

**Universidad Hispanoamericana
Sede Tibás**

Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos

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



**La rotación laboral interna, externa y su impacto en la productividad laboral en
los colaboradores, en el INS, en la Sede de Tibás, en el I semestre del 2019.**

Whitney Lianeth Warren Zúñiga
Tutora: MBA Milena Sotela Ramírez

SAN JOSÉ, COSTA RICA

INDICE DE CONTENIDO

Contenido

INDICE DE IMÁGENES	5
INDICE DE CUADROS	6
INDICE DE GRÁFICOS	7
DECLARACIÓN JURADA.....	10
CARTA DE APROBACIÓN TUTORA	11
CARTA DE APROBACIÓN LECTOR	12
CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO	13
DEDICATORIA	14
AGRADECIMIENTO	15
RESUMEN.....	16
CAPITULO I	18
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
1.1.1 Antecedentes del problema	19
1.1.2 Antecedentes Investigativos.....	26
1.1.3 Problematización	30
1.1.4 Justificación del problema.....	33
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	33
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
1.3.1 Objetivo general.....	34
1.3.2 Objetivos específicos.....	34
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES	34
1.4.1 Alcances	34

1.4.2 Limitaciones.....	35
1.4.3 Aporte del investigador.....	35
CAPITULO II.....	36
MARCO TEÓRICO.....	36
2.1. CONTEXTO HISTÓRICO.....	37
2.1.1 Filosofía Empresarial.....	37
2.1.2 Misión.....	37
2.1.3 Visión.....	37
2.1.4 Valores.....	38
2.1.5. Plan estratégico.....	39
2.1.6 Ética Empresarial.....	41
2.1.7 Gobernanza Corporativa de la Ética.....	42
2.1.8 Organigrama del Instituto Nacional de Seguros.....	43
2.1.9 Estrategias de cara a nuestros clientes.....	43
2.1.10 Segmento Corporativo.....	44
2.1.11 Innovación y Transformación Digital.....	45
2.1.12 Contraloría de Servicios Corporativa.....	46
2.1.13 La Sostenibilidad es transversal a toda la organización.....	47
2.2 CONTEXTO TEÓRICO – CONCEPTUAL.....	48
2.2.1 Gestión del talento humano.....	48
2.2.2 Las Personas.....	53

2.2.3 Comunicación	55
2.2.4 Reclutamiento	57
2.2.5 Selección del personal.....	60
2.2.6 Descripción y análisis de puestos.....	64
2.2.7 Desempeño Laboral.....	67
2.2.8 Motivación.....	70
2.2.9 Clima Organizacional.....	73
2.2.10 Rotación del personal.....	76
CAPITULO III	85
MARCO METODOLÓGICO.....	85
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	86
3.1.1 Finalidad (teórica o aplicada)	86
3.1.2 Dimensión temporal (transversal / longitudinal)	86
3.1.3 Marco (mega-macro-micro)	86
3.1.5 Carácter (exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo).....	88
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	89
3.2.1 Unidades de análisis (objetos o sujetos de estudio).....	89
3.2.2 Fuentes primarias.....	89
3.2.3 Fuentes secundarias.....	89
3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO	90
3.3.1 La población	90

3.3.2 La muestra.....	90
3.3.3 Probabilística.....	90
3.3.4 No probabilística.....	90
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN.....	91
3.4.1 Entrevistas.....	91
3.4.2 Cuestionario.....	91
3.4.3 Observación.....	91
CAPÍTULO IV.....	92
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	92
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	93
4.2 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	93
4.3 TIPOS DE GRÁFICOS.....	93
4.4 ANÁLISIS DE DATOS.....	93
4.4.1. Cuestionario Colaboradores.....	94
CAPÍTULO V.....	114
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	114
5.1 Conclusiones y Recomendaciones.....	115
CONCLUSIONES.....	115
RECOMENDACIONES.....	114
BIBLIOGRAFIA.....	123
ANEXOS.....	132

INDICE DE IMÁGENES

Imagen 1 – Política de Derechos Humanos.....	26
Imagen 2 – Equidad de género.....	27
Imagen 3 – Programas de aprendizaje.....	28
Imagen 4 – Promoción de la salud.....	30
Imagen 5- Fuerza de ventas.....	40
Imagen 6 – Organigrama del Instituto Nacional de Seguros.....	43
Imagen 7- Segmento corporativo.....	45
Imagen 8- Resultados de Gestión 2017.....	46
Imagen 9. Programas para incentivar el trabajo en equipo.....	50
Imagen 10. Procesos y subprocesos en el área de gestión de recursos humanos.....	51
Imagen 11. Personas como personas y personas como recursos.....	54
Imagen 12. Proceso de selección de personal.....	60
Imagen 13. Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow.....	72
Imagen 14. Programa para fomentar buen clima organizacional.....	75
Imagen 15. Características de los líderes transaccionales y transformacionales.....	76
Imagen 16. Ecuación índice de rotación de personal.....	77
Imagen 17. Factores que causan la rotación de personal.....	80

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Población clasificada por departamentos	90
---	----

