y fundamentos

expuestos en el marco teórico que justifican el estudio del tema de rotación de personal del presente documento.

El capítulo cuatro corresponde al análisis e interpretación de resultados; los datos recolectados por medio de la aplicación de la encuesta a todo el personal de la empresa Atemisa Precisión S.A y son tabulados para realizar un análisis estadístico del cual se presentan los datos en forma resumida por medio de tablas y gráficos, para luego realizar un análisis de cada una de las preguntas realizadas en la encuesta.

En el capítulo quinto se desarrollan las conclusiones y recomendaciones según el análisis e interpretación de los datos arrojados por la aplicación de la encuesta al personal y el estudio planteado de las variables, que afectan la rotación de personal en la empresa Atemisa Precisión S.A. Las recomendaciones planteadas están enfocadas en mitigar la rotación de personal que se presenta en la empresa.

En el capítulo sexto se desarrolla una propuesta para que la empresa Atemisa Precisión S.A pueda desarrollar para reducir o mitigar la rotación de personal, dicha propuesta está fundamentada a partir de las recomendaciones realizadas en el capítulo quinto.

CAPÍTULO I:
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación se lleva a cabo con los colaboradores de la empresa Atemisa Precisión S.A en Santa Rosa de Santo Domingo de Heredia durante los meses de enero a noviembre del 2017.

Uno de los desafíos que enfrentan actualmente las empresas, es la competencia por atraer talento y retener a los colaboradores con un desempeño superior; las empresas crean desde el área de Recursos Humanos diversas estrategias para lograr ese fin. Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos siempre existe rotación de personal tanto a lo interno como hacia afuera de la organización y responde a diferentes factores, los cuales pueden ser muy diversos.

1.1.1 Antecedentes del problema

En Costa Rica, la formación técnica profesional se ha desarrollado desde el año 1958, y nace en la ley 2298 Ley Fundamental de Educación en su artículo 17 y es un subsistema del sistema educativo de Costa Rica. Esta formación técnica profesional se brinda por medio de los Colegios Técnicos Profesionales CTP y del Instituto Nacional de Aprendizaje, INA, principalmente, y una de las opciones técnicas para estudiar, es la mecánica de precisión. La formación técnica profesional brinda la oportunidad de incorporarse al campo laboral a personas jóvenes, principalmente.

Desde la llegada de Intel a Costa Rica, se han desarrollado parques industriales o zonas francas en donde se han instalado diferentes empresas principalmente del sector de servicios y algunas de manufactura de productos especializados; lo anterior ha provocado una creciente demanda de servicios técnicos profesionales. Es por ello que para satisfacer la demanda en servicios técnicos profesionales en mecánica de precisión nace la empresa Atemisa Precisión S.A.

Atemisa Precisión S.A es una empresa que se dedica a ofrecer soluciones innovadoras al sector médico e industrial, principalmente por medio de los servicios de mecánica de precisión. Atemisa Precisión S.A ofrece servicios de asesoría técnica en mecánica de precisión, mantenimiento industrial y metal mecánica; poseen experiencia en Fixtures, prototipos, repuestos, estaciones de trabajo, equipo para cuartos limpios y entre otros. Además, busca crecer e involucrarse en proyectos importantes e innovadores y para lograrlo han sido parte de los socios fundadores del *clúster* aeronáutico de Costa Rica. Se podría decir que su personal más importante son los mecánicos de precisión que apoyan la razón de ser de la empresa.

Generalmente la población que estudia una carrera técnica no continúa con su formación profesional, principalmente por razones económicas y las formaciones técnicas profesionales carecen, de un desarrollo educativo integral, como por ejemplo el desarrollo de competencias y habilidades blandas que les permitan desenvolverse de forma exitosa en un ambiente laboral.

Desarrollar competencias y habilidades blandas en una persona es importante, porque brinda herramientas para poder desempeñarse de manera exitosa en una organización lo cual brinda la posibilidad de mantener una estabilidad laboral dentro de una empresa.

Actualmente, en materia de Recursos Humanos se mantiene la tendencia de mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal para incorporar al candidato idóneo o al que tenga la mayor capacidad de adaptación a la organización y en estos procesos de reclutamiento y selección; se han desarrollado metodologías que permiten medir de forma objetiva las competencias y habilidades blandas del candidato con el fin de asegurar un alto grado de éxito en la contratación para un puesto determinado dentro de una empresa.

Esta tendencia de mejorar los diferentes procesos que administra el área de recursos humanos nace entre otras razones por la creciente necesidad de retener al personal debido a una competencia fuerte entre las empresas por atraer al personal mejor calificado. El área de recursos humanos de las empresas se encuentra en proceso de cambio en busca de un quehacer más profesional, estratégico y que agregue valor a la organización, y por ello se realiza en un análisis para mejorar procesos de reclutamiento y selección, formación y capacitación, desempeño, clima organizacional, rotación de personal y entre otros.

El área de recursos humanos de la empresa Atemisa Precisión S.A está en ese proceso de cambio y de mejora de sus sistemas de recursos humanos, para hacer más eficiente la gestión que realiza en la administración de su personal.

La rotación de personal es un tema que impacta en la administración de personal y se da en todas las organizaciones, es un proceso natural en el ciclo de vida de una empresa y que influye en sus procesos operativos.

Según Chiavenato (2017), la rotación de personal define las fluctuaciones, cambios o movimientos de personal que se dan entre una organización y el ambiente que le rodea; se refiere a un intercambio de personas entre la organización y el ambiente y se define según el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.

En Atemisa Precisión S.A sucede la rotación de personal, y actualmente no se han analizado las causas por las cuales se dan estos intercambios con el ambiente y tampoco se ha analizado su impacto en el negocio. Lo anterior provoca una disminución en la producción; recarga de trabajo en el personal restante, estrés laboral, entre otros problemas asociados.

1.1.2 Problematización de tema

La rotación de personal es un tema que en las últimas décadas ha tomado importancia dentro de las organizaciones debido a su impacto en el logro de los objetivos de la organización, sus costos financieros, en la reorganización de los equipos de trabajo, entre otros aspectos; por esto se podría analizar ¿Cuál es la metodología empleada por la empresa Atemisa Precisión S.A para reclutar personal y cómo influye en la rotación de personal? Es importante tomar en cuenta la metodología empleada por la empresa

Atemisa Precisión S.A para reclutar personal y analizar si está acorde con la estrategia de atracción y retención de personal de la organización además de entender el contexto generacional que rodea a los diferentes gremios profesionales, y así tratar de comprender su eficacia y el impacto en la organización.

Otro aspecto por considerar es analizar: ¿Cuál es la metodología empleada por la empresa Atemisa Precisión S.A para diseñar los perfiles de los puestos y cómo influye en la rotación de personal? El mal diseño de un perfil de puesto puede provocar un mal reclutamiento de una persona y que podría causar insatisfacción laboral al existir una diferencia entre las expectativas de la persona contratada y el quehacer real del puesto. Además, es importante analizar si la empresa se preocupa por seleccionar al personal que tiene mayor capacidad de adaptación a la cultura organizacional. Ambos procesos deben estar alineados para atraer al personal idóneo a la organización.

Crear un sentido de pertenencia hacia la organización, comprender el rumbo estratégico y la capacidad de adaptación, deben ser un aspecto por valorar para apoyar el proceso de reclutamiento y selección que ejecuta la organización. Un aspecto importante que se debe considerar, es ¿Cómo se realiza el proceso de adaptación del personal a la cultura de la empresa Atemisa Precisión S.A y cómo influye en la rotación de personal? La capacidad de adaptación a una cultura organizacional puede ayudar a la persona a desempeñarse de mejor forma en el puesto de trabajo.

Cuando se habla de rotación de personal se debe pensar en otros temas relacionados como retención de personal, clima organizacional, compensación y beneficios pero lo

importante es analizar el contexto laboral y las razones que promueven la rotación de personal tanto dentro de la organización como hacia afuera; un aspecto fundamental es ¿Cómo la comunicación de la misión, visión, valores y estrategia influye en la rotación de personal?

La rotación puede verse desde dos perspectivas: la rotación deseada y la no deseada. Se entiende por rotación no deseada, aquella que provoca la salida de un colaborador al cual la empresa quiso retener; la rotación deseada, es aquella que provoca la salida de un colaborador al cual la empresa no quiso retener. En los últimos años el tema de liderazgo ha tomado fuerza dentro de las organizaciones dado que se analiza ¿De qué manera influye el liderazgo en la rotación de personal?

1.1.3 Justificación del tema

La rotación de personal es un tema que se analiza en notas de periódicos nacionales como La Nación o El Financiero y diferentes autores como Idalberto Chiavenato y Gary Dessler han publicado libros en los que describen el tema debido al impacto que tiene sobre las organizaciones que gira en torno al impacto financiero y operativo, pero también analizan otros posibles factores que son generadores de rotación de personal. Lo anterior expone las razones que motivan la investigación en la empresa Atemisa Precisión S.A, dado que el propósito de la investigación es realizar un estudio que genere información importante, relevante para entender y comprender que está sucediendo alrededor del

tema de rotación de personal en la empresa Atemisa Precisión S.A; y para que puedan realizar una toma de decisiones acertada en relación con el tema.

Realizar un estudio de rotación de personal en la empresa Atemisa Precisión S.A es necesario para entender y conocer cuál es la situación actual en relación con el tema de estudio y cómo puede estar afectando en otros factores como el clima organizacional; estrés laboral, logro de resultados, aumento de las cargas laborales y entre otros; problemas que se podrían resolver conociendo las causas que lo generan.

“El área de Recursos Humanos debe de (sic) valorar a las personas como tales y no sólo como recursos organizacionales importantes, y romper así con la tradición de tratarlas como simples medios de producción (recursos o insumos). Hasta hace poco se les trataba como objetos, como recursos productivos, semejante a las máquinas o a las herramientas de trabajo, como simples agentes pasivos que debían administrarse. Se observó que esa visión limitada y retrógrada ocasionaba resentimientos y conflictos laborales, además de un gradual distanciamiento de las personas con sus tareas en la organización. Como consecuencia, se presentaban problemas de calidad y productividad...” Chiavenato, I. (2017, p. 38).

En la empresa Atemisa Precisión S.A no se han realizado estudios de rotación de personal, por lo que es importante realizar un estudio sobre este tema y la presente investigación analizará la metodología utilizada en el diseño de perfiles de puestos, en el proceso de reclutamiento y selección y la relación entre ambas para conocer su impacto en la rotación de personal. Además, se realiza un análisis de la capacidad de adaptación

del personal hacia la cultura organizacional; aspecto no analizado en la empresa Atemisa Precisión S.A y por lo cual se desconoce su influencia en la rotación de personal en la empresa. Por último, se analiza el conocimiento del personal sobre el rumbo estratégico de la empresa.

Los resultados obtenidos, producto de la investigación que se realizará, permitirán brindar un nuevo enfoque, una nueva visión en el área de Recursos Humanos al momento de tratar el tema de rotación de personal en las empresas, y generar en el estudiante de la universidad nuevas perspectivas de enfocar una problemática para brindar soluciones diferentes y efectivas.

Para Atemisa Precisión S.A la investigación le generará información importante, oportuna y relevante para la toma de decisiones, mejoras en torno al tema de rotación de personal, gestión del liderazgo y reclutamiento y selección de personal. Les permitirá conocer cuál es la situación actual versus la situación deseada y tendrán la oportunidad de crear una estrategia para la mejora continua de sus procesos internos que se podrá traducir en mejoras de la productividad y satisfacción laboral de sus colaboradores.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles factores influyen en la rotación de personal en la empresa Atemisa Precisión S.A de enero a noviembre del año 2017?

Se realizará un estudio de la rotación de personal tomando en cuenta la metodología empleada en el diseño de los perfiles de puestos, del proceso de reclutamiento y selección; además de la capacidad de adaptación del nuevo colaborador y del liderazgo ejercido en la empresa Atemisa Precisión S.A. de enero noviembre a del año 2017, para así obtener información importante, oportuna y relevante para la toma de decisiones en la empresa y sus respectivos planes de mejora en caso de ser necesario.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General

Analizar la rotación de personal en la empresa Atemisa Precisión S.A de enero a noviembre del año 2017 y realizar recomendaciones en el ámbito administrativo que promuevan la reducción en la rotación de personal.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Evaluar la influencia de la metodología empleada en el diseño de los perfiles de los puestos en la rotación de personal.
2. Evaluar la incidencia de la metodología empleada para reclutar y seleccionar personal en la rotación de personal.

3. Evaluar cómo altera la capacidad de adaptación del personal a la cultura de la empresa en la rotación de personal.
4. Determinar cómo influye la comunicación de la misión, visión, valores y estrategia en la rotación de personal.
5. Determinar cómo influye el liderazgo vigente en la empresa Atemisa Precisión S.A en la rotación de personal.
6. Elaborar una propuesta de mejora según conclusiones y recomendaciones del estudio realizado de rotación de personal en la empresa Atemisa Precisión S.A

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1 Alcances

La presente investigación busca analizar el tema de rotación de personal en la empresa Atemisa Precisión S.A, desde una perspectiva más integral tomando en cuenta el análisis de aspectos previos y posteriores a una contratación de personal.

Se pretende mejorar la metodología empleada en el diseño de los perfiles de los puestos, y en el reclutamiento y selección. También se pretende concientizar acerca de

la importancia de ejercer un liderazgo positivo en el manejo de personal, así como sensibilizar de la importancia de dar a conocer al personal la cultura y estrategia organizacional.

1.4.2 Limitaciones

No se presentaron limitaciones en el desarrollo de la investigación.

1.4.3 Aporte del investigador

Con el estudio se pretende mostrar un nuevo enfoque de los factores que pueden influir en la rotación de personal en una organización. Anteriormente las investigaciones realizadas en temas de rotación de personal se enfocaban en factores post contratación de personal, como clima organizacional, liderazgo, ambiente de trabajo y entre otros. La investigación considera aspectos previos a la contratación de personal como el diseño de perfiles de puesto, metodología de reclutamiento y selección de personal y entre otros; con lo cual se pretende determinar la incidencia en la rotación de personal, la madurez de los procesos y capacidad de los operadores del sistema.

1.4.4 Delimitación espacial

La investigación se realizará en la empresa Atemisa Precisión S.A ubicada en Santa Rosa de Santo Domingo de Heredia, Costa Rica. Se enfocará en el tema de rotación de personal concretamente en algunos aspectos previos y posteriores a la contratación de personal.

1.4.5 Delimitación temporal

La investigación sobre el tema de rotación de personal en la empresa Atemisa Precisión S.A es transversal dado que abarcará un periodo de estudio de enero a noviembre del año 2017.

CAPÍTULO II:
MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTO HISTORICO

2.1.1 Antecedentes históricos de la empresa Atemisa Precisión S.A

Atemisa Precisión S.A actualmente se encuentra ubicada en Santa Rosa de Santo Domingo-Heredia, Parque Industrial Santa Rosa, bodega #29, cuenta con personal técnico altamente capacitado con más de 20 años de experiencia en diferentes áreas de la mecánica de precisión y es proveedor de compañías multinacionales como Helix Medical, Panduit, Boston Scientific, Nitinol Devices & Componentes, Baxter, entre otros. Recuperado de <http://www.atemisaprecision.com/>

Es una empresa enfocada en brindar asesoría técnica en mecánica de precisión con vasta experiencia (Fixtures, prototipos, repuestos) mantenimiento industrial y metalmecánica (Estaciones de trabajo y equipo en general para cuartos limpios). Buscan satisfacer las necesidades y requerimientos de clientes a través (sic) de la innovación y el servicio personalizado, con responsabilidad y excelente calidad. Recuperado de <http://www.atemisaprecision.com/>

Servicios

- Fabricación de *tooling* en general, en cualquier material
- Levantamiento de sólidos con base en una muestra
- Manufactura de metales en máquinas CNC
- Confección de *fixture* y prototipos, estaciones de trabajo para cuartos limpios

- Producción en serie
- Electro erosionado
- Erosionado de hilo
- Automatización y proyectos
- Rectificado plano, cilíndrico y de formas

2.1.2 Visión de la Empresa

Ser el proveedor número uno del sector médico e industrial del país, aplicando normas de calidad en todo lo que hacemos para poder competir en mercados internacionales.

2.1.3 Misión de la Empresa

Ofrecer soluciones innovadoras con tecnología de punta a todo el sector médico e industrial del país, mediante un proceso de mejoramiento continuo basado en los estándares de calidad global generando puestos de trabajo de calidad y recursos económicos.

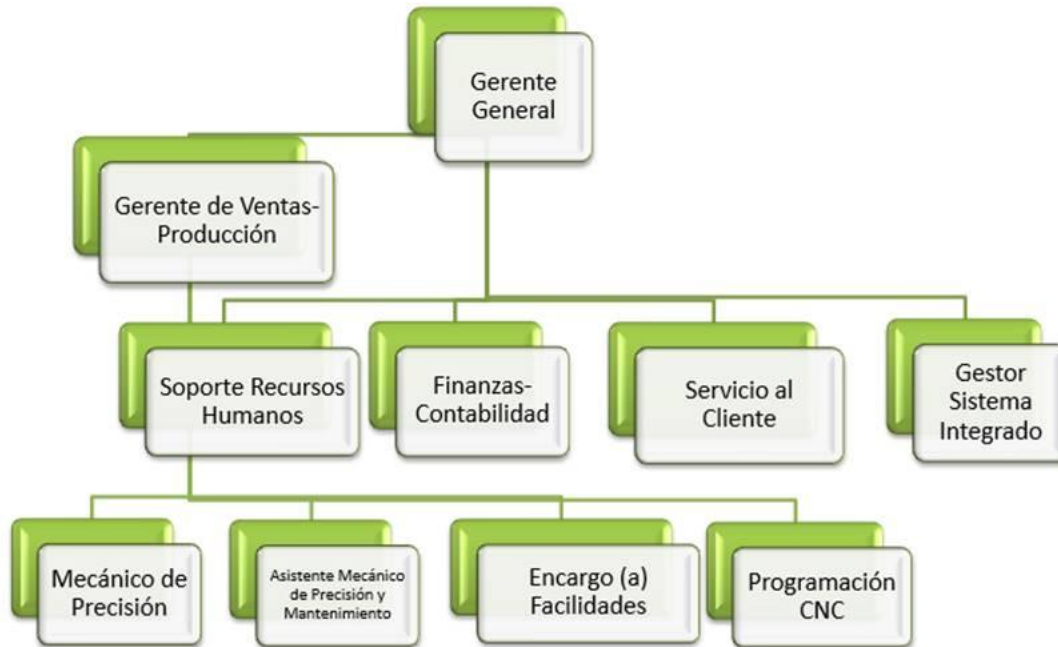
2.1.4 Valores de la Empresa

- Cultura de Innovación
- Servicio al cliente

- Calidad

2.1.5 Estructura organizacional

Organigrama Atemisa Precisión S.A



Fuente: Elaborado por Atemisa Precisión S.A, octubre 2017.

