

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE HEREDIA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura en
Administración de Empresas con énfasis en Recursos
Humanos

Análisis de la rotación personal que se presentó en RITEVE
en las estaciones de Heredia y Alajuela en el año 2015 y el
primer cuatrimestre del 2016.

Elaborada por:
Josselyn Rocío Sánchez Ferreto

Tutora:
M.Sc. Susana Araya Zamora

Abril 2017

DECLARACIÓN JURADA

Yo Josselyn Rocío Sánchez Ferreto, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número cuatro doscientos cinco seiscientos dieciséis 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, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: 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 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 ocho días del mes de abril del año dos mil diecisiete.



Firma del estudiante

Cédula 4.205.66

CONSTANCIA APROBACIÓN TUTORA

CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

San José, 18 de febrero del 2017

Señores

Universidad Hispanoamericana

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante **Josselyn Rocio Sanchez Ferreto**, cédula de identidad número 4-0205-0616 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Análisis de la rotación de personal que se presentó en RITEVE en las estaciones de Heredia y Alajuela en el año 2015 y el primer cuatrimestre del 2016", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

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

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

Atentamente,



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

CONSTANCIA APROBACIÓN DEL LECTOR METODOLÓGICO

20 de marzo del 2017

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Administración de Negocios

Estimado señor

La estudiante Josselyn Rocío Sánchez Ferreto cedula 4-0205-0816 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Análisis de la rotación personal que se presentó en RITEVE en las estaciones de Heredia y Alajuela en el año 2015 y el primer cuatrimestre del 2016..."**, el cual han elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Recursos Humanos

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.


Licda. Jessica Mayers Marin
Ced 9-0108-0748

CARTA APROBACIÓN FILOLÓGO

30 de Marzo del 2017

Señores

Comisión de Trabajos Finales de Graduación
Universidad Hispanoamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Administración de Empresas
Énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores:

Yo Noel Molina Blanco, cédula ocho cero cuarenta y seis cero 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 de la sustentante Josselyn Rocío Sánchez Ferrero, titulado: "Análisis de la rotación personal que se presentó en RITEVE en las estaciones de Heredia y Alajuela en el año 2015 y el primer cuatrimestre del 2016.", para optar por el grado de Licenciatura en la carrera Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos.

Después de la revisión y corrección de los estudiantes, 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.

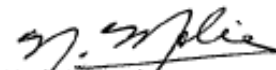
Quedo a su disposición para cualquier consulta en:

Email: noelmolina16@hotmail.com

Teléfono celular: 84199224

Carné Colypro 57465

De ustedes muy atentamente,



Noel Molina Blanco
Carné Colypro 57465

AGRADECIMIENTOS

Mi principal agradecimiento es a Dios porque sé que todo se lo debo a él, siempre me dio la sabiduría para tomar buenas decisiones y toda mi confianza esta puesta en él, ha sido quien me dio fuerza para nunca desmayar.

Agradecida con Riteve por ser quien me brindo la confianza para elaborar este proyecto y ayudarme a crecer profesionalmente.

A mi tutora Susana Araya, por ayudarme, y demostrarme las cosas más sencillas, siempre me motivó a seguir adelante y no darme por vencida.

A Doña Jessica Mayers por la confianza que me brindo, por ser una mujer tan especial y comprenderme en esta etapa de mi vida.

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico a mis padres, mi mamá por siempre ayudarme en todo momento para que la carga se hiciera menos pesada, a mi papá por todo el apoyo que me dio en especial por la ayuda económica para estudiar; sin ellos no podría estar donde estoy, siempre me han motivado y me han escuchado, gracias a ellos soy lo que soy como persona, mis valores, mis principios y mi carácter.

También se la dedico a mi esposo, por toda la paciencia que me ha tenido, por la comprensión, amor y ayuda en los momentos más difíciles y también a mi bebé porque ha sido mi motivación para culminar este último esfuerzo.

TABLA DE CONTENIDOS

Contenido

CONSTANCIA APROBACIÓN TUTORA.....	2
CARTA APROBACIÓN FILOLÓGO	4
DECLARACIÓN JURADA	5
DEDICATORIA	6
AGRADECIMIENTOS	7
TABLA DE CONTENIDOS	8
ÍNDICE DE IMÁGENES.....	13
ÍNDICE DE CUADROS	13
ÍNDICE DE TABLAS.....	13
ÍNDICE DE GRÁFICO.....	14
CAPÍTULO I.	18
INFORMACIÓN GENERAL	18
1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS	19
1.2. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	21
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	24
1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	24
1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA.....	24
1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	26
1.6.1 Objetivo General	26
1.6.2 Objetivos específicos.....	26
1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES	27
1.7.1. Alcances	27
1.7.2. Limitaciones	27
1.8. APORTE DEL INVESTIGADOR.....	27
1.8.1. Delimitación Espacial	28
1.8.2. Delimitación Temporal.....	28
1.9. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	28
CAPÍTULO II:	29
MARCO TEÓRICO	29

2.1. MARCO SITUACIONAL	30
2.1.1 Reseña histórica de Revisión Técnica Vehicular	30
2.1.1.1 Funciones de los Inspectores Técnicos	31
2.1.2 Política de Calidad y Ambiente	33
2.1.3. Misión	33
2.1.4. Visión.....	34
2.1.5. Valores	34
2.1.6. Organigrama Institucional.....	35
2.1.7. Organigrama Estaciones de Revisión Técnica Vehicular.....	36
2.1.8. Imágenes de la Estación de Riteve en Heredia y Alajuela	37
2.2 Marco Conceptual.....	39
2.2.1. Administración	39
2.2.1.1. Planificación	40
2.2.1.2. Organización	41
2.2.1.3. Dirección	41
2.2.1.4. Control	42
2.2.2. Administración de Recursos Humanos	42
2.2.2.1. Capital Humano	43
2.2.2.2. Proceso de la Administración de Recursos Humanos.....	44
2.2.2.3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	45
2.2.2.4. Función de la Administración de Recursos Humanos.....	46
2.2.3. Reclutamiento y Selección de Personal	47
2.2.3.1. Entrevista	49
2.2.3.2. Puesto	51
2.2.3.3. Análisis de Puesto	52
2.2.4. Remuneración o Compensación	52
2.2.5. Capacitación.....	53
2.2.5.1. Dirección de necesidades de capacitación:	55
2.2.5.2. Planes y programas de capacitación:.....	56
2.2.5.3. Ejecución de la Capacitación:.....	56
2.2.5.4. Evaluación de los resultados de la capacitación:.....	57
2.2.6. Evaluación del desempeño	57

2.3. TEORÍAS RELACIONADAS CON EL PROYECTO	61
2.3.1. Evolución de la Rotación de Personal	61
2.3.2. Rotación de Personal	62
2.3.2.1. Índice de Rotación	64
2.3.2.2. Ventajas de la rotación de personal	65
2.3.2.4. Desventajas de la rotación de personal.....	66
2.3.2.5. Tipos de rotación de personal.....	66
2.3.2.6. Costo de la Rotación de Personal	67
2.3.2.7. Factores Determinantes de la Rotación de Personal.....	72
2.3.2.8. Fenómenos Externos e Internos de Rotación	73
2.3.3. Satisfacción Laboral	74
CAPÍTULO III:	77
MARCO METODOLÓGICO	77
3.1. TIPO DE ESTUDIO	78
3.2. ENFOQUE CUANTITATIVO.....	78
3.3. ENFOQUE CUALITATIVO.....	79
3.4. ENFOQUE MIXTO	79
3.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN	80
3.5.1. Investigación Descriptiva	80
3.5.2. Investigación Exploratoria.....	81
1.5.2. Diseño Transversal	81
3.6. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	82
3.6.1. Análisis de contenido	82
3.6.2. Sujetos.....	82
3.6.3. Fuentes de información	83
3.6.3.1. Fuentes primarias	83
3.6.3.2. Fuentes secundarias	83
3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA	84
3.7.1. Población.....	84
3.7.2. Muestra.....	85
3.8. TIPO DE MUESTREO	86
3.9. DEFINICIÓN DE INSTRUMENTOS.....	86

3.9.1. Cuestionario	86
3.9.2. VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	87
3.9.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	88
CAPÍTULO IV:	93
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	93
4.1 Análisis e interpretación de datos	94
4.2 Codificación y tabulación de la información	94
4.3 Tipos de gráficos	96
CAPÍTULO V	150
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	150
5.1. Conclusiones	151
5.1.1. Variable 1: Rotación Externa.....	151
5.1.1.1. Indicador 1: Despido, incapacidades permanentes, jubilaciones y fallecimiento.	151
5.1.2. Variable 2: Entrevista de salida.....	153
5.1.2.1. Indicador 1: Renuncia	153
5.1.3. Variable 3: Rotación Externa y Rotación Interna	158
5.1.3.1. Rotación externa.....	158
5.1.3.1.1 Indicador 1: Mala Selección e inestabilidad familiar	158
5.1.3.1.2. Indicador 2: Sueldos.....	160
5.1.3.2. Variable 2: Rotación interna	160
5.1.3.2.1. Indicador 3: Cargas laborales, conflictos interdepartamentales e intradepartamentales y jefatura.....	160
5.2. Recomendaciones Generales.....	166
5.2.1. Objetivo 1: Rotación Externa:	166
5.2.1.1. Indicador 1:	166
5.2.2. Objetivo 2: Entrevista de Salida	168
5.2.2.1. Indicador 1: Renuncia	168
5.2.3. Objetivo 3: Rotación Interna y Rotación Externa:	170
5.2.3.1. Rotación externa.....	170
5.2.3.1.1. Indicador 1: Mala Selección e inestabilidad familiar y Sueldos Cargas laborales, conflictos interdepartamentales e intradepartamentales y jefatura.....	170
5.2.3.2. Rotación interna.....	171

5.2.3.2.1. Indicador 1: Cargas laborales, conflictos interdepartamentales e intradepartamentales y jefatura.....	171
CAPÍTULO VI.....	174
PROPUESTA.....	174
6.1. INTRODUCCIÓN.....	175
6.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA	176
6.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	177
6.3.1. Objetivo General	177
6.3.2. Objetivos Específicos.....	177
6.4. ALCANCES Y LIMITACIONES	178
6.4.1. Alcances	178
6.4.2. Limitaciones	178
6.5. Aspectos a mejorar en la empresa.....	178
6.5.1. Programa de capacitación.....	183
6.5.1.2. Presupuesto aproximado de capacitaciones	188
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS.....	189
Referencias bibliográficas de libros consultados	190
Referencia de Internet	193
ANEXOS	194
Anexo 1. Cuestionario aplicado al personal de Riteve de las estaciones de Heredia y Alajuela.	195
Anexo 2. Archivo llamado “entrevista de salida”, la cual se le aplico a los colaboradores que presentaron la renuncia en el año 2015 y primer cuatrimestre 2016 en Riteve.....	199

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1 Estaciones de Revisión Técnica Vehicular	19
Imagen 2 Estructura Organizacional de Revisión Técnica Vehicular Personal Administrativo	35
Imagen 3 Organigrama de Estaciones de Revisión Técnica Vehicular.....	36
Imagen 4 Entrada y salida principal	37
Imagen 5 Líneas de Inspección.....	37
Imagen 6 Colaboradores de la estación.....	38
Imagen 7 Proceso Administrativo.....	40
Imagen 8 Etapas en el Proceso de Organización.....	41
Imagen 9 Los cinco procesos básicos en la gestión de Recursos Humanos.....	45
Imagen 10 Proceso de Selección de Personal	49
Imagen 11 Ciclo de la Capacitación.....	55
Imagen 12 Proceso de Evaluación del Desempeño.....	59
Imagen 13 La rotación de personal.....	64
Imagen 14 Costos de Rotación de Personal	72
Imagen 15 Modelo de Comportamiento Organizacional.....	76

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Cantidad de funcionarios según puesto de trabajo.....	85
Cuadro 2 Distribución de la muestra según su género	85
Cuadro 3 Operacionalización de Variables.....	90
Cuadro 4 Desarrollo de procesos para la mejora las necesidades de los trabajadores.....	180

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipo de salida estación de Alajuela	97
Tabla 2 Tipo de salida estación de Heredia	98
Tabla 3 Incapacidades Alajuela.....	100
Tabla 4 Incapacidades Heredia	101
Tabla 5 ¿Cuáles fueron las principales razones por las que decidió dejar la compañía?.....	103
Tabla 6 ¿Cuáles fueron los aspectos que más le motivaron mientras trabajo en Riteve?.....	105
Tabla 7 ¿Cómo fue el trato que recibió de parte de su supervisor?	106
Tabla 8 ¿Cómo fue el trato que recibió de parte de su Jefe de Estación?	107
Tabla 9 Estación en la que laboró.....	108
Tabla 10 Le gusto haber trabajado en Riteve	109
Tabla 11 Le explicaron adecuadamente las funciones del puesto cuando lo asumió	110
Tabla 12 Sus superiores cumplen con las políticas y procedimientos de la empresa. ¿Por qué?	111
Tabla 13 Sus compañeros cumplen con las políticas y procedimientos de la empresa. ¿Por qué?	112
Tabla 14 Considera que los superiores tienen el conocimiento y habilidades necesarias para hacer bien su labor. ¿Por qué?	113

Tabla 15 ¿Dónde está trabajando actualmente?	114
Tabla 16 ¿Cuál es su ingreso mensual?	115
Tabla 17 ¿Cuál es su Horario?	116
Tabla 18 ¿Cuáles condiciones laborales y beneficios le ofrece?	117
Tabla 19 ¿Qué hubiera podido hacer la empresa para evitar que dejara de trabajar con nosotros?	118
Tabla 20 Tiene alguna observación comentario o queja	119
Tabla 21 ¿Cuánto tiempo laboro en la empresa?	120
Tabla 22 Género	121
Tabla 23 Edad	122
Tabla 24 Años de laborar en la empresa	123
Tabla 25 Puesto desempeñado	124
Tabla 26 ¿Cuáles aspectos se presentan en Riteve?	125
Tabla 27 ¿Cuántas veces se ha incapacitado en este cuatrimestre del año 2016?	126
Tabla 28 ¿Considera que el proceso de selección de personal en Riteve debe mejorarse?	127
Tabla 29 ¿Para usted la rotación de personal trae beneficios o aspectos positivos?	129
Tabla 30 ¿Cuál fue la principal razón por la que renunció a su último trabajo?	131
Tabla 31 ¿Considera que en Riteve, usted puede crecer profesionalmente o desarrollarse personalmente, según su carrera laboral?	133
Tabla 32 ¿Se entera de los concursos internos?	135
Tabla 33 ¿Durante el año 2015 y primer cuatrimestre del año 2016 usted participo en un concurso interno?	136
Tabla 34 ¿Ha tenido algún ascenso dentro de la organización?	137
Tabla 35 ¿Qué incentivos le brinda Riteve para que continúe laborando ahí?	138
Tabla 36 ¿Entre los diferentes estilos gerenciales que existe, con cuál identifica a su Jefe de Estación?	140
Tabla 37 ¿La empresa se preocupa en brindarle la capacitación apropiada sobre los temas que le ayuden a la actualización de conocimientos para el adecuado desempeño de sus labores?	142
Tabla 38 ¿Recibe comentarios positivos cuando realiza un buen trabajo por parte de sus superiores?	144
Tabla 39 Como define el ambiente laboral en Riteve	146
Tabla 40 ¿Qué cambiaría dentro de la organización para reducir las salidas (Renuncias) de los trabajadores?	148

ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico 1 Tipo de salida estación de Alajuela	97
Gráfico 2 Tipo de Salida estación de Heredia	99
Gráfico 3 Incapacidades Alajuela	100
Gráfico 4 Incapacidades Heredia	101
Gráfico 5 ¿Cuáles fueron las principales razones por las que decidió dejar la compañía?	104
Gráfico 6 ¿Cuáles fueron los aspectos que más le motivaron mientras trabajo en Riteve?	105
Gráfico 7 ¿Cómo fue el trato que recibió de parte de su supervisor?	106
Gráfico 8 ¿Cómo fue el trato que recibió de parte de su Jefe de Estación?	107
Gráfico 9 Estación en la que laboró	108
Gráfico 10 Le gusto haber trabajado en Riteve	109

Gráfico 11 Le explicaron adecuadamente las funciones del puesto cuando lo asumió	110
Gráfico 12 Sus superiores cumplen con las políticas y procedimientos de la empresa. ¿Por qué?.....	111
Gráfico 13 Sus compañeros cumplen con las políticas y procedimientos de la empresa. ¿Por qué?	112
Gráfico 14 Considera que los superiores tienen el conocimiento y habilidades necesarias para hacer bien su labor. ¿Por qué?	113
Gráfico 15 ¿Dónde está trabajando actualmente?	114
Gráfico 16 ¿Cuál es su ingreso mensual?	115
Gráfico 17 ¿Cuál es su Horario?	116
Gráfico 18 ¿Cuáles condiciones laborales y beneficios le ofrece?	117
Gráfico 19 ¿Qué hubiera podido hacer la empresa para evitar que dejara de trabajar con nosotros?	118
Gráfico 20 Tiene alguna observación comentario o queja	119
Gráfico 21 ¿Cuánto tiempo laboro en la empresa?.....	120
Gráfico 22 Género	121
Gráfico 23 Edad	122
Gráfico 24 Años de laborar en la empresa	123
Gráfico 25 Puesto desempeñado	124
Gráfico 26 ¿Cuáles aspectos se presentan en Riteve?.....	125
Gráfico 27 ¿Cuántas veces se ha incapacitado en este cuatrimestre del año 2016?	127
Gráfico 28 ¿Considera que el proceso de selección de personal en Riteve debe mejorarse?	128
Gráfico 29 ¿Para usted la rotación de personal trae beneficios o aspectos positivos?.....	129
Gráfico 30 ¿Cuál fue la principal razón por la que renunció a su último trabajo?	132
Gráfico 31 ¿Considera que en Riteve, usted puede crecer profesionalmente o desarrollarse personalmente, según su carrera laboral?.....	134
Gráfico 32 ¿Se entera de los concursos internos?.....	135
Gráfico 33 ¿Durante el año 2015 y primer cuatrimestre del año 2016 usted participo en un concurso interno?	137
Gráfico 34 ¿Ha tenido algún ascenso dentro de la organización?.....	138
Gráfico 35 ¿Qué incentivos le brinda Riteve para que continúe laborando ahí?.....	139
Gráfico 36 ¿Entre los diferentes estilos gerenciales que existe, con cuál identifica a su Jefe de Estación?	141
Gráfico 37 ¿La empresa se preocupa en brindarle la capacitación apropiada sobre los temas que le ayuden a la actualización de conocimientos para el adecuado desempeño de sus labores?.....	143
Gráfico 38 ¿Recibe comentarios positivos cuando realiza un buen trabajo por parte de sus superiores?	145
Gráfico 39 Como define el ambiente laboral en Riteve	146
Gráfico 40 ¿Qué cambiaría dentro de la organización para reducir las salidas (Renuncias) de los trabajadores?	149

INTRODUCCIÓN

La rotación de personal es de interés en las organizaciones por la importancia que representa para la empresa y además le permite conocer las ventajas y desventajas que este tema conlleva, por eso tratándose de empresas que buscan una mejora continua en el ambiente de trabajo, mantener la productividad y tener al personal con experiencia que requiere, es de suma importancia tener conocimiento acerca del tema.

Sobre todo, tratándose de los cambios que se viven actualmente en el mercado, las opciones laborales atractivas que pueden tener los trabajadores y los cambios tecnológicos, hace necesario que las organizaciones se encuentren con las mejores condiciones, en donde exista satisfacción para los trabajadores y ayude en la retención de personal, en este caso, de la empresa de Riteve.

Es por eso se le quiere dar la suficiente importancia al tema de rotación de personal, ya que en realidad es un aspecto fundamental en Riteve, que si no se ve a tiempo puede afectar muchas áreas de la empresa debido al personal desmotivado e incluso faltante de personal para cumplir con los objetivos de la organización.

Es un fenómeno en la organización que impide la fluidez y se ha convertido en un problema serio por las repercusiones que genera, por tal motivo, se considera un tema digno de estudio.

Debido a lo anterior, el desarrollo de la investigación ha sido estructurado en seis capítulos:

Capítulo I: Titulado “Información general”, donde se encuentra la formulación del problema y propósitos del estudio; se establece el planteamiento del problema, antecedentes justificación, delimitación del mismo, objetivos, alcances y limitaciones.

Capítulo II: Denominado “Marco teórico”, en el cual se indican los aspectos teóricos de la investigación, relación de la historia de Revisión Técnica Vehicular, el organigrama institucional, los objetivos, así como la misión, visión, valores y demás características que ubiquen al lector en el contexto.

Capítulo III: Se titula “Marco metodológico” y en este se encuentra el tipo de investigación, los sujetos y fuentes de investigación, las técnicas e instrumentos para recolectar datos e información y las variables.

Capítulo IV: Se denomina “Análisis e interpretación de los datos”. Aquí se presentan los datos obtenidos a partir de los instrumentos de evaluación aplicados a los sujetos de información, del presente trabajo, en cuadros estadísticos y gráficos.

Capítulo V: Se titula “Conclusiones y recomendaciones”, en el que se emiten las conclusiones a las cuales el autor ha llegado, e igualmente se recomiendan soluciones que permitirán abordar y mejorar la situación de la empresa.

Capítulo VI: Titulado “Propuesta”, selección de la propuesta, detalle y costos de implementación, impacto, descripción de actividades, detección de debilidades o carencias, acciones de mejoramiento, otros.

CAPÍTULO I.

INFORMACIÓN GENERAL

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

- **Revisión Técnica Vehicular**

RITEVE surge de la alianza estratégica de la empresa costarricense Transal SA con la empresa española Supervisión y Control SA.

Iniciaron con un extenso proceso licitatorio en 1998, pero inicia operaciones en julio del 2002; para ordenar y modernizar todo el proceso de revisión técnica. Se contrató y capacitó a más de 400 trabajadores, entre ellos: mecánicos, mecánicas, ingenieros y personal administrativo.

Dispone de 13 estaciones fijas ubicadas en: Heredia, Alajuela Cartago, Alajuelita, Santo Domingo, Limón, Liberia, Cañas, Nicoya, Guápiles, Puntarenas, Pérez Zeledón, San Carlos; además de cuatro estaciones móviles ubicada en la Zona Central, Zona Norte, Zona Sur y en Turrialba distribuidas estratégicamente para la comodidad del cliente.

Imagen 1 Estaciones de Revisión Técnica Vehicular



Fuente: Página Oficial de Revisión Técnica Vehicular

Riteve SyC pertenece al Grupo Fomento de Iniciativas con importantes inversiones en las áreas de RTV, Inmobiliaria, Ingeniería, Náutica y Medioambiental.

Riteve consiste en realizar una prueba para verificar que el vehículo cumple con las condiciones mínimas de seguridad, basadas en los criterios de diseño y fabricación del mismo y asegurar también que cumple con la normativa vigente.

Este proceso de inspección consiste en simular, mediante equipos de alta tecnología, las condiciones normales de utilización y circulación del vehículo.

Es una empresa comprometida con la sociedad costarricense y las comunidades en las que desarrolla sus operaciones. Dicho compromiso se traduce en un accionar interno y externo fundamentado en criterios integrales de Responsabilidad Social, particularmente en los campos de la Seguridad Vial y la Protección del Ambiente.

La revisión de todo vehículo se realiza de acuerdo con la Legislación vigente en el país y la normativa establecida por el Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

El Manual de Procedimientos de Revisión Técnica, fue publicado en La Gaceta nº 95 de jueves 17 de mayo de 2012, así como otros documentos de interés:

- ❖ Ley de Tránsito 9078
- ❖ 17266- MOPT Reglamento de dispositivos de Seguridad
- ❖ Manual de procedimientos para la RTV
- ❖ 17373- MOPT Reglamento uso de taxímetros

1.2. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Dentro de las empresas se tiene el constante movimiento del personal, y a pesar de que en Costa Rica existe muchas personas sin empleo, por diversas razones, tales como el cierre de muchas empresas que deciden ir a trabajar en otros países por los costos; también por las personas que están sobre calificadas, a muchas organizaciones les resulta más fácil contratar técnicos y no personas con un título académico, ya que se les tiene que pagar más en su salario o porque a pesar de su estudio no cuentan con la experiencia para el puesto.

Lo interesante es que presentando Costa Rica una tasa de desempleo alta, en las organizaciones se sigue tratando de retener a sus trabajadores que se van por renuncias internas o externas. Por lo general, cuando existe una rotación de personal alta, o muestra una tendencia hacia arriba, "hay un problema por lo cual será difícil cumplir con la misión del negocio". Y es aquí donde la empresa presenta grandes impactos negativos ya que temas como la productividad o la calidad de servicio, el ambiente de trabajo se vuelve más tenso por los movimientos que existe debido a las bajas de personal que presenta.

En Costa Rica, muchas empresas combaten la alta rotación de personal, por lo que han debido replantear las medidas para mantener y potenciar el personal con mejores competencias laborales, especialmente en las áreas de servicio al cliente.

Ahora que muchas personas trabajan en centros de llamadas y servicios compartidos, se observa que la rotación es muy alta. Esto ocurre porque al ser personas jóvenes y de las cuales en muchos lugares no requieren de experiencia ellos trabajan para pagar su estudios y una vez concluido deciden cambiar de trabajo.

Las empresas deben tener mucho cuidado porque cuando los empleados empiezan a notar que existe poca estabilidad laboral, la motivación de ellos influye sobre todo, en la manera de realizar su trabajo; no se esfuerzan por hacer las funciones bien, quiere decir, no están comprometidos con la empresa debido a que siempre van a estar con la incertidumbre de la posible desvinculación laboral y pensando que la empresa de igual manera no está comprometida con ellos.

Hay que tener presente que gracias a los empleados, las empresas logran cumplir con todos los objetivos propuestos y de ellos depende que los trabajos se hagan bien o mal.

Riteve es una empresa que se dedica a la Revisión Técnica Vehicular de todo Costa Rica, las personas que más se contratan en la empresa son los Técnicos en Mecánica Automotriz, especialmente se aprovecha los jóvenes que salen de un vocacional o del INA para ser contratados; de igual manera, siempre se toma en cuenta los currículos que llegan de personas especializadas en Mecánica.

A todo el personal que ingresa a la empresa se le realiza el proceso de inducción, cuando se trata de empleados con otros puestos este proceso solamente dura una semana para que conozcan sobre la empresa. Pero a los que se contratan en el puesto de mecánica duran un mes completo tiempo durante el cual se les da una formación para que pueda realizar las tareas del puesto de manera correcta.

Se puede observar que el proceso es largo y requiere de una inversión de la empresa; por lo que no es fácil que durante ese mes o empezando labores ya en las líneas de inspección, el colaborador indique que ya no quiere continuar trabajando.

La empresa no se toma el tiempo para analizar los motivos por los cuales se despiden o renuncian las personas; a los únicos que sí se les da un seguimiento

específico, es cuando son despedidos por algún caso de corrupción, acerca del cual se presentan informes e indicadores por estaciones en los que se detalle cuántas personas se investigaron y de ellas cuántas se logró comprobar que sí estuvieron involucradas en un mal procedimiento de revisión vehicular.

También cabe destacar que, cuando las personas renuncian la empresa realiza una encuesta de salida, para poder conocer los temas o las causas por las que decidieron dejar de laborar en la organización, sin embargo, esa información solamente queda tabulada pero no se realiza una investigación más a fondo de todo aquello que provoca que los colaboradores quieran dejar de trabajar.

Es bueno que la empresa tome consideración del porqué se da la rotación de personal, sobre todo del puesto de mecánica que es el que más movimiento presenta, y es con el que más cuenta la empresa. Analizando este tema, Riteve podría enfocarse en dos puntos de vista, primero como organización, revisar por qué no está reclutando el personal idóneo que cumpla de forma correcta con las funciones como trabajador, y por otro lado poniéndose en el lugar como trabajador y pensar en qué áreas Riteve no está cumpliendo con las expectativas.

Según lo anterior, es importante que la empresa analice la rotación que ha venido presentado con el fin de desarrollar las intervenciones que sean necesarias para contrarrestar los costos que presenta por estar en constante contratación de personal y con esto realizar todo un proceso de inducción.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente en RITEVE existe una constante rotación de personal, y al tratarse de un aspecto que afecta a muchas organizaciones, en especial a las empresas que se dedican al servicio del cliente, surge la necesidad de plantear el siguiente problema:

1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo afectó la rotación de personal en Riteve estaciones Heredia y Alajuela, el procedimiento de revisión técnica vehicular entre el año 2015 y el primer cuatrimestre del 2016?

1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

Riteve es una empresa que brinda servicios de revisión vehicular en todo el país, el personal que requiere en los puestos de línea de inspección, debe ser calificado por el tipo de labores que ejecutan. Cabe resaltar que las únicas instituciones de las que Riteve acepta títulos de mecánica, son del INA o los colegios técnico profesionales, por tal razón, la empresa se ve afectada con la rotación constante de personal, debido que es difícil encontrar en el mercado personal con la formación necesaria para desempeñarse en la organización.

Por ello, la importancia de abordar el tema, debido que los índices de rotación del personal han aumentado, por lo tanto la empresa tiene la necesidad de conocer las causas que provocan, además de las implicaciones que tiene la rotación para la misma. Se debe destacar que al colaborador que renuncia, el Departamento de Recursos Humanos aplica una encuesta para lograr identificar las causas por las cuales deja el centro de trabajo, pero las mismas presentan deficiencias, además que

se aplica cuando el colaborador ha dejado la institución, por lo que es llenada de mala manera, y la información obtenida no es analizada.

Retener el personal es un desafío que presentan las empresas en la actualidad, debido que las nuevas generaciones, buscan el cambio constante, por lo tanto, las organizaciones se ven forzadas a buscar métodos y realizar mejoras en las empresas que permitan atraer la atención de sus colaboradores y con ello lograr retener la mayor cantidad de personal. Es por eso que las compañías deben actualizarse sobre las necesidades o expectativas que tiene el capital humano sobre el trabajo, para así realizar los cambios que sean necesarios para disminuir la rotación del personal.

De ahí surge la necesidad de crear un procedimiento administrativo novedoso para Riteve, y hacer cambios, como dejar a un lado métodos antiguos llamados encuestas de salidas que al final no se les toma interés; al contrario, se debe buscar una forma de interactuar en confianza con el trabajador y así obtener información más relevante, esto no solo en el área de rotación, se puede aprovechar en diversos asuntos de la organización especialmente en Recursos Humanos.

Lo que permite contribuir no solamente a Riteve, también se pretende dar un aporte a la carrera de Recursos Humanos, motivando a las personas a no estancarse con lo que aprendieron en sus carreras universitarias, es importante que busquen actualizarse e innovar, ya que se enseña de mecanismo para motivar al personal como encuestas clima, incentivos, pero realmente se estará aprovechando la información, y lograr el objetivo por el que se aplican.

El propósito de dar a conocer estos factores, se hace con el fin de que la empresa pueda ver los beneficios que se obtienen al analizar las salidas de sus colaboradores, en aspectos como el costo de reclutamiento. Como se ha explicado anteriormente, la

empresa incurre en un costo para llenar esa vacante, la contratación de especialista en el área de reclutamiento y la publicidad que se hace para buscar trabajadores.

También se disminuyen los costos administrativos como cheques, las entrevistas de salida y costos operativos como pago de extras por faltante de personal.

1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Objetivo General

Analizar la rotación de personal que se presentó en RITEVE en las estaciones de Heredia y Alajuela en el año 2015 y el primer cuatrimestre del 2016.

1.6.2 Objetivos específicos

- a) Determinar el tipo de rotación externa que se presentó en RITEVE en las estaciones de Heredia y Alajuela en el año 2015 y el primer cuatrimestre del 2016, tomando en cuenta incapacidades permanentes, jubilaciones, despidos, fallecimiento, sueldos, mala selección o inestabilidad familiar.
- b) Analizar los resultados de las encuestas de salida por renuncia de los ex colaboradores de Riteve en las estaciones de Heredia y Alajuela.
- c) Determinar el tipo de rotación interna que se presentó en RITEVE en las estaciones de Heredia y Alajuela desde el punto de vista de: cargas laborales, conflictos interdepartamentales e intradepartamentales y jefaturas.
- d) Elaborar una propuesta que contribuya a la disminución de la rotación de personal de los colaboradores de Riteve en las estaciones de Heredia y Alajuela.

1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.7.1. Alcances

- La investigación abarca los inspectores junior, senior y Jefes de línea del departamento de Operaciones de Revisión Técnica Vehicular.
- Se analizará la rotación interna y externa de las estaciones de Heredia y Alajuela, también las encuestas de salida realizadas a los ex colaboradores, para determinar aspectos importantes que están afectando la rotación de personal en Riteve.
- Se brindará, con esta investigación, un plan de mejoras que ayude a disminuir la rotación de personal en los inspectores de Revisión Técnica Vehicular.

1.7.2. Limitaciones

- Horario de las Estaciones para poder aplicar el cuestionario
- Permiso para la aplicación del cuestionario

1.8. APORTE DEL INVESTIGADOR

Con la presente investigación se pretende realizar un análisis de la rotación de personal que se presentó en Riteve en las estaciones de Heredia y Alajuela, para poder determinar las causas internas y externas; así como un estudio que tiene como fin, brindar una serie de mejoras en el tema de rotación de personal para evitar movimiento de personal en las estaciones.