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Género.....	94
Gráfico 2 – Edad.....	94
Gráfico 3 – Nivel Académico	95
Gráfico 4 – Tiempo de laboral en el INS.....	95
Gráfico 5- Departamento al que pertenece	96
Gráfico 6 – Tiempo de laboral en ese departamento actualmente	96
Gráfico 7– Otro puesto laboral en el INS.....	97
Gráfico 8– Normas y políticas del INS	97
Gráfico 9 – Proceso de Inducción.....	97
Gráfico 10– Proceso de Inducción Actualmente	98
Gráfico 11– Proceso de Inducción para conocer los conocimientos para desempeñar una labor	98
Gráfico 12– Proceso de Capacitación.....	98
Gráfico 13 – Adquirir un proceso de capacitación	99
Gráfico 14– Ha recibido alguna capacitación	99
Gráfico 15– Perspectiva sobre las capacitaciones	99
Gráfico 16 – Jefatura y capacitación.....	100
Gráfico 17 – Jefatura y capacitación.....	100
Gráfico 18- Talento humano y capacitaciones	100
Gráfico 19– Capacitaciones con un mayor rendimiento laboral	101
Gráfico 20– Capacitaciones en jordana laboral.....	101
Gráfico 21 – Departamentos carentes de capacitaciones	101
Gráfico 22 – Motivación Laboral	102

Gráfico 23– Motivación en el puesto que desempeña	102
Gráfico 24– Mejor oferta laboral.....	102
Gráfico 25– Considerar renunciar.....	103
Gráfico 26– Viajar constantemente	103
Gráfico 27– Trabajar fuera del país.....	103
Gráfico 28 – Familia, trabajo.....	104
Gráfico 29– Insatisfacción familiar laboral.....	104
Gráfico 30– Los horarios de trabajo reducen el tiempo con la familia	104
Gráfico 31– Universidad, trabajo	105
Gráfico 32– Universidad, trabajo	105
Gráfico 33. – Satisfacción salarial	105
Gráfico 34. – Labor, salario	106
Gráfico 35. – Relación con jefatura	106
Gráfico 36. – Jefatura y herramientas laborales.....	107
Gráfico 37. – Jefatura, molestia laboral.....	107
Gráfico 38. – Jefatura, mejor relación laboral.....	108
Gráfico 39. – Labor diario	108
Gráfico 40. – Funciones laborales.....	108
Gráfico 41. – Reconocimiento por buen desempeño	109
Gráfico 42– Insatisfacción en departamento de trabajo.....	109
Gráfico 43– Individual o grupal	110
Gráfico 44 – Relación laboral con compañeros de trabajo.....	110
Gráfico 45– Comunicación con compañeros de trabajo	110
Gráfico 46– Rotación Interna y Externa.....	111

Gráfico 47 – Último dos años otro puesto de trabajo	111
Gráfico 48– Satisfacción luego de ser rotado.....	112
Gráfico 49– Ayuda entre compañeros	112
Gráfico 50– Satisfacción luego de ser rotado.....	112
Gráfico 51– Labor útil y productiva.....	113
Gráfico 52– Sobrecarga laboral	113

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo Whitney Lioneth Warren Zeñiga, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 702260232 egresado de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de este acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que castiga en el Código Penal el delito de perjuicio, 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: La rotación laboral interna, externa y su impacto en la productividad laboral en los colaboradores, en el IUS, Sede Tibás, en el I semestre del 2019.

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 04 días del mes 10 de del año dos mil 19.


Firma del estudiante

Cédula 702260232

CARTA DE APROBACIÓN TUTORA

CARTA DEL TUTOR

Señores :
Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Carrera Administración de Negocios.
Énfasis Recursos Humanos

La estudiante Whitney Lianeth Warren Ziñiga, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "La rotación laboral interna, externa y su impacto en la productividad laboral en los colaboradores, en el INS, en la Sede de Tibás, en el I semestre de 2019."

Lo anterior para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.


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

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

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	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%

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

Atentamente,


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

CARTA DE APROBACIÓN LECTOR

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE LLORENTE

CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, **M.Sc. Susana Araya Zamora**, cédula de identidad 4-0140-0573, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por la estudiante **Whitney Warren Zúñiga**, titulada **“La Rotación Laboral Interna, Externa y su Impacto en la Productividad de los colaboradores del Instituto Nacional de Seguros, INS sede Tibás en el I Semestre del 2019”**, cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

En mi calidad de lectora metodológica, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas.

Se extiende la presente en la Ciudad de San José, el día miércoles 9 de octubre del 2019.

Atentamente,

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

CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO

13 de Octubre del 2019

Universidad Hispanoamericana

Presente

Estimados señores:

La suscrita María del Rocío Calvo Alfaro, con cédula de identidad número 1-1614-0447, profesional en Filología Española, con carné número 80867 asociado a Colypro, hace constar que revisó el documento denominado: “La rotación laboral interna, externa y su impacto en la productividad laboral en los colaboradores, en el INS, en la Sede de Tibás, en el I semestre de 2019”. De la estudiante Whitney Lianeth Warren Zúñiga, al cual se le aplicaron las revisiones y observaciones relacionada con aspectos de construcción gramatical, ortografía, redacción entre otros.

Dado lo anterior, certifico que el documento contiene las observaciones y correcciones solicitadas de conformidad con lo pactado.