2.2 CONTEXTO TEORICO CONCEPTUAL

2.2.1 La Administración

La administración es una actividad que se ha desarrollado atendiendo las necesidades de la humanidad a lo largo de su evolución, según el contexto y época. Recordando la

pirámide de necesidades de Maslow para el ser humano su prioridad es satisfacer sus necesidades fisiológicas y dentro de ellas, se podría mencionar que la necesidad de alimentación es la más importante de satisfacer y que ha hecho que el ser humano empezara a realizar actividades de administración.

Cuando se establecen los primeros asentamientos, el ser humano tuvo que realizar ciertas acciones de la administración como planificar y organizar, las cuales le permitieron aprovechar los recursos disponibles para permanecer en ese asentamiento por un largo plazo.

La administración es “el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas laboren o trabajen en grupos, y alcancen con eficiencia metas seleccionadas” (Sánchez, 2014, p.44). De la definición anterior se pueden extraer los elementos del proceso administrativo como planear, organizar, dirigir y controlar. En su definición, Sánchez incorpora elementos como trabajo en equipo, orientación al logro, eficiencia y liderazgo; competencias esenciales que permiten dar soporte al proceso administrativo.

La administración ha sido incorporada en el desarrollo de otras disciplinas en otros campos de estudio como en Ciencias Sociales, Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias de la salud y otros. El proceso administrativo descrito por Henri Fayol (1841 – 1925) se conoce como la teoría clásica de la administración en la cual describe las funciones administrativas:

- Planear

- Organizar
- Dirigir
- Coordinar
- Controlar

Las funciones administrativas son los elementos esenciales que le dan soporte a la teoría clásica de la administración desarrollada por Fayol. Según la definición de administración brindada por Maricela Sánchez Delgado en su libro “Administración 1 Serie Integral por Competencias” se puede apreciar como incorpora las funciones de la administración desarrolladas por Fayol en el estudio y desarrollo de la administración de recursos humanos y en los diferentes subsistemas que lo componen.

2.2.1.1 La Importancia de la Administración

El objetivo general de la administración es la consecución de los objetivos establecidos, realizando un proceso administrativo eficiente y maximizando el uso de los recursos disponibles. La administración es una herramienta que sirve para trazar un planeamiento estratégico y para el logro de los objetivos; utilizando como guía el proceso administrativo.

El éxito de las organizaciones depende de la buena administración, del trabajo en equipo, de las buenas relaciones humanas, del uso eficiente de los recursos y de las instalaciones, Campos (2016). Se establece una relación entre la administración general con la administración de los recursos humanos y el éxito depende de ambas.

2.2.1.2 Proceso Administrativo

Henry Fayol desarrolló la Teoría Clásica de la Administración y hace referencia a las actividades, funciones y responsabilidades que debe realizar un administrador desde el punto de vista gerencial. La aplicación de esta teoría puede decirse que es universal dado que funciona en todo tipo de organización independientemente de su tamaño y quehacer.

Las funciones descritas por Fayol son:

1. Funciones Técnicas: Son las relacionadas con la producción, fabricación, transformación las cuales se pueden resumir en los servicios y productos que ofrece la empresa.
2. Funciones Comerciales: Son las concernientes con las compras, ventas e intercambios de bienes o servicios.
3. Funciones Financieras: Son las referidas a la obtención e inversión de capitales.
4. Funciones de Seguridad: Son las de protección y bienestar de bienes y personas.
5. Funciones Contables: Son las que tienen que ver con el manejo de inventarios, ciclo contable, manejo de costos y generación de estadísticas.
6. Funciones Administrativas: Son las vinculadas con planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Estas funciones administrativas articulan las demás funciones del proceso administrativo.
 - a. Planear: Visión a futuro, planteamiento estratégico.

- b. Organizar: Estructura funcional.
- c. Dirigir: guía funcional.
- d. Coordinar: Establece las relaciones entre los involucrados.
- e. Controlar: Funcionamiento acorde a las políticas establecidas.

2.2.2 La Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos es el proceso administrativo mediante el cual las organizaciones logran incorporar al personal adecuado para el desarrollo de las operaciones de la organización. Dessler, Varela (2017) “La administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar, y remunerar a los empleados, así como atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y los aspectos de equidad” (p. 4).

La importancia de la administración de recursos humanos radica en contratar al personal idóneo que cumpla con los requerimientos para desempeñar el puesto asignado; además, la motivación del personal es un aspecto fundamental para el logro de las metas y sobre la marcha se debe también evaluar su desempeño y desarrollar sus capacidades técnicas y no técnicas a los colaboradores de la organización (Dessler, Varela, 2017).

2.2.2.1 Funciones de la administración de recursos humanos

En la administración de recursos humanos se debe realizar una gran cantidad de tareas las cuales difieren en gran medida unas de otras, sin embargo, las actividades que realiza un departamento de recursos humanos se han clasificado según el objetivo por lograr en la gestión de personal. Según (Dolan & Valle, 2017) las funciones en la gestión de recursos humanos son: Planificación, Análisis de Puestos, Reclutamiento, Formación y Desarrollo de Personal, Evaluación del Desempeño, Compensación, Salud y Seguridad laboral; las cuales se ven afectadas por factores de su entorno externo e interno como políticas, cambios tecnológicos, cultura entre otros.

2.2.2.2 Rol estratégico de la administración de recursos humanos

Factores como la competitividad, economía local e internacional, cambios tecnológicos, entre otros, afectan a las empresas dado que es un ambiente dinámico en constante cambio y la gestión de recursos humanos ha tenido que adaptarse a los cambios del entorno para continuar contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales. Los ajustes que realiza un departamento de recursos humanos están en función del contexto en el que se encuentra, y algunas de las funciones de la gestión de recursos humanos cobran más o menos importancia en busca de adaptarse a las necesidades del entorno. Actualmente, la tendencia es gestionar con base en incentivos que mejoran la calidad de vida de un empleado; se podría decir que la administración de recursos humanos es

flexible dado que atiende y se adapta a las necesidades de su entorno procurando contribuir al logro de la estrategia de la organización.

Los departamentos de recursos humanos habían sido excluidos de la planificación estratégica que realizaba la empresa, pero debido a los cambios que constantemente enfrentan las organizaciones que fueron mencionados anteriormente, las empresas han encontrado en la gestión de recursos humanos un aliado estratégico que les ayuda en el logro de los objetivos planteados. Según (Dolan & Valle, 2017) el contexto organizativo es quien explica la importancia que se brinda a la gestión de los recursos humanos; como se mencionó anteriormente la flexibilidad de la gestión de recursos humanos también se ve afectada por la estrategia de la organización en atención a las exigencias que plantean los objetivos trazados.

2.2.2.3 Planificación estratégica

La planificación estratégica responde a la misión, visión y valores que las organizaciones definen y que marcan su rumbo, (París, 2010) define planificación estratégica como algo que “está ligado al “largo plazo”, a los “camino y orientaciones que debe seguir una entidad en el futuro”, a “los objetivos de una organización”” (p.22). Generalmente los ciclos de los procesos de planificación estratégica se proyectan a cinco años, algunas organizaciones optan por ciclos más pequeños o más largos.

2.2.3 Rotación de personal

La rotación de personal es una situación que enfrentan todas las organizaciones y existen diferentes razones que provocan que la planilla de una empresa presente rotación. La rotación de personal es un tema que toda empresa debe administrar de una forma que sea conveniente para la organización; la rotación es buena para oxigenar, traer nuevas ideas, pensamientos, conocimientos, destrezas que refresquen a la organización.

Las empresas realizan una inversión económica en procesos de reclutamiento y selección; pruebas psicométricas y técnicas, contratación, inducción a la empresa y al puesto y por último capacitación; teóricamente se elige a la mejor opción disponible para ocupar esa vacante y por ende, es importante crear las condiciones necesarias que satisfagan al personal para retenerlos y que sean altamente productivos, para que la inversión económica realizada tenga su retorno. Cuando se presenta una alta rotación se deben analizar cuáles son esos factores y administrarlos para que su impacto en lo económico y productivo sea mínimo.

La rotación de personal se puede clasificar en Rotación Voluntaria e Involuntaria. Se entiende como rotación voluntaria cuando una persona de forma voluntaria sale de la organización; se entiende como rotación involuntaria cuando la organización prescinde de los servicios profesionales de la persona. Algunas de las razones por las cuales una persona puede abandonar de forma voluntaria a la organización son: aspectos salariales, estrés laboral, un mal clima organizacional, un mal liderazgo, pocas posibilidades de crecimiento profesional y entre otras; por otro lado, algunas de las razones por las cuales

una persona puede abandonar de forma involuntaria a la organización son: bajo desempeño, no adaptarse al puesto, no adaptarse a la cultura de la organización y otras.

La administración de la rotación es un aspecto que toma importancia dado el impacto económico que puede tener en la organización y por ello su estudio y análisis es vital para gestionar el tema de una forma eficiente mediante los mecanismos correctos según el contexto y posibilidades de la organización.

Para entender la rotación de personal es importante comprender que es la conducta humana. Chiavenato (2017) explica la conducta humana de la siguiente manera:

“1. La conducta es producto de estímulos externos o internos. Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas. 2. La conducta es motivada, es decir, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que siempre se orienta y dirige a un objetivo. 3. La conducta está orientada a objetivos. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, expresiones con que se designan los motivos de la conducta. Chiavenato, I. (2017, p. 42).

Según Chiavenato la conducta de los trabajadores es producto de los estímulos positivos o negativos que recibe del entorno que le rodea y particularmente del ambiente laboral, mismo que influye en su comportamiento y determinará sus motivaciones. Estos estímulos relacionados con temas de rotación podrían ser un mal clima organización, un mal liderazgo, malas condiciones ambientales de higiene, mala comunicación, entre otros factores que motivan a un colaborador a abandonar la empresa. Existen otros factores

como los externos, los que podrían presionar el mercado laboral provocando mucha rotación en las empresas y que son determinados por ciertos contextos del mercado laboral del país como la llegada constante de empresas transnacionales las cuales brindan una serie de beneficios que son atractivos para muchas personas.

Otros factores ajenos a las organizaciones y que son fenómenos actuales es el tema generacional que según diversos estudios los *millennials* son una generación que tiende a rotar de forma natural mientras que las generaciones de más edad tienden a buscar estabilidad laboral. Ramírez (2016) afirma que la rotación es “Atribuido en ocasiones a actitudes propias de las nuevas generaciones, al cumplimiento de ciclos de algunos empleados o a los deseos emprendedores de otros, la alta rotación en las empresas es algo cada vez más común...” (p.1). Las generaciones actuales cumplen sus ciclos de una manera más rápida motivados para tener otras experiencias o un mejor lugar de trabajo.

Cuando las empresas toman la decisión de rotar personal, deben considerar los aspectos económicos que implican estos procesos. Ramírez (2016) indica

...según John Badel, gerente general de Lee Hecht Harrison para Colombia, cuando una persona deja su cargo, la empresa incurre en un gasto estimado de hasta 12 veces el valor del salario, por lo que uno de los mensajes invita a tener buenas oportunidades de desarrollo dentro de las organizaciones. (p.2).

Es importante que estas decisiones estén bien fundamentadas, o de lo contrario, valorar el costo beneficio de no ejecutar o promover la rotación de personal hacia afuera de la organización y pensar en planes de capacitación y desarrollo para el personal.

Aparte del gasto económico en el cual debe incurrir una empresa, se debe tomar en cuenta que tiempo que debe transcurrir para ocupar la vacante, el tiempo para invertir en temas de capacitación e inducción al puesto; según sea la naturaleza y criticidad de él, estos periodos pueden ser más cortos o más extensos y pueden traer repercusiones en el equipo de trabajo, como recarga de funciones y responsabilidades de las tareas que se distribuyen para continuar con la operación del negocio. La rotación de personal es un fenómeno que afecta a terceras personas y si las empresas no tienen una adecuada respuesta ante el tema, se puede acrecentar el problema.

La Academia Estadounidense de Médicos Familiares (AFFP) menciona que una alta rotación de personal hacia afuera de las empresas se debe a los siguientes factores:

- Falta del desarrollo de competencias de comunicación asertiva de la gerencia general hacia sus colaboradores.
- La falta de recursos económicos para el desarrollo de los colaboradores.
- Falta de materiales para la realización de las funciones del personal.
- Falta de apoyo de la organización para los empleados por parte de la gerencia y otras áreas de servicio y apoyo al personal.
- Carga laboral mal balanceada de las tareas y responsabilidades.
- Falta de un entrenamiento, capacitación e inducción al puesto apropiados para el puesto por desempeñar.
- Un mal ambiente de trabajo o un mal clima organizacional.

Se podrían mencionar otros factores relacionados con el tema, pero los más comunes son los mencionados en el texto anterior; idealmente las organizaciones deben conocer las causas por las cuales se presenta la rotación de personal tanto de forma voluntaria e involuntaria y así realizar un análisis con el fin de gestionar un plan que les permita mantener un índice de rotación en un nivel adecuado, según la naturaleza de la empresa. Parte del análisis es conocer qué tipo de puestos son los que están quedando vacantes y su impacto en la organización; cuestionar si son puestos clave o críticos, para realizar, en caso necesario, planes de sucesión y las causas que la generan.

2.2.4 Perfil de puestos

El perfil del puesto es una herramienta o guía que permite entender el rol del puesto de trabajo en la organización; además, es guía en primera instancia para el proceso de reclutamiento y selección y luego para la capacitación. El perfil del puesto es útil para comprender la relación del puesto con la organización; con el departamento que lo posee, con las relaciones de supervisión, con la administración del puesto que debe hacer el departamento de recursos humanos y por último, para que la persona que ocupa el puesto entienda su rol, responsabilidades, funciones para un buen desempeño.

2.2.4.1 El Análisis de puestos

Antes de entrar en el análisis de un puesto es importante describirlo; “Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace)” Chiavenato, I. (2017, p. 194).

Una vez realizada la descripción detallada del puesto en la que se conoce de forma clara las funciones o tareas que desarrollará la persona que lo desempeñe, el departamento de recursos humanos podrá realizar el análisis del puesto en función del contenido de la descripción realizada.

“por el otro lado el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño”. Chiavenato, I. (2017, p. 195).

“Análisis de puestos es el proceso por medio del cual se identifican las tareas, responsabilidades, características y condiciones del puesto y las habilidades, destrezas

y educación que debe poseer la persona que desempeñe un puesto determinado” (Zelaya, 2013, p.72). El propósito del análisis de puestos es, entre otros, establecer cómo se divide el trabajo en la organización, su relación con otros puestos de trabajo; responsabilidades y consecuencias del error; es la guía que utiliza el reclutador para realizar la búsqueda de los candidatos y permite conocer las condiciones que debe tener el puesto de trabajo tanto técnicas como de seguridad y salud ocupacional.

El análisis de puestos es la base para los procesos de reclutamiento y selección de personal, así como en la identificación de necesidades de capacitación, estudios salariales, entre otros usos; lo anterior permite el desarrollo de un sistema maduro de gestión de recursos humanos y la selección correcta del personal que necesita la organización. Permite reducir la probabilidad de rotación del personal al seleccionar al candidato idóneo según el análisis realizado; un buen análisis de puestos reduce el riesgo de la citada rotación.

2.2.5 Reclutamiento y selección de personal

“Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos cuya función es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Chiavenato, I. (2017, p. 128).

El proceso de reclutamiento y selección de personal utiliza como insumos el perfil del puesto, que a su vez está acorde con la planificación del recurso humano según objetivos y estrategia organizacional. Una vez determinadas las necesidades de personal, se inicia el proceso de reclutamiento y selección. Reclutamiento se refiere al proceso de reunir a un grupo de personas calificadas para un puesto de trabajo, mediante la publicación de la vacante; selección se refiere al proceso de tomar la decisión sobre a quién se debe contratar y a quién no (Gómez & Balkin, 2016). Ambos procesos son claves para incorporar al personal correcto para el puesto vacante según los requerimientos de la empresa.

Para lograr lo anterior es importante en primera instancia realizar una planificación de los recursos humanos que necesita la empresa, y conocer la oferta del mercado en cuanto a formación técnica y profesional además del medio correcto para atraer interesados. Un análisis del crecimiento económico a futuro de la empresa, podría brindar un insumo para determinar en cuáles áreas de la organización podrá haber un incremento del personal en el corto, mediano y largo plazo. Esta planificación debe tomar en cuenta la planificación estratégica de la empresa y los objetivos planteados para determinar las necesidades de personal.

Actualmente, la tecnología ofrece una gran cantidad de oportunidades a las empresas y candidatos para realizar y participar del proceso de reclutamiento de personal y de las herramientas que actualmente se utilizan para realizar publicaciones son:

- Periódicos impresos
- Redes Sociales (*Facebook, LinkedIn*)

- Bolsas de empleo (empleos.net, tecoloco.com, eempleo.com, computrabajo.com y entre otras)
- Bases de datos empresariales (empresas que crean un sitio *web* el cual permite que los interesados brinden su información personal y académica)
- Bolsas de empleos cantonales (sitos webs de algunas municipalidades que publican las vacantes de cantón)
- Publicaciones en universidades
- Publicaciones a lo interno de la empresa

Las empresas deben crear una estrategia para conocer en cuál de las opciones disponibles deben publicar las vacantes con el fin de que el anuncio de empleo llegue al público meta y así lograr una buena recolección de currículos. Esta estrategia debe determinar si el proceso se realiza a lo interno o externo de la organización. En resumen, se podría mencionar que el proceso de reclutamiento depende de diferentes aspectos, que en conjunto determinan el éxito o no del proceso; cada aspecto tiene un aporte clave dentro del funcionamiento.

Una vez concluido el reclutamiento se debe iniciar el proceso de selección de personal el cual empieza con filtrar los currículos obtenidos del proceso previo según el perfil del puesto que se busca. Según Chiavenato (2017) la selección de personal busca entre los candidatos reclutados al más adecuado según el perfil del puesto de la vacante, con el objetivo de incorporar a la organización al candidato más adecuado para que contribuya en el logro de los objetivos organizacionales y eleve el desempeño del personal.

Según Chiavenato (2017) la selección de personal es un proceso en el que se realiza una comparación y decisión; la comparación se realiza desde el punto de vista de las variables por considerar, según la vacante. Estas variables son los requisitos del puesto y el perfil del candidato y ambos deben coincidir según las necesidades de la organización para ser un candidato que podría contratarse.

Las técnicas de selección de personal contribuyen a la escogencia del candidato más adecuado para ocupar la vacante disponible y según Chiavenato (2017), se clasifican en cinco grupos:

- Entrevista de selección: Técnica, sin base científica, imprecisa y subjetiva.
- Pruebas de conocimientos o habilidades: Sobre aspectos generales o técnicos.
- Exámenes Psicométricos: sobre aptitudes.
- Exámenes de Personalidad: sobre aspectos motivacionales, intereses y otros.
- Técnicas de Simulación: simula situaciones laborales para conocer el desempeño.

2.2.6 La estrategia organizacional

La estrategia se debe utilizar en la gestión de recursos humanos, está estrechamente vinculada a la estrategia organizacional, a mayor grado de vinculación entre estrategias la probabilidad de éxito hacia el logro de objetivos se incrementa, de forma contraria, cuando las estrategias no están vinculadas pueden no alcanzar las metas planteadas por ambas partes. (Gómez, Balkin & Cardy, 2016) señalan factores clave para que una

estrategia de recursos humanos tenga un impacto positivo en los resultados de la empresa los cuales son: Ajustes con las estrategias de la organización; sintonía con el entorno, ajuste con las características de la empresa y coherencias entre estrategias.