1.8.1. Delimitación Espacial

La presente investigación es efectuada especialmente a los inspectores junior, senior y jefes de línea del departamento de operaciones de dos estaciones de Revisión Técnica Vehicular, localizada geográficamente en las provincias de Alajuela y Heredia.

1.8.2. Delimitación Temporal

La investigación será efectuada durante el año 2015 y el primer cuatrimestre del año 2016 con los inspectores de las estaciones de Heredia y Alajuela de Revisión Técnica Vehicular.

1.9. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo afectó la rotación de personal en Riteve en las estaciones de Heredia y Alajuela, el procedimiento de revisión técnica vehicular entre el año 2015 y el primer cuatrimestre del 2016?

CAPÍTULO II:
MARCO TEÓRICO

Este capítulo está constituido por tres apartados, el primero se llama marco situacional el cual tiene información de la organización donde se va realizar la investigación, tal como; su reseña histórica, funciones, misión, visión, valores, estructura organizacional, entre otros aspectos de importancia.

En el segundo apartado, se denomina marco conceptual. El fin de este es poder tener una base con respecto a los temas que se necesitan para la investigación y así poder dar un estudio más claro.

En el tercer apartado se define como teorías relacionadas con el proyecto; se especifica en definiciones referentes al tema en estudio; tomando en cuenta la visión de diversos autores a través del tiempo.

2.1. MARCO SITUACIONAL

2.1.1 Reseña histórica de Revisión Técnica Vehicular

Riteve ha presentado cambios internos y externos debido a la necesidad de contar con una estructura organizacional acorde para cumplir los objetivos de la empresa.

Entre los cambios internos se puede mencionar, el aumento de su personal. Actualmente cuenta con 446 empleados, de los cuales, 45 pertenecen a oficinas centrales, 129 inspectores junior, 81 inspectores senior, 78 Jefes de línea, 29 supervisores, 5 supervisores auxiliares, 55 oficinistas, 8 misceláneos y 17 jefes de estación.

También Riteve ha realizado cambios internos que afectan externamente como los son los defectos de revisión que cambiaron a partir del 2013.

2.1.1.1 Funciones de los Inspectores Técnicos

Con la información obtenida en el Manual Descriptivo de Puestos del departamento de Recursos Humanos se puede mencionar las funciones de los inspectores según el puesto:

- Inspector Junior:
 - ✓ Ejecutar la revisión técnica visual a los vehículos, aplicando los procedimientos y manuales correspondientes, e informando a sus superiores sobre las incidencias que pudieron aparecer en el desarrollo de la inspección.
 - ✓ Realizar la inspección visual de los vehículos verificando los elementos que indique el manual de inspección según el vehículo correspondiente.
 - ✓ Revisar condiciones previas a la prueba de emisión de gases contaminantes, gasolina.
 - ✓ Realizar prueba de sonómetro cuando se le indique según el procedimiento establecido en el manual de inspección.
 - ✓ Realizar prueba de regioscopio, de control de emisión de gases contaminantes gasolina, de banco de suspensión y de frenos cuando se le indique según el procedimiento establecido en el manual de inspección.
- Inspector Senior:

- ✓ Realizar la revisión técnica a los aspectos mecánicos de los vehículos aplicando los procedimientos y manuales correspondientes, así como la prueba de control de emisiones contaminantes e informando a sus superiores sobre las situaciones anómalas que pudieron aparecer en el desarrollo de la inspección.
 - ✓ Realizar las inspecciones en fosa de los vehículos verificando todos los elementos indicados en el manual de inspección.
 - ✓ Realizar la prueba de regioscopio, freno, taxímetro, opacidad, sonómetro y de gases gasolina (cuando se requiere), revisión de equipo especial y funciones de inspector junior cuando se requiere.
- Jefe de línea:
 - ✓ Supervisar la revisión técnica realizada a los vehículos en las líneas de inspección bajo su cargo, revisando la información que le es transmitida por los inspectores, verificando la corrección, exactitud y transparencia de la inspección efectuada, así como la adecuada atención de cliente, evacuando cualquier tipo de duda que se pueda presentar.
 - ✓ Debe entregar el informe final de revisión técnica y explicar el resultado.
 - ✓ Supervisar al personal de la Línea de inspección asignada.
 - ✓ Atender y aclarar cualquier consulta del cliente.
 - ✓ Revisión y verificación del adecuado funcionamiento de los equipos.
 - ✓ Control y custodia de la papelería de seguridad.
 - ✓ Elaboración de informes de cambio de características.

2.1.2 Política de Calidad y Ambiente

Riteve es un organismo de inspección que determina la conformidad de los vehículos con la normativa vigente en el país, mediante la verificación de su estado mecánico y nivel de emisiones contaminantes. Dicha inspección se efectúa de manera uniforme, confiable, íntegra, imparcial e independiente y sus resultados son transmitidos con claridad al cliente.

El accionar de la empresa es socialmente responsable; se fundamenta en la mejora continua, la competencia técnica y la satisfacción del cliente mediante un servicio de excelencia en un entorno seguro, agradable y cordial para sus colaboradores y clientes.

Como parte de su compromiso ambiental, establece objetivos y metas orientados a prevenir, minimizar y controlar los impactos ambientales significativos que genere su actividad, conforme con la normativa ambiental vigente.

El proceso de auditoría estuvo a cargo de la National Standards Authority of Ireland, NSAI, ente certificador de reconocido prestigio mundial que en Costa Rica ha certificado a Intel y a Laboratorios Abbott.

2.1.3. Misión

“Revisar vehículos para preservar la vida”

2.1.4. Visión

Ser reconocida nacional e internacionalmente como una empresa líder en revisión técnica vehicular, por la calidad, confiabilidad e impacto positivo de nuestro servicio a la sociedad.

2.1.5. Valores

Responsabilidad

Confianza

Trabajo en equipo

Honradez

Servicio

Respeto

2.1.6. Organigrama Institucional

Imagen 2 Estructura Organizacional de Revisión Técnica Vehicular Personal Administrativo

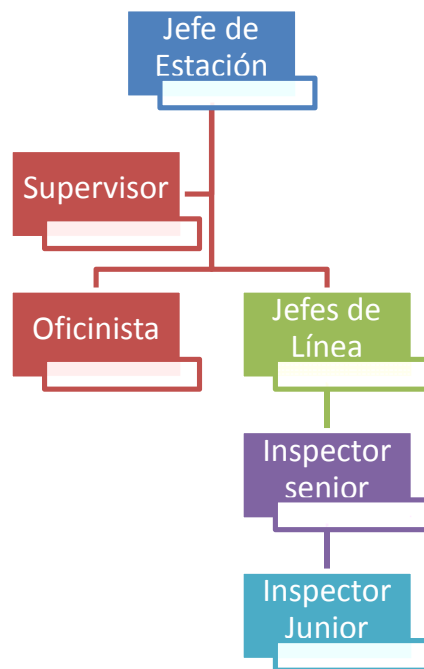


Fuente: Departamento de Recursos Humanos, Manual de Inducción, 2015

Para efectos de conocer las estaciones de Riteve, lo cual va hacer el área de estudio en la figura N° 2, se presenta la forma en que está conformada la estación:

2.1.7. Organigrama Estaciones de Revisión Técnica Vehicular

Imagen 3 Organigrama de Estaciones de Revisión Técnica Vehicular



Fuente: Departamento de Recursos Humanos, Manual de Inducción, 2015

2.1.8. Imágenes de la Estación de Riteve en Heredia y Alajuela

Imagen 4 Entrada y salida principal



Fuente: Tomado del Departamento de Comunicaciones, 2015

Imagen 5 Líneas de Inspección



Fuente: Tomado del Departamento de Comunicaciones, 2015

Imagen 6 Colaboradores de la estación



Fuente: Tomado del Departamento de Comunicaciones, 2015

2.2 Marco Conceptual

A continuación se presentan los diferentes enfoques, planteamientos, así como conceptos teóricos y filosóficos sobre los que se enmarca la presente investigación, los cuales permitirán sustentar los criterios del investigador y apoyará en las conclusiones y recomendaciones del problema abordado.

2.2.1. Administración

La administración cumple un papel muy importante en las organizaciones ya que indican el rumbo que está tomando, sea para bien o para mal, debido a las decisiones que se han tomado, por eso es fundamental que las personas que estén al mando, tengan el conocimiento apropiado para dirigir de la mejor manera tanto la empresa como a los colaboradores.

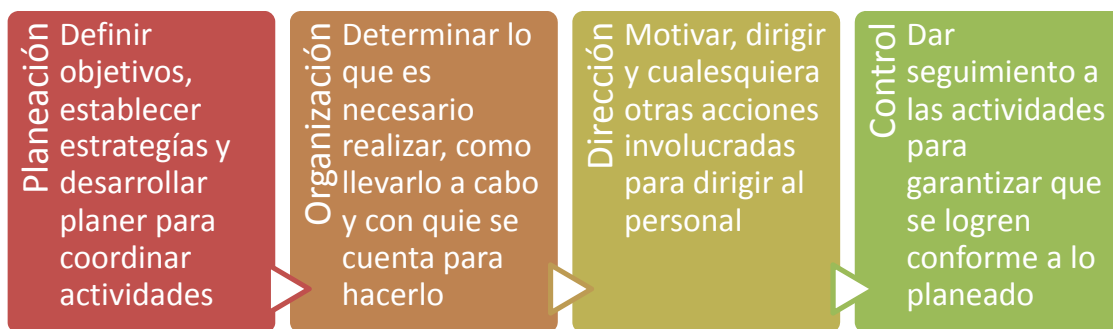
Según Robbins, Stephen P y Coulter, Mary en su Libro Administración (2014), define administración como:

La administración tiene que ver con coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas, de manera que sean realizadas de forma eficiente y eficaz. (Pág. 7)

Es necesario que cuando se hable de administrar, las palabras eficiencia y eficacia siempre estén claras dentro de la organización; Robbins, Stephen P y Coulter, Mary (2014) detalla que la eficiencia es obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de insumos o recursos y la eficacia es “hacer lo correcto” o en otras palabras, efectuar aquellas actividades laborales que derivan en el logro de los objetivos de la empresa. (Pág. 8)

Para ser un buen administrador se debe tener claro cuál es el camino o el punto al que se quiere llegar, por eso se debe planear adecuadamente para lograr el propósito.

Imagen 7 Proceso Administrativo



Fuente: Robbins, Stephen P y Coulter, Mary (2014), *Administración*. (Pág.9)

2.2.1.1. Planificación

Cesar Amaru en el libro *Fundamentos de Administración*, 2009. Indica que la planificación es “una herramienta para administrar las relaciones con el futuro, es una aplicación específica del proceso de tomar de decisiones. Las decisiones que buscan influir en el futuro o que se pondrán en práctica son decisiones de planeación. Este proceso consiste en:

- Definir objetivos o resultados por alcanzar, al igual que los medios para realizarlos.
- Imaginar una situación futura y trabajar para construirla: “O la mejor forma de evitar el futuro es inventarlo” (Alan Kay). (Pag.170)

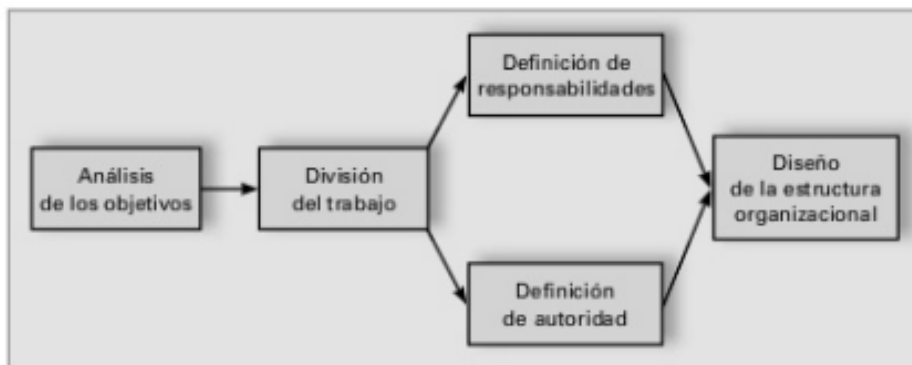
Es indispensable saber dónde se quiere llegar, por eso la planeación es básica cuando existe un proyecto con un objetivo específico, ya que va ser necesario ordenar las ideas para así poder administrar de buena manera todos los recursos, y poder prepararse si ocurre algún inconveniente en el camino, detectando por medio de un plan estratégico las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas.

2.2.1.2. Organización

Cesar Amaru en el libro Fundamentos de Administración, 2009, define el concepto de organización de la siguiente manera: “Consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas”. (Pág.225)

Las principales etapas o decisiones en el proceso de organización se muestran en la siguiente imagen:

Imagen 8 Etapas en el Proceso de Organización



Fuente: Cesar Amaru (2009), Fundamentos de la Administración. (Pág.225)

2.2.1.3. Dirección

Cesar Amaru en el libro Fundamentos de Administración, 2009, explica que Dirección:

Consiste en realizar actividades mediante la aplicación de energía física, intelectual e interpersonal para ofrecer productos, servicios e ideas. No todo

puede preverse o planearse. Sin embargo en la mayoría de los casos hay un plan, explícito o implícito, que sustenta la ejecución de cualquier actividad. La naturaleza de las actividades varía mucho de un caso a otro. Todo depende del tipo de organización, los objetivos, la competencia de las personas, la disponibilidad de recursos y de otros factores. (Pág. 375).

2.2.1.4. Control

Según Cesar Amaru en el libro Fundamentos de Administración Teoría General y Proceso Administrativo, 2009, el control es:

Es el proceso de producir información para tomar decisiones sobre la realización de objetivos. Este proceso permite mantener la organización o sistema orientado a los objetivos. (Pág. 376).

El proceso de control posibilita que se puedan tomar decisiones como:

- Cuáles objetivos debe alcanzar una organización o sistema.
- El desempeño de la organización o sistema comparado con los objetivos.
- Riesgos y oportunidades en el trayecto, desde el inicio de las actividades hasta el objetivo.
- Lo que debe hacerse para asegurar la realización de objetivos.
- La necesidad de cambiar los objetivos.

2.2.2. Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos consiste en tener el personal con las habilidades y capacidades necesarias para que trabajen eficientemente dentro de la organización, por medio de la coordinación y técnicas con las que cuenta cada persona que ayudan alcanzar los objetivos de la empresa.

En el Libro de Administración de recursos Humanos de Mondy, R, Wayne (2010) define Administración de Recursos Humanos:

Coordinación de la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la Administración de Recursos Humanos. (Pág. 4)

La Administración de Recursos Humanos es fundamental para la empresa, porque de ahí surgen los empleados que van ayudar al logro de las tareas en la misma, además, ayudan a tener un buen ambiente laboral, personas capacitadas y trabajando en los lugares correctos según sus estudios.

Hay que tener presente que para que una empresa llegue al éxito, debe tener buenas relaciones interpersonales, ya que uno de los pilares es el trabajo en equipo. Cuando se logra un buen ambiente y una buena relación entre compañeros, se optimiza el rendimiento económico, se ve el interés en los empleados personales y profesionales; por eso es importante que el departamento de Recursos Humanos cumpla sus funciones correctamente junto con los demás departamentos dentro de la empresa.

2.2.2.1. Capital Humano

En otros tiempos se basaban en los recursos financieros y tamaño de una empresa para saber si era competitiva o no; pero ahora que existen muchas empresas, el mercado ha crecido en todas las áreas, se puede deducir que la clave de una organización son las personas que trabajan dentro de ella, ya que ahora las empresas deben ser más innovadoras para así poder tener un buen rendimiento y esto solo se puede lograr con los colaboradores y el aporte de sus ideas.

Idalberto Chivenato en su libro Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones (2011), define Capital Humano como:

Es el capital de gente, talentos y competencias (habilidades). La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. (Pág. 31).

2.2.2.2. Proceso de la Administración de Recursos Humanos

La administración de Recursos Humanos no solo tiene que ver con tener el personal adecuado en la empresa, además, es el encargado de velar porque las personas se desarrollen bien para recompensarlas, además de evaluarlas y controlar que estén cumpliendo con las tareas propuestas.

Siempre que se habla de Recursos Humanos se cree que es contratar personal, entrevistarlo o despedirlo, pero su función va más allá, realiza un proceso para tener en orden una empresa, las decisiones que se tomen son muy importantes ya que depende de ellas la competitividad organizacional. Por eso, a continuación se detalla el proceso de la Administración de Recursos Humanos.

Imagen 9 Los cinco procesos básicos en la gestión de Recursos Humanos

Proceso	Objetivo	Actividades
Atracción (o provisión)	Quiénes trabajan en la organización	Investigación del mercado de Recursos Humanos, Reclutamiento de personas y Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Integración de las personas, Diseño de puestos, Descripción y análisis de puestos y Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones, prestaciones y servicios sociales, higiene y seguridad en el trabajo y rotación sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación y desarrollo organizacional
Evaluación	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de Datos/ Sistema de información, controles – Constancia- Productividad – Equilibrio social.

Fuente: Il Chiavenato (2011), *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*. (Pág.102)

2.2.2.3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Los objetivos no deben descuidar las condiciones de los trabajadores, siempre debe cuidar que el personal se sienta motivado, para lograr que trabajen eficientemente y su desempeño sea el mejor en la organización.

Dentro de los principales objetivos fijados por Chiavenato (2011), se destacan y expresan textualmente los siguientes.

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr *eficiencia* y *eficacia* por medio de las personas. (Pág. 105)

2.2.2.4. Función de la Administración de Recursos Humanos

La administración de Recursos Humanos siempre tiene como función principal coordinar las personas que una empresa necesita para cumplir las tareas.

Sin embargo en un tiempo donde existen empresas muy atractivas, la función del Departamento de Recursos Humanos no es fácil, ya que tiene que competir con distintos mercados, atraer generaciones nuevas para tener un personal calificado.

Idalberto Chivenato en su libro Administración de Recursos Humanos, 2011, indica que:

El papel del área de Recursos Humanos deja de ser simple conversación del statu quo ¹ para transformarse poco a poco en un área capaz de crear organizaciones mejores, más rápidas, proactivas y competitivas. (Pág. 107)

Es decir, la Administración de Recursos Humanos, busca tener una buena base de colaboradores y tratar de retener al personal con buen desempeño, para así tener un ambiente laboral favorable, y asegurar la calidad, ya sea en los productos o servicios que brinde la organización.

Se debe tener en cuenta que el recurso humano en una empresa es muy cambiante, esto se debe al ambiente que pueda presentarse ya sea por las relaciones laborales, los cambios de tecnología o la innovación; por ello la Administración de Recursos Humanos debe estar actualizándose, con sus políticas, roles, cargas de trabajo, entre otros.

¹ expresión latina que hace referencia al estado o situación de ciertas cosas como la economía, relaciones sociales o la cultura en un momento determinado

2.2.3. Reclutamiento y Selección de Personal

Chiavenato (2011), define reclutamiento como “el conjunto de técnicas y procedimientos que se propone atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puesto dentro de la organización” (Pág. 128)

El tema del reclutamiento cumple un papel muy importante en la empresa, ya que como dice en el texto anterior, es el que se encarga de detectar los posibles empleados que cumplen con los requisitos solicitados; consiste en saber el número de personas que necesita una organización.

Sobre todo, los encargados del reclutamiento tienen que considerar que las personas no son iguales, por lo que el trato y la forma de trabajar no es la misma; por eso, lo mejor es hacer el respectivo proceso solamente a las personas de interés.

Los candidatos en una empresa pueden ser reales o potenciales, es decir, algunos pueden estar trabajando en una empresa o pueden estar desempleados, debido a esto Chiavenato (2011) indica los tipos de reclutamiento.

- Reclutamiento Interno: Ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados.
- Reclutamiento Externo: Cuando hay una vacante y la empresa trata de cubrirla con personas ajenas.
- Reclutamiento Mixto: Las empresas no hacen solo reclutamiento interno o externo. Ambos se complementan.

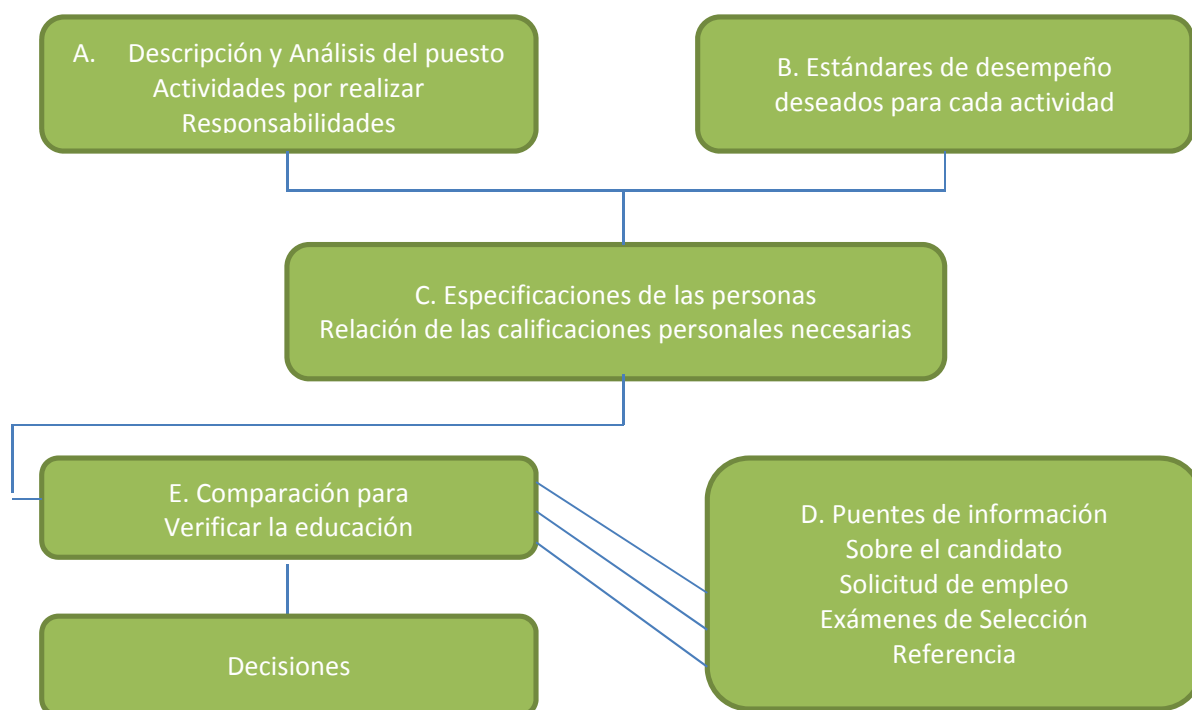
Dessler en su libro Administración, 2011, establece que el proceso de Reclutamiento y Selección consiste en los siguientes pasos:

1. Planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deberán cubrirse.
2. Integrar una bolsa de trabajo para tales puestos, reclutando candidatos internos o externos.
3. Indicar a los aspirantes que llenen los formularios de solicitud de empleo y que participen en una entrevista inicial de selección.
4. Usar diversas herramientas de selección como, exámenes, verificación de antecedentes y estudios médicos para identificar a los candidatos viables.
5. Enviar a uno o varios candidatos viables para el puesto con el supervisor responsable del trabajo.
6. Hacer al candidato o los candidatos una o más entrevistas de selección con el supervisor y otra autoridad relevante, con la finalidad de determinar a qué aspirante se le hará un ofrecimiento real.

Chiavenato (2011) define selección de personal como “buscar entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”, (Pág. 144)

La selección de personal también lleva otro proceso, el cual ayuda a no tener que hacer pasar a todos los candidatos por las distintas etapas si no fue aprobado en las primeras, por eso es importante llevar un orden lógico.

Imagen 10 Proceso de Selección de Personal



Fuente: Il Chiavenato (2011), Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. (Pág.144)

2.2.3.1. Entrevista

Chiavenato (2011), indica que la entrevista de selección “es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistador”. (Pág. 151)

La entrevista debe llevar un proceso, y el entrevistador debe tener el conocimiento para poder manejarla, ya que no saben cómo son los entrevistados, y es necesario que ellos tengan el control tanto del tiempo como de las preguntas, si amerita ser una entrevista estructurada o más libre.

Chiavenato (2011), clasifica la entrevista en cuatro tipos:

1. Entrevista totalmente estandarizada: es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con un guion, que pide respuestas a preguntas estandarizadas y ya elaboradas.
2. Entrevista estandarizada: solo respecto de las preguntas: las preguntas ya están elaboradas pero permiten respuesta abiertas, es decir, libres.
3. Entrevista dirigida: no se especifican las preguntas, sino solo el tipo de respuesta deseadas. Se utiliza solamente para conocer ciertos aspectos espontáneos del candidato.
4. Entrevista no dirigida: no se especifican las preguntas ni el tipo de respuesta requeridas. Se les denominan entrevistas no estructuradas, no dirigidas, exploratorias, informales, entre otros.

Para tomar en cuenta, la entrevista tiene sus etapas, que es importante saberlas para que el entrevistado se siente a gusto y reconozca la seriedad de la empresa Chiavenato 2011 las detalla:

1. Preparación de la entrevista: No debe improvisarse ni apurarse, con cita o si ella, necesita cierta preparación o planeación.
2. Ambiente: Es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista para neutralizar posibles ruidos, además, debe ser un ambiente ameno y cordial.

3. Desarrollo de la entrevista: La entrevista en si es la etapa fundamental de proceso, en la cual se intercambia la información que desean los dos participantes el entrevistador y el entrevistado.
4. Eficacia de la entrevista: La entrevista debe ser tan objetiva como sea posible para que durante ella se obtenga un panorama razonable de cada candidato.
5. Cierre de la entrevista: Debe iniciarse y fluir con libertad, sin timidez. Una conversación amable y controlada. Su cierre debe ser elegante, el entrevistador debe hacer una señal clara de que terminó y se le proporciona al candidato información respecto de las acciones futuras.
6. Evaluación de la entrevista: Inmediatamente después de que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluarlo.

2.2.3.2. Puesto

Idalberto Chivenato en su libro Administración de Recursos Humanos, 2011, define puesto como:

Un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás. En el fondo son relaciones entre dos o más personas. (Pág. 172).

Es importante que los trabajadores conozcan el puesto que tienen o van a tener, sus funciones específicas y responsabilidades; para evitar mal entendidos. También es necesario que tenga presente cuál es su posición en el organigrama, para tener claro de quienes pueden recibir órdenes y de quienes no.

En Riteve se cuenta con un Manual Descriptivo de puesto, en el que se especifican las funciones y requisitos que debe tener la persona que ocupa un cargo en la empresa.

2.2.3.3. Análisis de Puesto

Dessler y Varela en su libro Administración de recursos humanos, 2011, definen Análisis de puesto como:

Es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto. Luego, esa información se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo (lo que implica tal puesto) y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo (el tipo de individuo que hay que contratar para ocuparlo). (Pág.80).

Las empresas realizan los análisis de puesto especialmente cuando se crean puestos nuevos o se modifican, e incluso cuando se actualizan los salarios o compensaciones.

El análisis de puesto puede tener beneficios para la organización, ya que los jefes tienen mayor conocimiento del trabajo que realizan sus empleados y también pueden tener una mejor selección de personal; otro aspecto es que en el momento de calificar la evaluación del desempeño se es más objetivo.

2.2.4. Remuneración o Compensación

El salario es un derecho que tienen los trabajadores por todo el trabajo que realizaron. Lo que sucede con este tema es que se debe tener cuidado, ya que es una de las principales motivaciones de los trabajadores, por ello, a la hora de realizar un aumento, se debe evitar el favoritismo y ser igual para todos.

Otro aspecto que se deben cuidar, son las responsabilidades, ya que muchas veces las personas que trabajan más o tienen más responsabilidades son las que tienen el salario más bajo lo cual desmotiva y provoca que el trabajador se quiera marchar de la empresa.

Según Othón Juárez Hernández en su libro Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones, (2014), define sueldo:

Se utiliza para especificar la cantidad mensual en efectivo que los empleados reciben sobre la base de un mes de trabajo. Generalmente, este elemento es la parte más significativa de los pagos, en efectivo y periódicos, que el empleado recibe, por lo que resulta fundamental que la empresa tenga elementos técnicos para determinar el nivel de sueltos de su personal, entre otros motivos porque el mismo es el que le permita atraer, conservar y motivar con eficacia al personal que exige el negocio de la empresa. (Pág. 9)

2.2.5. Capacitación

Las empresas deben tener en cuenta que capacitar a sus colaboradores constantemente es una inversión, ya que le ayuda a conocer y realizar las actividades de trabajo de la mejor manera. Además, es una forma de motivar a los trabajadores para que conozcan más sobre la tarea que desempeñan y así se desarrollan personal y profesionalmente.

Idalberto Chivenato en su libro Administración de Recursos Humanos, 2011, define Capacitación como:

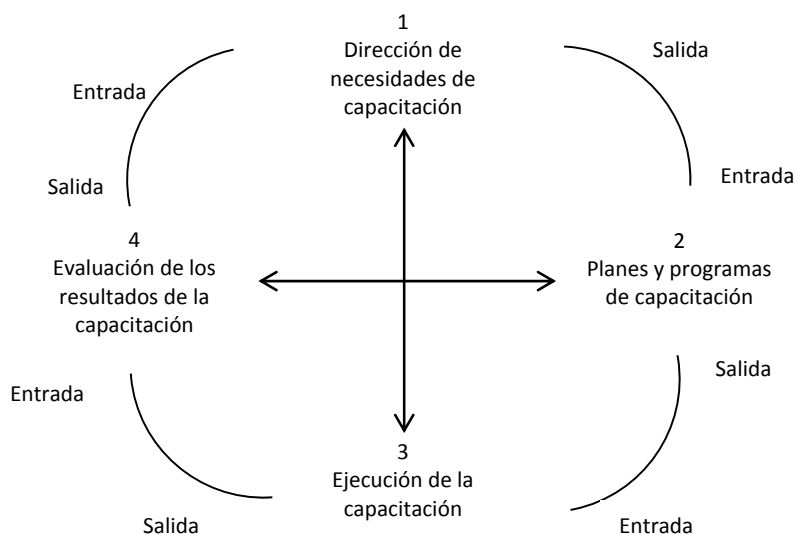
El proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. (Pág. 322)

La capacitación colabora con el presente en una organización y tener un mejor futuro ya que al estar las personas bien preparadas se logra el éxito en las empresas, Chiavenato (2011) menciona los objetivos de la capacitación:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (Pág. 324)

La capacitación debe tener un proceso para que en el momento de desarrollarlo sea de la mejor manera y sobre todo tenga todos los detalles necesarios para que sea clara y ordenada, no solamente se trata de brindar una capacitación a las personas sino, requiere de un ciclo.

Imagen 11 Ciclo de la Capacitación



Fuente: Il Chiavenato (2011), Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. (Pág.325).

2.2.5.1. Dirección de necesidades de capacitación:

Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar necesario. Para la detección de las necesidades se consideran tres niveles de análisis. (Pág.325)

- ✓ Análisis Organizacional: son los objetivos de la organización y filosofía de la capacitación.
- ✓ Análisis de Recursos Humanos: es el análisis de la fuerza de trabajo (análisis de las personas).
- ✓ Análisis de operaciones y tareas: es el análisis de las habilidades, experiencias, actitudes, conductas y características personales exigido por los puestos (análisis de puestos). (Pág. 326)

2.2.5.2. Planes y programas de capacitación:

Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez detectadas y determinadas las necesidades de capacitación se prepara su programa.

El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes que deben identificarse durante la detección: ¿Cuál es la necesidad? ¿Dónde se determinó en primer lugar? ¿Ocurre en otra área o división? ¿Cuál es su causa? ¿Es parte de una necesidad mayor? ¿Cómo resolverla, por separado o en combinación con otras? ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla? ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás? ¿La necesidad es permanente o temporal? ¿Cuántas personas y servicios se atenderán? ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación? ¿Cuál es el costo probable de la capacitación? ¿Quién realizara la capacitación? (Pág. 330)

2.2.5.3. Ejecución de la Capacitación:

Es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su instrumentación, la ejecución o realización de la misma, supone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la

empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o labor. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o labor, y transmiten sus conocimientos a los aprendices.

La ejecución de la capacitación depende de factores como adecuación del programa respectivo, calidad del material de capacitación, cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa y calidad y preparación de los instructores. (Pág. 334)

2.2.5.4. Evaluación de los resultados de la capacitación:

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

- ✓ Constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
- ✓ Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de la metas de la empresa. (Pág. 335)

2.2.6. Evaluación del desempeño

Las organizaciones siempre se ven interesadas en el recurso humano de la empresa, ya que ellos son los que ayudan a lograr los objetivos de la organización; es por eso que tratan de tener siempre el personal idóneo, y una manera de detectar las deficiencias que limitan los resultados individuales, es por medio de la evaluación del desempeño. Gracias a ella, se obtiene información útil para la empresa ya que le

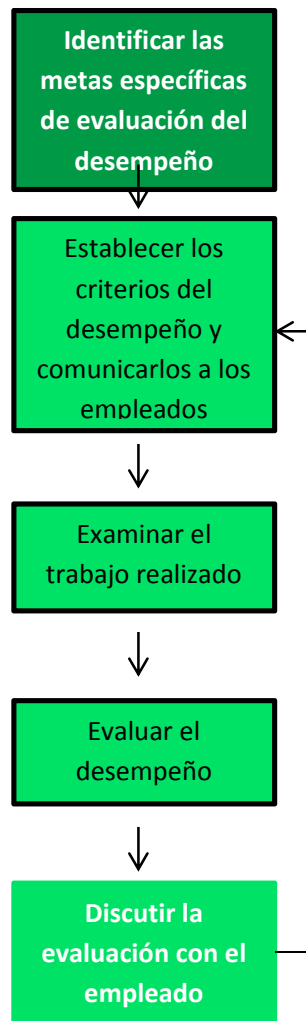
permite conocer cuales áreas se debe reforzar con capacitación, también es importante porque se toman decisiones como cambios en la políticas organizacionales, remuneración, entre otros.