Atentamente

MARIA DEL
ROCIO CALVO
ALFARO (FIRMA)

Firmado digitalmente
por MARIA DEL ROCIO
CALVO ALFARO (FIRMA)
Fecha: 2019.10.13
23:51:02 -06'00'

María del Rocío Calvo Alfaro. Carné 80867

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios, por ser mi guía y fuerza durante todo este proceso para seguir adelante y no desmayar ante los problemas y angustias que se presentaban. Su amor incondicional y misericordia me mantuvieron de pie para alcanzar todos los anhelos y sueños que tenía en mi corazón, enseñándome a encarar cualquier adversidad.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy, mis padres, Lidieth Zúñiga, Gilberth Warren, mis hermanos, Ana Elena Warren y Harold Warren, y mi más lindo amor, mi ahijada, Fabianny Joseph, quienes con su amor y comprensión estuvieron incondicionales. Me han dado todo para ser una buena persona, principios, carácter, empeño, perseverancia y coraje para construir mis objetivos. Me llena de alegría compartir mis sueños y triunfos junto a ustedes, siempre serán las personas más importantes en mi vida, por eso y más, siempre les estaré eternamente agradecida.

A mis grandes amigos, Maybelline Romero, Daniela Castillo, Keylin Cedeño, Priscila Arroyo, Dylan Blanco y Allan Blanco, que han apoyado y brindado de manera incondicional su amor y cariño más sincero.

AGRADECIMIENTO

A mi tutora Milena Sotela, por ser mi guía y acompañarme durante esta investigación, siempre de una manera eficiente estar a disposición ante cualquier duda. Eternamente agradecida por toda la ayuda.

Al Lic. Jhonny Zeledón por permitirme efectuar la investigación en la Sede de Tibás del Instituto Nacional de Seguros. A cada uno de los colaboradores de esta institución, quienes muy amablemente me brindaron su ayuda y colaboración durante la realización de este proyecto.

A Ling Rodríguez y Kevin Mora, por brindarme su apoyo durante la aplicación de la encuesta y temas relacionados a lo interno del Instituto Nacional de Seguros. Muchas gracias.

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación, se pretende realizar un análisis sobre el impacto que tiene la rotación de personal tanto interna como externa en los colaboradores en el Instituto Nacional de Seguros en la Sede de Tibás, con el fin de elaborar una propuesta que minimice dicha rotación.

A través de la historia, han existido diferentes modelos con los que se ha abordado la rotación de personal. Las investigaciones relacionadas sobre la rotación no son muy abundantes y se ha centrado principalmente en identificar las variables relevantes que influyen en ella, para tratar de controlarla y reducirla. Por un lado, el modelo de decisión de rotación, sugiere que la marcha voluntaria del individuo de la organización, dependerá de la percepción individual que este tenga sobre sus propios deseos de realizar el cambio y de la facilidad con que pueda ejecutar dicho cambio.

En la actualidad el índice de rotación de personal es una medida de gestión humana a través de la cual se pueden identificar problemas de insatisfacción laboral o desmotivación entre los colaboradores de una organización. Por tal razón, es fundamental que las empresas presten especial énfasis a este tema para garantizar el óptimo desempeño de los colaboradores.

De igual manera, el índice de rotación de personal es un instrumento para saber si existen deficiencias en los procesos de contratación y selección, así como un medio de evaluación de liderazgo.

Conocer los factores que intervienen para que un empleado decida abandonar su trabajo, las ventajas y desventajas de contar con personal nuevo, permite al área encargada del recurso humano en una empresa pueda tomar medidas de prevención en la rotación de personal.

Así mismo, las empresas, buscan ejecutar planes y acciones para minimizar la rotación de personal interna y externamente. A continuación, se dará una breve explicación sobre los seis capítulos que conforman el presente trabajo de investigación:

Capítulo I: En este capítulo, se presentan los antecedentes históricos de la rotación de personal tanto interna como externa, antecedentes investigativos, problematización, justificación del problema, formulación del problema, los objetivos de investigación, alcances y limitaciones.

Capítulo II: Se presenta el marco teórico, el cual se divide en dos: en el contexto histórico y el contexto teórico - conceptual, el cual comprende conceptos relacionados con la rotación de personal interna y externa.

Capítulo III: En este capítulo se desarrolla el marco metodológico del trabajo, el cual describe el tipo de investigación, sujetos y fuentes de información, la selección del muestreo, las técnicas e instrumentos para la recolección de información y el cuadro operacional de las variables.

Capítulo IV: Corresponde al análisis e interpretación de datos. Incluye los respectivos gráficos de los datos obtenidos con el propósito de mostrar la interpretación de cada uno de los resultados.

Capítulo V: Este capítulo presenta las conclusiones obtenidas y las recomendaciones que surgieron a partir de la elaboración del trabajo de investigación.

Capítulo VI: A partir del análisis y las conclusiones obtenidas se procede a elaborar una propuesta de una Programa de Rotación Interna y externa para la Sede de Tibás.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La investigación se lleva a cabo con los colaboradores de la Sede de Tibás del Instituto Nacional de Seguros con edades comprendidas entre los 18 a los 65 años de edad, durante el primer semestre del 2019.