2.2.7 Capacidad de adaptación

Cuando una persona ingresa a trabajar a una empresa, debe tener la capacidad y flexibilidad para adaptarse a las exigencias del entorno que le rodea, como la cultura de la organización, el puesto de trabajo, equipo de trabajo y otras; esta capacidad de adaptación es de suma importancia para que la persona pueda desempeñarse de la mejor manera y ser productivo.

Una competencia laboral es la capacidad que tiene la persona de aplicar sus conocimientos, destrezas y habilidades en el desempeño del puesto de trabajo. Alles (2015) define competencia laboral como “Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. (p.18). La metodología de Gestión por Competencias es desarrollada por Martha Alles y permite seleccionar personal bajo el enfoque objetivos de competencias según el perfil de puesto. Un aspecto que se debe considerar como parte de un mecanismo para disminuir la rotación de personal, es verificar la capacidad que tiene la persona de adaptarse al entorno y ser flexible a los cambios que surgen sobre la marcha.

La competencia de adaptabilidad y flexibilidad se define como la “Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas” (Alles, 2015, p 208). Verificar que una persona cuente con esta competencia podría ayudar a mitigar la rotación de personal hacia afuera de la organización.

2.2.8 El liderazgo

Uno de los aspectos que son tendencia por valorar en las empresas, es el liderazgo ejercido por las personas que tienen personal a cargo, o que coordinan equipos de trabajo; y se define como la “Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar talento y lograr y mantener un clima organizacional armónico” (Alles, 2015, p 157).

Según el portal web Management Journal el líder de la actualidad debe poseer las siguientes competencias y habilidades: creer en su equipo, conocer las fortalezas que posee el equipo y explotarlas al máximo, desarrollar las áreas de mejora de cada miembro, ser motivador del equipo, ilusionar, comprometerse con el equipo de trabajo, comprometer al equipo de trabajo, (sic) evaluar su desempeño y brindar una guía para mejorarlo, compartir conocimientos, enfrentar al equipo de trabajo a nuevos retos, delegar responsabilidades, entre otros aspectos. Un líder de actual debe navegar a través de la

nueva tendencia de liderazgo lo que implica realizar cambios profundos para lograr conseguir éxito como líder de un equipo de trabajo.

El estilo de liderazgo actual está siendo transformado por medio de las nuevas generaciones que están formado parte de la fuerza laboral, la generación de los *millenials* exige un estilo de liderazgo muy diferente al ejercido en años anteriores. EL líder actual debe poseer la habilidad de influenciar de forma positiva en su equipo de trabajo para la consecución de las metas y objetivos organizacionales y para ello debe conocer a los miembros de su equipo de trabajo y entender las diferencias generacionales que pueden existir para así poder gestionar y armonizar al equipo de trabajo.

Existen diferentes modelos de liderazgo como los siguientes:

- Autocrático: los integrantes del equipo se limitan a seguir las instrucciones
- *Laissez-faire*: Promueve la libertad del trabajador, la supervisión se realiza de forma periódica.
- Carismático: El liderazgo está basado en el entusiasmo, proactividad y energía principalmente.
- Democrático: Toma en cuenta las opiniones de los demás,
- Transaccional: Es un acuerdo entre partes para realizar un trabajo y recibir una remuneración; está basado en resultados.
- Transformacional: Influye y transforma de manera positiva a los equipos de trabajo hacia el logro de objetivos, el líder motiva, inspira y entusiasma al equipo de trabajo.

El liderazgo transformacional es la tendencia actual, desencadenada por la generación de los *millennials* que, según lo expuesto, es una generación que busca ser influenciada, transformada y guiada por medio de una persona que tenga la capacidad de tener una visión más amplia de la realidad, que el uso de la tecnología sea parte del diario quehacer y que esté interesado en las nuevas modas tecnológicas. Este líder debe estar influenciado de manera positiva por los adelantos tecnológicos para así poder aprovechar el potencial de esta generación que son también llamados “nativos digitales” y a su vez debe establecer relaciones cercanas con sus colaboradores para facilitar la comunicación.

El viejo modelo de liderazgo era muy impersonal, autoritario, inaccesible y no tomaba en cuenta aspectos que hoy en día son trascendentales como los aspectos emocionales. El liderazgo resonante de Goleman, Boyatziz y McKee expone que un líder resonante es aquel el que ha roto este modelo autoritario e impersonal.

Diversos autores han escrito acerca del tema de liderazgo dentro de los cuales se puede mencionar los siguientes:

- Warren Bennis: su visión de líder inicia con tener una visión clara del trabajo por realizar, tener un propósito bien definido, una visión amplia, lidera acciones con el ejemplo, es motivador, maneja de forma adecuada la comunicación y avanza junto con la tecnología.
- Peter Senge: su visión de líder es aquel que inspira a los demás para hacer trabajos difíciles y enfrentar nuevos retos.

- Keith Davis: su visión de líder es la habilidad o capacidad de convencer o influenciar a otras personas para el logro de objetivos organizacionales, de forma tal que se sientan motivados.
- Jim Collins: su visión de líder empieza con personas que contribuyen en gran medida a la organización hacia el logro de los objetivos, que trabaja en equipo y se entrega a este, que sabe manejar los recursos disponibles, que motiva al equipo de trabajo, que desarrolla las fortalezas de los miembros del equipo, que son humildes y asumen responsabilidades.
- Ken Blanchard: su visión de líder es aquella que se adapte a la situación o contexto que vive, desarrolla un modelo de liderazgo situacional en el que el líder debe adaptarse a cada situación según las necesidades del equipo de trabajo.

Existen muchas definiciones de liderazgo y cada una tiene un enfoque en particular, pero todas tienen factores determinantes que debe poseer un líder de la actualidad.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN:

3.1.1 Finalidad de la Investigación

El propósito de la investigación es teórica, dado que se fundamenta en el conocimiento anteriormente generado sobre el tema para determinar cómo influyen ciertos aspectos previos a la contratación de una persona en la rotación de personal, aspectos como diseño y metodologías empleadas en el perfil del puesto y en el proceso de reclutamiento y selección; también aspectos posteriores a la contratación de personal como su capacidad de adaptación a la cultura organizacional y el liderazgo vigente para conocer cómo influyen en la rotación de personal. Según lo anterior, la finalidad de la investigación es generar nuevo conocimiento, pero también busca mejorar el problema de rotación por medio de los datos obtenidos.

3.1.2 Dimensión temporal (Transversal / longitudinal)

La investigación se desarrolla en un periodo comprendido entre enero y noviembre del 2017; la investigación es transversal dado que recolecta información en un solo momento del tiempo o sea en un único tiempo, dado que se desean analizar datos para conocer su incidencia o influencia en la rotación de personal.

Hernandez (2006) define la investigación transversal como aquella que “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.208).

3.1.3 Marco (mega-macro-micro)

Se entiende por marco mega a la empresa Atemisa Precisión S.A. que se considera como el universo de la investigación.

El estudio de rotación de personal se enfoca principalmente en los procesos que gestiona el área de recursos humanos previos a la contratación de personal. Sampieri (2006) “Regularmente no se pretende generalizar los resultados obtenidos en la muestra a una población” (p.13).

Se considera como marco micro al estudio que se realizará la rotación de personal en la empresa Atemisa Precisión S.A., ya que según Sampieri (2006) “Se involucra a unos cuantos sujetos porque no se pretende necesariamente generalizar los resultados del estudio” (p.13). Sin embargo, la muestra de la investigación involucra a todo el personal de la empresa Atemisa Precisión S.A dado que es una empresa calificada como PYME y posee poco personal. Según Sampieri (2006) “La muestra En el proceso cualitativo, es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etcétera, sobre el cual se harán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia” (p.563).

3.1.4 Condición en la que se hace la investigación (campo, laboratorio o mixto)

Para realizar la investigación se recolectarán datos históricos de la empresa Atemisa Precisión S.A que fueron recolectados por otras personas; pero también se realiza un trabajo de campo en la empresa Atemisa Precisión S.A para recolectar información sobre el problema planteado; por lo tanto, la investigación presenta un estudio de laboratorio y un estudio de campo para la recolección de información.

3.1.5 Carácter (exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo)

Según Sampieri la “Investigación exploratoria se realiza cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado” (p.101). Estos estudios exploratorios sirven para conocer fenómenos poco conocidos e investigar nuevos problemas, conceptos, variables para investigaciones futuras (Sampieri, 2006).

Según Sampieri La “Investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p.103).

Para Sampieri, la “Investigación correlacional asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” (p.104).

Expone Sampieri que la “Investigación explicativa pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian” (p.108)

La investigación tiene un carácter explicativo, “Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales” (Sampieri, 2006, p.108). La investigación pretende dar respuesta a las causas de las situaciones planteadas y explicar cómo se manifiesta bajo el contexto de la organización. En este caso el tema de rotación de personal en la empresa Atemisa Precisión S.A. El estudio buscar determinar las causas de los fenómenos cuestionados bajo ciertas condiciones, dadas por el ambiente de la organización y explicar su influencia en el tema de estudio.

3.1.6 Naturaleza de la investigación (cuantitativa y/o cualitativa)

La presente investigación es de naturaleza cualitativa. “... las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general” (Sampieri, 2006, p.8). Dado que busca recolectar datos no numéricos para realizar una medición del fenómeno que se pretende estudiar; el análisis no es estadístico. También es cualitativa porque busca recolectar datos para obtener perspectivas, visiones o enfoques del personal sobre los diferentes factores que pueden influir en la rotación de personal en la empresa Atemisa Precisión S.A. y la fuente para la obtención de los datos son colaboradores de la empresa. Según Hernández (2006) un enfoque de investigación cualitativo “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de investigación” (p.8).

La investigación propone diferentes puntos de vista para analizar su influencia en la rotación de personal. “El enfoque cualitativo evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad. (Corbetta 2003, citado por Sampieri, Metodología de la Investigación).

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN:

3.2.1 Sujetos

Los sujetos de estudio son los colaboradores de la empresa Atemisa Precisión. Al ser una pequeña empresa se considerará realizar el estudio con todo el personal de la misma. Se considera a todo el personal para asegurar una cantidad considerable de opiniones que permitan desarrollar la investigación.

3.2.2 Primera mano

Las fuentes de información son todos aquellos recursos disponibles que contienen datos ya sean formales o informales con el fin de obtener información útil para el estudio que se realiza; esta información es incluida en el desarrollo del documento y respalda el estudio en cuestión.

Las fuentes de información primaria o directa son aquellas provenientes o producto de una investigación o de la creatividad. “Fuentes Primarias Proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de estudios, como libros, antologías, artículos, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos

periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, entre otros” (Sampieri, 2006, p.66). Para el desarrollo del Marco Teórico de la presente investigación se consultaron diferentes tipos de fuentes primarias (libros de diferentes autores, páginas web, tesis) según la definición de Sampieri, además se realizó una entrevista a la persona encargada del área de recursos humanos, se aplicó una encuesta al personal para obtener información relevante para la investigación.

En el caso particular del estudio las fuentes primarias son aquellas que proporcionan datos de primera mano dado que contienen resultados de estudios sobre el tema de rotación de personal. Para la presente investigación se tomarán datos recolectados por la empresa Atemisa Precisión S.A los cuales son de vital importancia para el trabajo por realizar; además se aplicaron encuestas para recabar mayor información y que será un complemento de los datos que se analizarán.

3.2.3 Segunda mano

La investigación se apoya en fuentes secundarias, las cuales son documentos que aglutinan o resume datos de otras investigaciones o fuentes primarias; se utilizará bibliografía de fuentes secundarias para dar apoyo al contenido y desarrollo de la investigación. “Fuentes secundarias. Son listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular. Es decir, reprocesan información de primera mano” (Sampieri, 2006, p.66). Para el desarrollo

de la investigación se utilizaron fuentes secundarias como lo señala Sampieri (2006) como tesis, revistas y publicaciones.

3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO

Se debe establecer cuál es el sujeto de estudio según el planteamiento de la investigación, en el presente caso, los sujetos de estudio son el personal que compone la fuerza laboral de Atemisa Precisión S.A. El primer paso por realizar para la selección de una muestra, es definir la unidad de análisis con el fin de conocer sobre qué o quiénes se recolectará la información o datos, (Sampieri, 2006). Para delimitar la población y en el proceso cuantitativo se debe seleccionar una muestra que “es un subgrupo de la población de interés (sobre la cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión), éste deberá ser representativo de la población” (Sampieri, 2006, p.236).

“Población o universo Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Sampieri, 2006, p.239). En el caso particular de la investigación la población de estudio son todos los colaboradores de la empresa Atemisa Precisión S.A y al ser una PYME y al contar con pocos colaboradores la muestra será la misma.

3.3.1 Probabilística o no probabilístico

La muestra es probabilística dado que considera o se conforma por todos los elementos de la población y todos tienen la misma probabilidad de ser elegidos como parte de la población de estudio.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

En la presente investigación se utilizarán datos obtenidos por medio de personas, de observaciones del investigador y de archivos o documentos propios de la empresa Atemisa Precisión S.A.

Para realizar las observaciones el investigador realizará una lista de los aspectos por visualizar y coordinará una visita a las instalaciones de la empresa Atemisa Precisión S.A para realizar las observaciones según lo planteado.

Para obtener datos por medio de los colaboradores de la empresa Atemisa Precisión S.A, se confeccionará un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas para obtener la información necesaria acorde al objetivo del cuestionario. Además, se solicitará acceso a los documentos de la empresa (documentos del área recursos humanos) para adquirir datos según el objetivo del estudio; en ambas actividades se coordinará una visita a la empresa entidad, con el fin de tener acceso al personal y a los documentos que se solicitarán.

Hoja de observaciones: El investigador realizará observaciones y tomará apuntes importantes sobre temas de comunicación interna y liderazgo ejercido.

Encuestas: El cuestionario será aplicado por el investigador a cada uno de los colaboradores de la empresa Atemisa Precisión S.A. Se buscará obtener información acerca de la comunicación de la estrategia organizacional, liderazgo y capacidad de adaptación. Además, en otro cuestionario se averiguará sobre la metodología empleada en la creación de los perfiles de puestos y reclutamiento y selección de personal; este cuestionario se aplicará al personal de recursos humanos.

Operacionalización de las Variables

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental	Fuentes de Información	Preguntas
Evaluar la influencia de la metodología empleada en el diseño de los perfiles de los puestos en la rotación de personal.	Metodología creación de perfiles de puestos	<p>Análisis de Puestos.</p> <p>Técnica de Incidentes Críticos.</p> <p>Requisición o solicitud de personal.</p> <p>Análisis del cargo en el mercado.</p> <p>Competencias requeridas</p> <p>Hipótesis de trabajo</p>	<p>Revisión de Política Interna.</p> <p>Revisión de Formularios asociados.</p> <p>Cuestionario y entrevista.</p>	<p>Cuestionario y Entrevista a RRHH</p>	<p>RRHH</p> <p>Documentos Internos</p>	<p>Encuesta a RRHH: 1, 2, 3 y 4.</p>

<p>Evaluar la incidencia de la metodología empleada para reclutar y seleccionar personal en la rotación de personal.</p>	<p>Metodología de reclutamiento y selección</p>	<p>Metodologías de Selección de personal: Selección por Competencias, <i>Assessment Center</i>, Técnicas de Simulación.</p> <p>Factores por considerar: Nivel académico, experiencia laboral, habilidades blandas, otros conocimientos.</p> <p>Técnicas o instrumentos para seleccionar: Currículo, Entrevistas, Exámenes Psicométricos, técnicas de simulación.</p>	<p>Revisión de Política Interna.</p> <p>Revisión de Formularios asociados.</p> <p>Cuestionario y entrevista.</p>	<p>Cuestionario y Entrevista a RRHH</p>	<p>RRHH</p> <p>Documentos Internos</p>	<p>Encuesta a RRHH 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 12.</p>
<p>Evaluar cómo altera la capacidad de adaptación del personal a la cultura de la empresa en la rotación de personal.</p>	<p>Capacidad de Adaptación</p>	<p>Cuestionario de evaluación de la competencia de Adaptación, metodología de selección por competencias</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>Cuestionario aplicado al personal</p>	<p>Colaboradores</p>	<p>Encuesta Personal: 1, 2, 7, 9, 16, 17, 18, 19 y 29.</p>

Determinar cómo influye la comunicación de la misión, visión, valores y estrategia en la rotación de personal	Comunicación	Cuestionario de evaluación de la competencia de adaptación, metodología de selección por competencias	Cuestionario	Cuestionario aplicado al personal	Colaboradores Documentos Internos RRHH	Encuesta la Personal: 3,4,5,6, 8 y 10 Encuesta a RRHH: 14, 15, 16 y 17.
Determinar cómo influye el liderazgo vigente en la empresa Atemisa Precisión S.A en la rotación de personal.	Liderazgo	Cuestionario de evaluación de la competencia de liderazgo, metodología de selección por competencias	Cuestionario	Cuestionario aplicado al personal	Colaboradores	Encuesta la Personal: 12, 13, 14, 15, 20, 21 y 30.

Fuente: Elaboración propia Eric Calivá Aguilar

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 Descripción e interpretación de datos

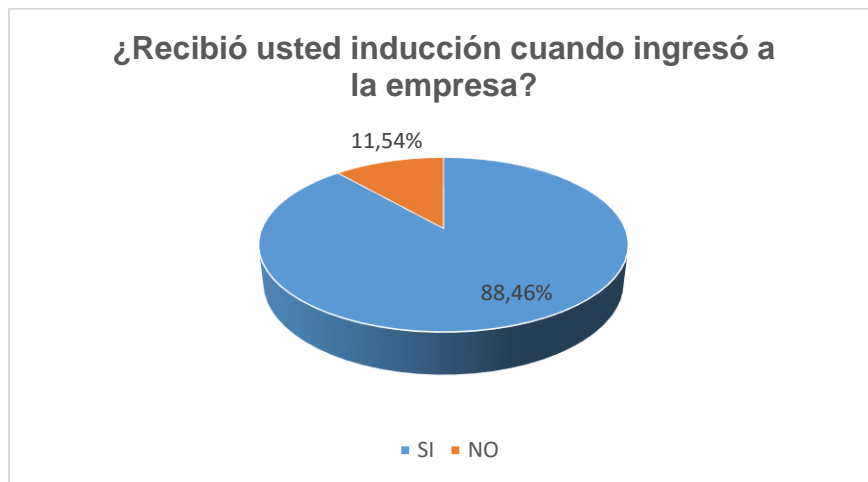
A continuación se exponen los datos obtenidos y su respectiva interpretación según los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa Atemisa Precisión S.A para analizar los posibles factores que inciden en la rotación de personal.

Tabla 1. ¿Recibió usted inducción cuando ingresó a la empresa?

Criterio	Absoluto	Relativo
SI	23	88%
NO	3	12%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

Gráfico 1



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

El 88% del personal indica haber recibido inducción cuando ingresó a trabajar a la empresa. El 12% indica no haberla recibido cuando ingresó a laborar en la empresa.