En el libro de Administración de recursos humanos de Mondy, R, Wayne, 2010 define Evaluación del desempeño:

Es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. Un aspecto fundamental en la definición es la palabra formal, porque en la realidad la administración debería supervisar el desempeño de un individuo de mane continua. (Pág. 239)

Al igual que todas las tareas de Recursos Humanos la evaluación del desempeño también incluye un proceso para llevar un mejor control y que exista una buena realimentación con el personal Mondy, R, Wayne (2010)

Imagen 12 Proceso de Evaluación del Desempeño



Fuente: Mondy, R, Wayne (2010), Administración de recursos Humanos. (Pág.243)

Las evaluaciones del desempeño pueden presentar problemas, ya que normalmente es un tema muy conflictivo en una empresa, sobre todo cuando las personas no está de acuerdo con la calificación o no se tiene un debido proceso para su entrega, e incluso no sabe aplicar o revisar bien una evaluación, entre otros, por eso Mondy R, Wayne indica en su libro Administración de Recursos Humanos, los problemas de las evaluaciones del desempeño:

- Incomodidad del evaluador: Si un sistema de administración de desempeño tiene un diseño defectuoso, o si se administra indebidamente, los empleados tendrán temor de recibir la evaluación y los administradores se resistirán a aplicarlas. (Pág. 254)
- Falta de objetividad: Una deficiencia potencial de los métodos tradicionales de evaluación de desempeño es que carecen de objetividad. (Pág. 254)
- Error o efecto Halo: un error de halo ocurre cuando un administrador generaliza una característica del desempeño, ya sea positivo o negativo, o un incidente positivo o negativo, a todos los aspectos de la evaluación del desempeño, dando como resultado una evaluación más alta o más baja de la que merecería el empleado. (Pág. 254)
- Indulgencia/ Severidad: Algunos administradores son demasiado generosos al elogiar a alguien o demasiado severos al criticarlos. (Pág. 254)
- Tendencia Central: es aquel que ocurre cuando el evaluador, incorrectamente, califica a todos los empleados cerca del promedio o de la parte media de una escala. (Pág. 255)
- Sesgos de comportamiento reciente: El comportamiento de un empleado mejora con frecuencia, y la productividad tiende a aumentar varios días o semanas antes de la evaluación programada. (Pág. 255)
- Sesgo personal (formación de estereotipos): Esta dificultad ocurre cuando los administradores permiten que las diferencias individuales influyan en la calificación que otorgan. (Pág. 255)

2.3. TEORÍAS RELACIONADAS CON EL PROYECTO

2.3.1. Evolución de la Rotación de Personal

Unos de los principales objetivos de la administración de Recursos Humano es brindar al personal las capacidades que la empresa requiere, es por eso que hay que tener presente que toda organización necesita del recurso humano.

Se puede mencionar algunas teorías clásicas. Cuando se consideró la selección de personal con un carácter sistemático como primer lugar, la Teoría de Taylor 1903, describe un grupo de principios de administración vinculados con la supervisión de trabajo de los operarios.

Por otro lado se tiene a Fayol en 1925, quién estudió a la organización, desde el punto de vista de sus interrelaciones estructurales y Emerson en 1931, desarrollo los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de empleados, Mayo en 1932, vino a proponer el enfoque humanístico con la Teoría de las Relaciones Humanas.

Después que fueron surgiendo estas teorías e iniciada la Revolución Industrial, cada día se utilizaba más el proceso de selección de personal, lo cual llego a provocar que empezara a existir la rotación del personal.

El problema de la rotación de personal fue descubierto en Norteamérica en el año 1910, fue ahí donde las empresas empezaron a notar el costo que representa la rotación y lo importante que es controlar dicho tema, para así contar con el personal idóneo, capacitado y satisfecho laboralmente.

Se dice que desde la Guerra Mundial se seleccionaban grandes conglomerados de individuos, destinados a tareas específicas y el hombre hacia selección de sus congéneres por ciertas cualidades.

Por lo anterior, se nota como este tipo de selección de personas se sigue dando, ya que aún se continúa contratando a las personas por su potencialidad física y mental que sean idóneos para el trabajo.

Es por eso que, la selección de personal, va muy ligada con la rotación ya que desde que empieza el proceso de selección se pueden hacer pruebas para conocer las características de las personas y saber si son adecuadas para el puesto además que vayan a durar o servir en la empresa.

Que se sientan satisfechos con factores como el puesto de trabajo, salario, el ambiente laboral, y se sientan motivados por sus labores, ya que esto ocasiona que las personas no quieran dejar la compañía; y es fundamental que desde el principio se le tome la importancia para disminuir la constante rotación de personal, que se da por las mismas causas.

2.3.2. Rotación de Personal

Las organizaciones están conformadas por un conjunto de personas para lograr un objetivo en común, pero esto se debe a que ellas reciben beneficios ya sea monetarios o de conocimiento. Por tal motivo, van a estar en el lugar más conveniente donde puedan alcanzar sus propios objetivos, no solo los de la organización.

Idalberto Chivenato en su libro Administración de Recursos Humanos, 2011, define rotación del personal como:

Se define la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el

ambiente, se determina por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. (Pág. 116)

La rotación de personal surge por empleados insatisfechos que lo llevan a buscar otro trabajo, pero también esto trae el reclutamiento de personal a la empresa, ya que consiste en mantener el personal que la organización necesita para alcanzar las metas.

El movimiento de personal se puede dar por varias razones, no solamente por renunciaciones, también por despidos o movimientos en el puesto de trabajo como ascenso o cambio de funciones.

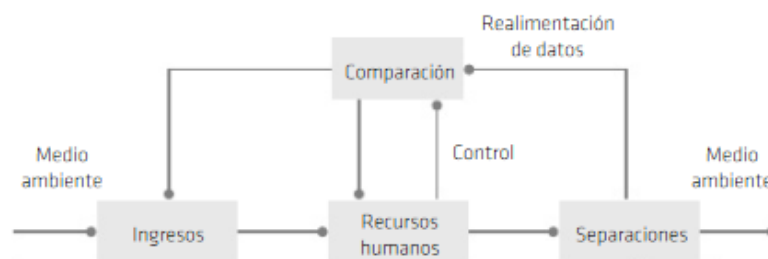
En las empresas se puede presentar rotación de personal porque buscan nuevos recursos para aumentar las operaciones, o para disminuir las operaciones que creen innecesarias, sin embargo, deben tener mucho cuidado que no sea algo que se les salga de control.

Uno de los aspectos que influye en la rotación de personal es la satisfacción en el trabajo, el estilo de liderazgo en el trato a los colaboradores, ya que si el supervisor genera confianza y seguridad, este se motiva y hace que la producción en la empresa crezca.

Al ser la rotación de personal un costo para la organización porque, como se ha mencionado anteriormente, implica el reclutamiento y capacitación, también los colaboradores, a veces, no les gusta el cambio en un puesto, sobre todo si este se hace sin un estudio previo, ya que al no dar el rendimiento adecuado puede afectar en la posibilidad de crecimiento debido al estancamiento y además no rinde de la mejor manera.

Muchos Jefes no tienen presente que si se quiere disminuir la rotación de personal se debe tener un ambiente agradable en la organización, que el trabajador se sienta satisfecho laboralmente y así se sienta motivado con el trabajo que realiza y este es uno de los errores que se presenta en una empresa, se cree que por tener un buen salario ya la persona está motivada, esto ocurre por desconocimiento de los jefes sobre qué es lo que realmente motiva a un empleado.

Imagen 13 La rotación de personal



Fuente: Il Chiavenato (2011), Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. (Pág.118)

En empresas grandes cuando existe alta rotación de personal, tratan de revisar el por qué se está dando tanto movimiento de este tipo, ya que son empresas que han analizado el tiempo que se invierte y dinero que se utiliza en la rotación de personal. No hay que olvidar que deben incluirse costos indirectos como lo es la disminución en la productividad antes de salir, o el ánimo del trabajador, el tiempo extra que deben hacer los otros trabajadores por cubrir vacantes.

2.3.2.1. Índice de Rotación

El índice de Rotación de personal es la relación entre las entradas, las salidas y las personas que se encuentran dentro de la organización, al realizar el cálculo del índice

permite analizar de una mejor manera este tema. Según indica Chiavenato (2011) se puede calcular:

- ✓ Rotación de personal para la planeación de Recursos Humanos
- ✓ Analizar las pérdidas de personas y sus causas, en el cálculo de índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas) sino solo separaciones ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados.
- ✓ Cuando se analiza las pérdidas de personal para verificar los motivos de las personas para abandonar la organización, solo se consideran la separación por iniciativa de los empleados, y no las provocadas por la organización.
- ✓ Cuando se evalúa la rotación de personal por departamentos o divisiones considerados subsistema de un sistema mayor la organización.

2.3.2.2. Ventajas de la rotación de personal

Las empresas siempre presenta rotación de personal, y este puede variar ya sea mucha rotación, poca o dentro del promedio; lo que los jefes deben hacer es buscar el lado positivo y ver los beneficios que puede traer para la empresa la rotación de personal. En la página rhs, se habla de las ventajas de la rotación de personal,

<http://rhslatam.com/blog/rotacion-laboral-ventajas-y-desventajas/>. 2013:

- El personal de la organización es más joven.
- Hay una disminución en salarios, ya que personal nuevo indica percibir menos que los que ya tienen un periodo de antigüedad por considerar.
- En el caso de ser un retiro voluntario por parte del empleado, este tendrá mayor cantidad de derechos.
- Permite tener trabajadores más capacitados.

- La organización puede ser más innovadora, ya que adquiere capital humano más joven que aporta ideas más frescas.
- Permite reemplazar al personal que no tiene buen desempeño y está generando pérdida en lugar de ganancia

2.3.2.4. Desventajas de la rotación de personal

Sin embargo, como toda situación, también se pueden tener consecuencias y por eso es que las empresas deben cuidar de no exceder la rotación del personal ya que también tiene sus desventajas, aunque muchos jefes no lo ven y por eso no hacen nada para tener al personal motivado. Es bueno informarse sobre las causas que genera la rotación de personal, según la página rhs, algunas desventajas de la rotación de personal son,

<http://rhslatam.com/blog/rotacion-laboral-ventajas-y-desventajas/>. 2013:

- Costo, representa el mayor problema de la rotación laboral, ya que se produce por distintos factores como: tiempos perdidos, el proceso de reclutamiento y selección de personal, capacitación y contratación.
- Falta de integración entre el equipo de trabajo.
- La imagen de la organización se puede ver afectada por el alto índice de rotación que existe en ella.
- Posibilidad de divulgación de información.

2.3.2.5. Tipos de rotación de personal

Cuando se habla de rotación de personal se tiene una perspectiva negativa ante dicha palabra, sin embargo, no siempre la rotación es negativa; existen distintas situaciones

por las que se rota personal no siempre es por despido o recorte, los tipos se definen de la siguiente manera:

Rotación Interna: número de trabajadores que cambian de puesto sin salir de la empresa.

Rotación externa: entrada y salida de las personas en la organización.

2.3.2.6. Costo de la Rotación de Personal

Chiavenato (2011), expresa que la rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios.

Entre los costos primarios que están relacionados con la separación de cada empleado y su sustitución se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ Costo de Reclutamiento y Selección:
 - Gastos de emisión y procesamiento de la requisición del empleado.
 - Gasto de mantenimiento del departamento de reclutamiento y selección (salarios, prestaciones sociales, horas extras, material de oficina, rentas, etc)
 - Gastos para anuncios en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento, material, de reclutamiento, formatos, etc.
 - Gastos en exámenes de selección y evaluaciones de candidatos.
 - Gastos en servicio médico (salarios del personal de enfermería, prestaciones sociales, horas extras, etc) divididos entre el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección.
- ✓ Costo de registro y documentación

- Gasto de mantenimiento del departamento de registro y documentación de personal (salarios, prestaciones sociales, horas extras, material de oficina y rentas entre otros)
 - Gastos en formatos, documentación, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria y otros.
- ✓ Costo de Provisión
- Gasto del departamento de capacitación (si este es el departamento responsable de la provisión personal nuevo en la organización; si la provisión esta descentraliza en los varios departamento de Recursos Humanos (reclutamiento y selección), capacitación, remuneración, higiene y seguridad, prestación, etc.
 - Costo del tiempo de supervisión del departamento solicitante aplicado a la adaptación del empleado recién ingresado en su división.
- ✓ Costo de separación
- Gastos en el departamento del registro y documentación correspondiente al proceso de separación del empleado (anotaciones, registros, comparencias ante entidades laborales) divididos entre el número de empleados separados
 - Costo de la entrevista de separación (tiempo que le dedica el entrevistador, el costo de los formatos y de los informes posteriores, etc)
 - Costos de liquidación, como parte proporcionales de vacaciones y aguinaldo, prima de entidad y fondo de ahorro, entre otros.

Son notorios los costos que representa para la empresa la rotación de personal, ya que significa el reclutamiento y capacitación de nuevo. También en el momento de

cambiar a un trabajador del puesto puede provocar estancamiento con lo cual se ven afectados ambos.

Por otro lado, los costos secundarios comprenden aspectos intangibles y difíciles de evaluar numéricamente, se pueden mencionar los siguientes, Chiavenato (2011):

- ✓ Repercusiones en la producción:
 - Pérdida en la producción debido a la vacante generada en tanto no se cubre.
 - Producción menor, por lo menos durante el periodo de adaptación, del nuevo empleado en el puesto.
 - Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de sus compañeros.

- ✓ Repercusiones en la actitud de personal:
 - Impresión, actitudes y predisposición que el empleado transmita a sus compañeros debido a su separación.
 - Impresión, actitudes y predisposición que el empleado de nuevo ingreso transmita a sus compañeros.
 - Influencia en los dos aspectos anteriores en la moral y actitud del supervisor y el jefe.
 - Influencia en los dos aspectos anteriores en los clientes y proveedores.

- ✓ Costo extra laboral
 - Gasto en el personal adicional o en horas extras necesarias para cubrir la vacante por la ineficiencia inicial del nuevo empleado.
 - Tiempo adicional de producción por la ineficiencia inicial del nuevo empleado.

- Incremento del costo unitario de producción por la disminución de la eficiencia promedio causada por el nuevo empleado.
- Tiempo adicional invertido por el supervisor para integrar y capacitar al nuevo empleado.
- ✓ Costo extra operativo
 - Costo adicional de energía eléctrica por un bajo índice productivo del nuevo empleado
 - Costo adicional de lubricación y combustible por un bajo índice productivo del nuevo empleado
 - Costo adicional de mantenimiento, planeación y control de la producción, entre otros, que se elevan ante el reducido índice productivo del nuevo empleado.
 - Incremento de accidentes consecuencia de costos directos e indirectos pues aumenta su probabilidad en el periodo de adaptación de los empleados nuevos.
 - Incremento de errores, rechazos y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

Chiavenato, (2011) también hace mención de los costos terciarios de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son solo estimables:

- ✓ Costo de inversión adicionales:
 - Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción,

que es menor mientras haya vacantes o durante el periodo de adaptación y de entrenamiento de los recién contratados.

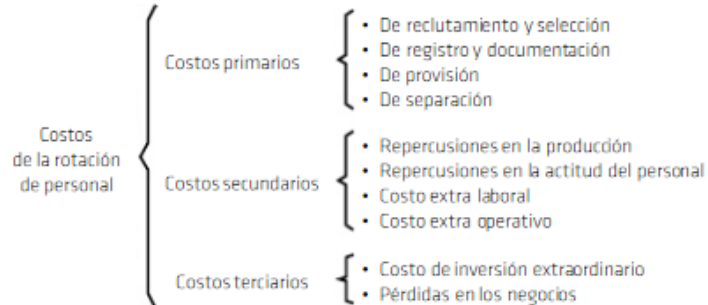
- Aumento de salario de los nuevos empleados, con el consecuente reajuste a todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta con lo que se intensifica la competencia y la oferta de salarios iniciales elevados de Recursos Humanos.

✓ Perdidas en los negocios:

- Repercusiones en la imagen y en los negocios de la empresa por la calidad de los productos o servicios con empleados sin experiencia y en etapa de adaptación.

Cabe considerar, que la rotación de personal y la sustitución de un trabajador consumen mucho tiempo y dinero. Además del conocimiento y experiencia que se lleva el colaborador, debido a que normalmente si están dentro de la empresa es por generar resultados satisfactorios.

Imagen 14 Costos de Rotación de Personal



Fuente: Il Chiavenato (2011), Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. (Pág.123)

2.3.2.7. Factores Determinantes de la Rotación de Personal

La rotación de personal, como se ha visto, se da por factores tanto al interior como al exterior de la empresa esto ocurre en su gran mayoría por la actitud y comportamiento de las personas en las organizaciones.

La información de estos factores internos y externos se obtienen en la encuestas de salida cuando una persona decide dejar la empresa, estas entrevistas se realizan para saber en qué está fallando la empresa y eliminar esas causas. Entre los factores internos que provocan la salida de los trabajadores la mayor parte están en la políticas de recursos humano, por eso cuando una empresa no presenta mucho movimiento de personal es señal que tiene una buena política en este campo.

Hay factores como la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral que originan un aumento en la rotación de personal.

Lo que se debe evitar es que la rotación de personal genera aspectos negativos en la empresa, sobre todo cuando las vacantes no se encuentran fácilmente debido a que las labores no son atractivas o no se paga bien. El problema de este tipo de

vacantes es que provoca que se realice una mala selección ya que no hay muchas opciones de contratación.

Y es entonces cuando la persona no dura mucho en la empresa, ya sea por su propia decisión o porque a la organización no le sirvió, esto debido a que el trabajo no era como pensó, encontró otro trabajo que cumple mejor con sus expectativas.

2.3.2.8. Fenómenos Externos e Internos de Rotación

Se ha mencionado diferentes fenómenos que afectan la rotación de personal en una empresa, por lo que es importante tener el conocimiento específico y tener cuidado con esos fenómenos para tratar de disminuir lo más posible la rotación, Chiavenato (2011) los detalla de la siguiente manera:

Entre los fenómenos externos se encuentran:

- ✓ Situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado.
- ✓ Coyuntura favorable o desfavorable a la organización
- ✓ Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc.

Entre los fenómenos internos que se presentan en la organización se encuentran:

- ✓ Política salarial de la organización
- ✓ Política de prestaciones de la organización
- ✓ Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal
- ✓ Oportunidades de crecimiento profesional
- ✓ Tipo de relaciones humanas dentro de las organizaciones
- ✓ Condiciones físicas de trabajo en la organización
- ✓ Moral del personal
- ✓ Cultura organizacional

- ✓ Política de reclutamiento y selección de los recursos humanos
- ✓ Política disciplinaria de la organización
- ✓ Criterios de la evaluación del desempeño
- ✓ Grado de flexibilidad de las políticas de la organización

2.3.3. Satisfacción Laboral

Es importante que los supervisores en las empresas observen el comportamiento de los empleados en las organizaciones, ya que este puede decir mucho tanto en el tema de rotación, como en el ambiente de trabajo, trato a los compañeros, entre otros. Por eso se hace mención de la definición de satisfacción laboral según Robbins y Judge en su libro Comportamiento Organizacional, 2009: “El sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características”. (Pág.31)

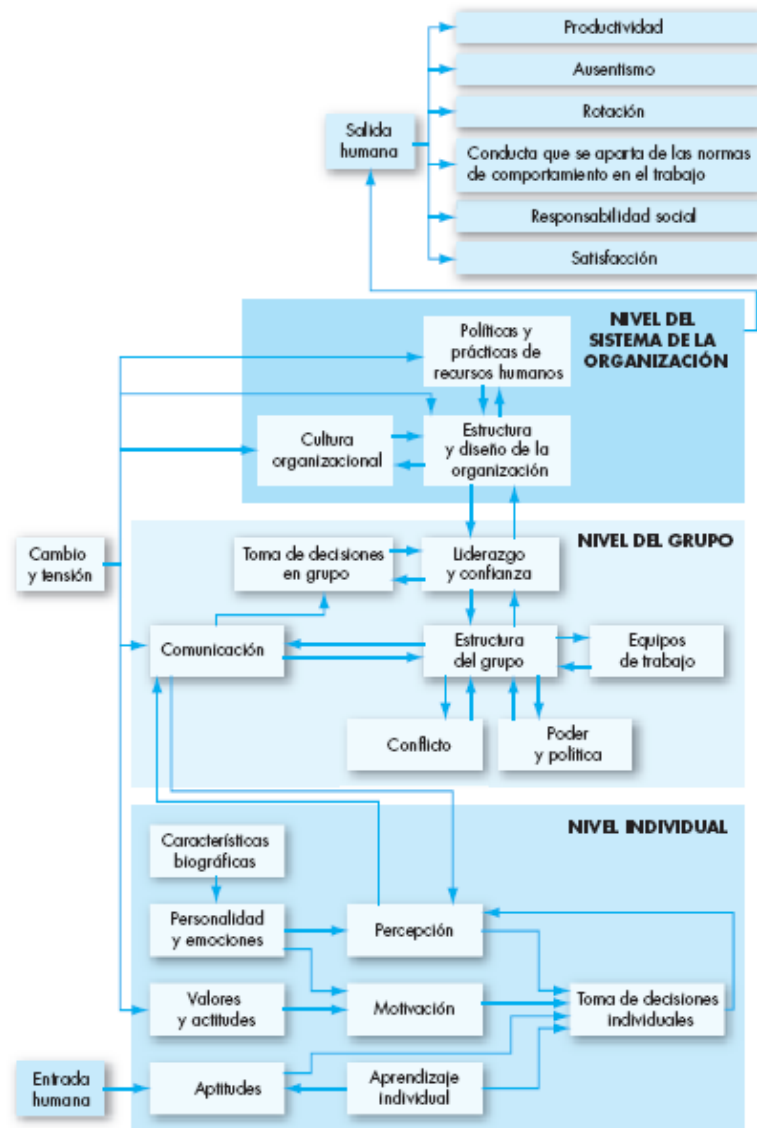
Los incentivos que da la organización por el trabajo realizado, demuestran una buena relación por parte del patrono hacia el empleado, ya que el mismo ofrece su aportación, esfuerzo y trabajo, altamente valiosos para los objetivos de la producción; la organización da estímulos o reconocimientos, a manera de pagos por los servicios prestados.

Todos los empleados valoran los estímulos conforme con la capacidad que éstos tengan para satisfacer sus necesidades. Es por eso que no todos los reconocimientos generan el mismo tipo de respuesta en los empleados.

Algunas variables que menciona Robbins y Judge (2009), sobre la influencia en la productividad son: ausentismo, rotación, desviación de normas de comportamiento en el sitio de trabajo.

- **Variables del individuo.** Las personas entran a las organizaciones con ciertas características innatas que influirán en su comportamiento en el trabajo. La más obvia es la que se refiere a los rasgos biográficos tales como la edad, género y estado civil; los rasgos de la personalidad; una estructura emocional inherente; valores, actitudes; y niveles de aptitudes básicas. En esencia, estas características ya están definidas cuando un individuo se integra a la fuerza de trabajo, y en su mayor parte hay poco que la gerencia pueda hacer para modificarlas.
- **Variables de grupo:** El comportamiento de la gente en grupos es más que la suma de los individuos si actuaran por su cuenta. La complejidad del modelo aumenta cuando se considera el comportamiento de las personas.
- **Variable de sistema de organización:** El comportamiento organizacional alcanza su nivel más alto de sofisticación cuando se agrega una estructura formal al conocimiento previo del comportamiento del individuo y el grupo. Así como los grupos son más que la suma de sus miembros, las organizaciones son más que la suma de los grupos que las forman. El diseño de la organización formal; la cultura interna de la organización y las políticas y prácticas de recursos humanos de ésta (es decir, procesos de selección, programas de capacitación y desarrollo, y métodos de evaluación del desempeño), tienen un efecto en las variables dependientes. (Pág.32)

Imagen 15 Modelo de Comportamiento Organizacional



Fuente: Robbins (2009), *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*. (Pág.33)

CAPÍTULO III:

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se expone de forma precisa el tipo de datos que se requiere indagar para el logro de la investigación. Por ello, se identifica el tipo de enfoque y cada uno de los instrumentos utilizados durante este proceso. Además, se detallan los pasos y maneras en que se realizará el estudio, con el objetivo de brindar una base sólida a los datos, información y resultados que se obtendrán.

3.1. TIPO DE ESTUDIO

El enfoque de la investigación es la primera etapa para definir la forma de recolectar los datos, pertinentes sobre los atributos, conceptos, cualidades o casos, sucesos u objetos involucrados en la investigación, para este caso se utilizarán los enfoques cuantitativo, cualitativo, al utilizarse los dos se le denomina mixto.

3.2. ENFOQUE CUANTITATIVO

Este proyecto de investigación utilizará un enfoque de tipo cuantitativo del cual Hernández, Sampieri, R. Fernández, C. Baptista, M. (2010) sostiene que:

Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (pág. 4).

Como se dice en la definición anterior, el enfoque cuantitativo se va utilizar en la investigación, ya que se obtendrán resultados numéricos por medio de una encuesta que se les realiza a los trabajadores de Revisión Técnica Vehicular específicamente de las estaciones de Heredia y Alajuela.

3.3. ENFOQUE CUALITATIVO

Hernández, Sampieri, R. Fernández, C. Baptista, M. (2010) indican que: “El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de investigación”. (P.7).

En este mismo sentido, Manuel Boja S (2012) indica:

Los estudios cualitativos no pretenden generalizar los resultados a poblaciones más amplias, ni necesariamente obtener muestras representativas. Se basan más en el proceso inductivo, es decir exploran la realidad describiéndola y después proponen algunas teorías, por lo que son estudios que tiene un alto contenido subjetivo. (Pág.12)

La investigación será cualitativa, porque se va utilizar la recolección de datos sin medición numérica, para descubrir los motivos por los que el personal deja de trabajar en Riteve, por medio de la revisión de encuestas de salida y análisis de expedientes.

3.4. ENFOQUE MIXTO

Hernández, Sampieri, R. Fernández, C. Baptista, M. (2010) indican que:

Representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández, Sampieri y Mendoza (2008). (P.546).

Es por eso, que se llega a la conclusión que el enfoque que se utilizara en la presente investigación es el mixto, ya que en la encuesta se desarrollarán tanto preguntas abiertas como cerradas, lo cual implica, en algunas respuestas, analizar los comentarios que brindaron y que serán de provecho para el investigador ya que puede reconocer las principales necesidades de los encuestados.

3.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación de este proyecto es de dos tipos; descriptiva, busca especificar las características y perfiles que presenta el fenómeno estudiado, para luego analizarlas. Es decir, se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información para describir qué se investiga y exploratoria ya que el tema de rotación de personal no ha sido estudiado en la empresa. Es por eso que se va realizar una encuesta para poder conocer más a fondo los motivos por los que se da la rotación de personal y que nunca se han considerado importantes.

3.5.1. Investigación Descriptiva

Manuel Borja S (2012), definen la investigación de tipo descriptiva de la siguiente manera: “Investiga y determina las propiedades y características más representativas de los objetos de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto” (Prof. Elías Holguín UCV). (Pág.13).

El fin de una investigación descriptiva es obtener información, ya sea por medio de las encuestas o entrevistas e incluso observación del área de estudio para poder conocer las actitudes y aspectos de importancia en la actividad que realizan y así dar un mejor enfoque a la solución del problema.

Por lo tanto, esta investigación ha sido dirigida a la solución de un problema que se presenta en la rotación de personal de Riteve en las estaciones Heredia y Alajuela.

3.5.2. Investigación Exploratoria

Hernández, Fernández y Baptista (2010), definen la investigación exploratoria de la siguiente manera: “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o un problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”. (Pág. 79).

En este caso se indica que en Revisión Técnica Vehicular nunca se ha estudiado la rotación de personal, y por eso se van a analizar solamente las estaciones de Alajuela y Heredia, como base para encontrar las principales causas internas y externas por los que los trabajadores deciden dejar la compañía o existe movimiento de personal.

1.5.2. Diseño Transversal

La presente investigación es de diseño transversal, debido a que se están utilizando datos de Revisión Técnica Vehicular tanto del año 2015 como del 2016, con el fin de analizar variables e indicadores de ese tiempo en específico.

Como lo indica Manuel Borja S (2012), la investigación trasversal: “Describe el fenómeno de estudio a través del tiempo. No le interesa la evolución del fenómeno”. (Pág. 14)

3.6. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Consiste en recolectar toda la información, analizarla para lograr los objetivos del proyecto, mediante un proceso sistemático y lógico para definir detalladamente cada aspecto que se debe considerar en la obtención de los datos.

3.6.1. Análisis de contenido

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) en su libro Metodología de la Investigación, se define. "Es una técnica para estudiar cualquier tipo de comunicación de manera objetiva y sistemática, que cuantifica los mensajes o contenidos en categorías y subcategorías, y los somete al análisis estadístico". (Pág. 260).

El análisis de contenido es un aspecto muy importante en la investigación, ya que permite dar la solución al problema planteado y lograr alcanzar los objetivos propuestos, esto mediante una investigación objetiva y confiable de las variables operacionales.

3.6.2. Sujetos

Los sujetos de estudio están conformados por los inspectores de Revisión Técnica Vehicular en las estaciones de Heredia y Alajuela.

Por motivo de confidencialidad de la identidad de las personas sujetas de estudio, no se detallarán sus nombres, únicamente se utilizarán datos cuantificables para demostrar los resultados de la investigación que se realizará.

3.6.3. Fuentes de información

Las fuentes de información son aquellas en las cuales se detecta, consulta y obtiene la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar el problema de investigación. Esta revisión debe ser selectiva, puesto que cada año, en diversas partes del mundo, se publican miles de artículos en revistas académicas, periódicos, libros y otras clases de materiales en las diferentes áreas del conocimiento. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, pág.53).

Es decir, todo documento que contiene información útil para el tema de investigación, es importante conocerlo y seleccionar las fuentes adecuadas para obtener buenas bases de conocimiento.

3.6.3.1. Fuentes primarias

Según Bernal, (2010). Las fuentes primarias son “Todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, se origina información”. (Pág.191)

En relación con lo anterior, en este trabajo de investigación se va a utilizar la aplicación de una encuesta realizada a los inspectores de Revisión Técnica Vehicular, así como el análisis de las encuestas de salida de los ex colaboradores de Riteve en el año 2015 y revisión de expedientes de los colaboradores.

3.6.3.2. Fuentes secundarias

Según Bernal, (2010). Las fuentes secundarias son “Todas aquellas que ofrece información sobre el tema que se va a investigar pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo los referencia” (Pág.192)

En esta investigación se emplearon libros, tesis y documentos oficiales que permita tener mayor conocimiento para la investigación.

3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

Se trata de seleccionar a los sujetos siguiendo determinados criterios, procurando que la muestra sea representativa.

En este caso la selección de la muestra estará conformada por los inspectores junior, sénior y Jefes de Línea de las Estaciones de Heredia y Alajuela, ya que son las personas más indicadas para proporcionar información importante y necesaria para este proyecto de investigación

3.7.1. Población

Manuel Borjan S (2012), define población como un “conjunto de elementos o sujetos que serán motivo de estudio”. (Pág.30)

Es decir la población deben tener características comunes y que sean vistas en el momento determinado de estudio, en este caso el sujeto de estudio es las causas por las que se da la rotación de personal en Riteve.

La población de esta investigación es de 90 funcionarios que conforman la parte operativa de las líneas de inspección, mismo que se encuentran distribuidos según su puesto de la siguiente forma.

Cuadro 1 Cantidad de funcionarios según puesto de trabajo

Estación	Inspector Junior	Inspector Senior	Jefe de Línea	Total
Heredia	21	11	12	44
Alajuela	22	11	13	46
Total	43	22	25	90

Fuente: Departamento de Recursos Humanos. 2016

3.7.2. Muestra

“Es un grupo de personas, eventos sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia“. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, pág. 394).

En el caso de la presente investigación, la muestra fue seleccionada del total de inspectores de las estaciones de Heredia y Alajuela de Revisión Técnica Vehicular; con el fin de contar con la información necesaria para conocer las causas por las que se presenta rotación de personal en Riteve.

Al respecto, se utilizó una muestra de 70 inspectores junior, senior y jefes de línea de las estaciones de Heredia y Alajuela la cual equivale a un 78% de la población; misma que según su género se encuentra distribuida de la siguiente forma.