1.1.1 Antecedentes del problema

1.1.1.1 Evolución histórica del Instituto Nacional de Seguros (INS)

La página web oficial del Instituto Nacional de Seguros (2019), (www.portal.ins-cr.com), muestra los antecedentes históricos del INS desde su raíz, hasta la actualidad. El Instituto Nacional de Seguros (INS) se fundó mediante Ley número 12, el 30 de octubre de 1924 y en su creación tomó parte el Lic. Ricardo Jiménez Oreamuno, presidente de la República, quien iniciaba su segunda administración (1924-1928), y el Lic. Tomás Soley Güell, Secretario de Hacienda y Comercio, gestor del proyecto.

En sus inicios se llamó Banco Nacional de Seguros, en decreto del 21 de mayo de 1948 cambió su nombre a Instituto Nacional de Seguros (INS), mismo que se mantiene en la actualidad.

El INS tuvo a su cargo la administración del monopolio de los seguros desde su creación hasta el 07 de agosto del 2008, fecha en que entró en vigencia la Ley número 8653 “Ley Reguladora del Mercado de Seguros”, la cual abrió el mercado y permitió la competencia.

Desde mediados del siglo diecinueve, se hablaba en Costa Rica de los seguros como un medio de protección para las mercaderías que se importaban y exportaban a Europa. No obstante que la independencia del país se dio en 1821 y que ésta era la provincia más pobre del Reino de Guatemala, el mercado del café hacia Europa y las importaciones del Viejo Mundo hacia Costa Rica generaron un gran auge en el comercio, así como en el desarrollo del país a tal punto de que llegó a superar económicamente a Guatemala y a los otros estados centroamericanos en un lapso de 25 años. El artículo señala además que una de las ventajas fue que no hubo intensas guerras civiles ni luchas entre liberales y conservadores (salvo la guerra de Ochomogo de 1823 y la Guerra de la Liga en 1838) como sí las hubo en las otras naciones del istmo, todo lo cual generó una bonanza en la economía del país.

En el desarrollo de la actividad aseguradora en Costa Rica, se encuentra que en 1843 se vende el primer seguro de carga en Puntarenas cuando la compañía de William Le Lacheur hace el primer embarque de café con destino a Inglaterra. Ya para 1850, encontramos operando en el país varias compañías aseguradoras, generalmente inglesas y norteamericanas; las primeras operaban los seguros de incendio mientras que las segundas lo hacían con los seguros de vida. Claro está que sólo la clase adinerada era la que tenía acceso a estos seguros y en cuanto a los seguros de incendio la mayoría se daban para garantizar las operaciones crediticias de los cafetaleros que se daban a través del Banco Anglo Costarricense, fundado en 1863.

Para obtener un seguro de incendio se pedían requisitos tales como que la construcción del edificio fuera buena, hecha en ladrillo, piedra o en otro material incombustible como madera de cedro u otra similar o en otro material difícil de que se quemara.

En Costa Rica se desarrolló el seguro mutuo, conocido como montepío en el régimen militar cuyo fin era proteger a todos los agremiados de la casta militar sobre todo en las ramas de seguros de incendio y de vida ; esta modalidad de seguro había aparecido en España en la segunda mitad del SXVIII; previamente habían aparecido las Hermandades del Socorro auspiciadas por la Iglesia Católica con el fin de solidarizar a la población en momentos de desastres, fue el exponente más interesante de la previsión social en España durante los siglos XVI y XVII.

Consolidadas las relaciones diplomáticas entre Costa Rica y España en 1850, nació un interés por parte de España en el campo de los seguros de vida, es así como se establece en nuestro país La Tutelar o Compañía General Española de Seguros Mutuos sobre la Vida , después La Caja Universal de Capitales – española-, La Paternal o Compañía Peruana de Seguros Mutuos sobre la Vida – peruana-, cuyos agentes representantes fueron don Ernesto Rohrmoser en Puntarenas y don Manuel Luján en San José, La Equitativa o Compañía de Seguros sobre la Vida (The Equitable Life Assurance Society)-norteamericana siendo su representante don Manuel Luján. Esta compañía, como lo señala Bernardo Villalobos Vega “educó al pueblo costarricense, mejor dicho, a la plutocracia sobre la bondad del seguro de vida”

En el año de 1882 llega al país a iniciar sus operaciones The New York Life Insurance Company (Compañía de Seguros de Vida de Nueva York) – norteamericana- y su representante por San José fue la firma Luján & Mora. Posteriormente llegan The Sun Life Insurance Company of Canadá (El Sol, Compañía de Seguros de Vida de Canadá) –canadiense-. Ya en las altas esferas de la sociedad se ve como un sinónimo de distinción y poderío el poseer un seguro de

vida, por lo que solo los ricos y los miembros de la oligarquía cafetalera eran poseedores de ese tipo de seguro y disfrutaban de sus beneficios, solo esa minoría podía constituir un patrimonio a favor de la familia.