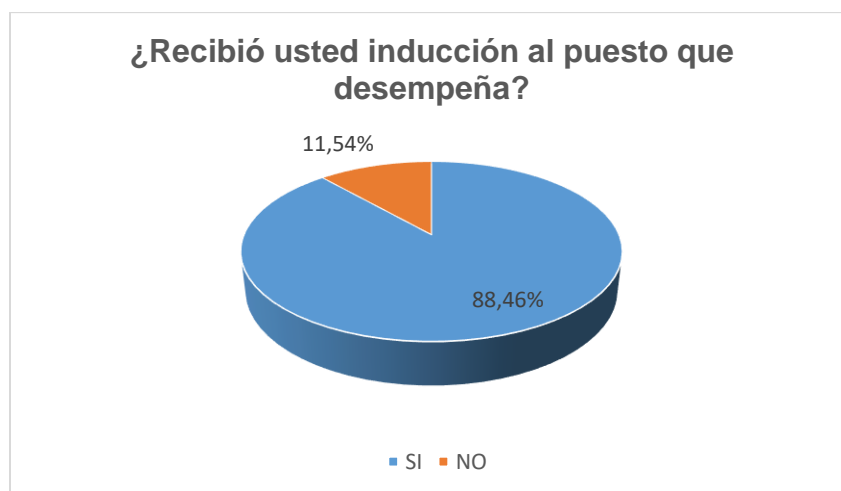
Dentro del 12% que indica que no recibió capacitación y que representa a tres personas; dos de ellas indican que no recibieron capacitación debido a que son los fundadores de la empresa y por lo tanto no existía un programa de inducción.

Tabla 2. ¿Recibió usted inducción al puesto que desempeña?

Criterio	Absoluto	Relativo
SI	23	88%
NO	3	12%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

Gráfico 2



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

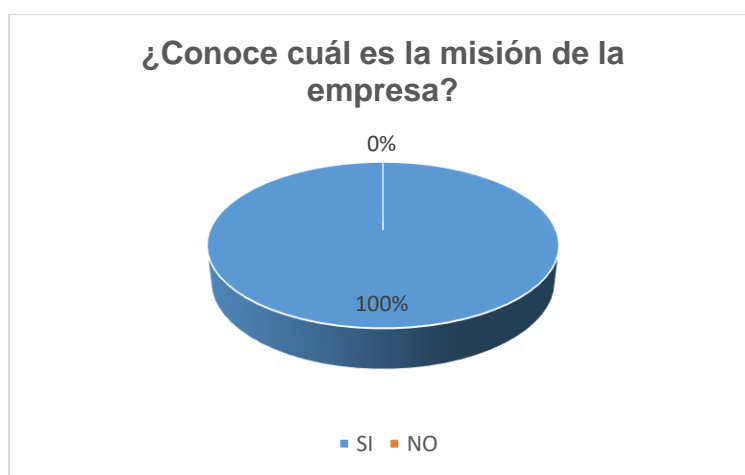
El 88% del personal indica haber recibido inducción al puesto que desempeña cuando ingresó a la trabajar a la empresa. El 12% indica no haberla recibido cuando ingresó a laborar en la empresa; dos personas indican que no recibieron inducción debido a que son los fundadores de la empresa y por lo tanto no existía un programa de inducción.

Tabla 3. ¿Conoce cuál es la misión de la empresa?

Criterio	Absoluto	Relativo
SI	26	100%
NO	0	0%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

Gráfico 3



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

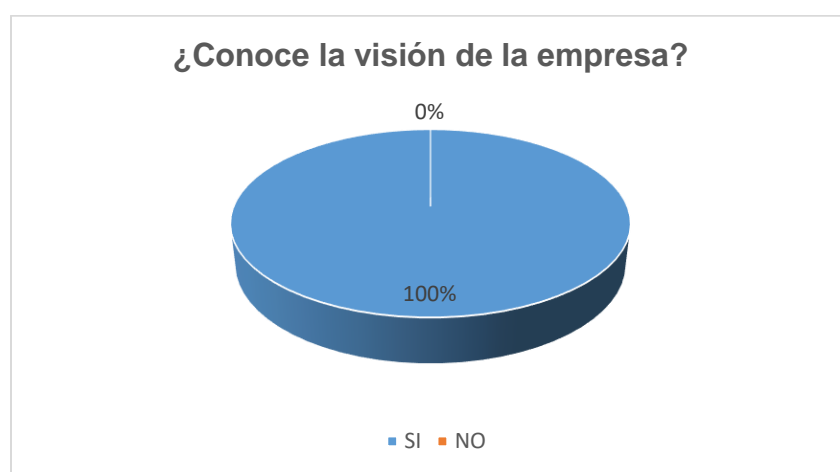
El 100% del personal de Atemisa Precisión S.A indica conocer la misión de la empresa.

El personal menciona que conoció la misión de la empresa por medio de la inducción de nuevo ingreso, del manual de calidad, de un cuadro colocado en la entrada de la empresa y de forma verbal por medio del Gerente General y Gerente de Ventas.

Tabla 4. ¿Conoce la visión de la empresa?

Criterio	Absoluto	Relativo
SI	26	100%
NO	0	0%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

Gráfico 4

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

El 100% del personal de Atemisa Precisión S.A indica conocer la visión de la empresa.

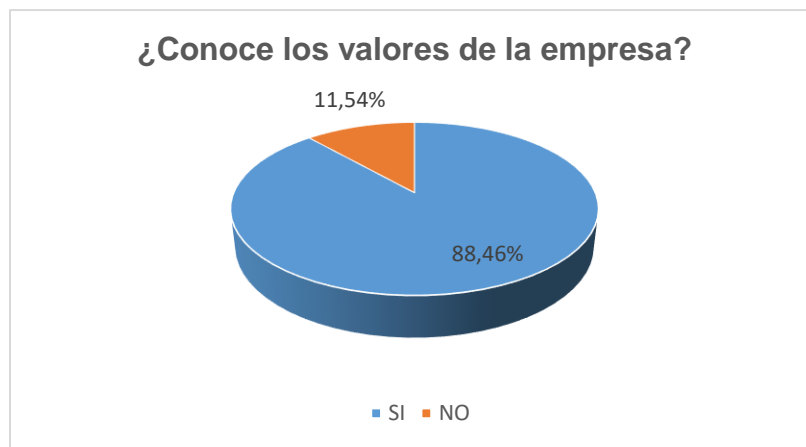
El personal menciona que conoció la visión de la empresa por medio de la inducción de nuevo ingreso, del manual de calidad, de un cuadro colocado en la entrada de la empresa y de forma verbal por medio del Gerente General y Gerente de Ventas.

Tabla 5. ¿Conoce los valores de la empresa?

Criterio	Absoluto	Relativo
SI	23	88%
NO	3	12%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

Gráfico 5



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

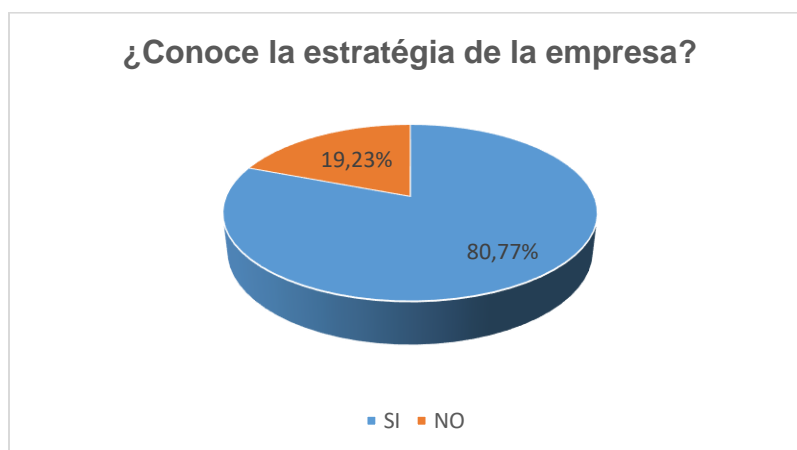
El 88% del personal indica conocer los valores de la empresa y el restante 12% indica que no los conoce.

El personal menciona que conoció los valores de la empresa durante de la inducción de nuevo ingreso, del manual de calidad, de un cuadro colocado en la entrada de la empresa y de forma verbal por medio del Gerente General y Gerente de Ventas.

Tabla 6. ¿Conoce la estrategia de la empresa?

Criterio	Absoluto	Relativo
SI	21	81%
NO	5	19%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

Gráfico 6

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

El 19% de personal indica que no conoce la estrategia de la organización y el restante 81% menciona que si la conoce.

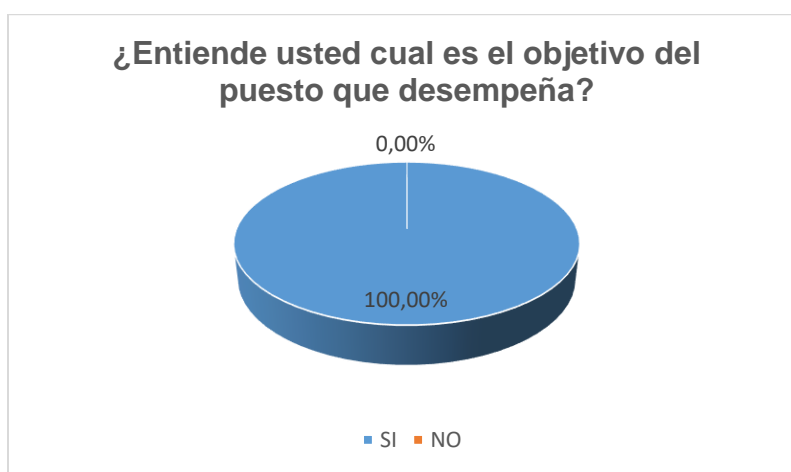
El personal menciona que conoció la estrategia de la empresa cuando recibió la inducción de nuevo ingreso, del manual de calidad, de un cuadro colocado en la entrada de la empresa y de forma verbal por medio del Gerente General y Gerente de Ventas.

Tabla 7. ¿Entiende usted cual es el objetivo del puesto que desempeña?

Criterio	Absoluto	Relativo
SI	26	100%
NO	0	0%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

Gráfico 7



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

EL 100% del personal indica entender el objetivo del puesto que desempeña.

Tabla 8. ¿Comprende usted cómo impacta su trabajo en el logro de los objetivos organizacionales?

Criterio	Absoluto	Relativo
SI	26	100%
NO	0	0%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

Gráfico 8

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

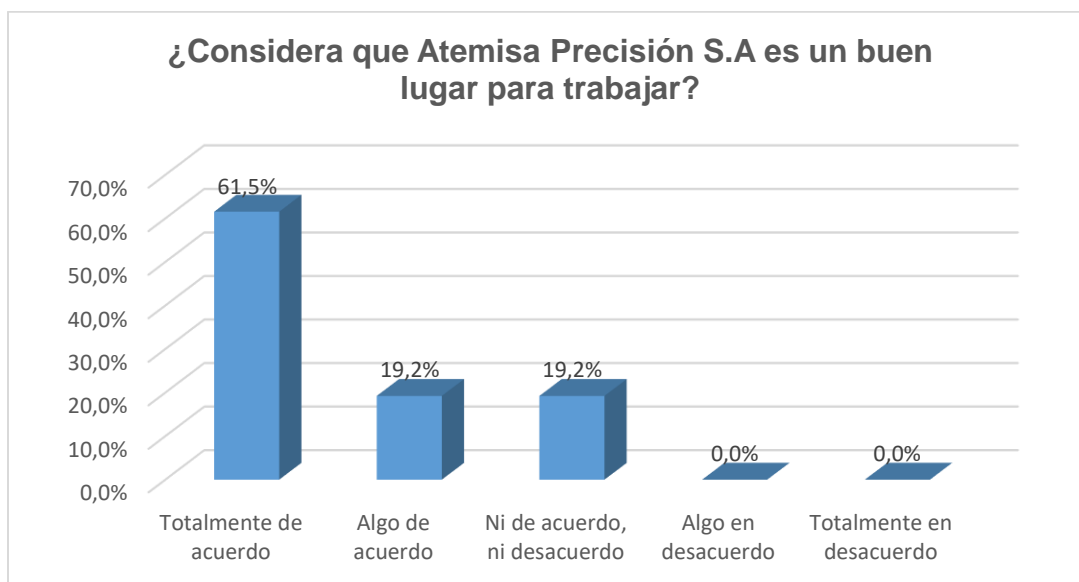
El 100% del personal indica que comprende el impacto del trabajo que desempeña en el logro de los objetivos organizacionales.

Tabla 9. ¿Considera que Atemisa Precisión S.A es un buen lugar para trabajar?

Criterio	Absoluto	Relativo
Totalmente de acuerdo	16	62%
Algo de acuerdo	5	19%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	5	19%
Algo en desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

Gráfico 9



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

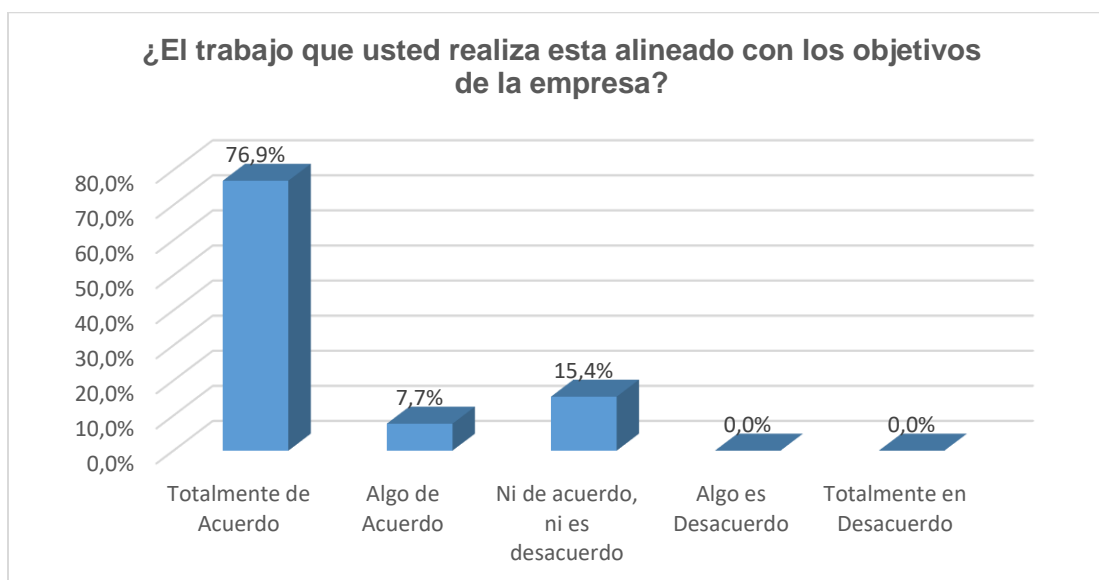
El 61,5% del personal considera que Atemisa Precisión es un buen lugar para trabajar; el 19,2% está algo de acuerdo con que Atemisa Precisión S.A es un buen lugar para trabajar y el restante 19,2% menciona que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo en que Atemisa Precisión es un buen lugar para trabajar.

Tabla 10. ¿El trabajo que usted realiza esta alineado con los objetivos de la empresa?

Criterio	Absoluto	Relativo
Totalmente de acuerdo	20	77%
Algo de acuerdo	2	8%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	4	15%
Algo en desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

Gráfico 10



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

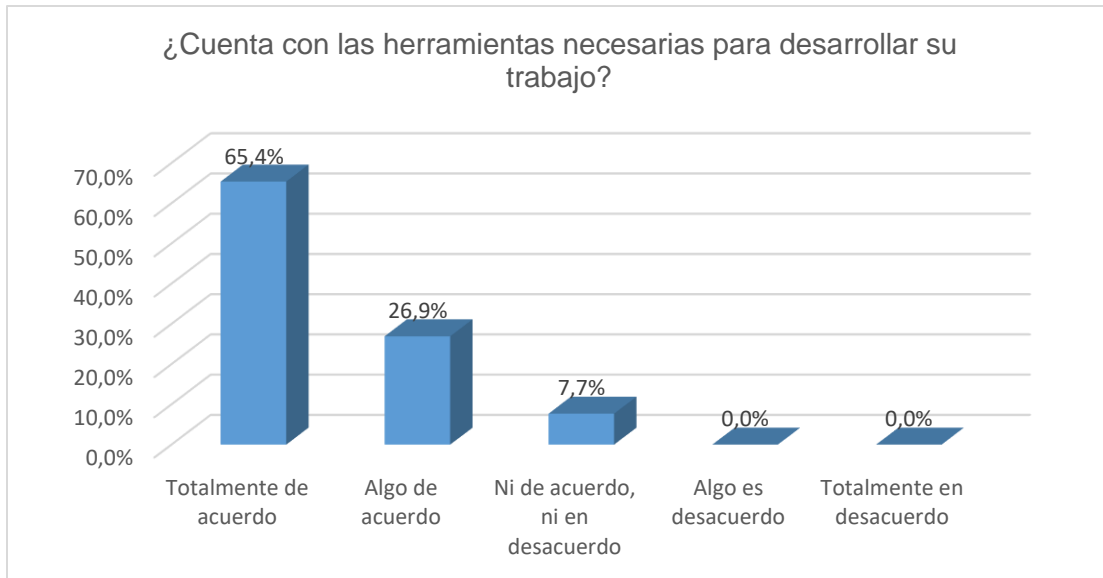
El 76,9% del personal está totalmente de acuerdo con que el trabajo que desempeña está alineado con los objetivos de la empresa y algunos consideran estar algo de acuerdo, lo que representa un 7,7% del personal; el restante 15,4% se encuentra en una posición neutral donde mencionan no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo supra señalado.

Tabla 11. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo?

Criterio	Absoluto	Relativo
Totalmente de acuerdo	17	65%
Algo de acuerdo	7	27%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	2	8%
Algo en desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

Gráfico 11



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

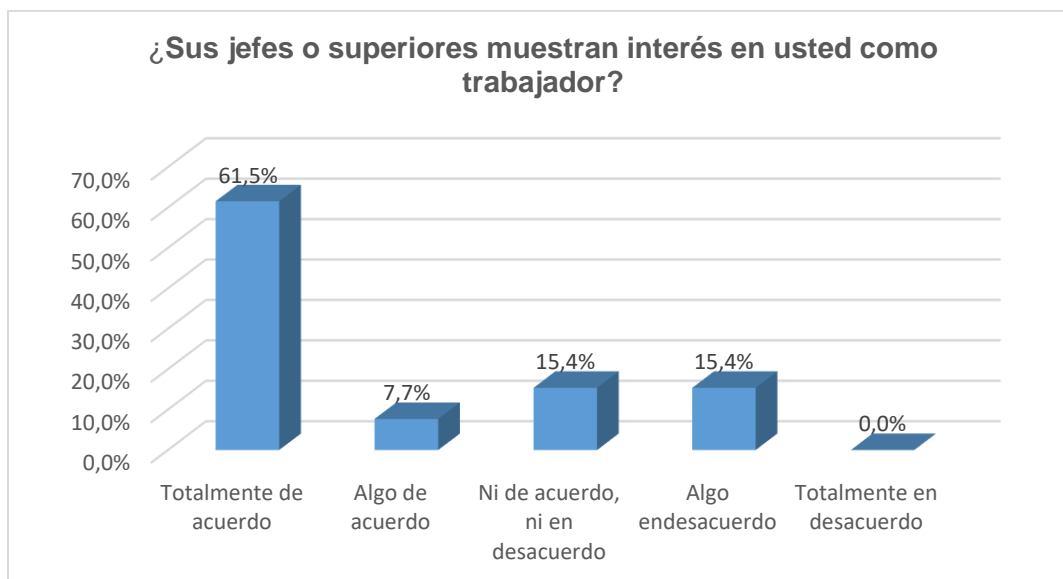
Se podría considerar que el 92% del personal indica que cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar el trabajo y el restante 8% se encuentra en una posición neutral donde menciona que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 12. ¿Sus jefes o superiores muestran interés en usted como trabajador?