Cuadro 2 Distribución de la muestra según su género

Estación	Hombres	Mujeres	Total
Encuestados de Heredia y Alajuela	66	4	70
Total	66	4	70

3.8. TIPO DE MUESTREO

Según Hernández, Fernández y Baptista, 2010, el muestreo no probabilístico es “guiado por uno o varios fines más que por técnicas estadísticas que buscan representatividad”. (Pág. 580).

La selección es no probabilístico ya que no toda la población va formar parte de la muestra, se trata de seleccionar a los sujetos siguiendo determinados criterios procurando que sea representativa. Se aplicará para los inspectores de las estaciones de Heredia y Alajuela, ya que son las personas más indicadas para proporcionar información importante y necesaria para este proyecto de investigación.

3.9. DEFINICIÓN DE INSTRUMENTOS

Hernández, Fernández y Baptista, 2010 define instrumento de medición como un: “recurso que utiliza el investigador para registrar la información o datos sobre las variables que tiene en mente. (P. 200)

Para la obtención de la información necesaria y poder conocer por qué se da la rotación de personal en Riteve, se hará uso del instrumento de cuestionario con preguntas abiertas y cerradas al personal, para que proporcionen información con sus propias opiniones y conocer más a fondo alguna sugerencia con respecto al tema de investigación.

3.9.1. Cuestionario

Hernández, Fernández y Baptista, 2010 indican que el cuestionario “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (Pag.217)

El cuestionario consta de 19 preguntas; de las cuales 8 son cerradas y 11 abiertas. Esta herramienta permite hacer llegar el documento de varias formas, ya sea vía correo electrónico, o realizar la entrega directamente en los respectivos lugares de trabajo y que el mismo sea completado detalladamente por cada colaborador.

3.9.2. VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Hernández, Fernández y Baptista, 2010 considera que todo instrumento de medición debe reunir tres requisitos indispensables:

- **Confiabilidad:** grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. (Pág. 200)
- **Validez:** se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. (Pág. 201)
 - La validez de contenido que se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. (Pág. 201)
 - La validez de criterio se establece al validar un instrumento de medición al compararlo con algún criterio externo que pretende medir lo mismo. (Pág. 202)
 - La validez de constructo es probablemente la más importante, sobre todo desde una perspectiva científica, y se refiere a qué tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico (Grinnell, Williams y Unrau, 2009). (Pág. 203)

La validez total se evalúa sobre la base de todos los tipos de evidencia. Cuanta mayor evidencia de validez de contenido, de criterio y de constructo tenga un instrumento de medición, éste se acercará más a representar la(s) variable(s) que pretende medir. (Pág. 204)

- La Objetividad: Se refiere al grado en que es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias del investigador o investigadores que lo administran, califican e interpretan (Mertens, 2005) (Pág. 287).

Por lo anterior, se hace énfasis que el cuestionario utilizado cumple con toda la seguridad para utilizar los datos y permitir cumplir con los objetivos planteados.

3.9.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Para Hernández, Fernández y Baptista, (2010), “una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”. (Pág. 93)

Se indicarán las variables por considerar para la recolección, y gracias a ellas se podrá llegar a cumplir los objetivos, por medio de los apartados de conceptualización, operacionalización e instrumentalización. La operacionalización se evaluará de la siguiente manera:

- **Excelente:** Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor que 30.
- **Muy Bueno:** Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor que 50 y mayor que 30.

- **Bueno:** Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor que 60 y superior a 50.
- **Malo:** Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.

Cuadro 3 Operacionalización de Variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES					
Objetivos	Variables	Indicadores	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Específicos					
Determinar el tipo de rotación externa que se presentó en RITEVE en las estaciones de Heredia y Alajuela en el año 2015 y el primer cuatrimestre del 2016, tomando en cuenta incapacidades permanentes, jubilaciones, despidos, fallecimiento, sueldos, mala selección o inestabilidad familiar.	Rotación Externa	<p>Incapacidades</p> <p>Jubilaciones</p> <p>Despidos</p> <p>Fallecimientos</p> <p>Sueldos</p> <p>Mala Selección</p> <p>Inestabilidad familiar</p>	<p>Las incapacidades se dan cuando una persona no puede realizar bien su trabajo debido a alguna enfermedad.</p> <p>El despido es la acción a través de la cual un empleador da por finalizado unilateralmente un contrato laboral con su empleado.</p> <p>Fallecimiento es la muerte de un ser humano</p> <p>Sueldo es la remuneración que percibe de manera periódica un trabajador como consecuencia de la prestación de un servicio profesional.</p> <p>La mala selección de personal se da cuando no se realizar bien el proceso de contratación y su escogencia.</p> <p>La inestabilidad familiar son problemas en el hogar de cualquier índole que repercuten en el trabajo.</p>	<p><u>Excelente:</u> si la frecuencia relativa es menor a 30.</p> <p><u>Muy bueno:</u> si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30.</p> <p><u>Bueno:</u> si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50.</p> <p><u>Malo:</u> si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	Cuestionario aplicado a la muestra seleccionada de la pregunta 5 a la 9.

<p>Analizar los resultados de las encuestas de salida por renuncia de los ex colaboradores de Riteve en las estaciones de Heredia y Alajuela.</p>	<p>Entrevista de salida</p>	<p>Renuncias</p>	<p>La renuncia es una decisión mediante la cual una persona se separa voluntariamente de su ámbito habitual de trabajo.</p>		<p>Entrevista de Salida</p>
<p>Determinar el tipo de rotación interna que se presentó en RITEVE en las estaciones de Heredia y Alajuela desde el punto de vista de: cargas laborales, conflictos interdepartamentales e intradepartamentales y jefaturas.</p>	<p>Rotación Interna</p>	<p>Cargas laborales Conflictos interdepartamentales Conflictos intradepartamentales Jefaturas</p>	<p>Las cargas laborales es el conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral.</p> <p>Conflicto interdepartamental es cuando hay conflicto entre los departamentos de la empresa</p> <p>Conflicto intradepartamental se da cuando hay conflictos entre los miembros de un departamento</p> <p>Jefatura el trato del jefe hacia el empleado, la persona que dirige la empresa.</p>	<p><u>Excelente:</u> si la frecuencia relativa es menor a 30.</p> <p><u>Muy bueno:</u> si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30.</p> <p><u>Bueno:</u> si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50.</p> <p><u>Malo:</u> si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	<p>Cuestionario aplicado a la muestra seleccionada de la pregunta 10 a la 19.</p>
<p>Elaborar una propuesta que contribuya a la disminución de la rotación de personal de los colaboradores de Riteve en las estaciones de Heredia y Alajuela</p>					

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2016.

CAPÍTULO IV:

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 Análisis e interpretación de datos

Para cumplir con unos de los objetivos establecidos en el presente trabajo de investigación, se hizo un análisis de los expedientes facilitados por la Gerencia de Recursos Humanos, para determinar las incapacidades que se presentaron tanto de la Caja Costarricense de Seguro Social, como del Instituto Nacional de Seguros durante el año 2015 y primer cuatrimestre 2016.

Por otro lado, se analizaron las entrevistas de salida, documento que se les aplica a las personas cuando salen de la empresa, el cual permite ver cuáles fueron las salidas de los colaboradores en el año 2015 y primer cuatrimestre 2016; si fue por renuncia, despido con responsabilidad, o despido sin responsabilidad y sobre todo ver los motivos por los cuales se presentaron.

Además, se procedió a realizar un cuestionario que consta de 19 preguntas, que pretenden, analizar la rotación de personal de Revisión Técnica Vehicular de las estaciones de Heredia y Alajuela; con el fin de poder presentar de una forma más detallada posibles mejoras que, según los empleados, pueden darse por parte de supervisores, jefes o de la Administración para disminuir la rotación del personal.

Para la presentación de los resultados, se utilizarán cuadros estadísticos y gráficos con el fin de resumir los datos en estudio.

4.2 Codificación y tabulación de la información

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), la codificación de datos se define de la siguiente manera:

Implica, además de identificar experiencias o conceptos en segmentos de los datos (unidades), tomar decisiones acerca de qué piezas “embonan” entre sí para ser categorizadas, codificadas, clasificadas y agrupadas para conformar los patrones que serán empleados con el fin de interpretar los datos. (pág. 449).

Por otro lado, la tabulación se define como completar la información en columnas y renglones, según Hernández, Fernández y Baptista (2010).

Tal y como se indicó anteriormente, el instrumento que se empleará en la presente investigación es el cuestionario, mismo que se caracteriza por contener una serie de preguntas, las cuales pueden ser clasificadas como cerradas, que son aquellas en que la respuestas se encuentra delimitadas por las opciones que brinde el investigador, o abiertas, conocidas por la infinidad de respuestas que se pueden brindar en razón de que no tienen delimitación alguna.

En este caso, se utilizarán ambos tipos de preguntas enfocadas al estudio de las variables previamente establecidas, no obstante, se brindará un espacio para observaciones con el objetivo de poder explicar y analizar de forma aún más extensa las respuestas proporcionadas por los colaboradores de Revisión Técnica Vehicular.

Una vez aplicados los cuestionarios a la muestra seleccionada, se procedió a elaborar una base de datos en excel con el fin de contar con la información compilada para posteriormente mostrarla de forma gráfica y en tablas dentro del presente estudio.

4.3 Tipos de gráficos

Se dice que los gráficos son representaciones visuales de datos, se pueden realizar de distintas formas y figuras con el fin de brindar información de manera más rápido acerca de porcentajes, cantidades, etc.

En el análisis de los datos recopilados mediante la aplicación del instrumento, se emplearon gráficos de tipo circular que, “Consisten en un círculo que representa un todo y los sectores circulares que se refieren a las partes constitutivas del todo” (Hugo Gómez Giraldo, 2009, pág. 11).

Asimismo, se utilizaron también gráficos de barras que según Hugo Gómez Giraldo. (2009) “Estos pueden ser en valores absolutos o relativos. Igualmente las barras pueden ser verticales u horizontales. Para datos cualitativos se prefieren las barras horizontales”. (Pág. 11).

Estos tipos de gráficos se utilizan en estricto apego a los datos que reflejará el cuestionario, debido a que permite visualizar la información de manera más ágil y eficiente. Además, se mostrarán los porcentajes de cada resultado obtenido por medio de las porciones que se presentan en este tipo de instrumentos.

Las preguntas iniciales del instrumento aplicado pretenden dar a conocer aspectos generales de los inspectores entrevistados con el objetivo de contar con una visión más amplia de sus necesidades de acuerdo con sus características.

VARIABLE 1: ROTACION EXTERNA

INDICADORES: DESPIDOS, INCAPACIDADES PERMANENTES, JUBILACIONES, FALLECIMIENTO.

Después de analizar los expedientes de los empleados y con respecto a la base de datos brindada por el Departamento de Recursos Humanos, se detalla lo siguiente:

Estación de Alajuela

Tabla 1 Tipo de salida estación de Alajuela

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Forma de Salida	Con Responsabilidad	0	0%
	Sin Responsabilidad	2	17%
	Renuncia	10	83%
TOTAL		12	100%

Fuente: Base de datos "Control Renuncias y Despidos" brindada por el departamento de Recursos Humanos, 2015-2016

Gráfico 1 Tipo de salida estación de Alajuela



Fuente: Base de datos "Control Renuncias y Despidos" brindada por el departamento de Recursos Humanos, 2015-2016.

Como se muestra en el gráfico hubo un 0% de despidos con responsabilidad patronal en la estación de Alajuela

Además un 17% se despidió sin responsabilidad patronal en la estación de Alajuela que se detalla de la siguiente manera:

- Un trabajador se despidió por corrupción.
- Un trabajador por constantes ausencias injustificadas.

Se analizó que un 83% corresponde a renunciaciones en la Estación de Alajuela que se desglosa de la siguiente manera:

- Una persona, Necesidad de un cambio
- Tres personas, Mejor opción laboral
- Tres personas, Motivos personales
- Dos personas, Desmotivación
- Una persona, Motivos Familiares

Estación de Heredia

Tabla 2 Tipo de salida estación de Heredia

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Forma de Salida	Con Responsabilidad	2	29%
	Sin Responsabilidad	1	14%
	Renuncia	4	57%
TOTAL		7	100%

Fuente: Base de datos "Control Renuncias y Despidos" brindada por el departamento de Recursos Humanos, 2015-2016

Gráfico 2 Tipo de Salida estación de Heredia



Fuente: Base de datos "Control Renuncias y Despidos" brindada por el departamento de Recursos Humanos, 2015-2016

Según la información obtenida se analiza que en la estación de Heredia solo se presentó un 29% de Despidos con Responsabilidad Patronal por:

- Una persona en periodo de prueba.
- Una persona por el rendimiento en el trabajo.

Se presentó un 14% de Despidos sin responsabilidad patronal en la estación de Heredia, el cual se refiere a un trabajador por corrupción y constantes amonestaciones por conducta.

Se observa que un 57% corresponde a Renuncias en la estación de Heredia, que se desglosa de la siguiente manera:

- Un trabajador por desmotivación por parte del Jefe de estación.
- Dos trabajadores por estudio

- Un trabajador por motivos personales

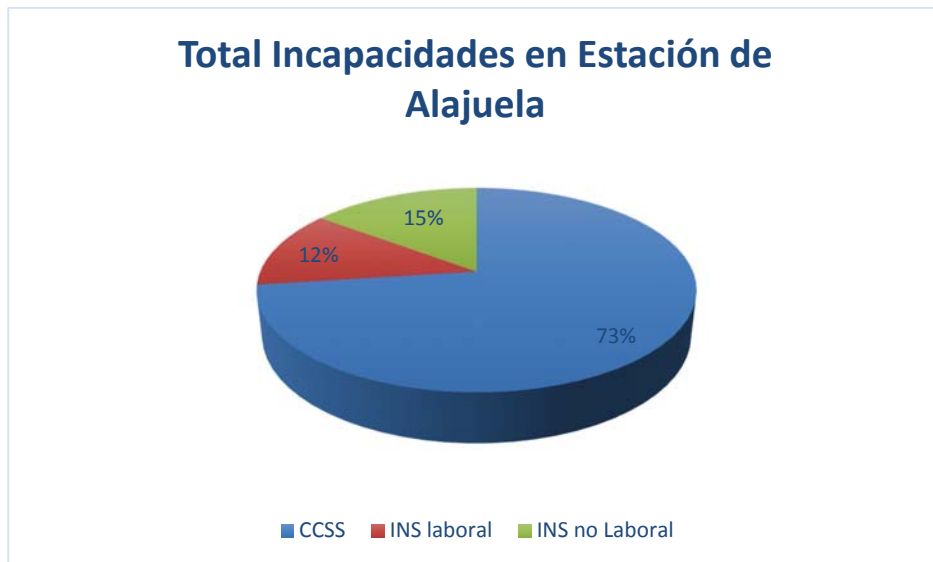
Estación de Alajuela

Tabla 3 Incapacidades Alajuela

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Total de Incapacidades	CCSS	106	73%
	INS Laboral	23	15%
	INS no Laboral	19	12%
TOTAL		148	100%

Fuente: Tomado del Archivo del departamento de Recursos Humanos, 2015-2016

Gráfico 3 Incapacidades Alajuela



Fuente: Tomado del Archivo del departamento de Recursos Humanos, 2015-2016

Con respecto al análisis que se realizó en los expedientes de los colaboradores de la estación de Alajuela, se observa que un 72% de los empleados se incapacitaron por la Caja Costarricense de Seguro Social, entre los motivos más sobresalientes son:

- Gripe
- Virus

- Lesiones
- Operaciones
- Dolor de muelas
- Contracturas musculares

También se observa que un 15% de empleados en la Estación de Alajuela presentaron incapacidades por accidentes laborales y 13% por accidentes no laborales como por ejemplo de tránsito.

Estación de Heredia

Tabla 4 Incapacidades Heredia

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Total de Incapacidades	CCSS	89	73%
	INS Laboral	15	15%
	INS no Laboral	18	12%
TOTAL		122	100%

Fuente: Tomado del Archivo del departamento de Recursos Humanos, 2015-2016

Gráfico 4 Incapacidades Heredia



Fuente: Tomado del Archivo del departamento de Recursos Humanos, 2015-2016

En los expedientes de los colaboradores de la Estación de Heredia se observa que un 73% de los trabajadores se incapacitaron por la Caja Costarricense de Seguro Social por los siguientes motivos:

- Operaciones
- Contracturas
- Vértigo
- Virus
- Gripe
- Dolor de oído
- Depresión
- Odontología

Se incapacitaron por el INS por accidentes laborales un 12% y un 15% se incapacitó por accidentes no laborales.

VARIABLE 2: ENTREVISTA DE SALIDA

INDICADOR: RENUNCIA

INTRODUCCION:

El Departamento de Recursos Humanos, brindó la información con respecto a la entrevista de salida que se aplica a las personas que salen de la compañía por motivo de renuncia, la cual consta de 17 preguntas, con el fin de conocer los que más le motivó y desmotivó en el trabajo, Ante ello se obtuvo una muestra de 11 cuestionarios.

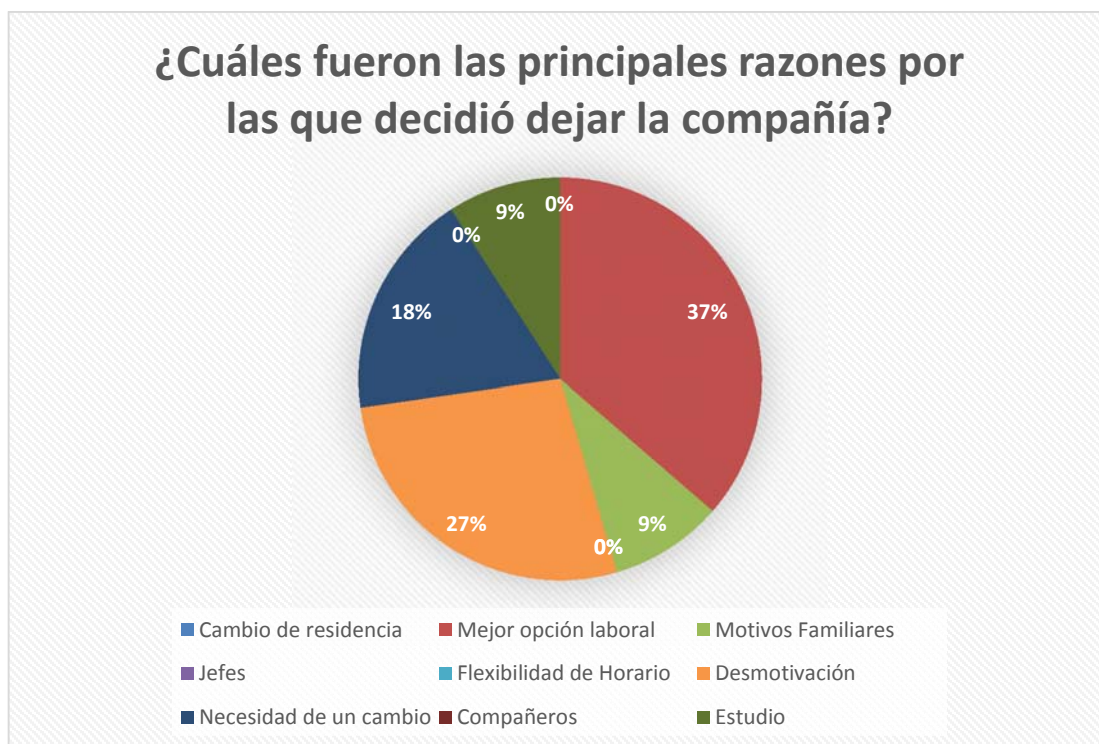
El motivo por el que solo se analizaron 11 cuestionarios, es porque hay personas que no se les puede entrevistar, ya sea porque tienen poco tiempo de laborar en la empresa, o se van sin dar un aviso, entre otros.

Tabla 5 ¿Cuáles fueron las principales razones por las que decidió dejar la compañía?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuáles fueron las principales razones por las que decidió dejar la compañía?	Cambio de Residencia	0	73%
	Mejor Opción laboral	4	37%
	Motivos Familiares	1	9%
	Jefes	0	0%
	Flexibilidad de horario	0	0%
	Desmotivación	3	27%
	Necesidad de un cambio	2	18%
	Compañeros	0	0%
	Estudio	1	9%
TOTAL		11	100%

Fuente: Tomado de Encuesta de Salida en empleos.net, Es aplicada por el departamento de Recursos Humanos de forma digital a las personas que renuncia, documento llamado "Entrevista de Salida, 2015-2016"

Gráfico 5 ¿Cuáles fueron las principales razones por las que decidió dejar la compañía?



Fuente: Tomado de Encuesta de Salida en empleos.net, Es aplicada por el departamento de Recursos Humanos de forma digital a las personas que renuncia, documento llamado "Entrevista de Salida, 2015-2016"

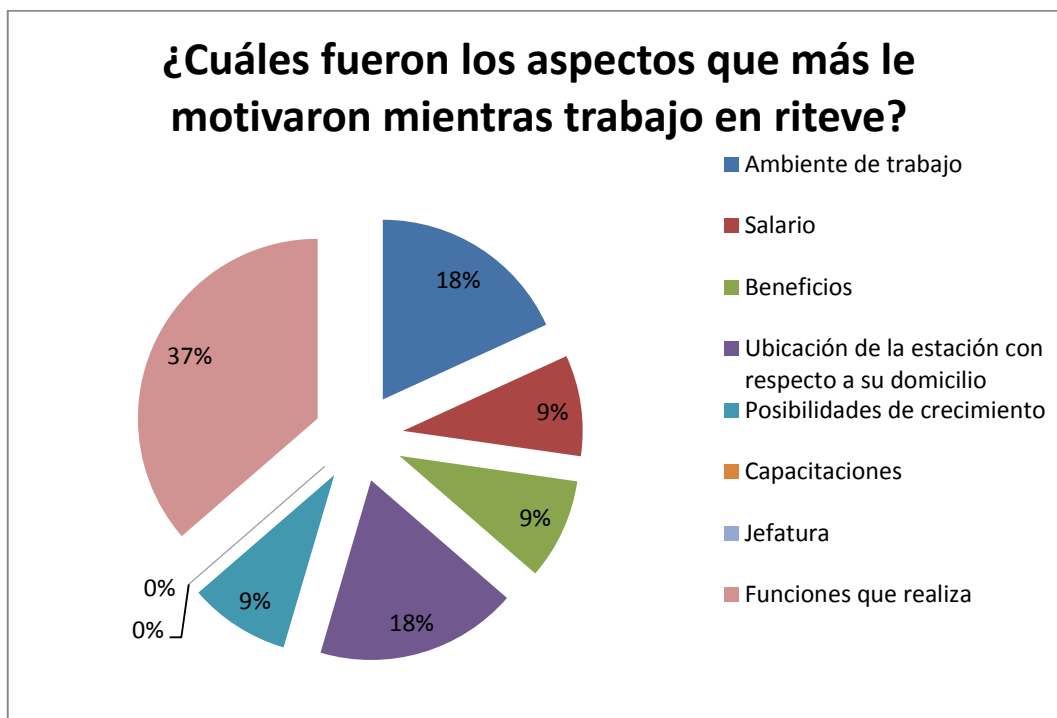
Un 37% de los encuestados indican que fue por una mejor opción laboral, un 27% se encontraba desmotivado, el 9% por motivos personales, un 18% dice que por necesidad de un cambio y un 9% por estudio, los restantes como cambio de residencia, jefes, flexibilidad de horario, compañeros tiene un 0%.

Tabla 6 ¿Cuáles fueron los aspectos que más le motivaron mientras trabajo en Riteve?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuáles fueron los aspectos que más le motivaron mientras trabajo en riteve?	Ambiente de trabajo	2	18%
	Salario	1	9%
	Beneficios	1	9%
	Ubicación de la estación con respecto a su domicilio	2	18%
	Posibilidades de crecimiento	1	9%
	Capacitaciones	0	0%
	Jefaturas	0	0%
	Funciones que realiza	4	37%
TOTAL		11	100%

Fuente: Tomado de Encuesta de Salida en empleos.net, Es aplicada por el departamento de Recursos Humanos de forma digital a las personas que renuncia, documento llamado "Entrevista de Salida, 2015-2016"

Gráfico 6 ¿Cuáles fueron los aspectos que más le motivaron mientras trabajo en Riteve?



Fuente: Tomado de Encuesta de Salida en empleos.net, Es aplicada por el departamento de Recursos Humanos de forma digital a las personas que renuncia, documento llamado "Entrevista de Salida, 2015-2016."

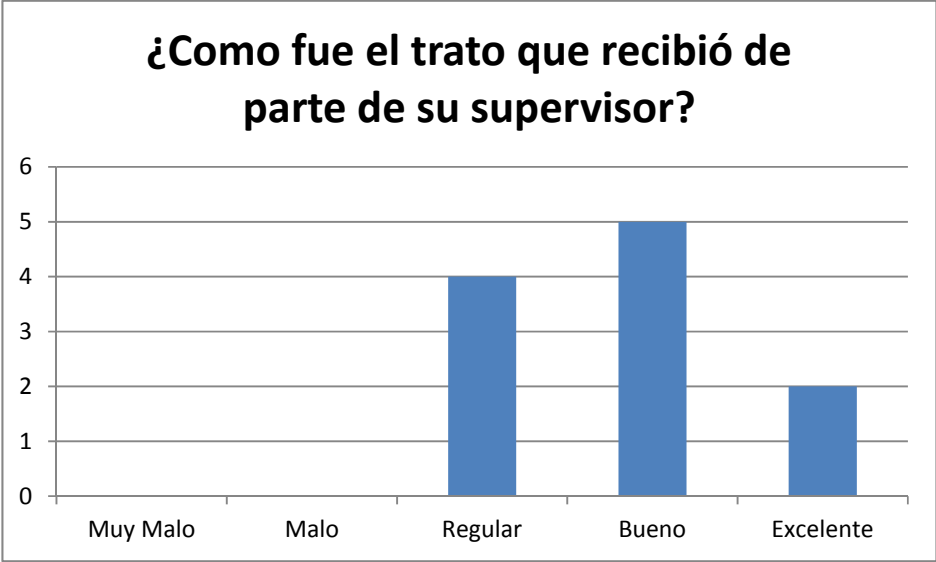
Con respecto a la pregunta, de cuáles son los aspectos que más le motivaron para trabajar en riteve, un 18% dice que el ambiente de trabajo, un 9% el salario, otro 9% los beneficios, un 18% ubicación de la estación con respecto a su domicilio, un 9% dice que las posibilidades de crecimientos, a un 37% le gustan las funciones que realiza y un 0% no dijeron nada en capacitaciones y jefatura.

Tabla 7 ¿Cómo fue el trato que recibió de parte de su supervisor?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo fue el trato que recibió de parte de su supervisor?	Muy Malo	0	0%
	Malo	0	0%
	Regular	4	36%
	Bueno	5	45%
	Excelente	2	18%
TOTAL		11	100%

Fuente: Tomado de Encuesta de Salida en empleos.net, Es aplicada por el departamento de Recursos Humanos de forma digital a las personas que renuncia, documento llamado "Entrevista de Salida, 2015-2016"

Gráfico 7 ¿Cómo fue el trato que recibió de parte de su supervisor?



Fuente: Tomado de Encuesta de Salida en empleos.net, Es aplicada por el departamento de Recursos Humanos de forma digital a las personas que renuncia, documento llamado "Entrevista de Salida, 2015-2016"

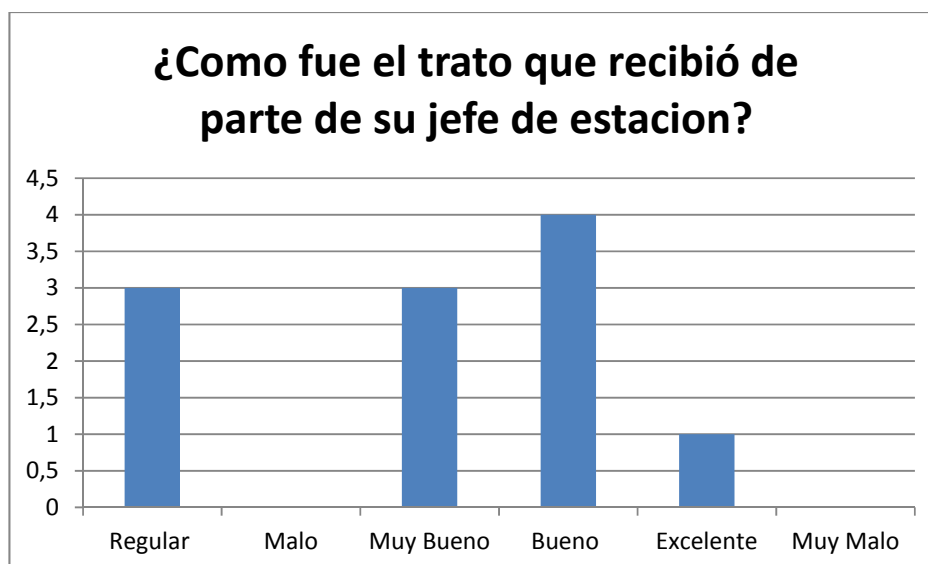
En la pregunta del trato del supervisor, cuatro personas indicaron que el trato del supervisor es regular, cinco dicen que fue un buen trato y dos dicen que fue excelente, 0 personas indicaron que muy malo u malo.

Tabla 8 ¿Cómo fue el trato que recibió de parte de su Jefe de Estación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo fue el trato que recibió de parte de su Jefe de Estación?	Muy Malo	0	0%
	Malo	0	0%
	Muy bueno	3	27%
	Regular	3	27%
	Bueno	4	37%
	Excelente	1	9%
TOTAL		11	100%

Fuente: Tomado de Encuesta de Salida en empleos.net, Es aplicada por el departamento de Recursos Humanos de forma digital a las personas que renuncia, documento llamado "Entrevista de Salida, 2015-2016"

Gráfico 8 ¿Cómo fue el trato que recibió de parte de su Jefe de Estación?



Fuente: Tomado de Encuesta de Salida en empleos.net, Es aplicada por el departamento de Recursos Humanos de forma digital a las personas que renuncia, documento llamado "Entrevista de Salida, 2015-2016"

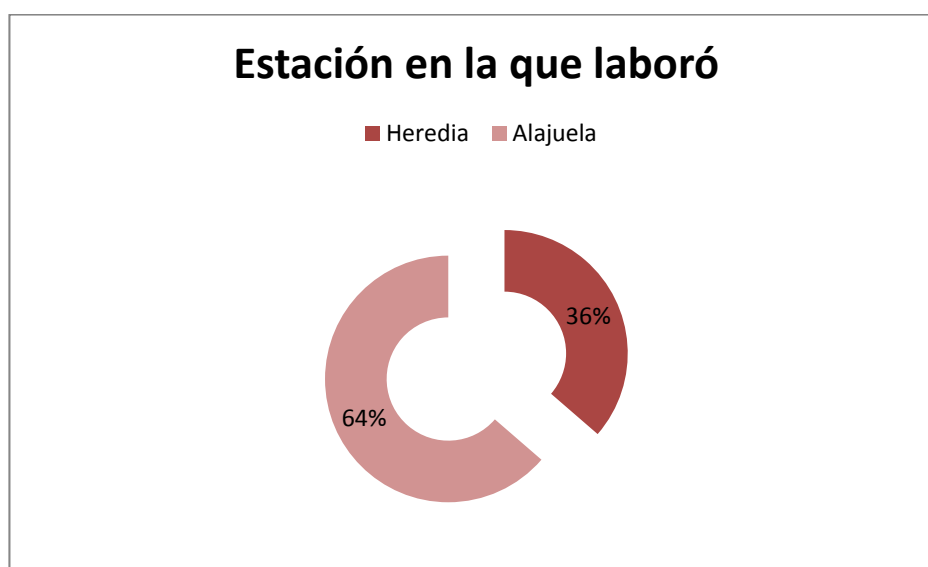
Con respecto al trato del Jefe de estación, tres personas dicen que fue regular, tres que muy bueno, 4 dicen que bueno, una responde que excelente y 0 indican que malo o muy malo.

Tabla 9 Estación en la que laboró

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Estación en la que laboró	Heredia	2	0%
	Alajuela	6	0%
TOTAL		11	100%

Fuente: Tomado de Encuesta de Salida en empleos.net, Es aplicada por el departamento de Recursos Humanos de forma digital a las personas que renuncia, documento llamado "Entrevista de Salida, 2015-2016"

Gráfico 9 Estación en la que laboró



Fuente: Tomado de Encuesta de Salida en empleos.net, Es aplicada por el departamento de Recursos Humanos de forma digital a las personas que renuncia, documento llamado "Entrevista de Salida, 2015-2016"

Con respecto a la pregunta de en cual estación laboro solo se toma en cuenta las estaciones analizadas por lo que un 64% es de Alajuela y un 36% corresponde a la estación de Heredia.