Dado al crecimiento de la actividad cafetalera en el país y al nacimiento de instituciones de crédito como el Banco Anglo Costarricense (1863) hubo necesidad de implementar el seguro de incendio, por lo que a partir del 1* de julio de 1865 la compañía de seguros Allan Wallis y Co. –cofundadora del Banco Anglo Costarricense- inició el negocio del seguro de incendio en el país, como agente de The Royal Insurance Company, compañía de seguros inglesa establecida en Liverpool en 1845. Los bienes asegurables eran casas, mercaderías, edificios, maquinaria y equipos; el costo del seguro era doble para la zona de Puntarenas que para las otras, pues en San José y en el Valle Central las edificaciones estaban mejor construidas y contaban con medios de prevención de incendios, además se contaba en San José con un sistema de cañería y el 27 de julio de 1865 se estableció en la capital la Compañía de Bomberos; también se aseguraban café, frutas del país, mercaderías en tránsito; y se podían asegurar por períodos de uno, tres y seis meses.

De acuerdo al éxito obtenido por el Banco Anglo Costarricense así se medía la prosperidad de la venta de seguros de incendio por parte de The Royal Insurance Company, por lo que Inglaterra se apoderó de este negocio y formó un monopolio del mercado nacional del seguro d incendio en Costa Rica. Posteriormente arribaron al país otras empresas aseguradoras procedentes de Inglaterra como “La Northern de Londres y Aberdeen” representada en el país por la firma “Le Lacheur Dent & Co. Tanto Costa Rica como el resto de naciones de Latinoamérica fueron presa del imperialismo inglés en el negocio de los seguros de incendio, por cuanto en ninguna de estas naciones había experiencia nacional en este ramo. Las ganancias obtenidas con este negocio se iban para Inglaterra como un verdadero drenaje de oro que iba para sus arcas y ya se cobraba conciencia de que las mismas permanecieran en nuestros países. Se establecieron sociedades mutuas en Heredia y San José para brindarse protección y solidaridad entre algunos gremios, la Asociación de Artesanos de San José se estableció en 1874 y cobró vida en 1879.

El 5 de diciembre de 1910 se estableció la Compañía Nacional de Seguros con capital mixto costarricense, panameño y colombiano; el señor Félix Weiss, quien más tarde desempeñara un importante papel en el Banco Nacional de Seguros, fue nombrado por la Junta Directiva como Gerente de la Compañía y esta empresa comercializaba los seguros de incendio, vida, transporte marítimos fluvial o terrestre, fianza de empleados, rentas viajeras entre otros.

La Compañía creció gracias al apoyo que encontró en los tres bancos emisores nacionales, pero era necesaria la elaboración de una ley general sobre seguros. Esta compañía operó hasta 1921. En 1915 en el gobierno del Lic. Alfredo González Flores, se crea la Ley de Accidentes de Trabajo cuya administración se le concede al recién establecido Banco Internacional de Costa Rica. El fin de esta ley era la de brindar protección a aquellos trabajadores que sufrían accidentes de trabajo, así como dar el auxilio a sus familiares en caso de fallecimiento del trabajador. Se desarrolla en San José una ola de incendiarismo provocado sobre todo por comerciantes inescrupulosos que hicieron de la misma un negocio y en la que se vieron perjudicadas las compañías de seguros. Los comerciantes aseguraban contra incendio las mercaderías de sus negocios; éstas por lo general se depositaban en locales construidos de madera y en la mayoría de los casos era mercadería importada de Europa y de Estados Unidos; unos dos meses después de suscrito el seguro, el comerciante junto con sus empleados trasladaban la mercadería a otro local e incendiaban el local original de tal manera que pareciera un accidente, presentaba el reclamo ante la aseguradora y el mismo era pagado ya que no mediaba la figura de un ajustador de reclamos por cuanto las aseguradoras tenían sus matrices fuera de Costa Rica. Claro está que en ese negocio siempre hubo perjudicados y lo eran los vecinos inmediatos del local incendiado a quienes no se les pagaba nada porque no los cubría el seguro; sin embargo, hubo un tiempo en que se destinaba un porcentaje de la suma indemnizada al asegurado para cubrir los gastos por responsabilidad civil en perjuicio de terceros afectados en este tipo de eventos.

Esta situación perjudicó el nombre del país a nivel internacional, y por ello se dio la Ley de Seguros de 1922 cuyo fin era dotar al país de una ley ajustada a la realidad del mismo, pues las anteriores leyes decretadas eran meras copias de legislaciones europeas. Producto de esta ley se crea la Sociedad de Seguros de Vida del Magisterio Nacional. La ola de incendiarismo prevalece por lo que en 1924 don Tomás Soley Güell, entonces Secretario de Hacienda del gobierno del Lic. Ricardo Jiménez Oreamuno (1924-1928) sugiere la monopolización de la actividad aseguradora y su administración a cargo del estado costarricense, para lo cual elabora un proyecto que se lleva a discusión al Congreso de la República en los meses de setiembre y octubre de 1924. Se abre un debate entre don Tomás Soley Güell y don Benjamín Piza; éste último principal representante y vocero de las compañías aseguradoras extranjeras asentadas en Costa Rica. Triunfa la tesis de don Tomás y el 30 de octubre de 1924 se da la Ley # 12 que crea el monopolio de los seguros en Costa Rica y para su administración se instituye el Banco Nacional de Seguros como única compañía por “cuanto el mercado de los seguros en Costa Rica es muy pequeño como para que lo absorban varias compañías, y las reservas queden en nuestro país y no vayan a alimentar las matrices en Europa y Estados

Unidos y que con las mismas se logren construir obras públicas que impulsarán el desarrollo del país”. Una vez aprobada la citada ley el gobierno eligió una Junta Directiva para consolidar el establecimiento de la institución; esta junta directiva tuvo su primera sesión el 6 de enero de 1925 y entre sus acuerdos estuvieron la elección de la directiva y el estudio de la materia de seguros de vida, de incendio y de accidentes de trabajo, así como la elaboración de un proyecto de reglamento y leyes para regir la institución, Acordaron reunirse una vez por semana turnándose en las diferentes oficinas particulares de los directores.