Criterio	Absoluto	Relativo
Totalmente de acuerdo	16	62%
Algo de acuerdo	2	8%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	4	15%
Algo en desacuerdo	4	15%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

Gráfico 12



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

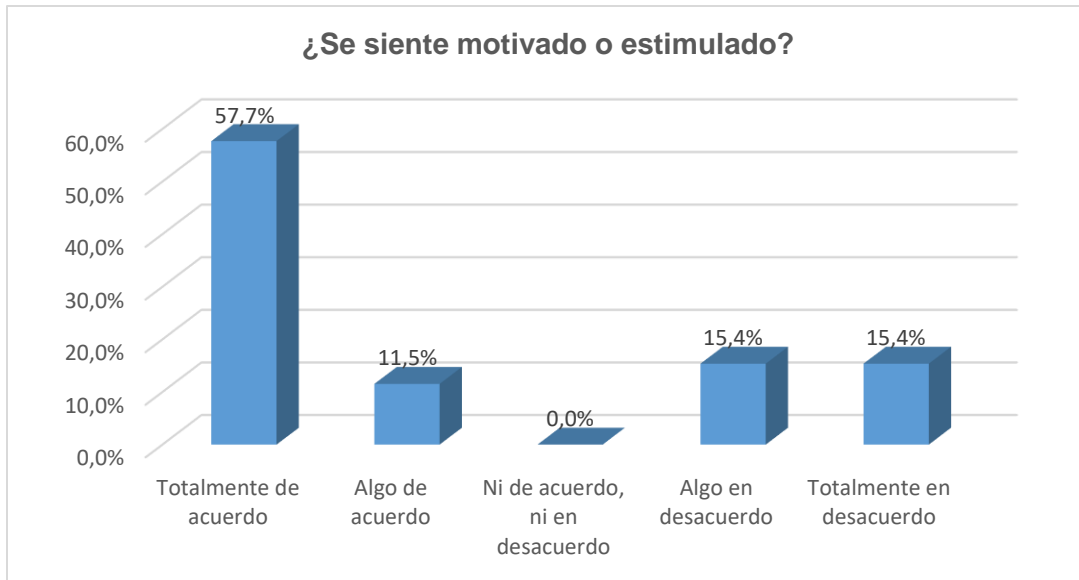
El 70% del personal considera que sus jefes o superiores jerárquicos muestran un interés en ellos como trabajadores, un 15% se encuentra en una posición neutral y el restante 15% considera estar algo en desacuerdo con que sus jefes o superiores jerárquicos muestran un interés en ellos como trabajadores.

Tabla 13. ¿Se siente motivado o estimulado?

Criterio	Absoluto	Relativo
Totalmente de acuerdo	15	58%
Algo de acuerdo	3	12%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	0	0%
Algo en desacuerdo	4	15%
Totalmente en desacuerdo	4	15%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

Gráfico 13



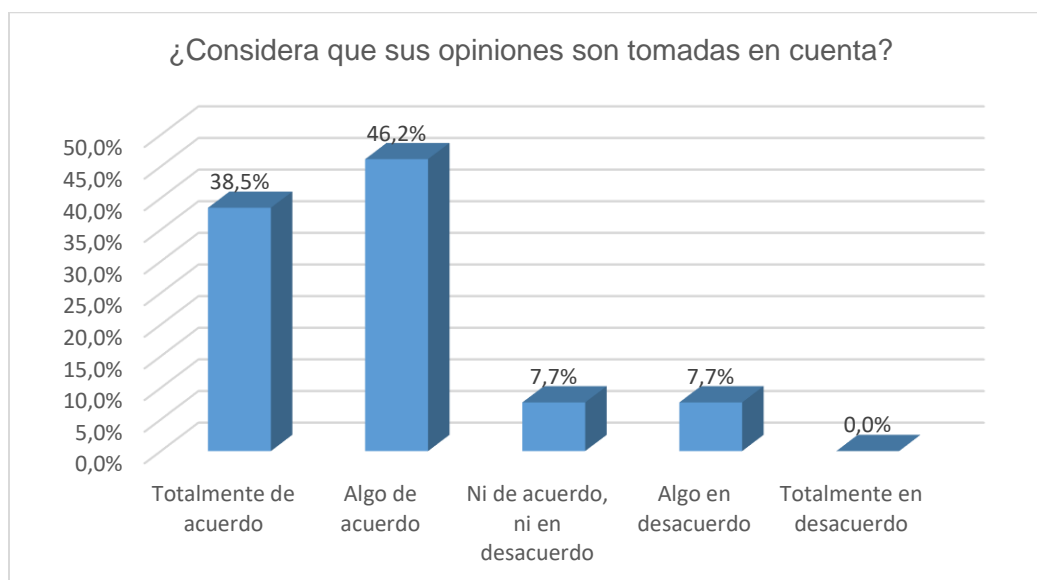
Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

El 70% del personal indica sentirse motivado o estimulado mientras el restante 30% menciona sentirse desmotivado y no estimulado laboralmente.

Tabla 14. ¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta?

Criterio	Absoluto	Relativo
Totalmente de acuerdo	10	38%
Algo de acuerdo	12	46%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	2	8%
Algo en desacuerdo	2	8%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

Gráfico 14

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

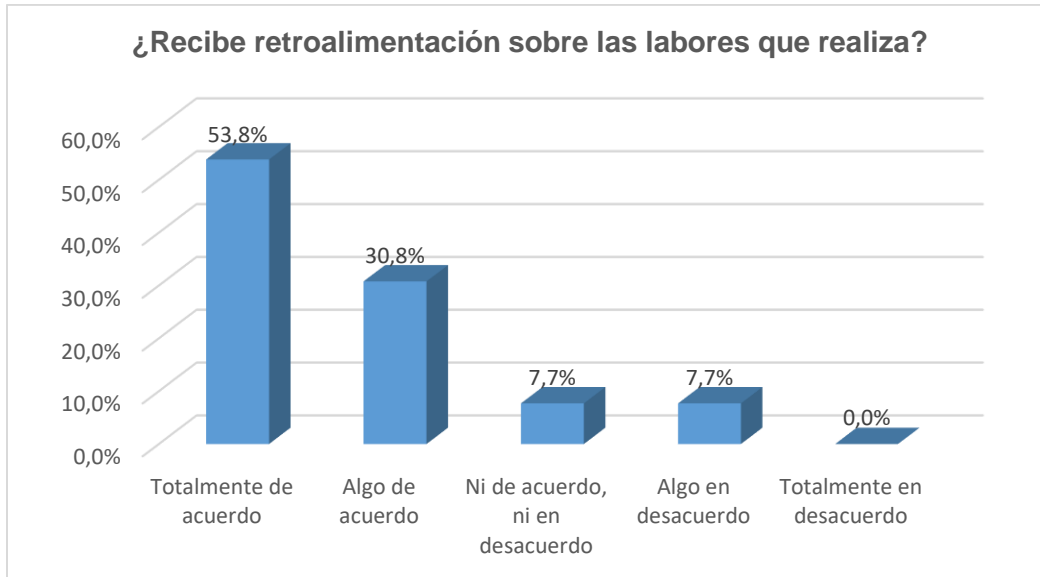
EL 38,5% de personal está totalmente de acuerdo con que sus opiniones son tomadas en cuenta mientras que el 46,2% está algo de acuerdo. Un 7,7% se considera en una posición neutra mientras que el restante 7,7% del personal menciona estar algo en desacuerdo con que sus opiniones son tomadas en cuenta.

Tabla 15. ¿Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza?

Criterio	Absoluto	Relativo
Totalmente de acuerdo	14	54%
Algo de acuerdo	8	31%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	2	8%
Algo en desacuerdo	2	8%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

Gráfico 15



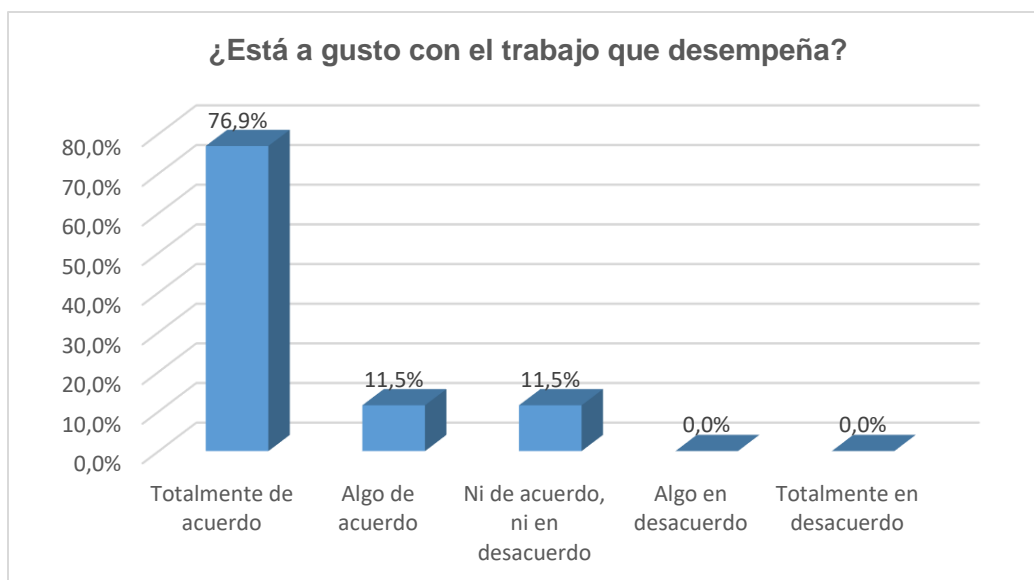
Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

El 53,8% del personal indica recibir retroalimentación sobre las labores que realiza, el 30,8% está algo de acuerdo. Un 7,7% se encuentra en una posición neutral y el restante 7,7% indica estar algo en desacuerdo, lo que significa no haber recibido retroalimentación sobre las labores que realiza.

Tabla 16. ¿Está a gusto con el trabajo que desempeña?

Criterio	Absoluto	Relativo
Totalmente de acuerdo	20	77%
Algo de acuerdo	3	12%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	12%
Algo en desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

Gráfico 16

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

El 76,9% de los encuestados, está totalmente de acuerdo y a gusto con el trabajo que desempeña, un 11,5% indica estar algo de acuerdo o a gusto, y el restante 11,5% se

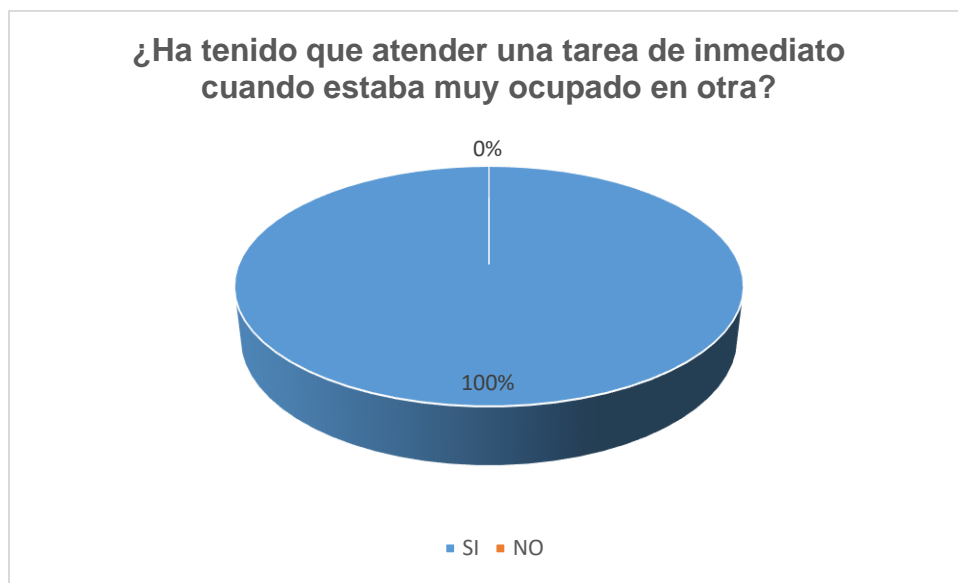
encuentra en una posición neutral donde indican que no está ni de acuerdo ni es desacuerdo con el trabajo que desempeña.

Tabla 17. ¿Ha tenido que atender una tarea de inmediato cuando estaba muy ocupado en otra?

Criterio	Absoluto	Relativo
SI	26	100%
NO	0	0%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

Gráfico 17



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

El 100% de los colaboradores indica que ha tenido la oportunidad de atender otra tarea de forma inmediata aun cuando estaba muy ocupados realizando otra tarea.

Tabla 18. ¿Le han solicitado hacer tareas de otra especialidad a la suya?

Criterio	Absoluto	Relativo
SI	12	46%
NO	14	54%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

Gráfico 18



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

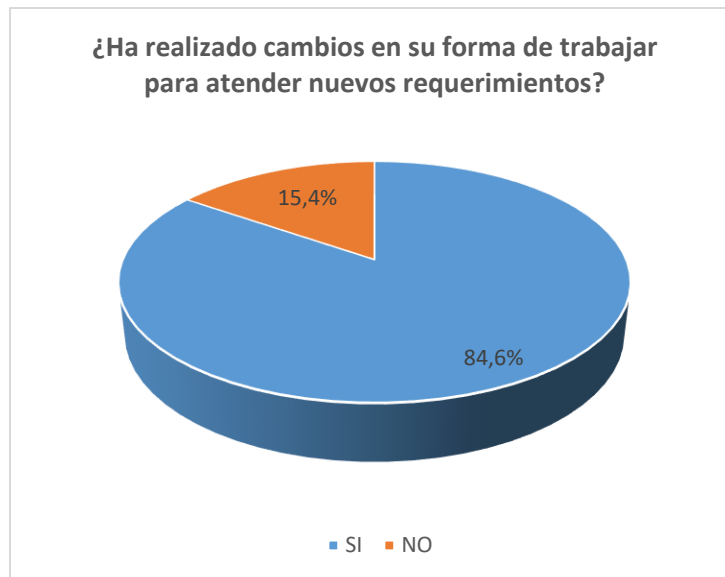
El 53,8% de los funcionarios, menciona que no les han solicitado hacer tareas de otra especialidad mientras que el 46.2% restante indica que sí ha realizado tareas de otra especialidad.

Tabla 19. ¿Ha realizado cambios en su forma de trabajar para atender nuevos requerimientos?

Criterio	Absoluto	Relativo
SI	22	85%
NO	4	15%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

Gráfico 19



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

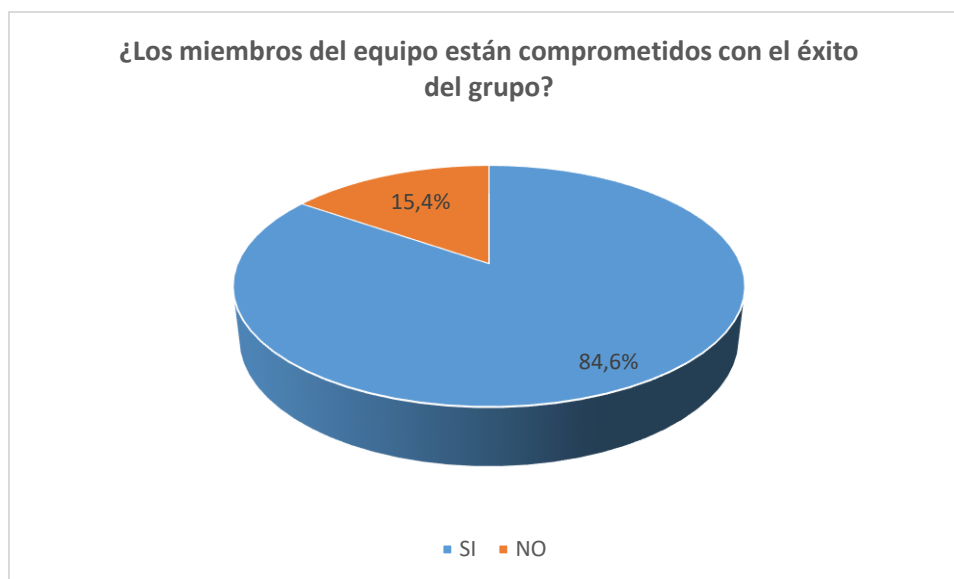
El 84.6% de los encuestados indica que han realizado cambios en su forma de trabajar para atender nuevos requerimientos de la empresa, mientras que el restante 15.4% indica que no han realizado cambios en su forma de trabajar.

Tabla 20. ¿Los miembros del equipo están comprometidos con el éxito del grupo?

Criterio	Absoluto	Relativo
SI	22	85%
NO	4	15%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

Gráfico 20



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

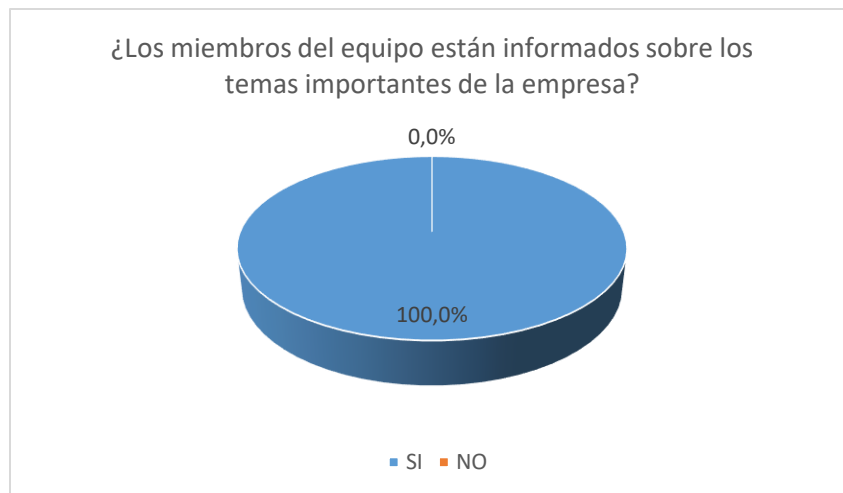
El 86.6% de los colaboradores indica que los miembros del equipo están comprometidos con el éxito del equipo y el restante 15.4% menciona que no

Tabla 21. ¿Los miembros del equipo están informados sobre los temas importantes de la empresa?