Tabla 10 Le gusto haber trabajado en Riteve

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Le gusto haber trabajado en riteve	Si	9	82%
	No	2	18%
TOTAL		11	100%

Fuente: Tomado de Encuesta de Salida en empleos.net, Es aplicada por el departamento de Recursos Humanos de forma digital a las personas que renuncia, documento llamado "Entrevista de Salida, 2015-2016"

Gráfico 10 Le gusto haber trabajado en Riteve



Fuente: Tomado de Encuesta de Salida en empleos.net, Es aplicada por el departamento de Recursos Humanos de forma digital a las personas que renuncia, documento llamado "Entrevista de Salida, 2015-2016"

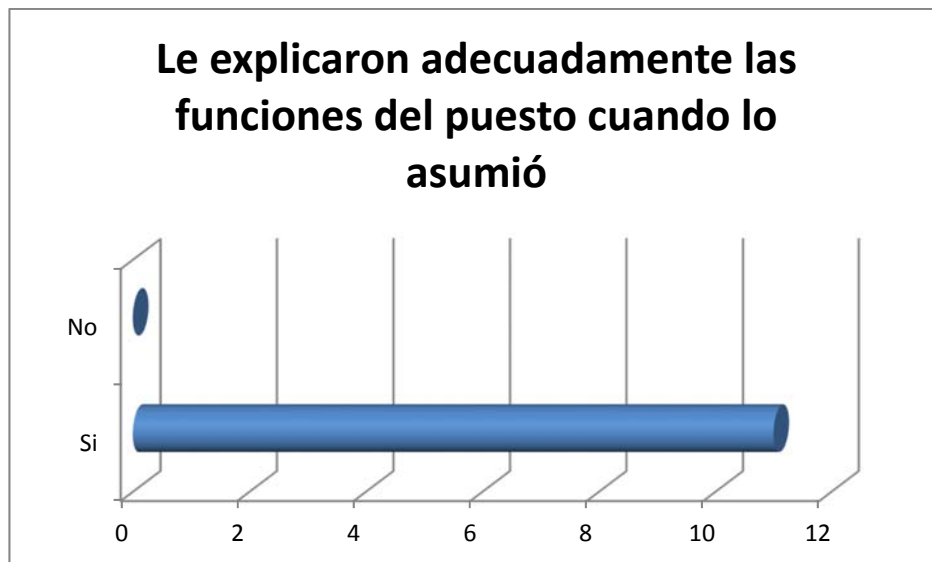
Como se observa en el grafico el 82% de los ex colaboradores respondieron que si les gusto haber trabajado en riteve y un 18% indicó que no.

Tabla 11 Le explicaron adecuadamente las funciones del puesto cuando lo asumió

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Le explicaron adecuadamente las funciones del puesto cuando lo asumió	Si	11	100%
	No	0	0%
TOTAL		11	100%

Fuente: Tomado de Encuesta de Salida en empleos.net, Es aplicada por el departamento de Recursos Humanos de forma digital a las personas que renuncia, documento llamado "Entrevista de Salida, 2015-2016"

Gráfico 11 Le explicaron adecuadamente las funciones del puesto cuando lo asumió



Fuente: Tomado de Encuesta de Salida en empleos.net, Es aplicada por el departamento de Recursos Humanos de forma digital a las personas que renuncia, documento llamado "Entrevista de Salida, 2015-2016"

Se les preguntó si les explicaron las funciones del puesto cuando lo asumieron a lo que las once personas indican que sí.

Tabla 12 Sus superiores cumplen con las políticas y procedimientos de la empresa. ¿Por qué?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sus superiores cumplen con las políticas y procedimientos de la empresa. ¿Por qué?	Si Cumplen	9	82%
	No Cumplen	2	18%
TOTAL		11	100%

Fuente: Tomado de Encuesta de Salida en empleos.net, Es aplicada por el departamento de Recursos Humanos de forma digital a las personas que renuncia, documento llamado "Entrevista de Salida, 2015-2016"

Gráfico 12 Sus superiores cumplen con las políticas y procedimientos de la empresa. ¿Por qué?



Fuente: Tomado de Encuesta de Salida en empleos.net, Es aplicada por el departamento de Recursos Humanos de forma digital a las personas que renuncia, documento llamado "Entrevista de Salida, 2015-2016"

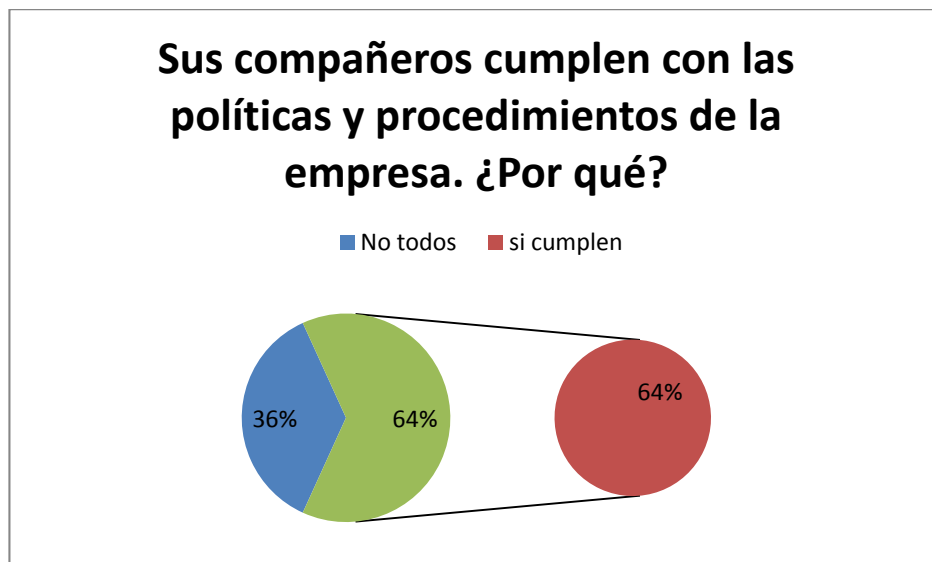
El 82% dicen que los superiores si cumplen con las políticas y procedimientos de la empresa y un 18% indican que no. Además, se le pregunta el porqué, a lo que responde que no existe buena coordinación entre los superiores entonces se contradicen.

Tabla 13 Sus compañeros cumplen con las políticas y procedimientos de la empresa. ¿Por qué?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sus compañeros cumplen con las políticas y procedimientos de la empresa. ¿Por qué?	Si Cumplen	7	82%
	No Todos	4	18%
TOTAL		11	100%

Fuente: Tomado de Encuesta de Salida en empleos.net, Es aplicada por el departamento de Recursos Humanos de forma digital a las personas que renuncia, documento llamado "Entrevista de Salida, 2015-2016"

Gráfico 13 Sus compañeros cumplen con las políticas y procedimientos de la empresa. ¿Por qué?



Fuente: Tomado de Encuesta de Salida en empleos.net, Es aplicada por el departamento de Recursos Humanos de forma digital a las personas que renuncia, documento llamado "Entrevista de Salida, 2015-2016"

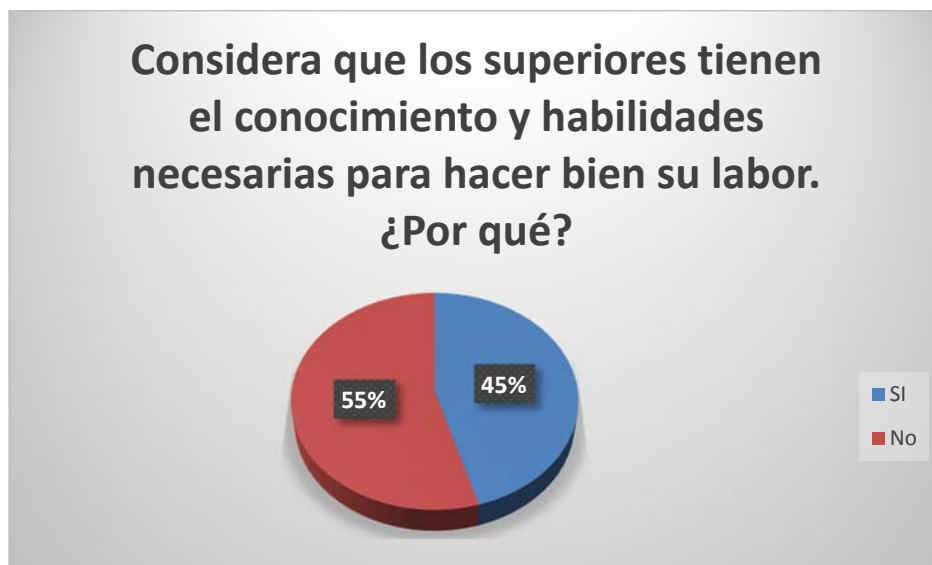
También se hace la consulta si los compañeros cumplen con las políticas y procedimientos de la empresa y un 64% dice que si se cumplen y un 36% dice que no porque hay compañeros que alteran resultados o no siguen bien las instrucciones de trabajo.

Tabla 14 Considera que los superiores tienen el conocimiento y habilidades necesarias para hacer bien su labor. ¿Por qué?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Considera que los superiores tienen el conocimiento y habilidades necesarias para hacer bien su labor. ¿Por qué?	Si	5	45%
	No	6	55%
TOTAL		11	100%

Fuente: Tomado de Encuesta de Salida en empleos.net, Es aplicada por el departamento de Recursos Humanos de forma digital a las personas que renuncia, documento llamado "Entrevista de Salida, 2015-2016"

Gráfico 14 Considera que los superiores tienen el conocimiento y habilidades necesarias para hacer bien su labor. ¿Por qué?



Fuente: Tomado de Encuesta de Salida en empleos.net, Es aplicada por el departamento de Recursos Humanos de forma digital a las personas que renuncia, documento llamado "Entrevista de Salida, 2015-2016"

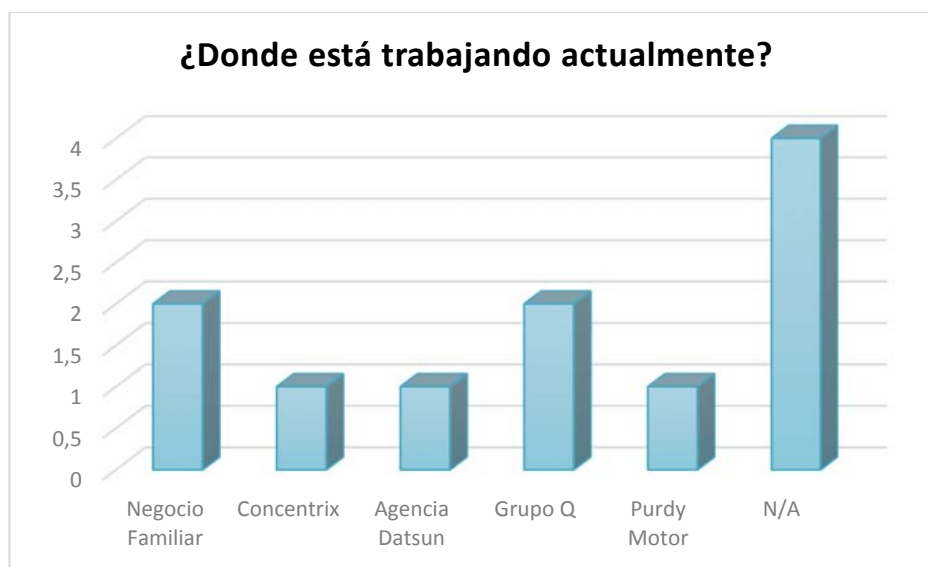
Un 45% de los encuestados indican que los superiores si tienen el conocimiento y habilidades necesarias para hacer bien su labor y un 55% indican que no, porque en su mayoría no tienen buen trato personal y además falta de conocimiento técnico.

Tabla 15 ¿Dónde está trabajando actualmente?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Dónde está trabajando actualmente?	Negocio Familiar	2	18%
	Concentrix	1	9%
	Agencia Datsun	1	9%
	Grupo Q	2	18%
	Purdy Motor	1	9%
	N/A	4	37%
TOTAL		11	100%

Fuente: Tomado de Encuesta de Salida en empleos.net, Es aplicada por el departamento de Recursos Humanos de forma digital a las personas que renuncia, documento llamado "Entrevista de Salida, 2015-2016"

Gráfico 15 ¿Dónde está trabajando actualmente?



Fuente: Tomado de Encuesta de Salida en empleos.net, Es aplicada por el departamento de Recursos Humanos de forma digital a las personas que renuncia, documento llamado "Entrevista de Salida, 2015-2016"

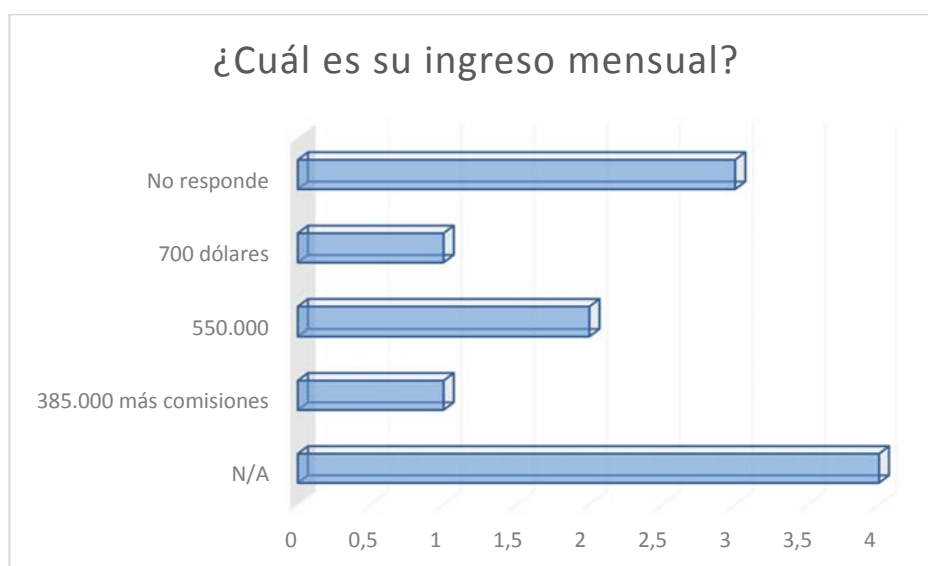
Se observa que dos personas salieron de Riteve para trabajar en un negocio familiar, una en Concentrix, una en Agencia Datsun, dos en Grupo Q, una en Purdy Motor y cuatro N/A, esto porque están estudiando o porque no tienen trabajo actualmente.

Tabla 16 ¿Cuál es su ingreso mensual?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál es su ingreso mensual?	385.000 más comisiones	1	9%
	550.000	2	18%
	700 dólares	1	9%
	N/A	4	37%
	No responde	3	27%
TOTAL		11	100%

Fuente: Tomado de Encuesta de Salida en empleos.net, Es aplicada por el departamento de Recursos Humanos de forma digital a las personas que renuncia, documento llamado "Entrevista de Salida, 2015-2016"

Gráfico 16 ¿Cuál es su ingreso mensual?



Fuente: Tomado de Encuesta de Salida en empleos.net, Es aplicada por el departamento de Recursos Humanos de forma digital a las personas que renuncia, documento llamado "Entrevista de Salida, 2015-2016"

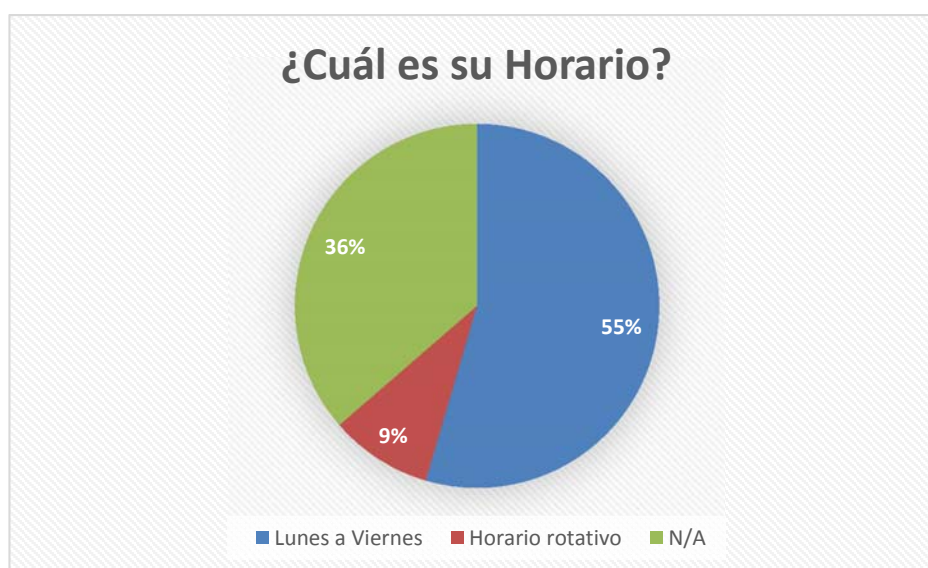
Con respecto a la pregunta de cuál es el ingreso mensual tres personas prefirieron no responden, una indica que es de 700 dólares, dos dicen que es de 550.000 colones y una dice que de 385.000 colones más comisiones, además, a 4 personas no les aplica.

Tabla 17 ¿Cuál es su Horario?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál es su Horario?	Lunes a Viernes	6	55%
	Horario rotativo	1	9%
	N/A	4	36%
TOTAL		11	100%

Fuente: Tomado de Encuesta de Salida en empleos.net, Es aplicada por el departamento de Recursos Humanos de forma digital a las personas que renuncia, documento llamado "Entrevista de Salida, 2015-2016"

Gráfico 17 ¿Cuál es su Horario?



Fuente: Tomado de Encuesta de Salida en empleos.net, Es aplicada por el departamento de Recursos Humanos de forma digital a las personas que renuncia, documento llamado "Entrevista de Salida, 2015-2016"

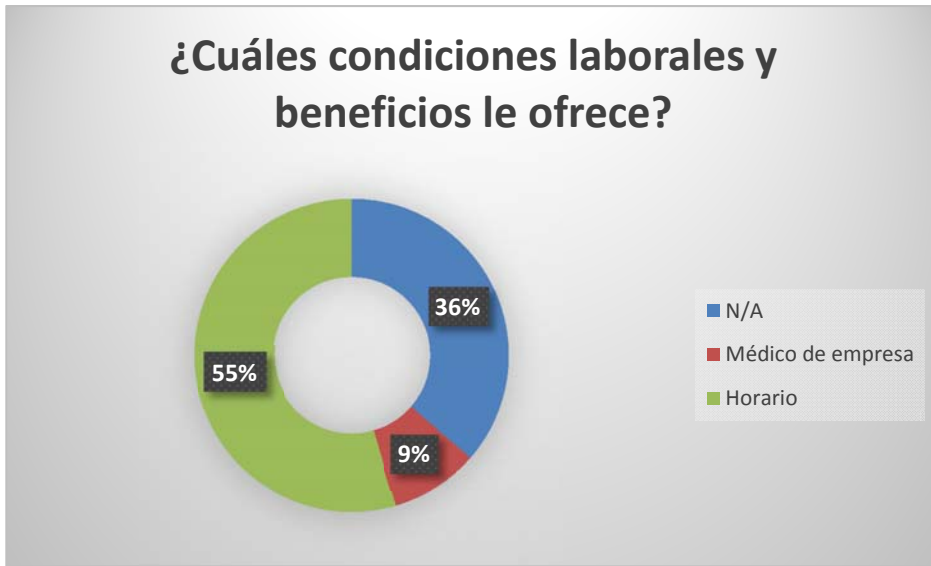
Se puede analizar que la mayoría de ex colaboradores, un 55% tiene en el nuevo trabajo un horario de Lunes a Viernes, y un 9% Horario rotativo, también un 36% no le aplica.

Tabla 18 ¿Cuáles condiciones laborales y beneficios le ofrece?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuáles condiciones laborales y beneficios le ofrece?	Horario	6	55%
	Medico de empres	1	9%
	N/A	4	36%
TOTAL		11	100%

Fuente: Tomado de Encuesta de Salida en empleos.net, Es aplicada por el departamento de Recursos Humanos de forma digital a las personas que renuncia, documento llamado "Entrevista de Salida, 2015-2016"

Gráfico 18 ¿Cuáles condiciones laborales y beneficios le ofrece?



Fuente: Tomado de Encuesta de Salida en empleos.net, Es aplicada por el departamento de Recursos Humanos de forma digital a las personas que renuncia, documento llamado "Entrevista de Salida, 2015-2016"

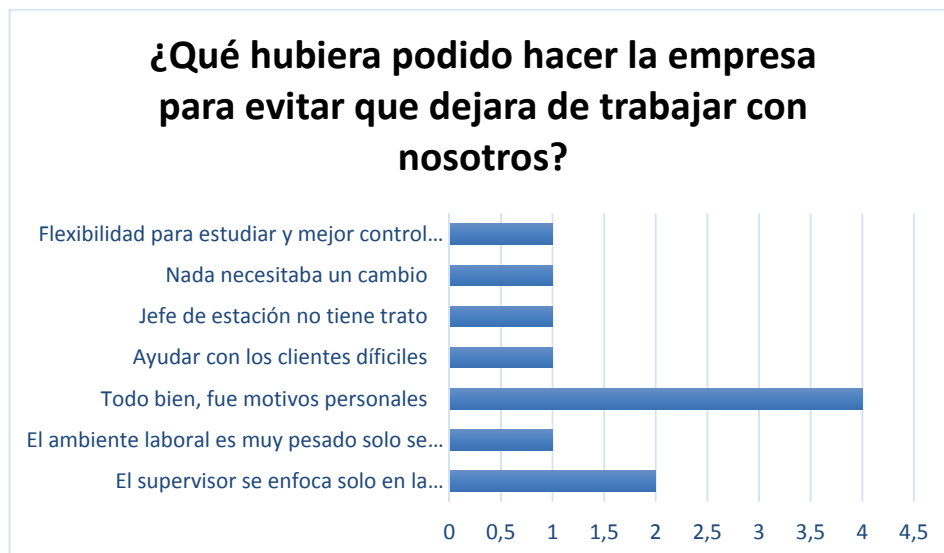
Las condiciones laborales y beneficio que le ofrece la otra empresa son un 55% indica que el horario ya que no tienen que trabajar sábados, un 9% dice que medico de empresa y a un 36% no aplica.

Tabla 19 ¿Qué hubiera podido hacer la empresa para evitar que dejara de trabajar con nosotros?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Qué hubiera podido hacer la empresa para evitar que dejara de trabajar con nosotros?	El supervisor se enfoca solo en la producción y no en el Recurso Humano	2	18%
	El ambiente laboral es muy pesado solo se encargan de señalar y no en el Recurso Humano	1	9%
	Todo bien, fue motivos personales	4	37%
	Ayudar con los clientes difíciles	1	9%
	Jefe de estación no tiene trato	1	9%
	Nada necesitaba un cambio	1	9%
	Flexibilidad para estudiar y mejor control con ascensos	1	9%
TOTAL		11	100%

Fuente: Tomado de Encuesta de Salida en empleos.net, Es aplicada por el departamento de Recursos Humanos de forma digital a las personas que renuncia, documento llamado "Entrevista de Salida, 2015-2016"

Gráfico 19 ¿Qué hubiera podido hacer la empresa para evitar que dejara de trabajar con nosotros?



Fuente: Tomado de Encuesta de Salida en empleos.net, Es aplicada por el departamento de Recursos Humanos de forma digital a las personas que renuncia, documento llamado "Entrevista de Salida, 2015-2016"

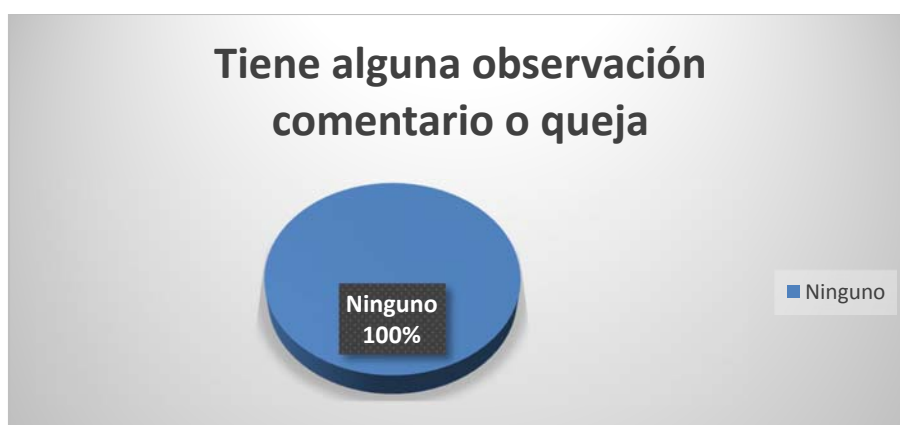
La pregunta 15 se considera importante para el proyecto de investigación, ya que se consulta por qué fue que la persona dejó la empresa, ante ello dos personas dicen que el supervisor se enfoca solo en la producción y no en el recurso humano, una indica que el ambiente laboral es muy pesado, solo se encargan de señalar y no se enfocan en el recurso humano, cuatro hacen mención que todo estuvo bien, fue por motivos personales por lo que salieron, una indica que les pueden ayudar con los clientes difíciles, otra dice que el jefe de estación no tiene buen trato, una necesitaba un cambio y una ocupaba flexibilidad para estudiar y estaba desmotivada por el proceso que se realiza de ascensos.

Tabla 20 Tiene alguna observación comentario o queja

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Tiene alguna observación comentario o queja	Ninguna	11	100%
TOTAL		11	100%

Fuente: Tomado de Encuesta de Salida en empleos.net, Es aplicada por el departamento de Recursos Humanos de forma digital a las personas que renuncia, documento llamado "Entrevista de Salida, 2015-2016"

Gráfico 20 Tiene alguna observación comentario o queja



Fuente: Tomado de Encuesta de Salida en empleos.net, Es aplicada por el departamento de Recursos Humanos de forma digital a las personas que renuncia, documento llamado "Entrevista de Salida, 2015-2016"

En la pregunta 16 se observa que ningún entrevistado tiene queja, observación o comentario, debido a que consideran que con las preguntas anteriores ya han dicho lo que les disgusta.

Tabla 21 ¿Cuánto tiempo laboro en la empresa?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuánto tiempo laboro en la empresa?	Menos de 1 año	2	18%
	1 a 6 años	4	36%
	8 a 13 años	5	46%
TOTAL		11	100%

Fuente: Tomado de Encuesta de Salida en empleos.net, Es aplicada por el departamento de Recursos Humanos de forma digital a las personas que renuncia, documento llamado "Entrevista de Salida, 2015-2016"

Gráfico 21 ¿Cuánto tiempo laboro en la empresa?



Fuente: Tomado de Encuesta de Salida en empleos.net, Es aplicada por el departamento de Recursos Humanos de forma digital a las personas que renuncia, documento llamado "Entrevista de Salida, 2015-2016"

Un 46% indica que laboró entre 8 y 13 años en Riteve, un 36% dice que entre uno a seis años y un 18% indica que tenía menos de un año en la empresa.

VARIABLE 3: ROTACIÓN INTERNA Y ROTACIÓN EXTERNA

INDICADOR: CARGAS LABORALES, CONFLICTOS INTERDEPARTAMENTALES, CONFLICTOS INTRADEPARTAMENTALES, JEFATURAS, SUELDOS, MALA SELECCIÓN E INESTABILIDAD FAMILIAR.

INTRODUCCION:

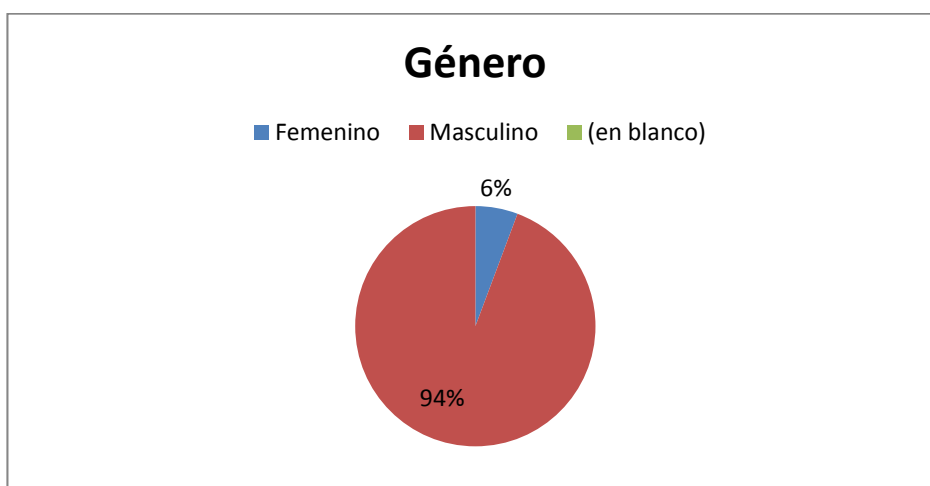
El cuestionario se aplicó a las estaciones de Heredia y Alajuela con el objetivo de poder medir la rotación interna y externa que se presenta en la empresa y poder corregir lo que sea necesario para dar mayor estabilidad laboral y motivación a los empleados, para evitar la rotación dentro de la compañía. Dicho cuestionarios consta de 19 preguntas.

Tabla 22 Género

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Género	Femenino	4	6%
	Masculino	66	94%
TOTAL		70	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Riteve, Diciembre 2016.

Gráfico 22 Género



Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Riteve, Diciembre 2016.

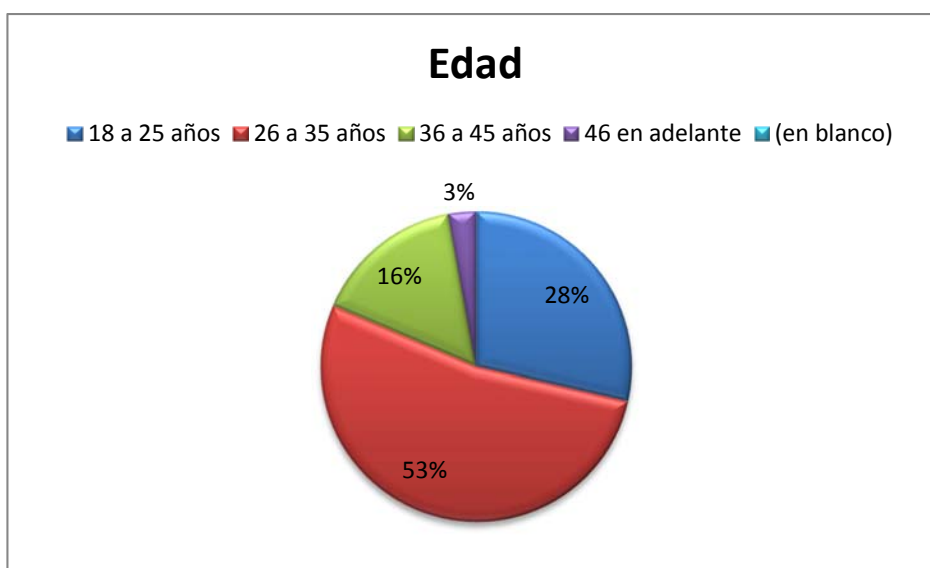
La primera pregunta se refiere a la cantidad de personas a quienes se les aplicó el cuestionario, dividido de acuerdo con su género. Al respecto, la mayoría son masculinos con una representación del 94%; por lo que solo un 6% corresponde a femenino.

Tabla 23 Edad

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Edad	De 18 a 25	20	28%
	De 26 a 35	37	53%
	De 36 a 45	11	16%
	46 en Adelante	2	3%
TOTAL		70	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Ríteve, Diciembre 2016.

Gráfico 23 Edad



Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Ríteve, Diciembre 2016.

La segunda pregunta se refiere a la edad de los inspectores junior, senior y jefes de línea, de las estaciones de Heredia y Alajuela en Revisión Técnica Vehicular.

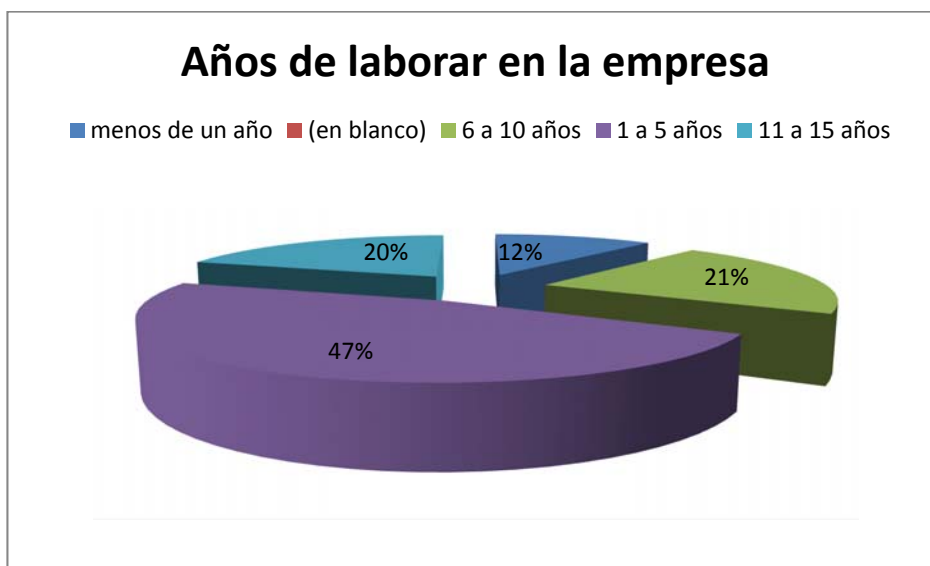
Se detalla, según los resultados, que un 28% de la muestra seleccionada tienen de 18 a 25 años, un 53% de 26 a 35 años, un 16% de 36 a 45 años, un 3% de 46 en adelante; por lo anterior se puede concluir que la mayoría de los trabajadores tienen entre 26 y 35 años de edad.