Se hicieron negociaciones con la Pan American Underwriters Co. para que asumiera los reaseguros; se alquiló un local en el edificio La Arena situado en calle 5 avenida 5, costado oeste del Parque Morazán (donde hoy está ubicado el Edificio Solera Bennett), se contrataron los primeros empleados Sr. John Stahl, quien se hizo cargo de la oficina y Sr. Carlos Lucke Quirós como ayudante. La Junta Directiva nombra a don Jaime Rojas Bennett para asumir la Presidencia de la Institución, gobernando de forma colegiada por el espacio de doce años hasta que, en 1936, cuando asume una segunda Junta Directiva, esta elige al Lic. Jaime Rojas Bennett como Primer Gerente del Banco Nacional de Seguros, puesto que tuvo hasta su fallecimiento en 1938. Por otra parte; también se contrató a don Ernesto Arias Morúa como funcionario de medio tiempo para dedicarse a la organización del Departamento de Vida y a idear los sistemas y procedimientos inherentes a la oferta y al desarrollo del aludido seguro. El doctor Carlos A. Pupo se hizo cargo de la organización de los servicios médicos; y se le encargó a don Ernesto Arias Morúa la selección y preparación del cuerpo de agentes; y así, el Banco Nacional de Seguros abrió sus puertas al público el día 2 de noviembre de 1925 operando con el seguro de Vida. El 23 de noviembre de ese año se nombra el primer cuerpo de agentes de seguros integrado por 24 personas (dos señoritas y 22 caballeros), y que se desplazará por todas las provincias del país; el 3 de diciembre la Junta Directiva nombra agentes recaudadores para el cobro y remisión de las primas, los cuales se encuentran localizados en Turrialba, Cartago, Limón, Alajuela, Heredia y Puntarenas. En sesión del 7 de diciembre de 1925 la Junta Directiva aprueba las dos primeras pólizas de seguro de vida que pertenecían a José Joaquín Molina e Ismael Fuentes R. por un monto de ¢2.000,00 cada una, para finales de año en su informe anual se dice lo siguiente: “El esfuerzo que el gobierno y el Banco han hecho, en este sentido, ha sido premiado con la más abierta confianza del país otorgada a nuestras pólizas. Del 2 de noviembre de 1925, día en que comenzamos las operaciones del banco en este ramo, al 31 de diciembre del propio año, esta institución ha aprobado 38 seguros de vida por un total de C128.000. El dato no puede ser más halagador para una empresa incipiente Luego de un año de intensos estudios y de negociaciones con las reaseguradoras norteamericanas, sobre todo con la Pan American Underwriting Inc. Co. en la persona de Mr. Evans Rees, se logra abrir el monopolio

de los seguros de incendio. El mismo empezó a operar el 14 de febrero de 1926 y tuvo una gran acogida entre el público. Se colocaron pólizas de seguros de edificios, en su mayoría casas de habitación situadas en el centro de San José, las mismas de diverso tipo de construcción; también se logró asegurar varios locales comerciales, sobre todo tiendas que además de asegurar sus edificios también aseguraban sus mercaderías.

Por decreto # 16 del Poder Ejecutivo, fechado el 22 de mayo de 1926, se le otorga al Banco Nacional de Seguros la administración del monopolio de seguros de Accidentes de Trabajo el cual entró en vigencia el 1 de junio siguiente¹⁷, posteriormente se le denominó Seguro de Riesgos Profesionales.

Con la operación de estas tres líneas de seguros el Banco va avanzando en su crecimiento y es así como en 1931 asume el monopolio del Seguro de Fidelidad. Poco a poco la institución va asumiendo nuevas líneas de seguros y va especializando a su personal. El Banco ha crecido lo suficiente hasta construir su propio edificio localizado en calle 10 avenida Central, edificio que se construyera bajo la dirección del Ingeniero Gastón Bartorelli; cuyo estilo arquitectónico se define como art decó y que reunía los últimos adelantos de la arquitectura de entonces.

Posteriormente y debido al crecimiento de la institución el Arquitecto José María Barrantes diseña la ampliación del mismo. En la década de los cuarenta se consolida la institución tras el regreso al país de funcionarios especializados en seguros quienes estudiaron la materia en prestigiosas instituciones en los Estados Unidos. Se establecen nuevas líneas de seguros como el Seguro de Automóviles, se adhiere una cobertura contra Bombardeos al seguro de Incendio, recordemos que se estaba en la II Guerra Mundial y que en Costa Rica vivían muchos alemanes por lo que se temía un ataque al país por parte de las fuerzas nazis, por estar tan cerca del Canal de Panamá; más tarde esta cobertura pasaría a ser la de Temblor y Terremoto; también se establecieron los seguros de Robo, Gastos Médicos, Accidentes Personales, Aviación, Marítimo, Equipo de Contratistas, entre otros. Merece destacar que el Banco abrió agencias en los puertos de Limón y Puntarenas destacando en las mismas, personal especializado sobre todo para el aseguramiento en la línea de marítimo.