Criterio	Absoluto	Relativo
SI	26	100%
NO	0	0%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

Gráfico 21



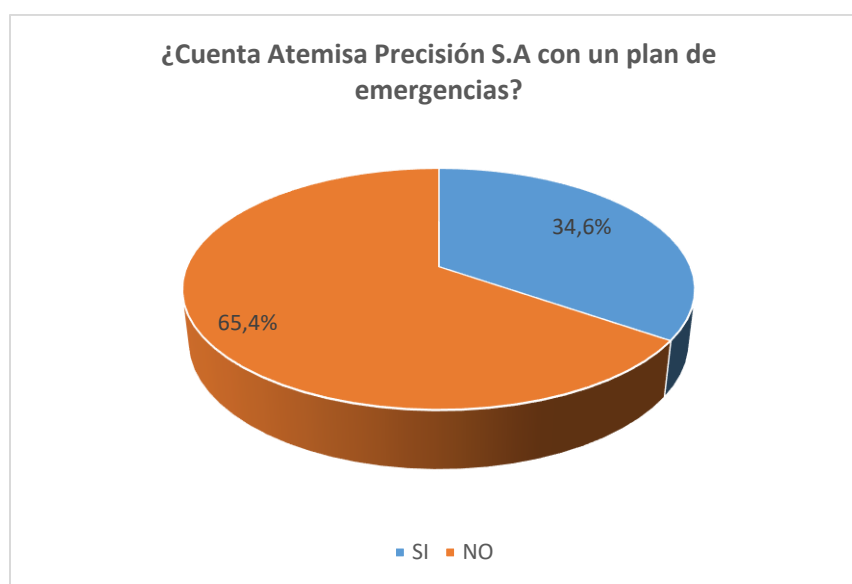
Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

El 100% del personal indica que están informados sobre los temas importantes de la empresa.

Tabla 22. ¿Cuenta Atemisa Precisión S.A con un plan de emergencias?

Criterio	Absoluto	Relativo
SI	9	35%
NO	17	65%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

Gráfico 22

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

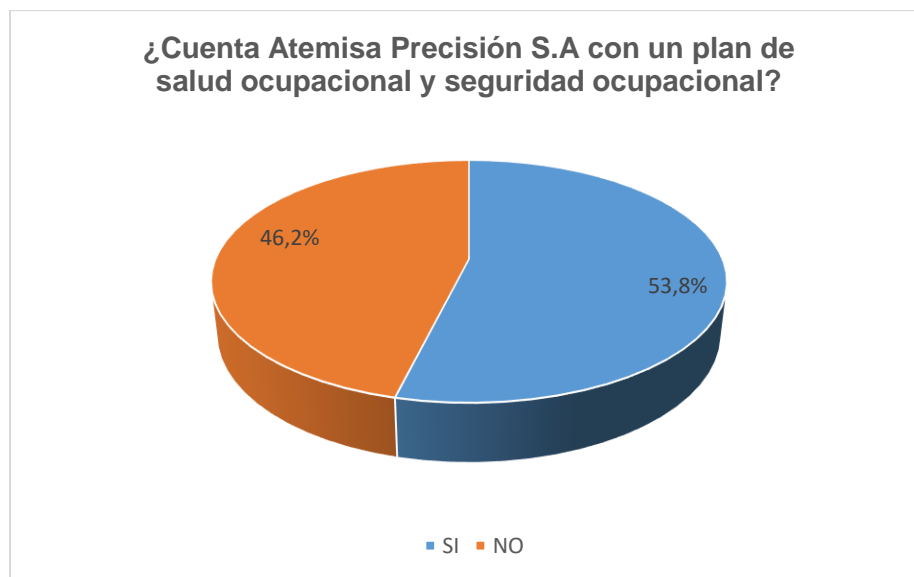
El 65.4% de los funcionarios indica que Atemisa Precisión no cuenta con un plan de emergencias y el restante 34.6% menciona conocer un plan de emergencias para la organización.

Tabla 23. ¿Cuenta Atemisa Precisión S.A con un plan de salud ocupacional y seguridad ocupacional?

Criterio	Absoluto	Relativo
SI	14	54%
NO	12	46%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

Gráfico 23



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

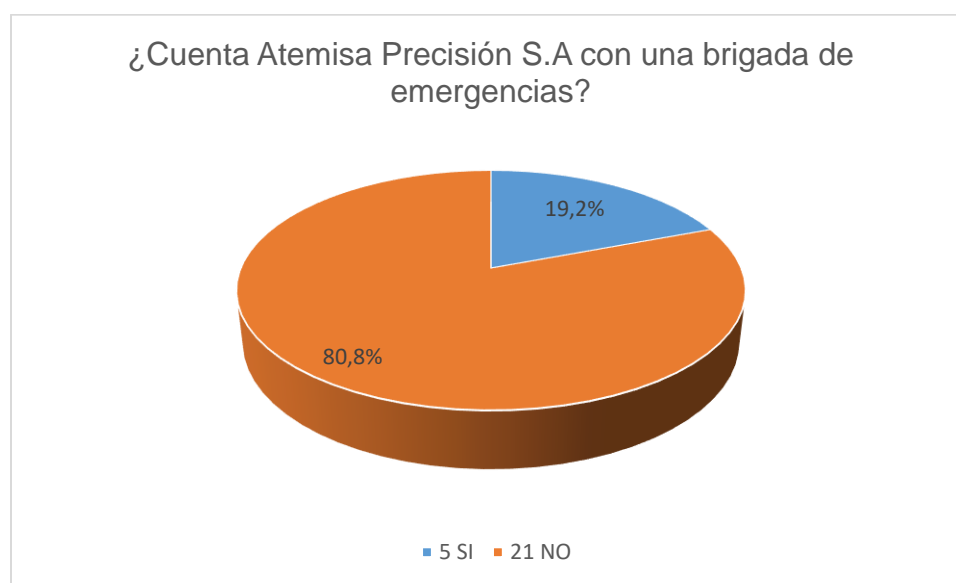
EL 46.2% de los colaboradores desconoce si la organización cuenta con un plan de salud ocupacional y de seguridad ocupacional, mientras que el restante 53.8% del personal sí parece conocer un plan de salud y seguridad ocupacional.

Tabla 24. ¿Cuenta Atemisa Precisión S.A con una brigada de emergencias?

Criterio	Absoluto	Relativo
SI	5	19%
NO	21	81%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

Gráfico 24



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

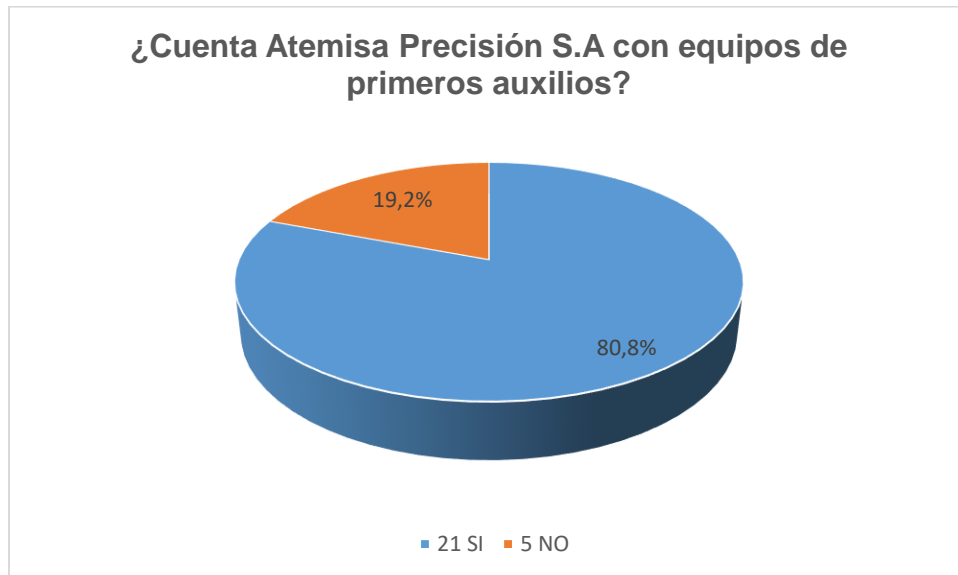
El 80.8% del personal menciona que la empresa Atemisa Precisión no cuenta con una Brigada de Emergencias mientras que el restante 19.2% sí parece conocer que la empresa tiene una Brigada de Emergencias.

Tabla 25. ¿Cuenta Atemisa Precisión S.A con equipos de primeros auxilios?

Criterio	Absoluto	Relativo
SI	21	81%
NO	5	19%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

Gráfico 25



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

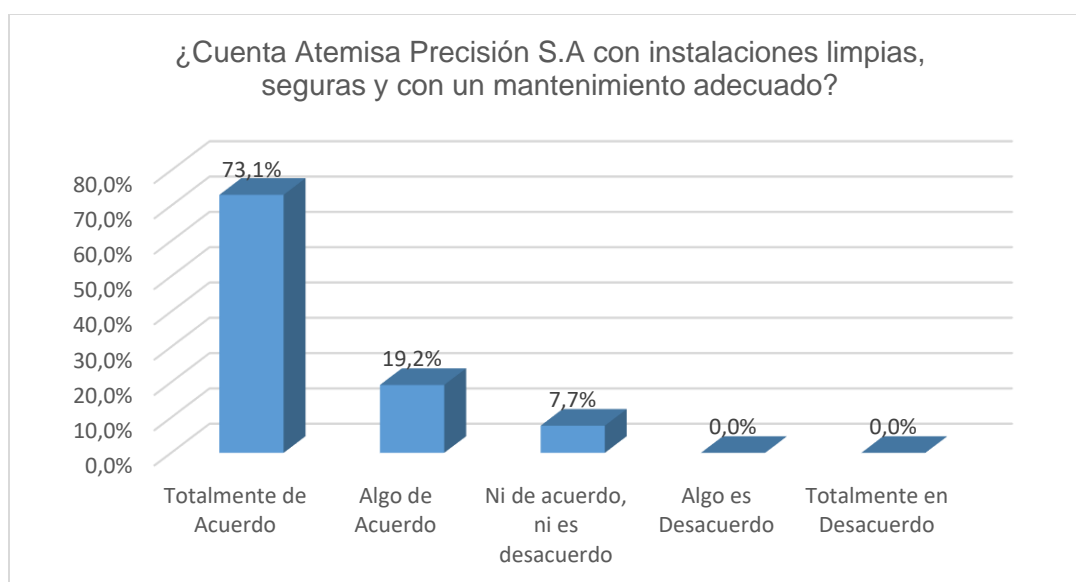
El 80,8% de los funcionarios menciona que la empresa Atemisa Precisión S.A cuenta con equipos de primeros auxilios y el restante 19,2% del personal indica que no.

Tabla 26. ¿Cuenta Atemisa Precisión S.A con instalaciones limpias, seguras y con un mantenimiento adecuado?

Criterio	Absoluto	Relativo
Totalmente de acuerdo	19	73%
Algo de acuerdo	5	19%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	2	8%
Algo en desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

Gráfico 26



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

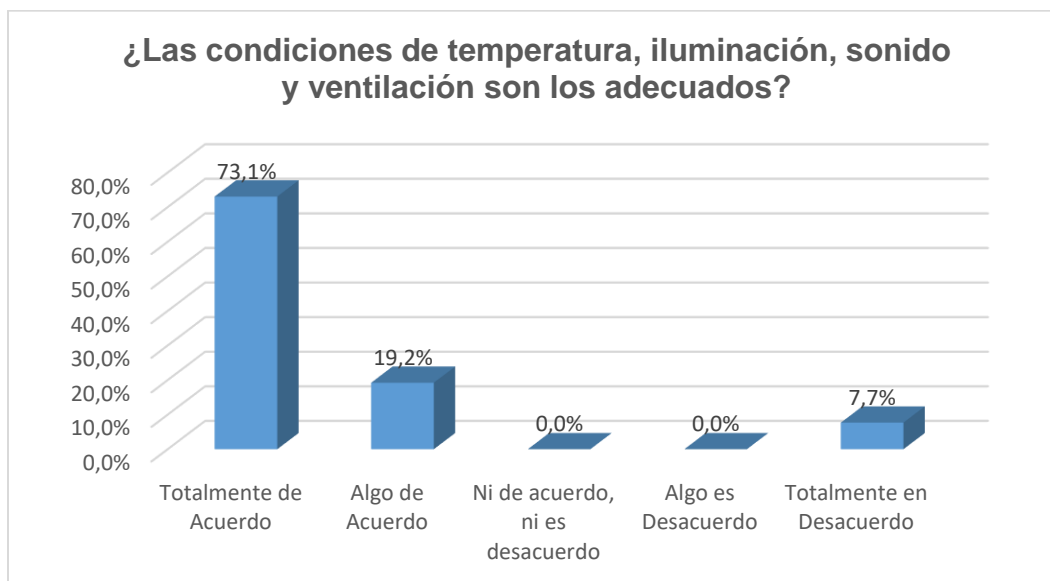
El 92% de los colaboradores menciona que Atemisa Precisión S.A cuenta con instalaciones limpias, seguras y con un mantenimiento adecuado y el restante 8% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 27. ¿Las condiciones de temperatura, iluminación, sonido y ventilación son los adecuados?

Criterio	Absoluto	Relativo
Totalmente de acuerdo	19	73%
Algo de acuerdo	5	19%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	0	0%
Algo en desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	2	8%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

Gráfico 27



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

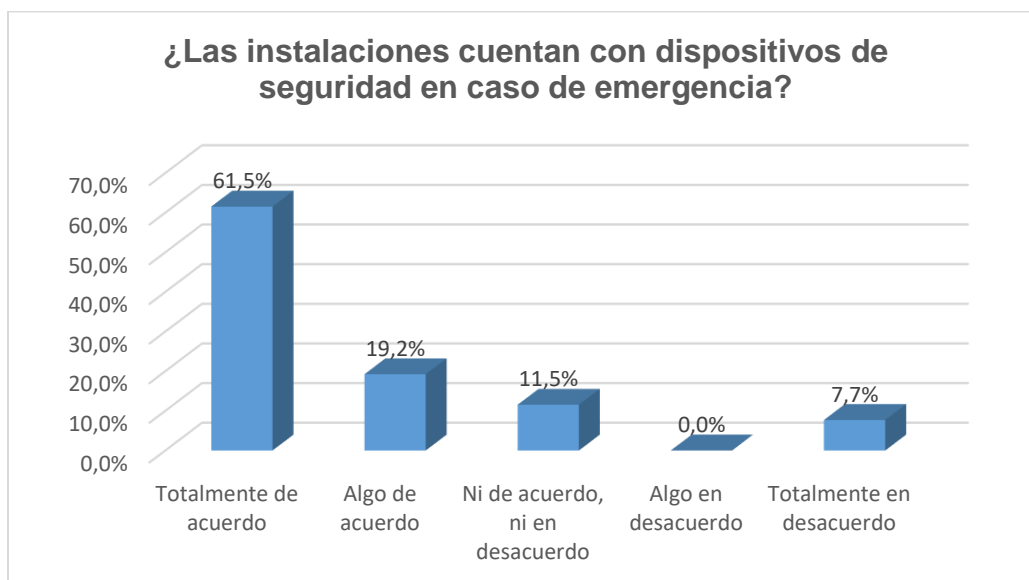
Sobre las condiciones de temperatura, iluminación, sonido y ventilación el 73,1% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que las condiciones son adecuadas, el 19,2% están algo de acuerdo y el 7,7% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 28. ¿Las instalaciones cuentan con dispositivos de seguridad en caso de emergencia?

Criterio	Absoluto	Relativo
Totalmente de acuerdo	16	62%
Algo de acuerdo	5	19%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	12%
Algo en desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	2	8%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

Gráfico 28



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

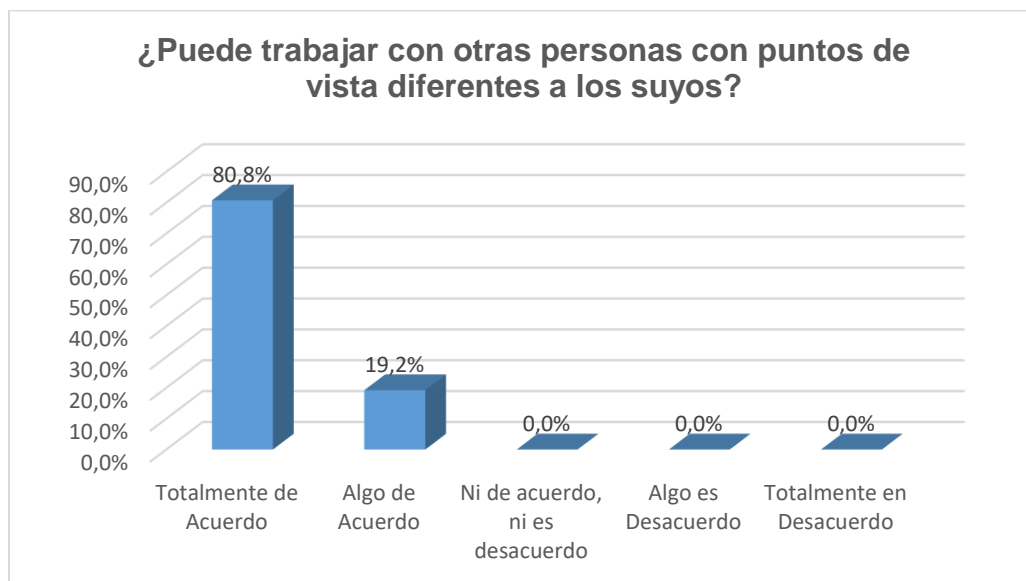
El 61,5% del personal está totalmente de acuerdo con que la empresa cuenta con dispositivos de seguridad en caso de emergencia, el 19,2% está algo de acuerdo; un 11,5% no está ni de acuerdo ni es desacuerdo y el restante 7,7% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 29. ¿Puede trabajar con otras personas con puntos de vista diferentes a los suyos?