Tabla 24 Años de laborar en la empresa

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Años de laborar en la institución	Menos de un año	8	12%
	De 1 a 5 años	33	47%
	De 6 a 10 años	15	21%
	De 11 a 15 años	14	20%
TOTAL		70	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Riteve, Diciembre 2016.

Gráfico 24 Años de laborar en la empresa



Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Riteve, Diciembre 2016.

Esta pregunta se refiere a la antigüedad que tienen los inspectores en Revisión Técnica Vehicular, esta resulta una pregunta importante ya que indica cuánto es la

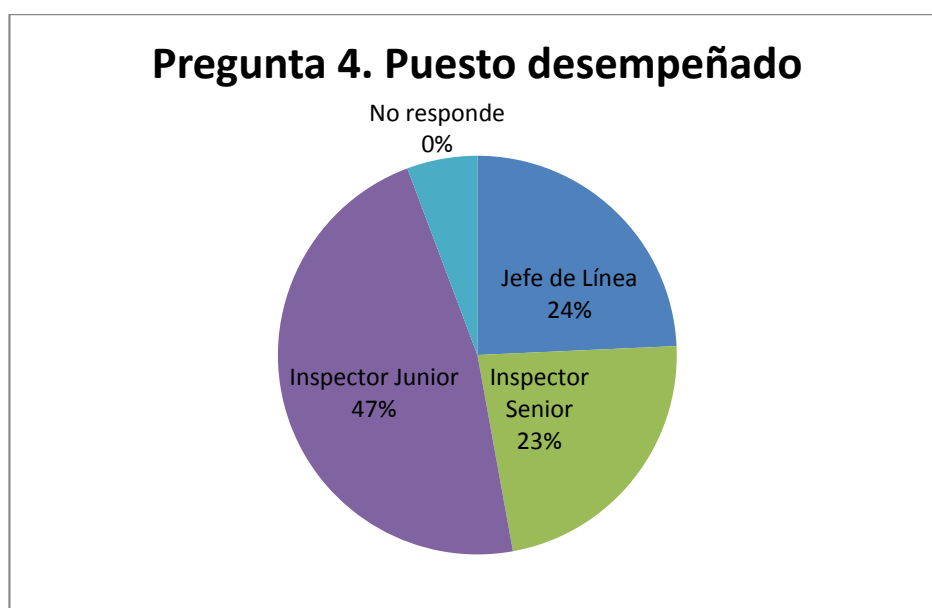
duración de las personas en la empresa y si existe mucha rotación de personal. Se obtuvieron los siguientes resultados; un 47% tiene de uno a cinco años de laborar en la empresa, un 21% tiene entre seis y diez años, un 20% tiene entre once y quince años, un doce% tiene menos de un año de laborar.

Tabla 25 Puesto desempeñado

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Puesto desempeñado	Jefe de Línea	17	5%
	Inspector Senior	16	79%
	Inspector Junior	33	6%
	En blanco	0	10%
TOTAL		70	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Riteve, Diciembre 2016.

Gráfico 25 Puesto desempeñado



Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Riteve, Diciembre 2016.

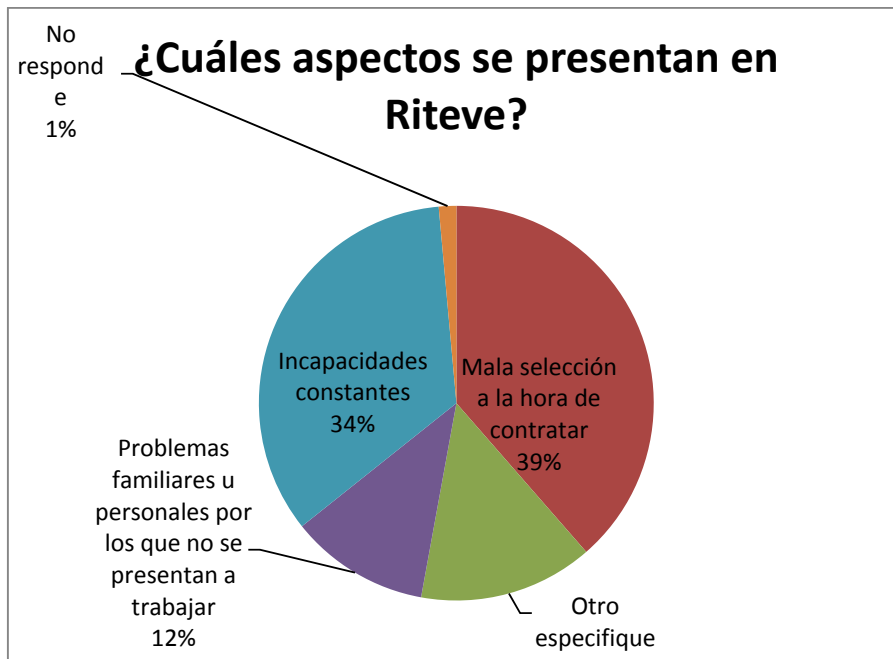
Con respecto a los resultados obtenidos un 24% ostenta el puesto de jefe de línea, un 23% tiene puesto de inspector senior y un 47% posee el puesto de inspector junior.

Tabla 26 ¿Cuáles aspectos se presentan en Riteve?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuáles aspectos se presentan en Riteve?	Incapacidades constantes	24	34%
	Problemas familiares u personales por los que no se puede presentar a trabajar	8	11%
	Mala selección a la hora de contratar	27	39%
	Otro especifique	10	14%
	En blanco	1	1%
TOTAL		70	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Riteve, Diciembre 2016.

Gráfico 26 ¿Cuáles aspectos se presentan en Riteve?



Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Riteve, Diciembre 2016.

Con esta pregunta se da inicio a la investigación de la rotación de personal, la cual indica cuáles son los aspectos que más se presentan en Riteve, esto para determinar la rotación externa.

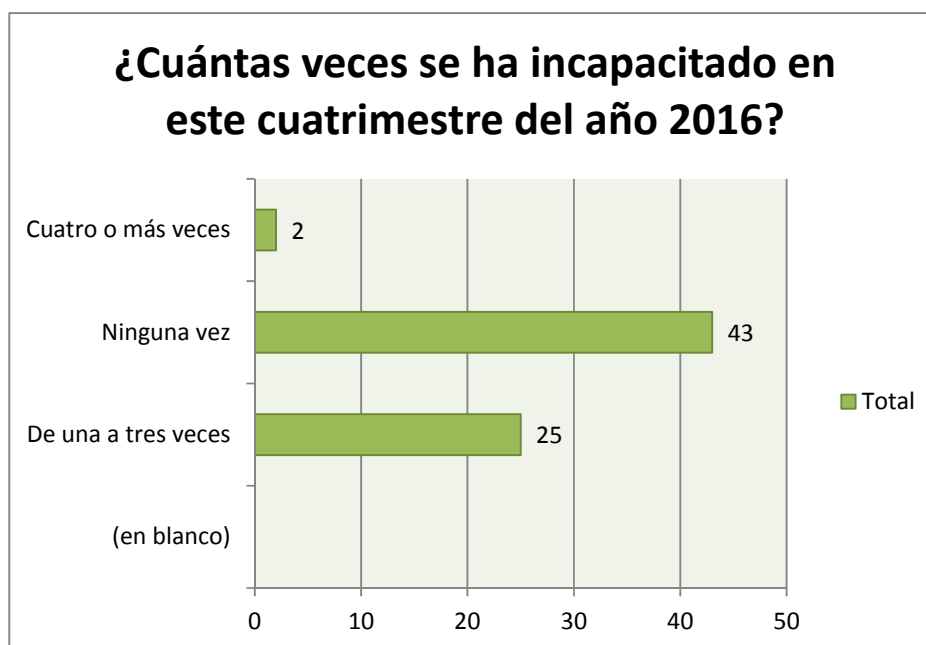
Al respecto, se determina que un 34% indica que constantemente se presentan incapacidades, un 39% le parece que hay mala selección a la hora de contratar, un 11% indica que existen problemas familiares u personales por los que no se presenta a trabajar, y un 14% indico otros motivos como:

- El estudio
- Los clientes disconformes
- Contratar personal muy joven
- El ambiente laboral
- La mala actitud
- Desmotivación del personal
- Dos personas indican que todos los mencionados en la pregunta.

Tabla 27 ¿Cuántas veces se ha incapacitado en este cuatrimestre del año 2016?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuántas veces se ha incapacitado en este cuatrimestre del año?	De una a tres veces	25	36%
	Cuatro a más veces	2	3%
	Ninguna vez	43	61%
TOTAL		70	100%
<i>Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Riteve, Diciembre 2016.</i>			

Gráfico 27 ¿Cuántas veces se ha incapacitado en este cuatrimestre del año 2016?



Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Riteve, Diciembre 2016.

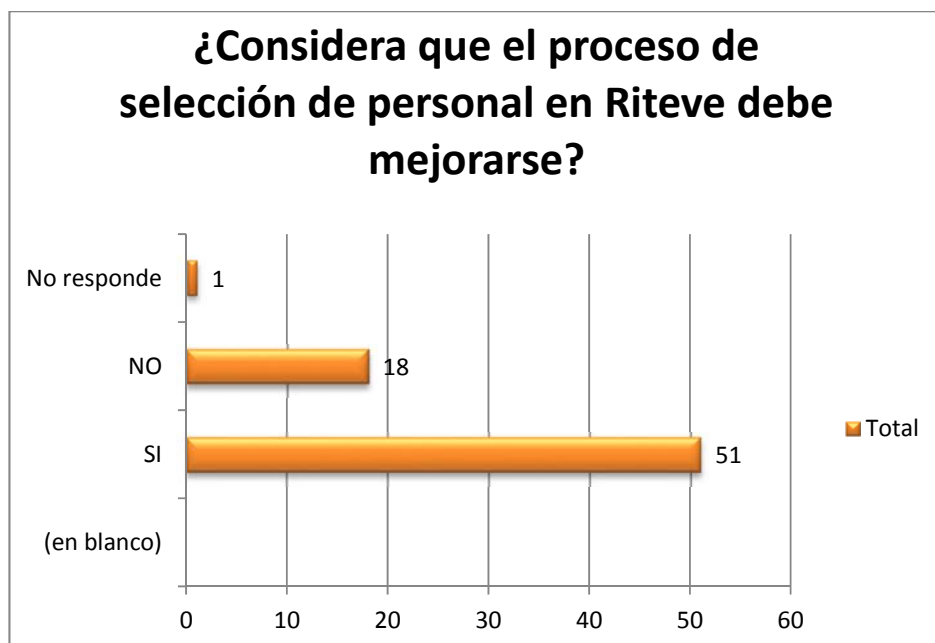
En esta interrogante se les consultó que cuántas veces se había incapacitado. Un 61% es decir 43 inspectores, indicaron que ninguna vez, un 36% indicó que de una a tres veces y un tres por ciento que cuatro o más veces.

Tabla 28 ¿Considera que el proceso de selección de personal en Riteve debe mejorarse?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que el proceso de selección de personal en Riteve debe mejorarse?	Si	51	73%
	No	18	26%
	No responde	1	1%
TOTAL		70	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Riteve, Diciembre 2016.

Gráfico 28 ¿Considera que el proceso de selección de personal en Riteve debe mejorarse?



Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Riteve, Diciembre 2016.

Continuando con la secuencia de la rotación externa del personal, se consultó a los encuestados sobre la selección de personal que realizan en Riteve, a lo que contestaron de la siguiente manera.

Un total de 51 personas indicaron que sí y 18 contestaron que no y solamente una prefirió no responder.

Seguido a esta interrogante, se manifestaron diversas observaciones por parte de los encuestados que indican que si existe mala selección porque:

- La persona dura muy poco en la empresa y se gasta en capacitaciones

- Doce personas indican que contratan personas que vienen saliendo del colegio y son muy inmaduros. Además trae consecuencias ya que en su mayoría no se toman en serio el trabajo.
- A veces ingresan personal con poca experiencia lo cual puede perjudicar la producción en las líneas de inspección.
- Personas con poco conocimiento técnico.

Tabla 29 ¿Para usted la rotación de personal trae beneficios o aspectos positivos?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Para usted la rotación de personal trae beneficios o aspectos positivos?	Sí	33	47%
	No	35	50%
	No responde	2	3%
TOTAL		70	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Ríteve, Diciembre 2016.

Gráfico 29 ¿Para usted la rotación de personal trae beneficios o aspectos positivos?



Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Ríteve, Diciembre 2016.

En la pregunta número ocho se consultó a los encuestados acerca de si la rotación de personal trae beneficios o aspectos positivos, al respecto un 50% indicó que no trae beneficios, un 47% que sí y un 3% se abstuvo de responder la consulta.

Además, se consultó porque consideran que no trae beneficios o aspectos positivos y respondieron:

- Dieciséis personas indican que se invierte tiempo en enseñar las cosas y la producción se atrasa.
- Trae errores en la inspección
- Por falta de personal el trabajo se recarga a los trabajadores
- Deja mucho que decir de la empresa que este cambiando personal, quiere decir que no está contento
- Tres personas contestaron que no permite que se pueda formar un trabajo en equipo
- Dos personas dicen que se crea un ambiente inestable en el trabajo.

Los que indicaron que si trae beneficios o aspectos positivos dijeron:

- Dos personas, porque se conoce nueva gente.
- Permite ser equitativo en el trabajo.
- Hay compañeros con gran actitud.
- Hace recapacitar al personal.
- Dos personas indican que es bueno estar teniendo cambios.
- Cinco personas indican que por superación tanto económica como personal.

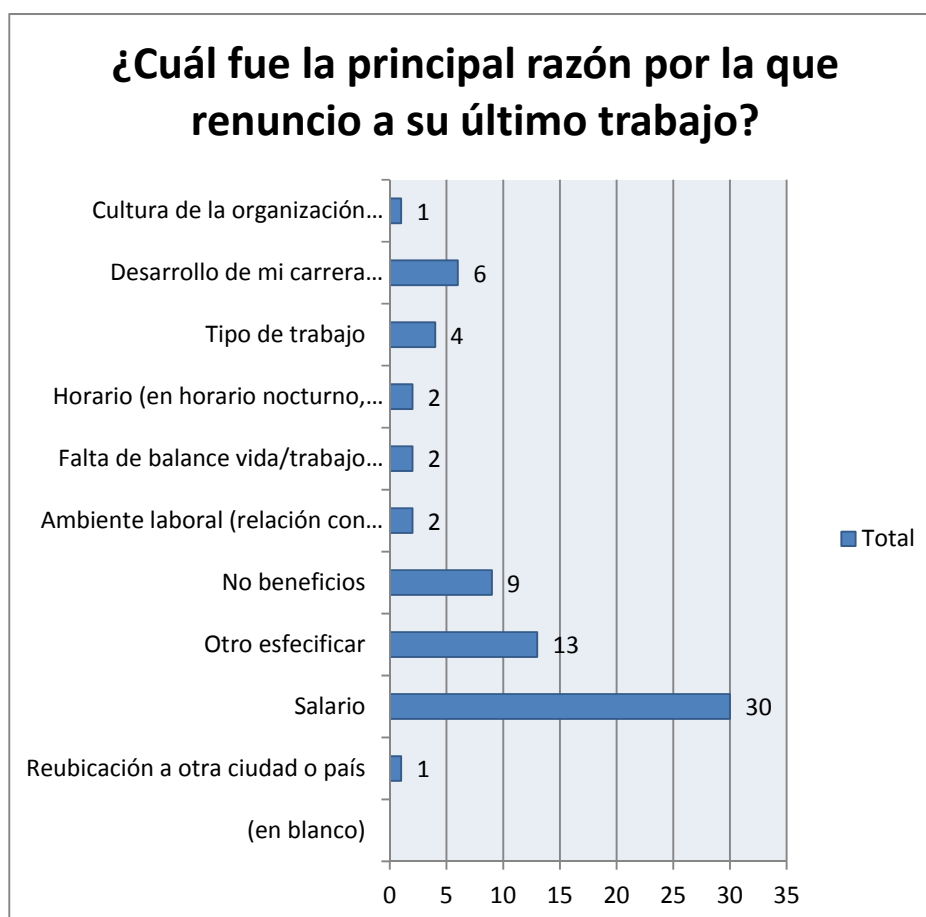
- Cuatro personas indican que se aprende nuevas tareas.
- Se va lo que está perjudicando el ambiente laboral.

Tabla 30 ¿Cuál fue la principal razón por la que renunció a su último trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál fue la principal razón por la que renunció a su último trabajo?	Salario	30	43%
	No beneficios	9	13%
	Tipo de trabajo	4	6%
	Ambiente laboral (relación con compañeros y superiores)	2	3%
	Cultura de la organización (valores éticos y visión de la empresa)	1	1%
	Horario (en horario nocturno, poco conveniente o poco flexible)	2	3%
	Reubicación a otra ciudad o país	1	1%
	Desarrollo de mi carrera (Crecimiento, entrenamiento, etc.)	6	8%
	Falta de balance vida/trabajo (Exceso de trabajo)	2	3%
	Otro especificar	13	19%
TOTAL		70	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Ríteve, Diciembre 2016.

Gráfico 30 ¿Cuál fue la principal razón por la que renunció a su último trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Riteve, Diciembre 2016.

Es importante ver porque las personas renunciaron a su otro trabajo para así poder ver que es lo que les motiva en Riteve, por lo que se procedió a consultar sobre este tema y la mayoría de las personas para un total de 30, indicaron que por el salario, una por la cultura organizacional, ocho por el desarrollo de la carrera, cuatro por el tipo de trabajo, dos por el horario, dos por falta de balance vida/ trabajo, dos por el ambiente laboral, nueve por falta de beneficios, uno por reubicación a otra ciudad o país y trece especificaron otro.

Con respecto a los que indicaron otros motivos:

- Ocho personas son su primer trabajo
- Por estudios y mejorar económicamente
- La empresa cerró por problemas económicos
- Reacomodo de personal
- Dos fueron despedidos.

Tabla 31 ¿Considera que en Riteve, usted puede crecer profesionalmente o desarrollarse personalmente, según su carrera laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que en Riteve, usted puede crecer profesionalmente o desarrollarse personalmente, según su carrera laboral?	Si	39	56%
	No	30	43%
	No responde	1	1%
TOTAL		70	100%
<i>Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Riteve, Diciembre 2016</i>			

Gráfico 31 ¿Considera que en Riteve, usted puede crecer profesionalmente o desarrollarse personalmente, según su carrera laboral?



Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Riteve, Diciembre 2016

Con esta interrogante se da inicio al estudio de las variables de rotación Interna.

Se consultó en la pregunta número 10, acerca del crecimiento personal que se puede tener según la carrera.

En primer lugar, un 56% indican que si pueden crecer profesionalmente y un 43% indico que no.

Por otra parte, se les preguntó por qué y los que contestaron que no detallan que:

- No hacen capacitaciones que ayuden al crecimiento laboral.
- Tres personas indican que existen preferencias en los ascensos y no valoran el trabajo
- A veces depende de otros factores para crecer personalmente
- Para crecer hay que irse lejos del lugar donde vive.
- Dos personas dicen que existe mucho estancamiento y no valoran el curriculum.

- Es un trabajo que se vuelve rutinario.
- No puedo ejercer lo que estudió.
- Depende mucho de las jefaturas y no de las capacidades.
- Dos indican que le da muy poco uso técnico al conocimiento de mecánica.
- Recargo de funciones, se abusan y pagan igual.
- Le dan prioridad a la gente de afuera.

También los que indicaron que si pueden crecer profesionalmente dicen que:

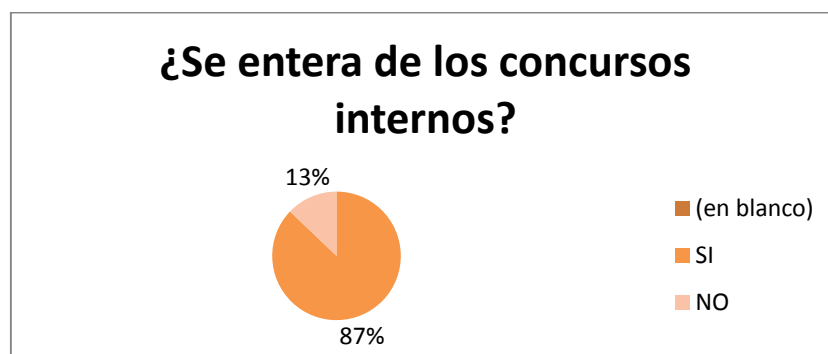
- Pueden trabajar en oficinas administrativas.
- Cinco personas indican que existen ascensos.
- Cinco indican que tiene horarios flexibles para el estudio.

Tabla 32 ¿Se entera de los concursos internos?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se entera de los concursos internos?	Sí	61	87%
	No	9	13%
TOTAL		70	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Riteve, Diciembre 2016

Gráfico 32 ¿Se entera de los concursos internos?



Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Riteve, Diciembre 2016

Se consultó a los encuestados si se entera de los concursos internos, ante lo cual un 87% indico que sí y solo un 13% que no.

Se les pregunto por qué y los que contestaron que sí, respondieron:

- Veintidós dicen que los pegan en la pizarra informativa
- Por medio de los supervisores
- Nueve se enteran por medio de Facebook.

Los que contestaron que no indicaron que:

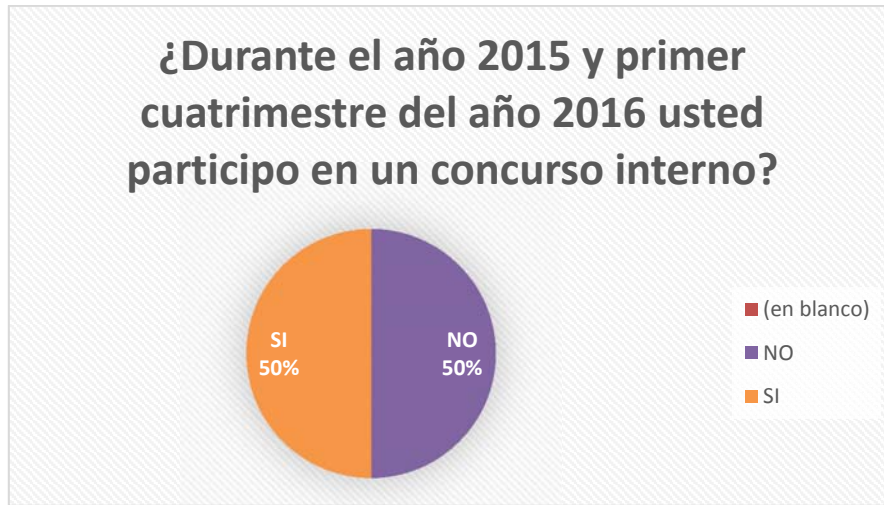
- Uno se entera porque las compañeras hacen comentarios.
- A veces los colocan tarden en la pizarra informativa.

Tabla 33 ¿Durante el año 2015 y primer cuatrimestre del año 2016 usted participo en un concurso interno?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Durante el año 2015 y primer cuatrimestre del año 2016 usted participo en un concurso interno?	Sí	35	50%
	No	35	50%
	En Blanco	0	0%
TOTAL		70	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Riteve, Diciembre 2016.

Gráfico 33 ¿Durante el año 2015 y primer cuatrimestre del año 2016 usted participo en un concurso interno?



Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Riteve, Diciembre 2016.

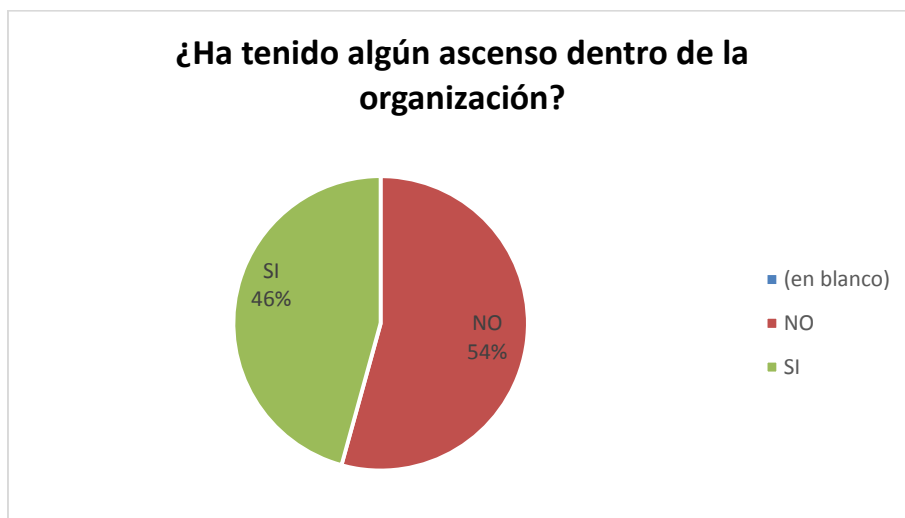
En la interrogante 12 se consultó a los encuestados si habían participado en un concurso interno y 50% dijo que si había concursado y el otro 50% no.

Tabla 34 ¿Ha tenido algún ascenso dentro de la organización?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Ha tenido algún ascenso dentro de la organización?	Sí	32	46%
	No	38	54%
TOTAL		70	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Riteve, Diciembre 2016.

Gráfico 34 ¿Ha tenido algún ascenso dentro de la organización?



Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Riteve, Diciembre 2016.

En seguimiento al tema de ascenso, se aplicó la interrogante trece para saber cuántas personas han sido ascendidas; ante lo cual un 46% indicó que sí y un 54% que no.

Tabla 35 ¿Qué incentivos le brinda Riteve para que continúe laborando ahí?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Qué incentivos le brinda Riteve para que continúe laborando ahí?	Horario	15	21%
	Salario	24	34%
	Pago parcial o total de feriados y vacaciones	6	9%
	Asociaciones o convenios	13	19%
	Otro especifique	10	14%
	No responde	2	3%
TOTAL		70	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Riteve, Diciembre 2016.

Gráfico 35 ¿Qué incentivos le brinda Riteve para que continúe laborando ahí?



Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Riteve, Diciembre 2016.

Se consultó qué incentivos le brinda Riteve para que continúen laborando. Ante ello, un 34% indicaron que el salario, un 21% dice que el horario, un 19% la asociación Solidarista o convenios, un nueve por ciento pago parcial o total de feriados y vacaciones, el tres por ciento prefirió no responder y un 14% específico otros motivos como:

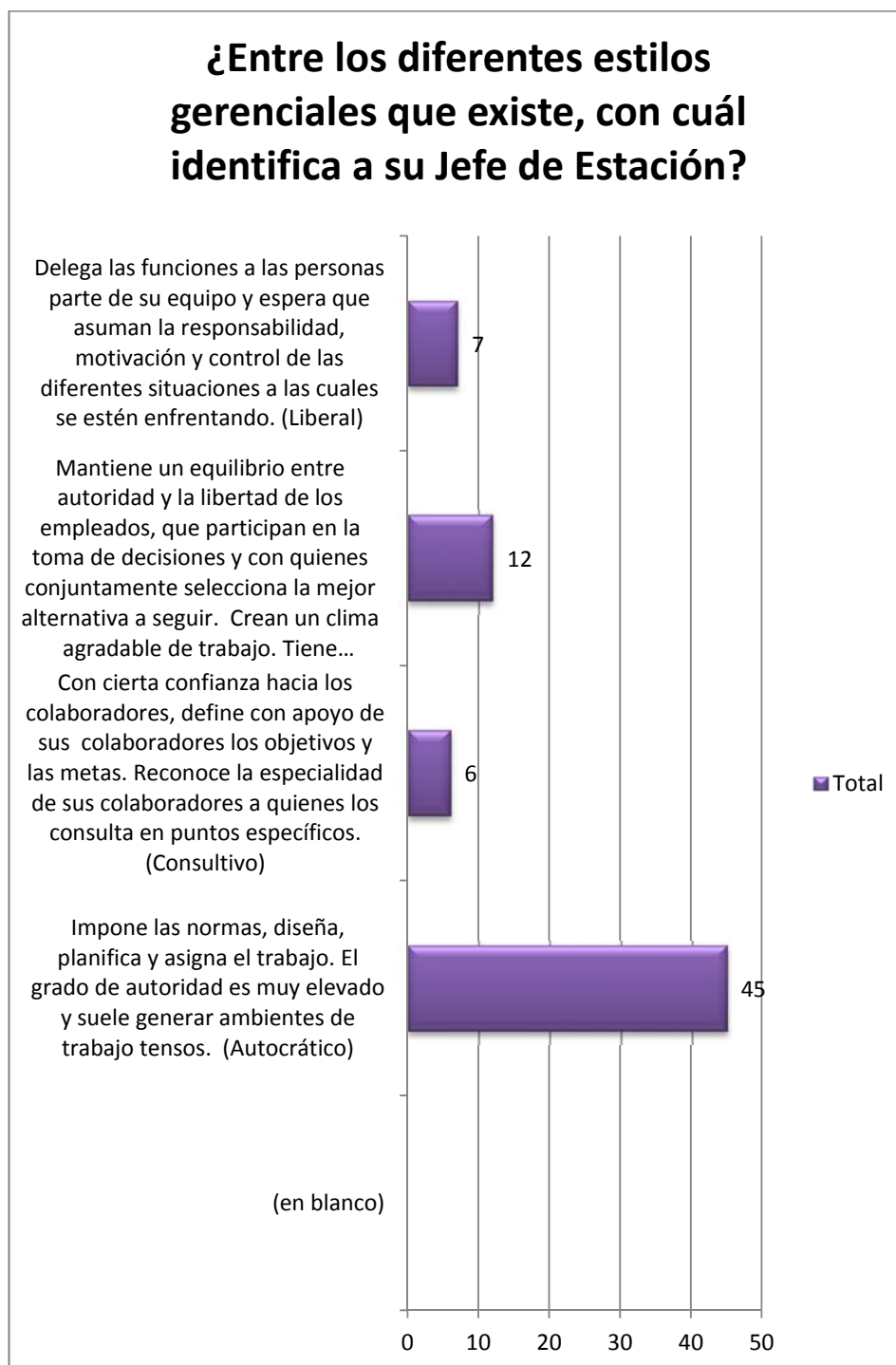
- Posibilidad de cambiar con compañeros para poder estudiar
- Cuatro personas indican que bonificación por buen desempeño
- Brindan licencias laborales
- Dos personas el pago de un incentivo
- Ningún beneficio
- Dos personas dicen que estabilidad laboral

Tabla 36 ¿Entre los diferentes estilos gerenciales que existe, con cuál identifica a su Jefe de Estación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Entre los diferentes estilos gerenciales que existe, con cuál identifica a su Jefe de Estación?	Impone las normas, diseña, planifica y asigna el trabajo. El grado de autoridad es muy elevado y suele generar ambientes de trabajo tensos. (Autocrático)	45	64%
	Mantiene un equilibrio entre autoridad y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones y con quienes conjuntamente selecciona la mejor alternativa a seguir. Crean un clima agradable de trabajo. Tiene habilidad para la negociación. (Democrático)	12	17%
	Con cierta confianza hacia los colaboradores, define con apoyo de sus colaboradores los objetivos y las metas. Reconoce la especialidad de sus colaboradores a quienes los consulta en puntos específicos. (Consultivo)	6	9%
	Delega las funciones a las personas parte de su equipo y espera que asuman la responsabilidad, motivación y control de las diferentes situaciones a las cuales se estén enfrentando. (Liberal)	7	10%
TOTAL		70	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Riteve, Diciembre 2016.

Gráfico 36 ¿Entre los diferentes estilos gerenciales que existe, con cuál identifica a su Jefe de Estación?



Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Riteve, Diciembre 2016.

En la pregunta número quince se consultó sobre el estilo gerencial que utiliza la jefatura, y los resultados obtenidos indican que 45 personas consideran que su jefatura impone las normas, ya que su grado de autoridad es muy elevado y suele generar ambiente de trabajo tenso, es una persona autocrática.

A su vez, doce de los encuestados manifiestan que la jefatura mantiene un equilibrio entre autoridad y la libertad de los empleados, que pueden participar en la toma de decisiones y que se toman en cuenta sus recomendaciones, lo que genera un clima agradable de trabajo, tiene habilidad para la negociación, es una persona democrática.