Por Decreto # del 21 de mayo de 1948 de la Junta Fundadora de la Segunda República, el Banco Nacional de Seguros cambia su nombre por Instituto Nacional de Seguros y pasa a ser una institución autónoma adscrita al gobierno central de la República, esto significó que dentro de su Junta Directiva había un representante del Consejo de Gobierno con voz y voto y que era el mediador entre el gobierno y la institución, por lo general este representante era un Ministro de Estado que tenía esta representación como recargo entre sus funciones. Podemos decir que en cada

institución autónoma se seguía el mismo modelo de representación del gobierno. Ya para los años cincuenta se sigue un nuevo modelo de comercialización con un cuerpo de agentes de seguros más especializado, con rango de funcionarios del Instituto Nacional de Seguros y autorizados para vender toda clase de seguros en toda la geografía costarricense, es así como se abren diferentes oficinas particulares de agentes en distintas partes del país en las cuales se ofrecía toda una gama de productos para la protección del ciudadano que así lo requiriera.

También vemos agentes de seguros que hacen pesadas giras a lugares remotos del país para ofrecer los distintos tipos de seguro de vida que brindaba el Instituto, por cuanto esta era la línea más atractiva para la mayoría del público, no solo por la protección que ofrecía sino por la posibilidad de utilizar este seguro como garantía para un crédito hipotecario, pues desde 1940 la institución concedía préstamos hipotecarios a aquellos poseedores de un seguro de vida.

Por muchos años se utilizó el lema “Cuando alguien depende de usted, usted debe depender de un seguro de vida”, motivando al público a obtener este seguro en beneficio de sí mismo y de sus dependientes. Así mismo se ofrecía a gran escala el seguro de incendio, para ello se utilizaba un slogan que rezaba así: “La lucha contra el fuego comienza antes del incendio”, utilizado como motivador al público para que adquiriera una póliza de incendio con el fin de proteger sus bienes y patrimonio.

En 1969, como resultado de un proyecto del diputado José Hine García, nace el seguro Agropecuario, cuyo fin es proteger las cosechas y la ganadería, como un seguro solidario para proteger al agro costarricense de los embates de los inviernos, así como de las sequías provocadas en los veranos, que les produce muchas pérdidas en sus cosechas. El 12 de diciembre de 1973 se da la Ley del Seguro Obligatorio de Vehículos Automotores y su administración le es concedida al Instituto Nacional de Seguros, su fin es proteger a las víctimas de accidentes de tránsito con la atención médica y la indemnización respectiva, haya culpa o no del conductor del vehículo. Este seguro se enmarca dentro del grupo de seguros solidarios.

En 1977 el INS asume el monopolio de los Reaseguros, para lo cual se crea el Departamento de Reaseguros, la que con el paso de los años se transforma en la Dirección de Reaseguros. En 1982 mediante decreto se da la universalización de los Seguros de riesgos Profesionales por lo que del Departamento que administra ese seguro cambia su nombre por Riesgos del Trabajo.

A lo largo de los años y producto del crecimiento de la institución se ve necesario la creación de sedes de la misma en diferentes puntos del país, así vemos la creación de las sedes en Liberia, Ciudad Quesada, Golfito, San Isidro de El General, y en puntos del Valle Central como Cartago, Alajuela, Heredia, y las sedes

metropolitanas de Pavas, Guadalupe, San Pedro, Desamparados, Tibás, y otros puntos como Nicoya, Turrialba, San Ramón, Guápiles y Ciudad Neilly; y el establecimiento de Puntos de Ventas en las diferentes provincias del país.

1.1.2 Antecedentes Investigativos.

La presente investigación busca analizar el impacto que puede tener la rotación tanto interna como externa en los colaboradores INS en su calidad de vida y productividad laboral, mediante la aplicación de dos encuestas, la primera aplicada a una muestra representativa de los colaboradores de las diferentes áreas administrativas, plataforma, reclamo, cajas, suscripción y la segunda encuesta dirigida a las jefaturas.

En el 2018, mediante el Informe de Sostenibilidad, INS Servicios cuenta con la Política de Derechos Humanos con la que se promueve la cultura, el respeto y el cumplimiento de los derechos humanos en las actividades que realizan.