Criterio	Absoluto	Relativo
Totalmente de acuerdo	21	81%
Algo de acuerdo	5	19%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	0	0%
Algo en desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

Gráfico 29



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

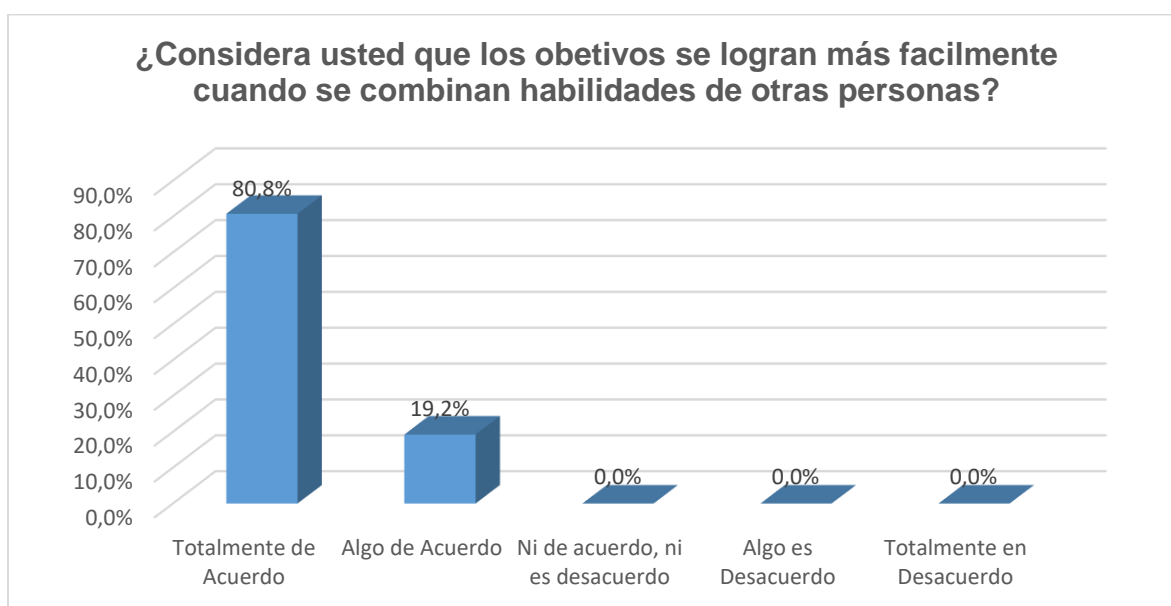
El 80,8% del personal está totalmente de acuerdo con trabajar con otras personas con puntos de vista diferentes y el restante 19,2% está algo de acuerdo.

Tabla 30. ¿Considera usted que los objetivos se logran más fácilmente cuando se combinan habilidades de otras personas?

Criterio	Absoluto	Relativo
Totalmente de acuerdo	21	81%
Algo de acuerdo	5	19%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	0	0%
Algo en desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

Gráfico 30



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Atemisa Precisión S.A, Heredia 2018.

El 80,8% de los funcionarios está totalmente de acuerdo en que los objetivos se logran más fácilmente cuando se combinan habilidades de otras personas y el restante 19,2% está algo de acuerdo.

**Respuestas de la entrevista realizada al encargado de la gestión de Recursos
Humanos de la empresa Atemisa Precisión S.A.**

1. ¿Cuál es la metodología o técnica empleada para recolectar la información necesaria para la descripción de los puestos?

(x) Análisis del puesto: requerimientos y características que el cargo exige de su ocupante.

2. ¿Qué aspectos toma en consideración el departamento de Recursos Humanos para el análisis de puestos?

(x) Requisitos Intelectuales: escolaridad, experiencia, aptitudes requeridas.

(x) Responsabilidades que adquiere: Supervisión de personal, equipo, herramientas, documentos, relaciones internas y externas, información confidencial.

3. ¿Cuál método de análisis y descripción de puestos se utiliza?

(x) Observación directa: Observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones.

4. ¿Tiene Atemisa Precisión S.A un manual de puestos?

(x) Si

5. ¿Cuál fuente utilizan para reclutar personal?

(x) Concurso Externo

(x) Bolsas de Empleo

(x) Convenios con Colegios Técnicos Profesionales

6. ¿Cuáles instrumentos o técnicas utilizan para la selección de personal?

(x) Currículum.

(x) Pruebas técnicas: Orales, escritas, de ejecución.

(x) Entrevistas de selección.

7. ¿Utilizan alguna metodología en especial para seleccionar al personal?

() Selección por competencias

() Assessment Center

() Técnicas de Simulación

(x) Otro: Ninguna de las anteriores y no utilizan otra metodología.

8. ¿Qué factores toman en cuenta para seleccionar personal?

(x) Nivel Académico.

(x) Experiencia laboral.

(x) Habilidades Blandas.

9. ¿Cuenta la empresa con una política de reclutamiento?

(x) Sí

10. ¿Cuenta la empresa con una política de selección de personal?

(x) Sí

11. ¿Cuenta la empresa con un procedimiento de selección de personal?

(x) Sí

12. ¿Cuenta la empresa con un procedimiento de reclutamiento?

(x) Sí

13. ¿El personal encargado de los procesos de reclutamiento y selección ha sido capacitado en la nueva Reforma Procesal Laboral?

(x) No

14. ¿Se comparte al personal la misión de la empresa?

(x) Sí

¿De qué manera se comparte?

Indica que se menciona en la inducción al personal de nuevo ingreso y que en la entrada se encuentra un cuadro con la información.

15. ¿Se comparte al personal la visión de la empresa?

(x) Sí

¿De qué manera se comparte?

Indica que se menciona en la inducción al personal de nuevo ingreso y que en la entrada se encuentra un cuadro con la información.

16. ¿Se comparte al personal los valores de la empresa?

(x) Sí

¿De qué manera se comparte?

Menciona que los valores de la empresa se comparten en reuniones que realizan con el personal y que la Gerencia General constantemente difunde los valores de la empresa.

17. ¿Se comparte al personal la estrategia de la empresa?

(x) Sí

¿De qué manera se comparte?

Menciona que siempre en las reuniones se comparte de manera verbal la estrategia de la empresa; y recalca que siempre es verbal. Al personal no se le comparte algún documento y no se encuentra disponible de otra forma.

18. ¿El departamento de RRHH en conjunto con la GG realiza un análisis sobre las necesidades presentes y futuras de recursos humanos?

(x) No

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Objetivo n.º1

Evaluar la influencia de la metodología empleada en el diseño de los perfiles de los puestos en la rotación de personal.

Conclusión	Recomendación
<ul style="list-style-type: none">• El análisis de puestos es un procedimiento que permite determinar los deberes y responsabilidades de las diferentes posiciones que integran una organización y reúne una serie de datos que permiten confeccionar el perfil del puesto. Al analizar los perfiles de los puestos de Atemisa Precisión S.A se detalla que cuentan con perfiles de puestos que son documentos incluidos en el Sistema de Gestión Integrado. Dentro de los aspectos importantes por resaltar de los perfiles de los puestos están: Objetivo del puesto, Funciones Principales, Responsabilidades, Nivel	<ul style="list-style-type: none">• Realizar un nuevo análisis y actualizar el perfil del puesto de mecánico de precisión en el que existe mayor rotación, dado que el personal menciona que a menudo realizan tareas que no son propias de su especialidad y tienen un recargo del trabajo.• El área de Recursos Humanos de Atemisa Presión S.A podría utilizar métodos mixtos para realizar el análisis y descripciones de puestos para tener una visión más amplia de lo que requiere el puesto, especialmente en los de mecánicos de precisión que es que mayor rotación presenta en la empresa.

<p>Educativo, experiencia deseada, nivel de autoridad y a quién le reporta. A pesar de que los perfiles cuentan con la información necesaria el índice de rotación es del 8% anual y corresponde en su mayoría a los puestos de mecánico de precisión.</p> <ul style="list-style-type: none">• La persona encargada del área de Recursos Humanos indica que la empresa Atemisa Precisión utiliza únicamente el método de observación directa para realizar el análisis de puestos.• El análisis de puestos realizado por Atemisa Precisión S.A considera aspectos intelectuales y responsabilidades adherentes al puesto lo que les permite crear un perfil de puesto con suficiente información para iniciar un buen proceso de reclutamiento y selección.	<ul style="list-style-type: none">• Actualizar los perfiles de los puestos y el manual de puestos dado que según documentación enviada tienen aproximadamente dos años de no actualizarlos.• Implementar una metodología para el análisis de puestos que incluya requerimientos y características que el cargo exige de su ocupante y competencias requeridas individuales, habilidades y competencias que la organización exige al candidato.
--	---

<ul style="list-style-type: none"> • Atemisa precisión cuenta con un manual de puestos, lo que le permite tener claridad sobre todas las tareas y responsabilidades que deben realizarse en la empresa. 	
--	--

<p align="center">Objetivo n.º2</p> <p>Evaluar la incidencia de la metodología empleada para reclutar y seleccionar personal en la rotación de personal.</p>	
<p align="center">Conclusión</p>	<p align="center">Recomendación</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Atemisa Precisión S.A publica sus vacantes únicamente en la bolsa de empleo de la Municipalidad de Heredia y en el ámbito interno. Tienen un convenio con el CTP de Heredia Centro para difundir las vacantes de la empresa. • La empresa no utiliza alguna metodología para seleccionar personal como por ejemplo entrevistas por competencias, Assessment Center o técnicas de 	<ul style="list-style-type: none"> • Atemisa Precisión S.A podría analizar la posibilidad de publicar sus vacantes en las bolsas de empleo virtual. Analizar cuál de estas se ajusta más al mercado meta que desea llegar. Se sugiere continuar utilizando la bolsa de empleo de la Municipalidad de Heredia, y complementar con otra opción como Buscoempleocr.com, Busco empleo (del MTSS) dado que además son gratuitas y de libre

<p>simulación; únicamente utilizan herramientas como el currículum, prueba técnica y entrevista. Además toman en cuenta factores como nivel académico, experiencia laboral y habilidades blandas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las personas involucradas en el proceso de reclutamiento y selección de personal no han recibido capacitación en la nueva Reforma Procesal Laboral lo que podría provocar problemas de orden legal. • La Gerencia General y el encargado de Recursos Humanos no realizan un análisis sobre las necesidades presentes y futuras del personal. 	<p>acceso y permite ampliar la búsqueda de candidatos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el proceso de selección de personal existe la necesidad de establecer una estructura para realizar las entrevistas de trabajo de una forma más ordenada y con un enfoque claro según sea el puesto. Además, en la entrevista de trabajo deben participar o intervenir menos personas durante el desarrollo de la sesión. • Implementar un procedimiento de aplicación de pruebas psicométricas para medir las habilidades blandas indicadas en el perfil de cada puesto. • Las personas involucradas en el proceso de reclutamiento y selección de personal deben capacitarse en la nueva normativa de la Reforma Procesal Laboral para disminuir el riesgo de un
---	---

	<p>problema legal que pueda afectar a la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Gerencia General y el encargado de Recursos Humanos deben realizar un análisis sobre las necesidades presentes y futuras de personal. • Desarrollar una política y procedimiento para el proceso de reclutamiento y selección.
--	--

Objetivo n.º3	
<p>Evaluar cómo altera la capacidad de adaptación del personal a la cultura de la empresa en la rotación de personal.</p>	
Conclusión	Recomendación
<ul style="list-style-type: none"> • Al promediar el resultado de las preguntas aplicadas en la encuesta para valorar cómo influye en la rotación de personal: 1. La capacidad de adaptación del personal a la cultura de la empresa. 2. La capacidad de adaptación del personal a cambios en las tareas 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y fortalecer la competencia de flexibilidad al cambio en el personal, para que les permita ajustar actitudes, comportamientos, conocimientos, nuevas condiciones de trabajo en función del logro de los objetivos planteados. Lograr que el personal,

<p>por realizar. 3. La capacidad de las personas para realizar cambios en la forma de trabajar según exigencias de la empresa. Se determina que la gran mayoría del personal tiene la capacidad o competencia de adaptarse ante los cambios y una minoría debe desarrollar la competencia de adaptarse antes los cambios que le presenta el entorno.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa Atemisa Precisión S.A incluye y comunica en la inducción al personal de nuevo ingreso la misión, visión, valores y estrategia de la empresa, además, realiza inducción al puesto. Todos estos elementos ayudan y facilitan la incorporación a la organización de los nuevos colaboradores. Sin embargo, existe una minoría que indica que no conocen la misión, 	<p>ante situaciones de cambio, analice y detecte oportunidades ante situaciones que se presenten. También es importante desarrollar y fortalecer la competencia de flexibilidad al cambio para que el personal desaprenda y aprenda con rapidez habilidades destrezas y conocimientos para atender nuevos requisitos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuar comunicando en la inducción la misión, visión, valores y estrategia de la empresa; además fortalecer mediante una campaña de comunicación constante. • Si la naturaleza del trabajo dentro de la organización implica realizar de manera ocasional otras tareas diferentes a las del puesto desempeñado es importante incorporar personal que tenga la competencia de adaptación al cambio o flexibilidad
---	--

visión, valores y estrategia de la empresa.	
---	--

Objetivo n.º4	
Determinar cómo influye la comunicación de la misión, visión, valores y estrategia en la rotación de personal.	
Conclusión	Recomendación
<ul style="list-style-type: none"> • El encargado de Recursos Humanos menciona que comparte al personal la misión, visión, valores y estrategia de la empresa, e indican que se comparte de forma verbal en reuniones y por medio de un cuadro que se encuentra en la recepción. • Al promediar el resultado de las preguntas aplicadas en la encuesta para valorar cómo influye la comunicación de la misión, visión, valores y estrategia en la rotación de personal, se determina que casi la totalidad del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • El área de Recursos Humanos en conjunto con la Gerencia General, debe diseñar afiches en los cuales el personal pueda leer la misión, visión, valores y estrategia de la empresa y colocarlos en diferentes áreas de la empresa para que sean de conocimiento general. Eventualmente actualizarlos. Al realizar un recorrido por las instalaciones no se logra observar rotulación con la información de la misión, visión, valores y estrategia de la empresa; la mayoría del personal indica conocerlos dado que fueron informados en la

<p>menciona conocer los aspectos antes mencionados y la minoría indica no conocerlos lo que representa un porcentaje pequeño. Entrando en el detalle, tres personas indican no conocer los valores de la empresa, cinco indican que no conocen la estrategia de la empresa y cuatro señalan que el trabajo que realizan no está alineado con los objetivos estratégicos de la empresa. Por los resultados obtenidos se podría mencionar que este no es un factor determinante en la rotación del personal.</p>	<p>inducción del personal y en reuniones, sin embargo, no existe un reforzamiento visual que promueva la interiorización de estos elementos. Se recomienda colocar en diferentes áreas de la empresa rótulos con el detalle de cada uno de estos elementos de forma independiente.</p> <ul style="list-style-type: none">• Continuar comunicando en la inducción de personal los temas relacionados con la cultura organizacional.
--	--

Objetivo n.º5

Determinar cómo influye el liderazgo vigente en la empresa Atemisa Precisión S.A en la rotación de personal.

Conclusión	Recomendación
<ul style="list-style-type: none">• Al promediar el resultado de las preguntas aplicadas en la encuesta para valorar como influye el liderazgo ejercido y vigente en la rotación del personal, se puede mencionar que la mayoría de los colaboradores se encuentra satisfecho con el estilo de liderazgo ejercido, mientras que una minoría indica no estar satisfecho con el liderazgo que se ejerce actualmente. Entrando en detalle, ocho personas manifiestan que sus jefes o superiores jerárquicos no muestran interés en ellos como trabajadores, ocho personas indican que no se sienten motivados o estimulados profesionalmente por sus jefes, cuatro señalan que sus jefes y	<ul style="list-style-type: none">• Realizar un estudio de clima organizacional en el que se pueda conocer con detalle las causas de la disconformidad del personal con el liderazgo ejercido.• Fortalecer la competencia de asertividad en el personal para que tengan la capacidad de expresar ideas, pensamientos y opiniones de forma clara, concisa y oportuna.• Desarrollar una herramienta de evaluación del desempeño que permita conocer el desempeño individual de los colaboradores y capacitar a las jefaturas para brindar retroalimentación sobre el desempeño.• Fortalecer la competencia de liderazgo de grupos en las personas que tienen equipo de

<p>superiores jerárquicos no toman en cuenta sus opiniones, cuatro acotan que no reciben retroalimentación sobre su desempeño, cuatro indican que los miembros del equipo no están comprometidos con el logro del éxito del grupo de trabajo y finalmente.</p>	<p>trabajo a cargo, para motivar e inspirar al equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos.</p>
--	---

<p style="text-align: center;">Datos adicionales</p> <p>Conocer acerca de las condiciones de ambiente, salud y seguridad ocupacional de la empresa Atemisa Precisión S.A</p>	
<p style="text-align: center;">Conclusión</p>	<p style="text-align: center;">Recomendación</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Sobre las condiciones de ambiente, salud y seguridad ocupacional se concluye lo siguiente: más de la mitad del personal de la empresa no conoce el Plan de Emergencias, casi la mitad no conoce el Plan de Salud y Seguridad Ocupacional, y la gran mayoría indica que la 	<ul style="list-style-type: none"> • Si Atemisa Precisión cuenta con un Plan de Emergencias, Plan de Salud y Seguridad Ocupacional y una Brigada de Emergencias debe dar a conocerlo al personal. En caso de no tener, debe contratar a una persona especialista en el área para que confeccione los planes y la Brigada de Emergencias.

<p>empresa no tiene una Brigada de Emergencias.</p> <ul style="list-style-type: none">• Sobre las condiciones ambientales casi la totalidad del personal se encuentra satisfecho con las condiciones ambientales de limpieza, seguridad, mantenimiento, temperatura, iluminación, sonido y ventilación. Únicamente una minoría se encuentra insatisfecho.• Al ser una empresa en donde se utilizan máquinas para realizar los diferentes trabajos en mecánica de precisión, es importante conocer la percepción del personal acerca de los dispositivos de seguridad en las máquinas y la gran mayoría está satisfecho con las condiciones de seguridad en las máquinas y una minoría del personal está totalmente insatisfecho.	<ul style="list-style-type: none">• Mantener, y en la medida de lo posible, mejorar las condiciones ambientales de limpieza, seguridad, mantenimiento, temperatura, iluminación, sonido y ventilación dado que la gran mayoría del personal se encuentra satisfecho.• Existe una cuarta parte del personal que no conoce cuáles son los dispositivos de seguridad de las máquinas, por lo que es importante capacitarlos para que puedan utilizarlos correctamente en caso de emergencia.
---	--

CAPÍTULO VI
PROPUESTA

6.1 PRESENTACIÓN

La rotación de personal es parte de la naturaleza del flujo de personas en toda organización, y su efecto tiene un mayor o menor impacto según el tipo de empresa y el proceso el cual afecte, de ahí la importancia de su estudio y análisis para comprender su impacto real en las organizaciones. Actualmente, las empresas han creado diferentes planes de compensación y beneficios con el objetivo de retener a su personal y evitar que su índice de rotación sea elevado. Estos planes de retención de personal difieren según la criticidad del puesto dentro de la empresa y el impacto que provoca.

La investigación determina una serie de mejoras que ayudarán a Atemisa Precisión S.A a realizar acciones para controlar la rotación de personal que se da actualmente, y a mejorar la imagen de la empresa ante el sector, lo cual permitirá la atracción del talento. Se desarrollará una propuesta que será implementada en la empresa Atemisa Precisión S.A para el personal de la empresa, la cual se presentará a la Gerencia General y al Departamento de Recursos Humanos.

6.2 JUSTIFICACIÓN

La empresa Atemisa Precisión S.A ha presentado un alto índice de rotación principalmente en el personal del área de mecánica de precisión, lo que motivó el desarrollo de la presente investigación, para determinar los posibles factores que la provocan, con el objetivo de implementar acciones basados en los resultados obtenidos que impacten directamente el control de la rotación del personal del área de mecánica de precisión y del personal en general.

6.3 ALCANCES Y LIMITACIONES

6.3.1 Alcances

- La propuesta busca crear de planes de acción que le permita al Departamento de Recursos Humanos el desarrollo de políticas, procedimientos y metodologías de reclutamiento y selección adaptadas para el tipo de empresa y sector en el que participa; así mismo como la capacitación adecuada al personal involucrado para su efectiva implementación que permita disminuir la rotación de personal.
- Crear una propuesta que permita aumentar el compromiso e identificación de los colaboradores con la organización.