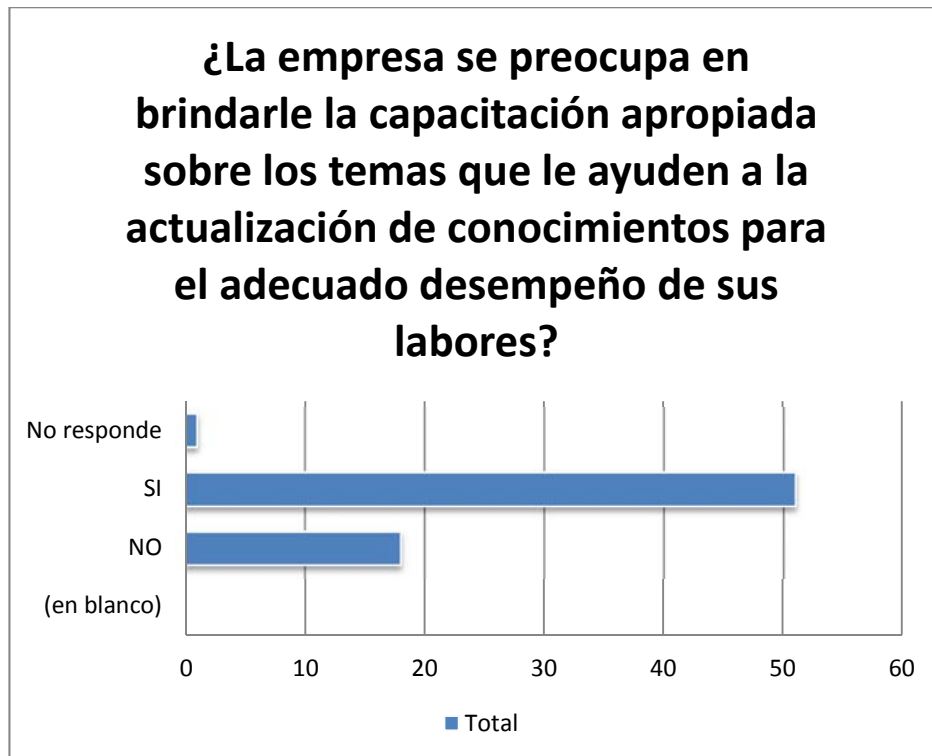
Asimismo, seis consideran que su jefatura tiene cierta confianza hacia los colaboradores, reconoce la especialidad de cada persona y aprovecha esas habilidades, es consultivo.

Otras siete personas creen que su jefatura delega las funciones a las personas que forman parte de su equipo y los deja asumir la responsabilidad, lo que ocasiona motivación en el personal, lo que lo califica como un jefe liberal.

Tabla 37 ¿La empresa se preocupa en brindarle la capacitación apropiada sobre los temas que le ayuden a la actualización de conocimientos para el adecuado desempeño de sus labores?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿La empresa se preocupa en brindarle la capacitación apropiada sobre los temas que le ayuden a la actualización de conocimientos para el adecuado desempeño de sus labores?	Si	51	73%
	No	18	26%
	No responde	1	1%
TOTAL		70	100%
<i>Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Riteve, Diciembre 2016.</i>			

Gráfico 37 ¿La empresa se preocupa en brindarle la capacitación apropiada sobre los temas que le ayuden a la actualización de conocimientos para el adecuado desempeño de sus labores?



Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Riteve, Diciembre 2016.

La interrogante 16 es sobre la capacitación que reciben por parte de la empresa, a la cual 51 personas contestan que si se preocupa por brindarle capacitación y 18 personas indican que no. Además se les pregunto por qué y los que contestaron que no manifestaron lo siguiente:

- Se dan capacitaciones muy cortas.
- Solo se da información sobre el manual de Riteve, a los jefes de línea no se les da información sobre manejo de personal.
- Ocho indican que solo se brinda una capacitación una vez al año.
- Las capacitaciones son pocas o nulas, muchas veces son impartidas por personas con poco conocimiento del tema.
- Están desactualizados

- Hay muchas tecnologías y no se preocupan por enviarles a hacer cursos de verdad o reconocidos
- Faltaría un poco la parte de conocer otros lenguajes como el inglés y más parte de técnica avanzada
- La gerencia impone los temas en la única capacitación anual, no toma en cuenta preguntas o dudas del personal, un día no es suficiente.
- Actualizaciones se presentan rápido en reuniones muy breves y poca profundización o seguimiento.
- Falta formación técnica automotriz

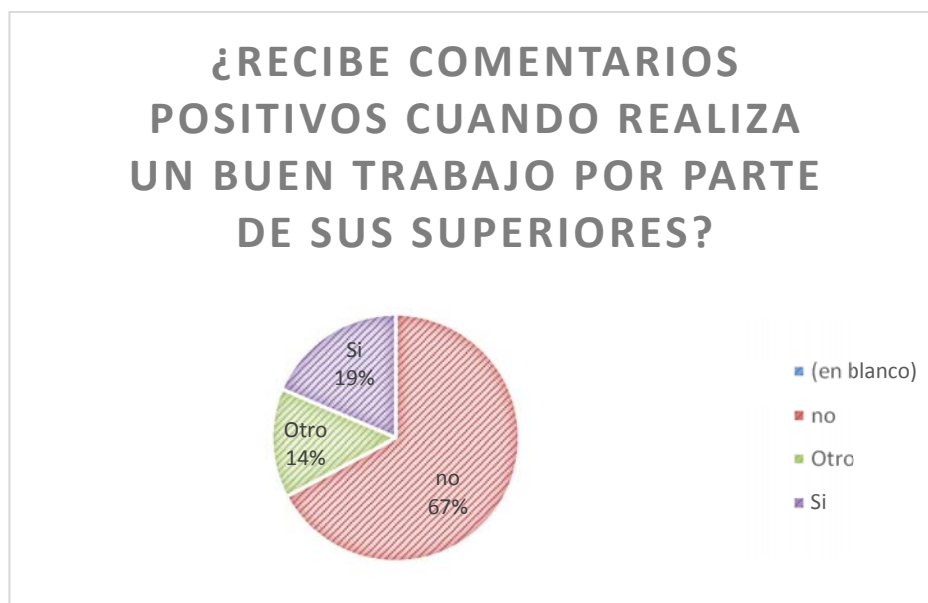
De igual manera, los que contestaron que si se preocupa por brindar capacitación hacen mención de la que reciben una vez al año y además a los nuevos también se les da una capacitación sobre el manual de Revisión Técnica Vehicular.

Tabla 38 ¿Recibe comentarios positivos cuando realiza un buen trabajo por parte de sus superiores?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Recibe comentarios positivos cuando realiza un buen trabajo por parte de sus superiores?	Sí	13	19%
	No	47	67%
	Otro	10	14%
TOTAL		70	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Riteve, Diciembre 2016.

Gráfico 38 ¿Recibe comentarios positivos cuando realiza un buen trabajo por parte de sus superiores?



Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Riteve, Diciembre 2016.

En la pregunta 17 se consultó a las personas si reciben comentarios positivos cuando realizan un buen trabajo por parte de los superiores, el 67% de los encuestados contestaron que no, un 19 % que sí y un 14 % indicaron otro ante el cual detallaron:

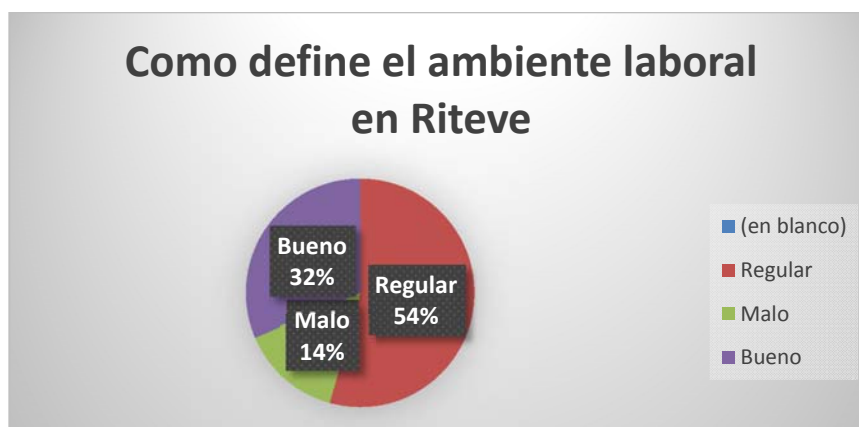
- Siete personas dijeron que no muy a menudo
- Casi nunca, en cinco años solo una vez el superior reconoció la labor desempeñada.
- Dos personas dicen que algunas veces, aunque no se siente por completo reconocida la labor.
- Por lo general piensa que es obligación y no genera comentarios positivos.

Tabla 39 Como define el ambiente laboral en Riteve

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Como define el ambiente laboral en Riteve	Bueno	22	32%
	Malo	10	14%
	Regular	38	54%
TOTAL		70	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Riteve, Diciembre 2016.

Gráfico 39 Como define el ambiente laboral en Riteve



Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Riteve, Diciembre 2016.

Con la pregunta 18, se consultó a la muestra seleccionada, cómo define el ambiente laboral en Riteve. Un 54% indicó que regular, un 32% bueno y un 14% dijo que malo.

Además se les consultó la razón, a lo que contestaron:

- Hay muy poco trabajo en equipo, cada quien por su lado y hay unos que no les interesa nada.
- Seis personas indican que siempre buscan lo malo y lo bueno pasa desapercibido, ambiente demasiado tenso.
- Preferencias a ciertos empleados

- Falta de respeto de los clientes y compañeros
- Malo por el estilo de liderazgo
- Dos dicen que el ambiente lo define la carga laboral (sobre carga de trabajo)
- El ambiente interno influye mucho y hay muchos compañeros que no están contentos y lo expresan
- Dos personas dicen que nadie está por el otro y todos quieren pasarle por encima a los demás
- De regular a malo, benefician a los mediocres y los empleados buenos los desgastan hasta que entren en su modelo de mediocridad y conformismo
- Quieren que uno sea como un robot y solo produzca y no se equivoque en nada y presiona mucho con los tiempo
- Cuatro personas hacen mención sobre los roces entre compañero
- Malo porque el ambiente es creado por todos los jefes
- Debe mejorar la relación entre jefaturas e inspectores demostrar confianza por parte de los jefes.
- Mala actitud, falta de compañerismo y confianza
- No hay respeto por parte de los compañeros en las situaciones de índole personal
- Mucha tensión ,falta de respeto, quieren imponer todo
- Muchas veces no se ponen de acuerdo y causa mucha molestia

También dos personas indicaron aspectos positivos como que existe seguridad laboral, se trabaja tranquilo y cinco personas dicen que el personal es dinámico y alegre.

Tabla 40 ¿Qué cambiaría dentro de la organización para reducir las salidas (Renuncias) de los trabajadores?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Qué cambiaría dentro de la organización para reducir las salidas (Renuncias) de los trabajadores?	Mejorar entrevista de trabajo	2	3%
	Interesarse por el empleado no solo por la producción	1	1%
	Cambiar Jefe de Estación	2	3%
	Mejor atención y comunicación con el personal	6	9%
	No responde	7	10%
	Mas motivación al empleado	5	7%
	Oportunidad de Estudio	2	3%
	Premiar más al empleado de manera verbal	2	3%
	Mejorar el ambiente laboral	19	27%
	Mejor Salario	7	10%
	Más beneficios e incentivos	4	6%
	Trabajo en equipo por parte de los jefes	2	3%
	Mas compromiso por parte del empleado	2	3%
	No hay buena gerencia de RRHH el código de trabajo no se aplica bien	1	1%
	Capacitar al personal	2	3%
	Ascensos	2	3%
	Tratar al empleado con persona	1	1%
	Mejorar las vacaciones	1	1%
	Orden en horario de comidas	1	1%
	contratar personas con más experiencia	1	1%
TOTAL		70	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Riteve, Diciembre 2016.

Gráfico 40 ¿Qué cambiaría dentro de la organización para reducir las salidas (Renuncias) de los trabajadores?



Fuente: Cuestionario aplicado a inspectores Junior, Inspectores Senior y Jefes de Línea de las estaciones de Heredia y Alajuela en Riteve, Diciembre 2016.

Con respecto a la pregunta 19 se puede resumir que las principales causas por las que se va el personal de Riteve son:

Un nueve por ciento por falta de atención al personal y comunicación, siete por ciento poca motivación para el empleado, diez por ciento por mejor salario, seis por ciento por más beneficios e incentivos y un 27% falta mejorar el ambiente laboral ya que indican que es muy tenso, existen preferencias, solo les interesa la producción, entre otros.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo con las herramientas utilizadas con los inspectores junior, senior y jefes de línea de las estaciones de Heredia y Alajuela, para la investigación del proyecto, se obtienen las conclusiones y recomendaciones que se detallan de la siguiente manera.

5.1. Conclusiones

Según información brindada por el Departamento de Recursos Humanos, quien indica los motivos por los que las personas dejaron la empresa y además de la revisión de expedientes, entrevista de salida y cuestionario, se logra analizar el año 2015 y primer cuatrimestre 2016 y se concluye lo siguiente:

5.1.1. Variable 1: Rotación Externa

5.1.1.1. Indicador 1: Despido, incapacidades permanentes, jubilaciones y fallecimiento.

Del análisis de la base de datos y revisión de expedientes brindado por el Departamento de Recursos Humanos, se concluye:

- ✓ De los resultados obtenidos, en la estación de Alajuela, se destaca que la mayor parte de salidas que se presentaron fue por renunciaciones y se llega a la conclusión que fue por mejor opción laboral, motivos personales, desmotivación, necesidad de un cambio, después continúa los despidos sin responsabilidad estos se dieron por temas de corrupción por parte del trabajador y constantes ausencias injustificadas, también se observa que no se despidió a nadie con responsabilidad patronal.

- ✓ De los resultados obtenidos, en la estación de Heredia, se observa que presento menos movimiento de personal en temas de salida en comparación a la estación de Alajuela, se presentaron cuatro renuncias y las principales razones fueron por desmotivación por parte del jefe, estudios y motivos personales, se presentó un despido con responsabilidad patronal el cual fue por el rendimiento de trabajo y también se despidió sin responsabilidad patronal por temas de corrupción por parte del trabajador.
- ✓ Con respecto a las incapacidades, en la estación de Alajuela se presentaron 148 incapacidades por el INS y la CCSS. Aunque no son permanentes, en cinco trabajadores las incapacidades fueron de uno a dos meses, por accidentes de tránsito, lo que representa trasladar personal de otra estación a la de Alajuela o disminuir la producción por faltante de personal cuando se trata de incapacidades de menos tiempo.
- ✓ En la estación de Heredia en total hubieron 122 incapacidades de las cuales su mayoría son de la CCSS y el restante son del INS. En relación con esto, se observó que en el 2015 un trabajador ingreso al laborar y al mes se incapacito por un año esto debido a un accidente y luego renunció, también una trabajadora durante el año presentó incapacidades de un mes por problemas en rodilla. Aparte de los ya mencionados, también implica ausencia de personal, por lo que ocasiona un ambiente más pesado, ya que tienen que cubrir a esos compañeros.

5.1.2. Variable 2: Entrevista de salida

5.1.2.1. Indicador 1: Renuncia

Después de obtener la información de las entrevistas de salida, que consta de 17 preguntas se llega a la siguiente conclusión:

1) ¿Cuáles fueron las principales razones por las que decidió dejar la compañía?

A pesar de las distintas opciones que se brindan en la encuesta, los trabajadores dijeron que la principales razones por las que dejó la compañía fueron: por mejor opción laboral, debido a los horarios, salarios y tipo de trabajo que le ofrecen en la otra empresa, otra razón fue por motivos familiares a lo que hace referencia es a trabajar en un negocio familiar, desmotivación, se refiere al clima en la estación, el trato que recibe tanto de los supervisores como de los compañeros, también hace comentarios negativos sobre la producción en la estación ya que los presionan mucho y la última razón es el estudio, debido al horario, que les dificulta poder estudiar.

2) ¿Cuáles fueron los aspectos que más le motivaron mientras trabajo en Riteve?

A esta pregunta contestan que lo que más le motivaba era el ambiente de trabajo específicamente la relación con los compañeros, el salario es bueno sobre todo para personas solteras y recién salidas del vocacional, los beneficios que hay en la empresa como la asociación, la bonificación, entre otros. A otras personas los motiva la cercanía de la estación con respecto al domicilio y las posibilidades de crecimiento ya que pueden ir ascendiendo hasta llegar a Jefes de Estación si cumplieran con los requisitos

del puesto y la razón por la que más se inclinaron fue por las funciones que realizan, esto se da porque son mecánicos y están en lo que estudiaron.

3) ¿Cómo fue el trato que recibió de parte de su supervisor?

En su mayoría contestaron que regular, debido a que los supervisores no tienen trato para comunicarse con los empleados, o dar órdenes. La otra parte de los entrevistados dicen que es bueno y excelente ya que les ayuda con cualquier consulta técnica.

4) ¿Cómo fue el trato que recibió de parte de su jefe de estación?

En resumen se puede decir que el trato recibido por el jefe de estación es bueno, consideran que con el que tienen más relación es con el supervisor y cuando han ocupado del jefe de estación, los atienden correctamente, sin embargo, algunos indican que es regular ya que se contradicen mucho entre el supervisor y Jefe de Estación, entonces ellos no saben a quién deben hacerle caso.

5) Estación en la que laboró

Se observa que durante el año 2016 y primer cuatrimestre 2015 donde se presentaron mayores salidas, ya sea por renuncia, despidos con responsabilidad y despidos sin responsabilidad fue en la estación de Alajuela con la tercera parte, el restante pertenece a la estación de Heredia.

6) Le gustó haber trabajado en Riteve

Según lo contestado por los ex colaboradores a la mayoría les gustó haber trabajado en Riteve, ya que consideran que es una empresa estable, con beneficios y pagos puntuales, solo dos personas indicaron que no les gusta.

7) Le explicaron adecuadamente las funciones del puesto cuando lo asumió

Se observa que el proceso de inducción y entrenamiento en la empresa es muy bueno ya que todos los encuestados indicaron que si le explicaron adecuadamente las funciones del puesto cuando ingresó a la empresa o ascendió.

8) Sus superiores cumplen con las políticas y procedimientos de la empresa.

¿Por qué?

En esta pregunta la mayoría contestó que si cumplen con las políticas y procedimientos de la empresa, los que indicaron que no, dicen que es porque en ocasiones los hacen cambiar algo que revisaron según el manual de inspección, pero los superiores lo ven totalmente diferente y no se les puede cuestionar.

9) Sus compañeros cumplen con las políticas y procedimientos de la empresa.

¿Por qué?

Más de la mitad contestaron que los compañeros sí cumplen con las políticas y procedimientos de la empresa y el restante indican que no, esto puesto que en ocasiones omiten defectos ya sea al propio o porque se les olvida, además algunos no respetan las políticas de recursos humanos como aretes, corte de cabello, y algunos no las cumplen por temas de corrupción.

10) Considera que los superiores tienen el conocimiento y habilidades necesarias para hacer bien su labor. ¿Por qué?

En esta pregunta las respuestas estuvieron muy parejas, se puede decir que la mitad dijo que si tienen el conocimiento para hacer bien su labor y por otro lado dicen que no

ya que los supervisores y jefes de estación a veces no tienen el conocimiento suficiente en mecánica, pero sobre todo hacen la observación de los jefes de línea que no ayudan en la línea de inspección y no tienen las habilidades para dirigir personal.

11) ¿Dónde está trabajando actualmente?

Las personas indican que se fueron para empresas como Concentrix, Agencia Datsun, Grupo Q, Purdy Motor, se analiza que en su mayoría se van es porque quieren trabajar en mecánica pura y en Riteve es solo inspección de vehículos. Las personas restantes no indicaron donde van a trabajar ya que unos no tenían trabajo todavía y otros fue por estudio.

12) ¿Cuál es su ingreso mensual?

Con respecto al ingreso mensual, en algunos casos es muy parecido al que presentan en Riteve, sin embargo, este tiene adicionales como comisiones, descuentos en repuestos, etc. Otros prefirieron no responder y a los demás no se les aplicaba porque salieron por estudio.

13) ¿Cuál es su Horario?

Esta pregunta es de suma atención ya que se observó que la mayoría va a otras empresas con horario de lunes a viernes de 7am a 5pm; lo cual es muy llamativo para los trabajadores ya que pueden estudiar o tener más tiempo para asuntos personales. Debido a que en Riteve el horario es de lunes a sábado y rotativo de 6am a 2pm y de 1pm a 9pm.

14) ¿Cuáles condiciones laborales y beneficios le ofrece?

Muy ligado a la pregunta anterior contestaron que entre las condiciones y beneficios laborales que ofrece la empresa para la que van es el horario, otros indican que el médico de empresa, los demás no les aplica porque van a estudiar.

15) ¿Qué hubiera podido hacer la empresa para evitar que dejara de trabajar con nosotros?

Esta es una pregunta abierta, sin embargo, se resumió las respuestas cuando eran por temas muy parecidos, entre los cuales están:

Flexibilidad para estudiar y realizar mejor el proceso de los ascensos, los supervisores solo se enfocan en producción y no en el recurso humano, el ambiente laboral es muy pesado, es bueno que ayuden con los clientes difíciles, el jefe de estación no sabe tratar al empleado, ya necesitaba un cambio ya que el trabajo es muy rutinario y por motivos personales.

16) Tiene alguna observación comentario o queja

En esta pregunta todos contestaron que no tenían ninguna observación, comentario o queja.

17) ¿Cuánto tiempo laboro en la empresa?

Con respecto al tiempo laborado los encuestados están entre 1 a 6 años y de 8 a 13 años, los demás tenían menos de un año en la empresa.

5.1.3. Variable 3: Rotación Externa y Rotación Interna

Datos Generales

1. La mayoría de colaboradores destacados en las estaciones de Heredia y Alajuela en Riteve, son masculinos.
2. En el rango en que se encuentra más inspectores según la edad, es de 26 a 35 años, seguido de los 18 a 25 años. En el rango donde existe menos inspectores es de los 36 a 45 años y de 46 en adelante.
3. Los datos que indican la cantidad de tiempo que tienen de laborar los inspectores en Riteve, se ubica, con mayor frecuencia en los siguientes rangos; en primer lugar de uno a cinco años, en segundo de seis a diez años y en tercero de once a quince años, los que tienen menos de un año presenta muy baja frecuencia.
4. La mayor cantidad de empleados entrevistados ocupan el puesto de Inspector junior, y muy parecidos están los Inspectores senior y jefes de línea.

5.1.3.1. Rotación externa

5.1.3.1.1 Indicador 1: Mala Selección e inestabilidad familiar

5) ¿Cuáles aspectos se presentan en Riteve?

Los aspectos que más se presentan en Riteve indican que es la mala selección de personal a la hora de contratar, ya que muchos indican que contratan personas muy jóvenes que vienen saliendo del vocacional y no se toman el trabajo en serio, también hacen mención de las incapacidades constantes por parte de los trabajadores lo que provoca disminución de personal en la líneas de inspección, las siguientes tienen poca

frecuencia como lo es: motivos familiares o personales y otros motivos como el estudio, el ambiente dentro de la estación, desmotivación del personal y mala actitud.

6) ¿Cuántas veces se ha incapacitado en este cuatrimestre del año 2016?

Se observa que según las respuestas dadas la mayoría contestaron que ninguna vez, sin embargo, en los análisis anteriores se evidencio que si existe muchas incapacidades de los trabajadores ya sea por la CCSS o por INS, lo cual provoca disminución de personal, el restante contesto que se han incapacitado de 1 a 3 veces y de cuatro a más veces solamente 2 personas.

7) ¿Considera que el proceso de selección de personal en Riteve debe mejorarse?

Los encuestados se inclinaron más por mejorar el proceso de selección, ya que consideran que contratan personal muy joven y al final no dura nada en la empresa y se invierte dinero y tiempo en capacitarla, que al final no fue útil porque la persona decide marcharse, además no tienen la experiencia y el conocimiento para hacer bien la labor y tienen a cometer errores en la línea de inspección por ser personal de nuevo ingreso.

8) ¿Para usted la rotación de personal trae beneficios o aspectos positivos?

En esta pregunta los encuestados contestaron muy parejo, entre los puntos expuestos por los que contestaron que sí, están: conocer nuevas personas, hacer un trabajo equitativo ya que está ingresando constantemente personal nuevo, como se necesita cubrir el puesto los trabajadores tienen oportunidad de conocer nuevas tareas para

posibles ascensos, también consideran que sirve para hacer recapacitar al personal que genera mal ambiente en la estación y sobre todo al ingresar personas se puede innovar, hacer cambios, nuevas ideas.

No obstante, los que respondieron que no, indican que genera inestabilidad laboral, además se tiene que estar capacitando personal siempre por la rotación que existe y al ser personal nuevo trae errores en las inspecciones de los vehículos, no se pueden acomodar bien como equipo de trabajo ya que en cualquier momento se va una persona y la más importante, se recarga el trabajo.

5.1.3.1.2. Indicador 2: Sueldos

9) ¿Cuál fue la principal razón por la que renunció a su último trabajo?

El motivo que más sobresalió fue el salario, lo que significa que en Riteve le presentaron una mejor oferta salarial, seguido esta los no beneficios que tenían, y para desarrollar mejor la carrera. Los demás puntos fueron con poca frecuencia.

Es importante mencionar que los que pusieron otro, indicaron que era su primer trabajo o los habían despedido del trabajo anterior.

5.1.3.2. Variable 2: Rotación interna

5.1.3.2.1. Indicador 3: Cargas laborales, conflictos interdepartamentales e intradepartamentales y jefatura.

10) ¿Considera que en Riteve, usted puede crecer profesionalmente o desarrollarse personalmente, según su carrera laboral?

En esta pregunta las respuestas estuvieron muy similares, sin embargo, lo que comentaron más fue cuando escribieron que no se puede crecer profesionalmente, debido a que existe poca capacitación, consideran que los ascensos son más que todo por preferencias, no analizan el curriculum de los trabajadores que tienen dentro de la estación y prefieren contratar personas de afuera, etc.

11) ¿Se entera de los concursos internos?

La mayoría contestaron que si se enteran de los concursos internos que se realizan por parte de Recursos Humanos para optar por otro puesto en la empresa, esto se debe a que existen pizarras informativas en la estación, además de un grupo en Facebook llamado “comunidad Riteve” donde se publican asuntos importantes para el conocimiento de todos los colaboradores, la otra opción por la que se enteran es por medio del supervisor.

Menos de la mitad indicaron que no se entera de los concursos internos, si no es por los compañeros que comentan.

12) ¿Durante el año 2015 y primer cuatrimestre del año 2016 usted participó en un concurso interno?

Los encuestados contestaron muy parecido, la mitad indica que si participó en los concursos internos que realiza el Departamento de Recursos Humanos, y la otra parte no participó, cabe resaltar que para poder concursar en un ascenso dentro de la empresa debe tener más de un año trabajando y no presentar ninguna amonestación.

13) ¿Ha tenido algún ascenso dentro de la organización?

A la pregunta anterior, casi la mitad indico que si ha tenido un ascenso en la organización, ante ello se puede concluir que si hay bastante movimientos de puestos en la organización, y el restante contesto que no ha tenido ningún ascenso.

14) ¿Qué incentivos le brinda Riteve para que continúe laborando ahí?

Según las respuestas entre los incentivos que brinda Riteve para que la persona continúe laborando, el de mayor rango es el salario, seguido del horario y asociaciones o convenios, los demás obtuvieron poca frecuencia. Además estaba la opción de otro especifique y escribieron:

- Posibilidad de cambiar con compañeros para poder estudiar
- Existe una bonificación por buen desempeño
- Brindan licencias laborales
- Pago de un incentivo por nacimiento o matrimonio
- Estabilidad laboral

15) ¿Entre los diferentes estilos gerenciales que existe, con cuál identifica a su jefe de estación?

Esta es una pregunta de mucha atención, ya que la mayoría de los encuestados contestaron que el estilo gerencial que existe en la estación es autocrático, quiere decir, impone las normas, diseña, planifica y asigna el trabajo. El grado de autoridad es muy elevado y suele generar ambientes de trabajo tensos. Se puede concluir que, ligado con la entrevista de salida, algunas personas indicaron que se iban por el

ambiente laboral que existe. Después, sigue con menos frecuencia, el estilo gerencial democrático, en tercero el liberal y el último es el consultivo.

16) ¿La empresa se preocupa por brindarle la capacitación apropiada sobre los temas que le ayuden a la actualización de conocimientos para el adecuado desempeño de sus labores?

La tercera parte dice que la empresa si se preocupa por brindar la capacitación apropiada sobre los temas que le ayuden a la actualización de conocimientos, porque realizan una capacitación anual en la que explican temas de interés para los inspectores, sin embargo, no todos están satisfechos con esto ya que tienen las siguientes observaciones:

- Solo se da información sobre el manual de Riteve, a los jefes de línea no se les da información sobre manejo de personal.
- Les parece poco solo una capacitación al año
- Hay muchas tecnologías y no se preocupan por enviarnos a hacer cursos de verdad o reconocidos para actualizarse.
- La gerencia impone los temas en la única capacitación anual, no toma en cuenta preguntas o dudas del personal, un día no es suficiente.
- Actualizaciones se presentan rápido en reuniones muy breves y poca profundización o seguimiento.
- Falta formación técnica automotriz

17) ¿Recibe comentarios positivos cuando realiza un buen trabajo por parte de sus superiores?

Esta pregunta se debe tomar en consideración, ya que la mayoría de los encuestados contestaron que no reciben ningún comentario positivo por parte de sus superiores, lo cual genera desmotivación a la hora de hacer el trabajo ya que sienten que no lo están valorando.

18) Como define el ambiente laboral en Riteve

La mayoría contestó que el ambiente laboral en Riteve es regular, en segundo lugar dijeron que bueno y en tercero indicaron que malo; acerca de lo anterior, hicieron las siguientes observaciones que son importantes considerar:

- Hay muy poco trabajo en equipo, cada quien por su lado y hay unos que no les interesa nada.
- Siempre buscan lo malo y lo bueno pasa desapercibido, ambiente demasiado tenso.
- Preferencias a ciertos empleados
- Falta de respeto de los clientes y compañeros
- Malo por el estilo de liderazgo
- El ambiente lo define la carga laboral (sobre carga de trabajo)
- Quieren que uno sea como un robot y solo produzca y no se equivoque en nada y presionan mucho con los tiempos.
- Roces entre compañeros.

- Debe mejorar la relación entre jefaturas e inspectores, demostrar confianza por parte de los jefes.
- Mucha tensión ,falta de respeto, quieren imponer todo

19) ¿Qué cambiaría dentro de la organización para reducir las salidas (renuncias) de los trabajadores?

La última pregunta fue abierta, por tal motivo muchos trabajadores escribieron sus diferentes puntos de vista, sin embargo, se hizo un resumen para concluir y tomar consideración de lo expuesto por parte de ellos:

- Mejorar la entrevista de trabajo
- Interesarse por el empleado, no solo por la producción
- Cambiar al jefe de estación
- Mejor atención y comunicación con el personal
- Mas motivación al empleado
- Oportunidad de estudio
- Premiar más al empleado de manera verbal
- Mejorar el ambiente laboral
- Mejor salario
- Más beneficios e incentivos
- Trabajo en equipo por parte de los jefes
- Mas compromiso por parte del empleado
- No hay buena gerencia de RRHH, el código de trabajo no se aplica bien
- Capacitar al personal

- Ascensos
- Tratar al empleado como persona
- Mejorar las vacaciones
- Orden en horario de comidas
- Contratar personas con más experiencia

5.2. Recomendaciones Generales

Una vez analizado todo el proceso de investigación y haber obtenido la información necesaria, se procede a desglosar una serie de recomendaciones, según las variables e indicadores planteados durante el proceso de estudio.

5.2.1. Objetivo 1: Rotación Externa:

La rotación de personal, ya sea por renuncia o despido trae consecuencias para la organización, no solo al Departamento de Recursos Humanos, también a los compañeros y jefes. Otro aspecto son las incapacidades, que impiden que los trabajadores se presenten a laborar y sobre cargan a los demás, ante ello, después de revisar la base de datos y los expedientes, se recomienda lo siguiente:

5.2.1.1. Indicador 1: Despido, incapacidades permanentes, jubilaciones y fallecimiento.

Después de analizar la base de datos con respecto a las salidas que se presentan en Riteve, se recomienda motivar más al personal, ya que en su mayoría son renunciadas, se pueden usar mejores estrategia para que produzcan, sin que ellos se sientan como un objeto, de lo contrario, sienta que son una persona importante dentro de la estación

y sobre todo la motivación verbal que los jefes de estación valoren el esfuerzo y dedicación de los inspectores en el trabajo.

Esto se puede hacer por medio de un incentivo, tal vez premiando la línea que revise más vehículos, o la línea que presente menos errores y se les premia ya sea con un detalle, o con un almuerzo e incluso se puede usar el método del mejor trabajador, y se le da una día libre al mes, esto permite que todos se involucren y así se sientan motivados para hacer bien su trabajo.

Otro aspecto importante por considerar, es el proceso de selección. Se observó que muchos de los contratados son jóvenes recién salidos del vocacional, algunos se desmotivan porque quieren seguir estudiando y por el tipo de horario se les dificulta, aunque es algo que les explican al principio de la contratación, lo mejor es revisar más detallados los perfiles y *curriculum* o llegar a una negociación para que sea un puesto atractivo para los jóvenes.

Con respecto a las incapacidades, se observó que del todo no son permanentes, pero si se incapacitan mucho ya sea por virus, gripe entre otros, lo cual provoca sobre carga en los demás compañeros, también se evidencio que existen muchos trabajadores que se incapacitan constantemente, por lo que se recomienda darles seguimiento, para ver a que se debe que se enferme tan seguido, puede ser de la mano con el departamento de salud ocupacional.

También hay incapacidades por accidentes de tránsito, que en ocasiones si son más extensas por uno a dos meses, es importante que la empresa tome consideración de estas circunstancias para que los empleados no se sientan presionados con el trabajo,

puede ser bajando la inspección de vehículos, lo que pasa es que existe ausencia de personal y los jefes continúan trabajando igual sin antes averiguar cómo está el ambiente de trabajo o ir a ver si las líneas están colapsando y de ahí proviene que los trabajadores se encuentran tensos por el exceso de trabajo.

Con respecto a despidos, jubilaciones y fallecimiento se da muy poco en la empresa, en el caso de despidos solamente se dio en el año 2015 y primer cuatrimestre 2016 por constante ausencia al trabajo y amonestaciones y otros por el rendimiento que tuvieron en el periodo de prueba, lo cual se puede analizar mejor la contratación, sin embargo, fue muy poco el personal que salió por ese motivo.

5.2.2. Objetivo 2: Entrevista de Salida

5.2.2.1. Indicador 1: Renuncia

La encuesta de salida que tiene la empresa contiene preguntas muy claves e importantes para tomar decisiones con respecto a la rotación de personal que existe en la organización por motivos de renuncia. Sin embargo, una recomendación primordial es darle seguimiento a esas encuestas, ya que no se muestra el interés que se debería tomar a las respuestas de muchos trabajadores.

Se recomienda realizar un informe trimestral o que la encargada de Recursos Humanos sea la persona que realice esta entrevista, ya que, puede tomar decisiones antes y así evitar que el trabajador deje la compañía.

Se observó que en ocasiones indican en la encuesta que los compañeros no cumplen con las políticas y procedimientos de la empresa, y no se hace nada al respecto, se

puede profundizar en este tipo de respuestas y así reducir los despidos por corrupción en la organización.

Es importante analizar los horarios de las estaciones ya que limitan mucho a los trabajadores, con respecto a su vida personal ya sea para estudio o alguna diligencia familiar. Una opción puede ser la posibilidad de cambiar de horario con los compañeros, que aunque si existe la posibilidad, solo se permite realizarlo dos veces a la semana. Además se puede acomodar el horario para que los trabajadores siempre tengan una vez al mes un sábado libre, y así dedicar tiempo a su vida personal.

También es bueno darle un seguimiento a los jefes de estación y supervisores, al igual que se les da a los trabajadores cuando no están haciendo bien su labor, debido a los reclamos que presentan los empleados con respecto al trato que reciben por parte de ellos.

Se recomienda brindar capacitaciones en las que los jefes tengan el conocimiento y la habilidad para tratar bien a los trabajadores, que se involucren más en el trabajo que realizan los inspectores, sobre todo cuando existen situaciones difíciles como algún problema con el cliente y así el empleado se sienta apoyado por parte del jefe.

Mejorar el proceso de ascenso que existe en la empresa, ya que los trabajadores consideran que muchos ascienden por preferencias por parte de los jefes, se recomienda al Departamento de Recursos Humanos, ser lo más transparente en el tema y en la selección, para que no exista mal entendidos y evitar que el personal se desmotive, ya que es una de las causas por las que se van de la organización.

Se les puede llamar ya sea personalmente o por teléfono e incluso un correo electrónico, donde se les haga saber el motivo por el que no ascendieron y los errores que tuvieron, ya sea si fue en el examen técnico o en las pruebas psicométricas; para en otra oportunidad saber en cual área debe mejorar.

El Departamento de Recursos Humanos se puede involucrar más con los trabajadores, actualmente se enfoca más en lo administrativo y dejan de lado la parte humana. Se tienen una persona encargada que visite las estaciones, que pueda preguntar cómo se sienten en la empresa, cómo está el ambiente laboral, entre otros. Esto motiva al trabajador porque lo hace sentir importante para la empresa; y más si a esas respuestas se les da el seguimiento correspondiente. De ser necesario se contrata una persona que sea la encargada de tratar con el personal y así poder mejorar la imagen del Departamento.

5.2.3. Objetivo 3: Rotación Interna y Rotación Externa:

Las preguntas enumeradas del 1 al 4 corresponden a datos generales con el fin de conocer mayores detalles de la muestra en estudio.

5.2.3.1. Rotación externa

5.2.3.1.1. Indicador 1: Mala selección e inestabilidad familiar y sueldos, cargas laborales, conflictos interdepartamentales e intradepartamentales y jefatura.

Pregunta de la 5 a la 7: Se recomienda revisar los perfiles de contratación, sobre todo cuando se trata de personal muy joven, ya que en su mayoría son los que deciden dejar la empresa, también en el proceso de selección se debe tomar en cuenta personas con más experiencia en mecánica, una forma de atraer este tipo de personal

es informando, ya sea en talleres o periódicos que son los medios donde más pueden ser vistos; otro aspecto ya mencionado son las incapacidades constantes, dar un seguimiento de los trabajadores y verificar que en el área de trabajo se cumpla con la seguridad y el higiene para disminuir enfermedades o accidentes.

Pregunta de la 8 a la 9: Es importante aprovechar el personal nuevo que ingresa a la empresa, ya sea como parte de la inducción o cuando les hacen la reunión de seguimiento a los tres meses, sería bueno hacer una lluvia de ideas para ver cómo se puede mejorar o comparar la empresa con respecto al mercado laboral.

Al usar la empresa los trabajadores para el proceso de inducción, se recomienda escoger a los que mejor cumplan con sus labores y además tenga la habilidad para enseñar y así ellos sean los que ayuden al personal nuevo, esto ayuda a disminuir los errores en los procesos de inspección.

Riteve debe aprovechar el salario y la oportunidad de crecimiento en la carrera, para atraer personal y también motivar a los trabajadores, ya que muchos no valoran los beneficios y la responsabilidad con que cuenta la empresa, debido a que no conocen otras organizaciones de ese ámbito.

5.2.3.2. Rotación interna

5.2.3.2.1. Indicador 1: Cargas laborales, conflictos interdepartamentales e intradepartamentales y jefatura.

Pregunta de la 10 a la 13: Con respecto a los ascensos, se recomienda ser más cuidadoso ya que es uno de los principales motivos por los que el personal se

desmotiva, se observa que es una empresa donde hay posibilidades de crecimiento y debido a esto las personas dudan del proceso que realizan.

Es por eso que como opción se recomienda actualizar el curriculum del personal y además realizar una pequeña entrevista, para ir creando una base de datos con los posibles candidatos por ascender, además de revisar bien las referencias laborales que se le pide al jefe para evitar las preferencias y ser más objetivo al tomar la decisión.

Pregunta de la 14 a la 19: Los trabajadores sienten estabilidad al estar en Riteve, ya que reciben su pago quincenal, tienen su asociación. Se deduce que en esta área es una ventaja con la que cuenta la empresa, sin embargo, deben cuidar el ambiente que hacen los jefes y los compañeros, ante el cual muchos indican que es pesado y tenso.

Se debe capacitar a los jefes, en el tema de liderazgo debido que muchos trabajadores no sienten el apoyo por parte de ellos, además, se observa que la empresa no tiene el cuidado correspondiente al ascender a un jefe de línea y es un puesto en el que también tiene a cargo personal y en su mayoría no saben trabajar en equipo.

Por lo anterior, se recomiendan dos opciones, una dentro del proceso de ascenso analizar mejor los perfiles y cuando se trata de un jefe de línea o supervisor tenga requisitos más enfocados en la parte del trato al personal o capacitar a estos funcionarios cuando ya asciende en este tema y así tomen consideración de cómo debe actuar un líder, esto sobre todo para los que ya están en el puesto.

El departamento de operaciones y calidad encargados de los procesos de Riteve, debe ayudar a aclarar dudas a los jefes, para que no exista inseguridad por parte del

trabajador y con ello desmotivación por no hacer bien el trabajo o no saber a quién debe obedecer.

Los Jefes deben aprender a dar méritos a quien los merece, felicitar a los trabajadores por su buen desempeño. Una oportunidad que se presenta en la empresa es en la evaluación del desempeño, utilizar ese mecanismo para agradecer a la persona la labor dentro la empresa, pero muchos jefes solamente dan la nota y no se toman el tiempo de hablar con el empleado

Es necesario realizar actividades de integración, en las que el personal se conozca mejor y puedan aprender a trabajar en equipo, así se evitan roces entre compañeros y también se aprende a estar enfocados en un mismo objetivo.

Capacitar más al personal en mecánica, para estar actualizados en el tema y sea motivado, porque es una ayuda tanto en su *curriculum* como para la empresa.

CAPÍTULO VI.

PROPUESTA

6.1. INTRODUCCIÓN

Después de analizar los resultados que se obtuvieron en el presente trabajo de investigación, con respecto a la rotación de personal que se presenta en Riteve en las estaciones de Heredia y Alajuela, se concluye que sí existen aspectos que influyen mucho en la motivación de los trabajadores y en muchos casos son el motivo primordial por el que las personas renuncian a su trabajo. Por esa razón, se detallan las acciones que el Departamento de Recursos Humanos debe efectuar, con el fin de disminuir y controlar la rotación tanto interna como externa, que se presenta en Riteve.

Con respecto a lo anterior, se realiza una propuesta para ser desarrollada por la empresa, con el fin de mejorar en el tema de rotación, para solventar la mayoría de disconformidades expuestas en el estudio realizado; trayendo beneficios tanto para la organización como para los trabajadores, ya que al sentir estos un ambiente laboral más agradable, un buen estilo de liderazgo, se van a motivar y con ello sentirse a gusto en el trabajo, por lo cual, su rendimiento va ser mejor y la empresa se beneficia, ya que aumenta la productividad y ambos van de la mano con un mismo objetivo.

Después de analizar las distintas disconformidades que tienen los trabajadores y por lo cual los desmotiva en el trabajo, se proponen, de manera resumida, las que se consideran más importantes, con el objetivo de que exista un responsable de subsanarlas y ver su estado actual, también se propone una capacitación para los jefes de estación, supervisores y jefes de línea que ayude a mejorar la relación y el trato que tienen hacia los trabajadores. Además, capacitar al personal en general,

en temas actualizados de mecánica. Esto permite motivar a los empleados, ya que aumentan su conocimiento y se reducen los problemas que existen actualmente entre los superiores y subordinados.

Respecto a lo anterior, se elaborará un presupuesto de los costos que tendría dicha capacitación, para que sea considerado y, de ser aprobado se incluya en el presupuesto anual de la empresa.

Además del tema de capacitación también se considera cambiar muchos temas administrativos que, aunque se realizan, no se les da el seguimiento e importancia correspondiente.

Con esto se pretende mejorar el ambiente laboral, la imagen del Departamento de Recursos Humanos, la relación entre compañeros y su jefatura, mejorar el estilo de liderazgo, además de otros aspectos que van a influir positivamente.

6.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

La propuesta del programa de capacitación para los superiores y trabajadores, se realiza para mejorar muchas necesidades detectadas en el presente estudio. Además de disminuir los roces que existe entre ellos, también se aprovecha para eliminar pequeñas acciones que actualmente se hacen y no se tiene el conocimiento del disgusto por parte del trabajador, y después se van haciendo grandes, hasta el punto de afectar el ambiente laboral y con ello su desempeño, la influencia que puede tener hacia los demás, entre otros.

Actualmente el Departamento de Recursos Humanos ya cuenta con el presupuesto para este año, sin embargo, es importante que tomen en consideración si realmente los temas en los que se están capacitando son más importantes, de lo contrario, poder sustituir algunos, que tal vez solamente sea de actualización de información, como por ejemplo, los de brigadas (se da todos los años), también aprovechar la Jornada Técnica que ya está dentro del presupuesto, con temas más actualizados en mecánica.

6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.3.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta que ayude a mejorar el ambiente laboral y las relaciones entre jefaturas e inspectores de Revisión Técnica Vehicular, con el fin de disminuir la rotación de personal.

6.3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un cuadro de resumen de mejoras en los procesos administrativos, identificando a sus responsables y el estado actual en el que se encuentran, para disminuir la rotación externa en Riteve.
- Proponer temas de capacitación de acuerdo con las necesidades detectadas en el presente estudio y controlar la rotación interna de Riteve.

6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

6.4.1. Alcances

- La propuesta de mejora elaborada, abarca las necesidades expuestas por los inspectores de Revisión Técnica Vehicular de las estaciones de Heredia y Alajuela.
- Optimizar los conocimientos, habilidades y destrezas de los inspectores, así como de su jefatura; para una adecuada ejecución de las labores; mediante los programas de capacitación.
- Establecer los responsables y el estado actual de cada uno de los procesos que permitirán mejorar la motivación y el ambiente laboral de los trabajadores.

6.4.2. Limitaciones

- El horario que tiene la empresa, limita la autorización por parte de la jefatura para poder asistir a procesos de capacitación.
- El interés de los superiores por participar en los procesos de capacitación y sobre todo poner en práctica lo aprendido.
- El compromiso que adquiriera el Departamento de Recursos Humanos para mejorar o cambiar algunos procesos.

6.5. Aspectos por mejorar en la empresa.

De acuerdo con lo mencionado en el apartado de análisis e interpretación de datos; así como en las conclusiones y recomendaciones del presente estudio, se

detectaron aspectos que la empresa debe mejorar, para tener un mejor control de los procesos, conocer más el ambiente de la organización y las necesidades de los colaboradores.

Dentro de estos aspectos por mejorar, se pueden destacar como de mayor importancia las siguientes.

1. Control de incapacidades.
2. Falta de personal.
3. Proceso de Ascensos.
4. Procedimiento de la encuesta de salida.
5. Aprovechar la aplicación de clima organizacional en la empresa.
6. Inexistencia de buenas relaciones laborales con la jefatura.

En virtud de lo anterior, se estima necesario conocer los responsables de llevar a cabo cada uno de estos procesos, su estado actual, posibles propuestas de mejora y el período aproximado de la ejecución de las recomendaciones brindadas.

Cuadro 4 Resumen de las mejoras en los procesos administrativos

Fuente: Elaboración propia. Enero, 2017.

Proceso por desarrollar	Responsables	Estado actual	Propuesta y su justificación	Posible período de ejecución
1. Control de Incapacidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamento de Recursos Humanos ▪ Salud Ocupacional ▪ Departamento de Operaciones 	Recursos Humanos le envía un cuadro con las incapacidades a Salud ocupacional, esto con el fin de revisar el personal con el que se trabajó y analizar las incapacidades del Instituto Nacional de Seguros con respecto a los accidentes laborales.	Aprovechar el cuadro de incapacidades para revisar minuciosamente las personas que se incapacitan constantemente para poder detectar a que se debe, si es por las condiciones laborales de la estación o problemas ya personales del trabajador. Además de analizar si el personal se ve sobrecargado debido a los compañeros que no están laborando por distintas razones, por eso se recomienda involucrar al Departamento de operaciones quien es el encargado de trasladar el personal. Con ello se pretende mejorar el ambiente laboral que se presenta en la Estación, cuando existe faltante de personal	Abril 2017.
2. Falta de Personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamento de Recursos Humanos ▪ Departamento de Operaciones 	No se evidencia estudios por parte de la administración de esta índole.	El Departamento de Operaciones, debe prestar más atención a la cantidad de personal con el que se está trabajando en la empresa, de ser necesario los Jefes de Estación deben involucrarse más para mejorar el estrés en los trabajadores y producir según la	Mayo 2017.

			<p>cantidad de trabajadores que allá en el momento en las línea de inspección. Lo anterior, con el fin de evitar presión a los trabajadores y disminuir errores en la inspección.</p>	
<p>3. Proceso de Ascensos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamento de Recursos Humanos 	<p>Todos los meses el Departamento de Recursos Humanos, tiene que realizar ascensos, por lo cual se citan los participantes y se les realiza unas pruebas, ya después se le informa al trabajador que ascendió a partir de qué fecha empieza en el nuevo puesto.</p>	<p>La persona encargada del proceso de ascenso, puede tener una base de datos con la información de los trabajadores actualizada, además que sea el departamento de Recursos Humanos quien escoja el candidato y no el Jefe de Estación, esto para evitar preferencias. Y cuando finalice el concurso indicar por correo electrónico a las personas que no ascendieron los errores que tuvieron para poder mejorar en otro concurso y así tener al personal motivado.</p>	<p>Agosto 2017.</p>
<p>4. Procedimiento de la encuesta de salida</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamento de Recursos Humanos 	<p>Cuando una persona renuncia a la empresa, un trabajador del departamento de Recursos Humanos, le aplica una encuesta de salida, normalmente se hace cuando la persona va a retirar la liquidación o a veces antes, a fin de mes solo le envía al encargado de Recursos Humanos el motivo por el que se fue si es</p>	<p>Cuando un trabajador renuncia se le debe hacer una entrevista de salida pero está por parte de la encargada del Departamento de Recursos Humanos y antes de que el trabajadores se marche de la empresa, esto con el fin de poder tomar medidas inmediatas según el motivo por el que el trabajador se va. Y además poder saber cómo está el ambiente en su lugar de trabajo, y poder hacer mejorar si fuera necesario.</p>	<p>Abril 2017</p>

		personal, familiar o estudio.		
5. Aprovechar la aplicación de Clima organizacional en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamento de Recursos Humanos 	Los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos, se dividen las estaciones para ir aplicar la encuesta de clima organizacional, luego la encargada de Recursos Humanos analiza la información y toma medidas con respecto a los resultados obtenidos	Aprovechar la visita de los trabajadores a las estaciones, para más que la aplicación de la encuesta de Clima organizacional, pueda hablar con los empleados, preguntar cómo se sienten, y así mejorar la imagen del Departamento de Recursos Humanos, y poder ayudar en aspectos que tal vez no puedan escribir en dicha encuesta.	Julio 2017
6. Inexistencia de buenas relaciones laborales con la jefatura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamento de Recursos Humanos ▪ Departamento de Operaciones. 	Los trabajadores no le tienen la confianza a los Supervisores, ni Jefes de Estación para consultar algún tema ya sea de trabajo, como personal.	El Jefe de Estación debe proponerse involucrarse más con los empleados, hablar con los Supervisores para que estén de acuerdo en la forma de liderar y así los inspectores no sientan desconfianza y confusión en el momento de una consulta. Al contrario sientan que todos trabajan con un mismo objetivo.	Octubre 2017

6.5.1. Programa de capacitación

Lo importante es dar a conocer a la empresa el beneficio que le trae tener el personal capacitado, primero, es una manera de motivarlo, ya que le ayuda a reforzar los conocimientos, y segundo, permite que los procesos de trabajo se efectúen de forma eficiente, con estándares altos de calidad y con un margen de error mínimo.

Por lo anterior, la empresa debe conocer las debilidades y fortalezas del personal que se encuentra dentro de la estación para programar las actividades de capacitación, y aprovechar la que se le brinda al personal en temas acordes con las necesidades más palpables de los colaboradores.

Una vez analizadas los temas que realmente necesitan capacitación, los inspectores y superiores de Riteve, es pertinente dar a conocer cada una de ellas en el siguiente detalle:

1. Trabajo en equipo
2. Liderazgo
3. Actualización en mecánica (nueva tecnología)
4. Manejo de clientes difíciles

Capacitación Interna: la empresa, durante la “jornada laboral”, puede capacitar por medio del contacto que tiene con el INA a los trabajadores que ya cuentan con los requisitos para ser formadores, y aprovechar ese día con temas de mecánica más actualizados, que no solo sea de refrescamiento para que el personal. Por el contrario, los trabajadores estarán satisfechos y motivados, ya que se le toma en cuenta su opinión o sugerencias.

Capacitación externa: se recomienda usar este tipo de capacitación para los cursos de liderazgo, servicio al cliente y trabajo en equipo, contratando a la empresa de Asesorías Creativas con el siguiente detalle:

Trabajo en equipo:

Objetivo: Dotar a los participantes de procedimientos y técnicas eficaces para formar y conducir equipos productivos, orientados hacia el logro eficaz de las metas que se proponen alcanzar en un esfuerzo colectivo.

Contenido:

Naturaleza, sentido y fin de trabajo.

- ✓ Filosofía del trabajo
- ✓ ¿Por qué trabaja la gente?
- ✓ Características del trabajo humano
- ✓ Fundamentos de trabajo productivo

Organización para desarrollar el trabajo equipo

- ✓ Sistema, reglas y normas
- ✓ Definiciones de grupo, equipo
- ✓ Características de los equipos eficaces
- ✓ Calidad de vida laboral

Carácter y Adaptación al grupo

- ✓ Las cuatro formas de adaptación al grupo
- ✓ Factor humano en las organizaciones
- ✓ Carácter en el trato con los demás
- ✓ Efectividad en las relaciones

Comunicaciones en el equipo de trabajo

- ✓ La comunicación asertiva
- ✓ La comunicación interpersonal
- ✓ Lenguaje corporal
- ✓ Inventario de las comunicaciones
- ✓ El arte de escuchar

Horario y Sesiones: Dirigido a todo el personal, por lo que se realizarán tres sesiones de ocho horas con un horario de 8am a 5pm cada sesión.

Liderazgo:

Objetivo: Proporcionar a los participantes un nuevo paradigma en su rol de supervisión gerencial, integrando en él la competencia de liderazgo efectiva y *coaching* para facilitarle su contribución tanto en el cumplimiento de sus metas profesionales, como organizacionales.

Contenido:

- ✓ Rol tradicional de la supervisión gerencial

- ✓ ¿Qué es un paradigma? ¿qué es una competencia?
- ✓ El nuevo paradigma del supervisor y el enfoque de liderazgo
- ✓ Las competencias de liderazgo situacional y sus tres habilidades: Evaluación de casos para diagnosticar la toma de decisiones
- ✓ El liderazgo efectivo. Tipo de liderazgo.
- ✓ Trabajo en equipo y sus factores de éxito
- ✓ Análisis del nivel de desarrollo del colaboradores: estilo de desempeño del líder y madurez de los colaboradores
- ✓ Acerca de su nuevo rol como líder efectivo: ¿es suficiente?
- ✓ Proceso de *coaching* empresarial con programación neurolingüística PNL
- ✓ Aplicar el proceso de coaching empresarial con PNL: practica triangulada
- ✓ El directivo como líder *coach*: competencias y roles
- ✓ El *mentoring*, *holomentoring* *counselling*, conceptos y diferencias
- ✓ Plan de mejora personal: estableciendo el plan de acción individual

Horario y Sesiones: Dirigido a jefes de estación, supervisores y jefes de línea, por lo que se realizaran dos sesiones de seis horas con un horario de 8 am a 2 pm cada sesión.

Servicio al Cliente:

Objetivo: Analizar la importancia de brindar un excelente servicio al cliente para la mejora continua de los negocios.

Contenido:

- ✓ Análisis de los conceptos principales asociados al servicio de los clientes y usuarios
- ✓ Evaluación de las principales competencias del personal de servicio al cliente
- ✓ El mejoramiento continuo por medio de la información y aplicación de los protocolos.
- ✓ Protocolos asociados a la atención personal
- ✓ Protocolos asociados a la atención telefónica
- ✓ Protocolos asociados a la atención virtual
- ✓ Protocolos asociados a la generación de una imagen profesional
- ✓ Protocolos asociados a quejas y reclamaciones
- ✓ Protocolo para el manejo de los clientes difíciles o alterados
- ✓ Otros protocolos
- ✓ Práctica, *rol playing* y ejercicios puntuales

Horario y Sesiones: Dirigido a todo el personal, por lo que se realizaran tres sesiones de ocho horas con un horario de 8 am a 5 pm cada sesión.

6.5.1.2. Presupuesto aproximado de capacitaciones

Tema de capacitación	Sesiones/ Horas	Costo por persona con materiales incluidos	Cantidad de trabajadores por grupo	Número de grupos	Costo por grupo	Costo total
Trabajo equipo en	3 sesiones de 8 horas Total: 24 horas.	¢24.818,18	37	3	¢910.000,00	¢2.730.000,00
Liderazgo	2 sesiones de 6 horas Total: 12 horas.	¢58.787,87	17	2	¢970.000,00	¢1.940.000,00
Servicio cliente al	3 sesiones de 8 horas Total: 24 horas.	¢24818.18	37	3	¢910.000,00	¢2.730.000,00
				TOTALES	¢2.790.000,00	¢7.400.000,00

Empresas consultadas: CEDESO, Asesorías Creativas de Desarrollo Integral. Se recomiendan grupos de 37 personas de diferentes horarios con el fin de no afectar los servicios brindados.

Fuente: Elaboración propia. Enero, 2017

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

Referencias bibliográficas de libros consultados

Amaru Antonio Cesar (2009). Fundamentos de Administración Teoría General y proceso Administrativo. Primera edición, Pearson Educación, México

Bernal Cesar Augusto (2010). Metodología de la Investigación, tercera edición. Pearson Educación, México.

Chivenato Idalberto (2011). Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. Novena Edición en español, Mc Graw Hill Educación.

Dessler Gary, Varela Ricardo (2011). Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano. Quinta Edición, Pearson.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. Quinta Edición. Mc Graw Hill. México.

Juárez Hernández Othón (2014). Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones. Grupo editorial PATRIA.

Mondy, R, Wayne (2010). Administración de Recursos Humanos. Decimoprimer edición, Pearson Educación, México.

Robbins, Stephen P y Timothy A. Judge, (2009). Comportamiento Organizacional. Decimotercera edición, Pearson, México.

Robbins, Stephen P y Coulter, Mary (2014). Administración. Decimosegunda edición, Pearson, México.

Documentos consultados

Ing. Borja Suárez Manuel (2012). Metodología de la investigación científica para ingenieros.

Departamento de Recursos Humanos de Riteve (2015). Manual de Inducción.

Gómez Giraldo Hugo (2009). Estadística.

Tesis consultadas

Navarro, L. (2016). Tesis Diagnostico del estrés laboral que afecta el desempeño de los funcionarios de la policia profesional de migración destacados en el aeropuerto Internacional Juan Santamaría, en el primer semestre del 2016. Universidad Hispanoamericana: Costa Rica.

Referencia de Internet

Página Principal de Revisión Técnica Vehicular. <http://www.rtv.co.cr/>

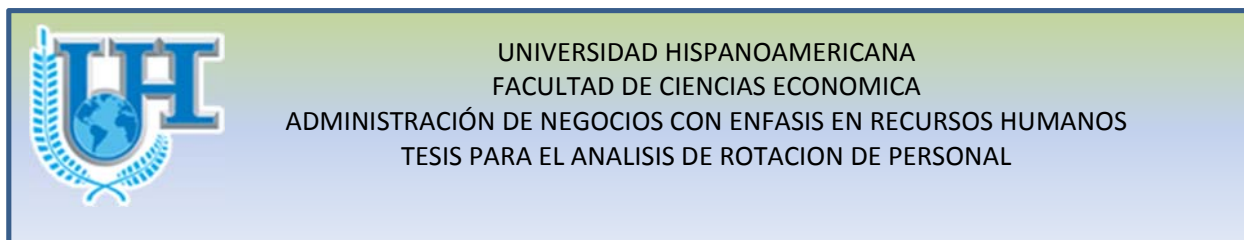
Rotación de Personal. Recuperado el 09 de diciembre del 2014
<http://www.losrecursoshumanos.com/rotacion-del-personal/>

Rotación de personal. Recuperado el 02 de diciembre del 2013
<http://www.losrecursoshumanos.com/rotacion-del-personal/>

Rotación laboral ventajas y desventajas. Recuperado el 07 de Mayo del 2013
<http://rhslatam.com/blog/rotacion-laboral-ventajas-y-desventajas/>.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario aplicado al personal de Riteve de las estaciones de Heredia y Alajuela.



Instrumento para analizar la rotación de personal de Revisión Técnica Vehicular de las estaciones de Heredia y Alajuela, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Estimado Compañero de Revisión Técnica Vehicular:

El presente cuestionario contiene una serie de preguntas cerradas y abiertas, concernientes al tema mencionado en el párrafo anterior. Agradezco su ayuda en la elaboración de este instrumento.

Marque con una "X" la respuesta que corresponda y especifique según criterio. La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual ni serán utilizados para otros propósitos que los descritos.

I. DATOS GENERALES

1. Género:
 - a. Masculino
 - b. Femenino

2. Edad:
 - a. 18 a 25
 - b. 26 a 35
 - c. 36 a 45
 - d. 46 en adelante

3. Años de laborar en la Empresa:
 - a. menos de 1 año
 - b. 1 a 5 años
 - c. 6 a 10 años
 - d. 11 a 15 años

4. Puesto Desempeñado:
- a. Inspector Junior
 - b. Inspector Senior
 - c. Jefe de Línea

II. VARIABLE 1: ROTACIÓN EXTERNA

5. ¿Cuáles aspectos se presentan en Riteve?
- a. Incapacidades constantes
 - b. Problemas familiares u personales por los que no se presentan a trabajar
 - c. Mala selección a la hora de contratar
 - d. Otro especifique _____
6. ¿Cuántas veces se ha incapacitado en este cuatrimestre del año 2016?
- a. De una a tres veces
 - b. Cuatro o más veces
 - c. Ninguna vez
7. ¿Considera que el proceso de selección de personal en Riteve debe mejorarse?
- a. Si
 - b. No

Por qué

8. ¿Para usted la rotación de personal trae beneficios o aspectos positivos?
- a. Si
 - b. No

Por qué

9. ¿Cuál fue la principal razón por la que renunció a su último trabajo?
- Salario
 - No beneficios
 - Tipo de trabajo
 - Ambiente laboral (relación con compañeros y superiores)
 - Cultura de la organización (valores éticos y visión de la empresa)
 - Horario (en horario nocturno, poco conveniente o poco flexible)
 - Reubicación a otra ciudad o país
 - Desarrollo de mi carrera (Crecimiento, entrenamiento, etc.)
 - Falta de balance vida/trabajo (Exceso de trabajo)
 - Otro especificar _____

III. VARIABLE 2: ROTACIÓN INTERNA

10. ¿Considera que en Riteve, usted puede crecer profesionalmente o desarrollarse personalmente, según su carrera laboral?
- Si
 - No

Por qué

-
11. ¿Se entera de los concursos internos?
- Si
 - No

Por qué:

-
12. ¿Durante el año 2015 y primer cuatrimestre del año 2016 usted participó en un concurso interno?
- Si
 - No
13. ¿Ha tenido algún ascenso dentro de la organización?
- Si
 - No
14. ¿Qué incentivos le brinda Riteve para que continúe laborando ahí?

- a. Horario
- b. Salario
- c. Pago parcial o total de feriados y vacaciones
- d. Asociaciones o convenios
- e. Otro especifique _____

15. ¿Entre los diferentes estilos gerenciales que existe, con cuál identifica a su Jefe de Estación?

- a. Impone las normas, diseña, planifica y asigna el trabajo. El grado de autoridad es muy elevado y suele generar ambientes de trabajo tensos. (Autocrático)
- b. Mantiene un equilibrio entre autoridad y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones y con quienes conjuntamente selecciona la mejor alternativa a seguir. Crean un clima agradable de trabajo. Tiene habilidad para la negociación. (Democrático)
- c. Con cierta confianza hacia los colaboradores, define con apoyo de sus colaboradores los objetivos y las metas. Reconoce la especialidad de sus colaboradores a quienes los consulta en puntos específicos. (Consultivo)
- d. Delega las funciones a las personas parte de su equipo y espera que asuman la responsabilidad, motivación y control de las diferentes situaciones a las cuales se estén enfrentando. (Liberal)

16. ¿La empresa se preocupa en brindarle la capacitación apropiada sobre los temas que le ayuden a la actualización de conocimientos para el adecuado desempeño de sus labores?

- a. Sí
- b. No

Por qué:

17. ¿Recibe comentarios positivos cuando realiza un buen trabajo por parte de sus superiores?

- a. Sí
- b. No
- c. Otro _____

18. Como define el ambiente laboral en Riteve

- a. Bueno
- b. Malo
- c. Regular

Por qué

19. ¿Qué cambiaría dentro de la organización para reducir las salidas (Renuncias) de los trabajadores?

Anexo 2. Archivo llamado “entrevista de salida”, la cual se le aplico a los colaboradores que presentaron la renuncia en el año 2015 y primer cuatrimestre 2016 en Riteve.

1. ¿Cuáles fueron las principales razones por las que decidió dejar la compañía?

- Cambio de residencia
- Mejor opción laboral
- Motivos Familiares
- Jefes
- Flexibilidad de Horario
- Desmotivación
- Necesidad de un cambio
- Compañeros
- Estudio

2. ¿Cuáles fueron los aspectos que más le motivaron mientras trabajo en riteve?

- Ambiente de trabajo
- Salario
- Beneficios
- Ubicación de la estación con respecto a su domicilio
- Posibilidades de crecimiento
- Capacitaciones
- Jefatura

() Funciones que realizaba

3. ¿Cómo fue el trato que recibió de parte de su supervisor?

() Muy Malo

() Malo

() Regular

() Bueno

() Excelente

4. ¿Cómo fue el trato que recibió de parte de su jefe de estación?

() Regular

() Malo

() Muy Bueno

() Bueno

() Excelente

() Malo

5. Estación en la que Laboro

6. Le gusto haber trabajado en Riteve

() Si

() No

7. Le explicaron adecuadamente las funciones del puesto cuando lo asumió

() Si

() No

8. Sus superiores cumplen con las políticas y procedimientos de la empresa. ¿Por qué?

9. Sus compañeros cumplen con las políticas y procedimientos de la empresa. ¿Por qué?

10. Considera que los superiores tienen el conocimiento y habilidades necesarias para hacer bien su labor. ¿Por qué?

() Si

() No

11. ¿Dónde está trabajando actualmente?

12. ¿Cuál es su ingreso mensual?

13. ¿Cuál es su Horario?

14. ¿Cuáles condiciones laborales y beneficios le ofrece?

15. ¿Qué hubiera podido hacer la empresa para evitar que dejara de trabajar con nosotros?

16. ¿Cuánto tiempo laboro en la empresa?