6.3.2 Limitaciones

- No se identifican limitaciones.

6.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.4.1 Objetivo General

- Elaborar una propuesta que provoque una disminución en la rotación de personal de la empresa.

6.4.2 Objetivos Específicos

1. Desarrollar de una política, procedimiento y metodología de reclutamiento y selección por medio de un tercero.
2. Brindar una guía para el desarrollo de una metodología para el análisis de puestos mediante de un tercero.
3. Desarrollar una propuesta para aumentar el compromiso, motivación y adaptación de los colaboradores con la organización.

6.4 DESARROLLO DE PROPUESTAS

6.4.1 Brindar una guía para el desarrollo de una política, procedimiento y metodología de reclutamiento y selección por medio de un tercero; además del desarrollo de una metodología para el análisis de puestos. Dado que la empresa Atemisa Precisión S.A no cuenta con personal con formación y experiencia en el área de Recursos Humanos, es importante la ayuda de un tercero ya sea persona física o jurídica que brinde asesoría para el desarrollo de:

- Una política de reclutamiento de personal.

- Una política de selección de personal.
- Un procedimiento de reclutamiento de personal.
- Un procedimiento de selección de personal.
- Una metodología de selección de personal.
- Una metodología para el análisis de puestos.
- Actualización de los perfiles de puestos.
- El desarrollo de formularios asociados que apoyen la gestión por realizar en cada área.

Para el desarrollo de esta propuesta es necesario apoyarse en un profesional con una formación académica en Licenciatura Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, o carrera afín, siempre y cuando cuente con formación en el área de Recursos Humanos y cuyo valor de la hora por servicios profesionales es de ¢39.980,34 (treinta y nueve mil novecientos ochenta colones, con treinta y cuatro céntimos) de acuerdo con el Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica según acuerdo No. 27 de la Sesión Ordinaria N° 2506-2014 de fecha 22 de setiembre de 2014. El servicio profesional se puede basar en la asesoría para el desarrollo de políticas, procedimientos y formularios asociados alineados con la Nueva Reforma Procesal Laboral y le correspondería a la persona encargada del área de Recursos Humanos su desarrollo acorde con la asesoría brindada. El alcance de la asesoría será para el proceso de reclutamiento y selección y para el desarrollo de la metodología de selección de personal que a modo de sugerencia podría implementar la metodología de Selección por Competencias, que permite ser más objetivo al momento

de seleccionar un candidato; además del desarrollo de una metodología para el análisis de puestos.

- Desarrollo de una propuesta para aumentar el compromiso, motivación y adaptación de los colaboradores con la organización. Con el fin de lograr el objetivo se plantea: Crear una Brigada de Emergencias, un Plan de Emergencias y un Plan de Salud y Seguridad Ocupacional para que el personal se sienta motivado porque la empresa se preocupa por su bienestar en general. Para concretar este punto es necesario contratar el servicio de un profesional en Salud y Seguridad Ocupacional; puede ser contratado por servicios profesionales o por consultoría realizada. Otra opción es contratar el servicio por horas para ser aprovechadas de forma anual y cumplir con la normativa vigente; este servicio puede rondar el millón y medio de colones.
- Incorporar un *coaching* para las personas que tienen personal a cargo, con el fin de desarrollar y mejorar habilidades de liderazgo para la buena dirección de los equipos de trabajo. Se debe realizar un análisis de brecha de la competencia de liderazgo para conocer el punto de partida y contratar un *coach* que permite el cierre de la brecha. El precio de una hora de *coaching* ronda los USD \$100, además se debe incorporar en el proceso de cierre de brecha la lectura de libros y videos. Inicialmente se puede considerar invertir 21 horas en este servicio.
- Colocar rótulos en diferentes partes de la empresa para recordar al personal cuales es la misión, visión, valores y estrategia de la organización, para crear el sentido de pertenencia y compromiso en el personal de la empresa.

- Realizar una charla al personal sobre el tema de adaptación al cambio y zona de *comfort* con el fin de que el personal comprenda la importancia de adaptarse a las necesidades de la organización. El objetivo de la charla es que los participantes conozcan la importancia de adaptarse a situaciones de cambio en el puesto de trabajo, asumiendo nuevos retos; además, que el participante descubra cómo salir de la zona de *comfort* a través de una serie de herramientas motivadoras. Sobre el contenido de la charla los temas por tratar son: Cómo ser flexible, Cómo aplicar el cambio, Cómo controlar el cambio, Cómo salir de la zona de confort y Beneficios de salir de esta zona. La charla tiene una duración de cuatro horas y está dirigida para todo el personal de la empresa Atemisa Precisión S. A. El proveedor puede ser un *coach* certificado y el monto por invertir ronda los USD \$300.
- Desarrollar una herramienta de evaluación del desempeño, la cual sea una herramienta 100% objetiva y permita brindar una retroalimentación del desempeño del colaborador. La persona encargada del área de recursos humanos, en conjunto con la gerencia, desarrollarán una evaluación del desempeño que evalúe las metas de cada colaborador, además de las competencias asociadas a cada puesto y las organizacionales. Cada jefe de área tiene que establecer las metas anuales de cada colaborador, la forma de evaluarlas y el valor de cada meta. El componente de la nota de evaluación de desempeño estará compuesto por la evaluación de metas y competencias en una relación 80 / 20 respectivamente.
- Capacitación en el tema de comunicación asertiva con el objetivo de que el personal pueda brindar sus ideas de una forma adecuada y para que el personal

con equipos de trabajo a cargo, pueda comunicarse de forma adecuada con sus colaboradores y evitar problemas de comunicación. El objetivo de la capacitación es desarrollar habilidades que faciliten mantener conversaciones efectivas con asertividad para la interacción con su jefe, compañeros y colaboradores como con las demás personas para la coordinación de acciones y acuerdos, buscando un ambiente de armonía y efectividad en el trabajo. El contenido de la capacitación será el siguiente: La comunicación, Desarrollo de habilidades para la mejora de la comunicación, Comportamientos que influyen en la comunicación y la comunicación en el equipo de trabajo. La capacitación tendrá una duración de 12 horas y se realizará en tres sesiones de cuatro horas. Participará todo el personal y el monto por invertir es de USD \$ 1000.

Presupuesto Plan de Acción		
Acción	Monto a Invertir	Cantidad
Asesoría: Políticas, procedimientos y formularios asociados. Proceso de Reclutamiento y Selección / Análisis de Puestos	₡1.000.000,00	25 horas
Confección del Plan de Emergencias, Plan de Salud y Seguridad Ocupacional y Capacitación a la Brigada de Emergencias	₡1.500.000,00	40 horas
Coaching para mejorar habilidades de Liderazgo	₡1.200.000,00	21 Horas
Rotulación: Visión, misión, valores y estrategia	₡180.000,00	12 rótulos
Charla: adaptación al cambio y Zona de Confort	₡180.000,00	1 charla / 4 horas
Herramienta Evaluación del Desempeño	₡400.000,00	10 horas / Consultoría
Capacitación: Comunicación Asertiva	₡570.000,00	8 horas
Total:	₡5.030.000,00	

Para realizar el presupuesto del plan de acción se consultó en los siguientes lugares: Colegio de Profesionales de Ciencias Sociales y Económicas, Cámara de Industrias de Costa Rica, Asesorías Creativas, Van der Leer Consultoría, Cámara de Comercio de Costa Rica, Cámara de Exportadores de Costa Rica, OlaCoach, Grupo Dando, Emprendimientos S.A.

Bibliografía

Bibliografía Digital

Alles, M. A. (2015). Diccionario de preguntas: las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas en gestión por competencias. La trilogía. Tomo 3 (2a. ed.). Buenos Aires, ARGENTINA: Ediciones Granica. Disponible en: <http://www.ebrary.com>

Alles, M. A. (2015). Diccionario de comportamientos: 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas en gestión por competencias. La trilogía. Tomo 2 (2a. ed.). Buenos Aires, ARGENTINA: Ediciones Granica. Disponible en: <http://www.ebrary.com>

Bravo, R. Á. M. (2012). Planeación de recursos humanos. Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes. Disponible en: <http://www.ebrary.com>

Campos Fernández, S. (2016) Análisis de la rotación de personal que se presenta en los departamentos taller, ventas y administrativos en una empresa Automotriz Vetrasa en el periodo de enero-diciembre 2015. Heredia, Costa Rica: Universidad Hispanoamericana. Disponible en: <http://www.ebrary.com>

Sánchez, D. M. (2014). Administración 1. México, D.F., MX: Grupo Editorial Patria. Disponible en: <http://www.ebrary.com>

Ruiz, O. E., & López, B. S. (2013). Gestión de recursos humanos. Madrid, ES: McGraw-Hill España. Disponible en: <http://www.ebrary.com>

Ramírez, A. "Lo que cuesta a empresas que sus trabajadores se aburran y no duren". El Tiempo [Internet]. 2016 [citado el 21 mar 2018]. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/impacto-de-la-rotacion-de-personal-en-las-empresas-46479>

Fernández, C. "Qué es el liderazgo actual". Managementjournal.net [internet]. 2014 [citado el 21 mar 2018]. Disponible en: <http://www.managementjournal.net/top-management/que-es-el-liderazgo-actual>

Libros

Dessler, G y Varela Juárez, R. (2017) Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano. 6ª ed. México: Pearson Educación de México, S.A.

Gómez, L. y Balkin D, Cardy, R; (2016) Gestión de Recursos Humanos. 8ª ed. Madrid: Pearson Educación S.A.

Hernández Sampieri, R. y Fernández Collado, C. Batista Lucio, P.; (2006) Metodología de la Investigación. 4ª ed. México D.F: Mc Graw Hill.

Referencias Bibliográficas

Referencias Bibliográficas Digitales

Cabrera Piantini, A. y Ledezma Elizondo, M. Rivera Herrera, N. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. Contexto. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León, Septiembre-, 83-91. Disponible en: <http://www.redalyc.org/html/3536/353632025006/>

Chiavenato, I. (2017) Administración de Recursos Humanos. 10ª ed. México, D.F: Ed. Mc Graw Hill Interamericana. Disponible en: <http://www.ebrary.com>

Jiménez Salas, M. (2010) Estudio de Rotación de personal en la empresa Datascension INC, entre los años 2004 al 2006, con miras a la disminución de los costos en que actualmente incurre la empresa. Heredia, Costa Rica: Universidad Hispanoamericana. Disponible en: <http://www.ebrary.com>

Salablanca Montenegro, L. y Uriarte Arróliga, J. Valladares Castellón, A.; (2016) Incidencia de la rotación del personal en la producción de la empresa tabacalera ESTELI CIGARS S.A en el segundo semestre del año 2015. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Disponible en: <http://repositorio.unan.edu.ni/4431/>

Sánchez Ferreto, J. (2017). Análisis de la rotación de personal que se presentó en RITEVE en las estaciones de Heredia y Alajuela en el año 2015 y primer cuatrimestre 2016. Heredia, Costa Rica: Universidad Hispanoamericana. Disponible en: <http://www.ebrary.com>

Anexos

Encuesta aplicada al personal



El presente cuestionario tiene como finalidad recolectar datos importantes para realizar el trabajo de tesis para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos. Los datos recolectados serán utilizados únicamente para fines académicos, con discreción y serán de carácter confidencial. Se les agradece de forma muy especial su colaboración para responder las preguntas que encontrará a continuación. Muchas gracias.

INSTRUCCIONES:

Conteste las siguientes preguntas de manera honesta y responsable de acuerdo a las experiencias que ha vivido como colaborador de la empresa Atemisa Precisión S.A.

1. ¿Recibió usted inducción cuando ingresó a la empresa?

Sí

No

2. ¿Recibió usted inducción al puesto que desempeña?

Sí

No

3. ¿Conoce cuál es la misión de la empresa?

Sí

No

¿Por cuál medio se enteró?

4. ¿Conoce la visión de la empresa?

Sí

No

¿Por cuál medio se enteró?

5. ¿Conoce los valores de la empresa?

Sí

No

¿Por cuál medio se enteró?

6. ¿Conoce la estrategia de la empresa?

Sí

No

¿Por cuál medio se enteró?

7. ¿Entiende usted cual es el objetivo del puesto que desempeña?

Sí

No

8. ¿Comprende usted cómo impacta su trabajo en el logro de los objetivos organizacionales?

Sí

No

9. ¿Considera que Atemisa Precisión S.A es un buen lugar para trabajar?

Totalmente de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

10. ¿El trabajo que usted realiza esta alineado con los objetivos de la empresa?

Totalmente de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

11. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo?

Totalmente de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

12. ¿Sus jefes o supervisores muestran interés en usted como trabajador?

Totalmente de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

13. ¿Se siente motivado o estimulado?

Totalmente de acuerdo

- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

14. ¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?

- Totalmente de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

15. ¿Recibe retroalimentación sobre las labores que desempeña?

- Totalmente de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

16. ¿Está a gusto con el trabajo que desempeña?

- Totalmente de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

17. ¿Ha tenido que atender una tarea de inmediato cuando estaba muy ocupado en otra?

- Sí
- No

¿Cómo resolvió el problema?

18. ¿Le han solicitado hacer tareas de otra especialidad a la suya?

Sí

No

¿Asumió la responsabilidad? ¿Cómo lo manejó?

19. ¿Ha realizado cambios en su forma de trabajar para atender nuevos requerimientos?

Sí

No

¿Cómo los concretó?

20. ¿Los miembros del equipo están comprometidos con el éxito del grupo?

Sí

No

¿Por qué?

21. ¿Los miembros del equipo están informados sobre los temas importantes de la empresa?

Sí

No

22. ¿Cuenta Atemisa Precisión S.A con un Plan de Emergencias?

Sí

No

23. ¿Cuenta Atemisa Precisión S.A con un Plan de Salud y Seguridad Ocupacional?

Sí

No

24. ¿Cuenta Atemisa Precisión S.A con una Brigada de Emergencias?

Sí

No

25. ¿Cuenta Atemisa Precisión S.A con equipo de primeros auxilios?

Sí

No

26. ¿Cuenta Atemisa Precisión S.A con instalaciones limpias, seguras y con un mantenimiento adecuado?

Totalmente de acuerdo

- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

27. ¿Las condiciones de temperatura, iluminación, sonido y ventilación son las adecuadas?

- Totalmente de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

28. ¿Las instalaciones cuentan con dispositivos de seguridad en caso de emergencia?

- Totalmente de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

29. ¿Puede trabajar con personas con puntos de vista diferentes al suyo?

- Totalmente de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

30. ¿Considera usted que los objetivos se logran más fácilmente cuando se combinan habilidades de otras personas?

- Totalmente de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Encuesta aplicada al encargado de Recursos Humanos



El presente cuestionario tiene como finalidad recolectar datos importantes para realizar el trabajo de tesis para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos. Los datos recolectados serán utilizados únicamente para fines académicos, con discreción y serán de carácter confidencial. Se les agradece de forma muy especial su colaboración para responder las preguntas que encontrará a continuación. Muchas gracias.

INSTRUCCIONES:

Conteste las siguientes preguntas de manera honesta y responsable de acuerdo a las experiencias que ha vivido como colaborador de la empresa Atemisa Precisión S.A.

1. ¿Cuál es la metodología o técnica empleada para recolectar la información necesaria para la descripción de los puestos?

() Análisis del puesto: requerimientos y características que el cargo exige de su ocupante.

() Aplicación de las técnicas de incidentes críticos: anotación sistemática sobre las habilidades y comportamientos que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado.

() Análisis de solicitud de personal o Requisición de personal: verificación de los datos contenidos en la solicitud de personal, requisitos y características que el candidato al cargo debe poseer.

() Análisis del cargo en el mercado: Cuando se trata de un puesto nuevo en el mercado. Verificar en otras empresas similares puestos equiparables.

() Hipótesis de trabajo: realizar una descripción aproximada del contenido del puesto (requisitos y características).

() Competencias requeridas individuales: Habilidades y competencias que la organización exige al candidato.

() Otro: _____

¿En qué se basa?

2. ¿Qué aspectos toma en consideración el departamento de Recursos Humanos para el análisis de puestos?

() Requisitos Intelectuales: escolaridad, experiencia, aptitudes requeridas.

() Requisitos Físicos: Esfuerzo físico requerido, destrezas, habilidades, complexión física requerida.

Responsabilidades que adquiere: Supervisión de personal, equipo, herramientas, documentos, relaciones internas y externas, información confidencial.

Condiciones de trabajo: ambiente laboral, riesgos laborales.

Otro: _____

3. ¿Cuál método de análisis y descripción de puestos se utiliza?

Observación directa: Observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones.

Cuestionario: El ocupante del puesto contesta un cuestionario para el análisis del puesto.

Entrevista directa: Un analista de puestos entrevista al directamente al ocupante del puesto.

Métodos mixtos: Combinación de los métodos anteriores.

Otro: _____

4. ¿Tiene Atemisa Precisión S.A un manual de puestos?

Si

No

5. ¿Cuál fuente utilizan para reclutar personal?

Concursos Internos

Promoción de personal

Concurso Externo

Bolsas de Empleo

Convenios con Colegios Técnicos Profesionales

() Otro: _____

6. ¿Cuáles instrumentos o técnicas utilizan para la selección de personal?

() Currículum.

() Pruebas técnicas: Orales, escritas, de ejecución.

() Entrevistas de selección.

() Exámenes Psicométricos: valoran el desarrollo mental (aptitudes, habilidades, conocimientos).

() Exámenes de Personalidad: analiza rasgos de personalidad.

() Técnicas de simulación.

() Otros: _____

7. ¿Utilizan alguna metodología en especial para seleccionar al personal?

() Selección por competencias

() Assessment Center

() Técnicas de Simulación

() Otro: _____

8. ¿Qué factores toman en cuenta para seleccionar personal?

() Nivel Académico.

() Experiencia laboral.

() Habilidades Blandas.

() Otros Conocimientos.

() Otro: _____

9. ¿Cuenta la empresa con una política de reclutamiento?

Sí

No

10. ¿Cuenta la empresa con una política de selección de personal?

Sí

No

11. ¿Cuenta la empresa con un procedimiento de selección de personal?

Sí

No

12. ¿Cuenta la empresa con un procedimiento de reclutamiento?

Sí

No

13. ¿El personal encargado de los procesos de reclutamiento y selección ha sido capacitado en la nueva Reforma Procesal Laboral?

Sí

No

14. ¿Se comparte al personal la misión de la empresa?

Sí

No

¿De qué manera se comparte?

15. ¿Se comparte al personal la visión de la empresa?

Sí

No

¿De qué manera se comparte?

16. ¿Se comparte al personal los valores de la empresa?

Sí

No

¿De qué manera se comparte?

17. ¿Se comparte al personal la estrategia de la empresa?

Sí

No

¿De qué manera se comparte?

18. ¿El departamento de RRHH en conjunto con la GG realiza un análisis sobre las necesidades presentes y futuras de recursos humanos?

() Sí

() No

¿Qué aspectos toman en cuenta?