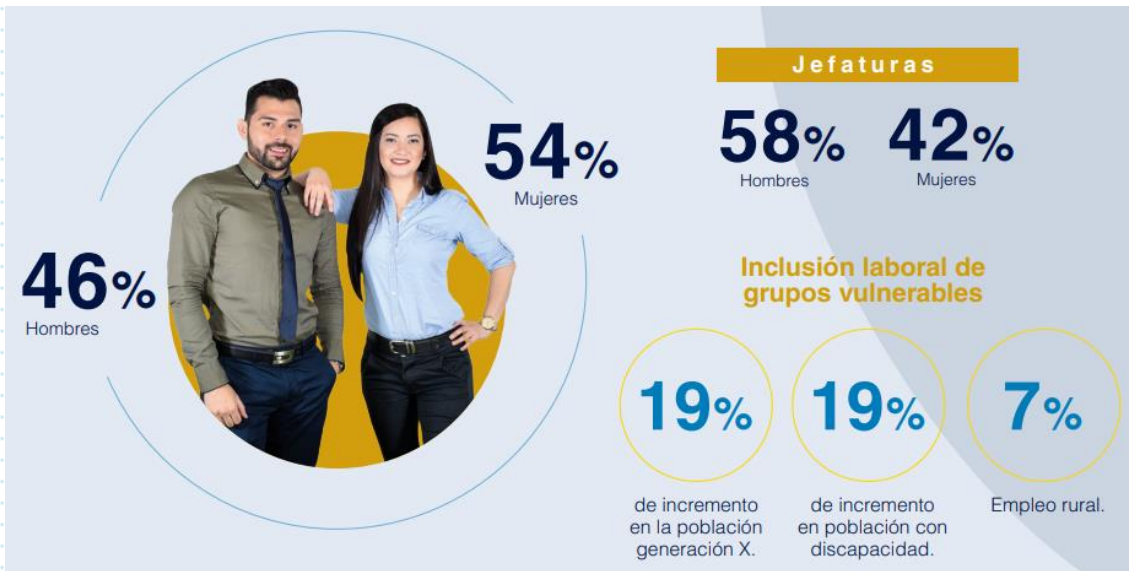
Imagen 1 – Política de Derechos Humanos



FUENTE: Página Web INS (2019), San José, Costa Rica

Mediante esta investigación se resalta y se garantiza el acceso igualitario a oportunidades laborales, por lo que la planilla está compuesta de la siguiente manera:

Imagen 2 – Equidad de género



FUENTE: Página Web INS (2019), San José, Costa Rica

Grupo INS es parte de la Firma de la Declaración de San José, que busca acciones para evitar la discriminación de la sexualmente diversa.

De igual manera, se incrementa en 7 puntos porcentuales en los últimos 2 años en la nota de Clima Laboral, como un crecimiento en áreas certificadas al 49%.

El índice de desvinculación anual fue de 13.3% en el 2018, por lo que se ubican cercanos a las mejores prácticas del mercado laboral del sector servicios.

Imagen 3 – Programas de aprendizaje



FUENTE: Página Web INS (2019), San José, Costa Rica

Política de Compensación

Se cuenta con una Política de Compensación Salarial alineada a los estudios de mercado del sector, que permite asegurar salarios competitivos para la atracción y retención del talento.

Evaluación 360°

Se implementa un sistema de valoración de desempeño 360°, por medio de la plataforma para la Gestión Virtual del Talento, lo que permite evaluar competencias y actitudes de cada colaborador, desarrollarlo y reconocer, según su perfil de puesto.

Planes de desarrollo y sucesión

Cada colaborador cuenta con un plan de desarrollo para mejorar en tres categorías:

- Clima organizacional
- Cumplimiento de metas
- Competencias.

Los puestos críticos tienen un programa de sucesión que garantiza la correcta continuidad del negocio.

Clima Laboral.

Se mide, evalúa y crean planes de desarrollo para la mejora continua del clima laboral a través de actividades lúdicas, sesiones de trabajo, actividades sociales y de esparcimiento y también en el desarrollo de team building en las diferentes áreas. Esto permite abrir espacios para mejorar el clima laboral y las relaciones entre los compañeros.

Facilitadores de Cambio.

INS Servicios cree en el desarrollo de líderes positivos, por lo que cuenta con el proyecto de Facilitadores de Cambio, que busca formar y motivar a los colaboradores en habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación. Son un grupo de más de 50 colaboradores y colaboradoras que funcionan como embajadores internos de proyectos que impulsa la administración y facilitan los procesos de cambio.

Conducta Ética.

Se cuenta con un Código de Conducta Ética Corporativa que promueve la vivencia de los valores y de los principios éticos dentro de todo el Grupo INS. Se realizan actividades presenciales y digitales para la promoción de la filosofía organizacional.

Cero discriminación.

INS Servicios está comprometido en ser un espacio libre de discriminación por cualquier razón, por eso se cuenta con una Política Corporativa que promueve los Derechos Humanos y la cero discriminación.

Inclusividad.

Se realiza un proceso de reclutamiento inclusivo en el cual se brindan oportunidades a grupos sociales vulnerables como personas con discapacidad, personas mayores de 40 años. Además se brinda oportunidad a personas que recién inician su etapa laboral.

Puertas abiertas.

Se promueve una Política de Puertas Abiertas dentro de toda la organización, que junto con las minutas de diálogo, son espacios para asegurar el flujo de comunicación ascendente y la conversación entre las jefaturas y todos los niveles de la organización.

Promoción de la salud.

Se promueve la salud y el bienestar de los colaboradores por medio de una gestión preventiva que aplica:

Imagen 4 – Promoción de la salud

- Médico de empresa.
- Actividades deportivas.
- **37%** de los colaboradores vacunados contra el virus de la influenza.
- **50%** de los colaboradores mayores de 40 años se realizan ultrasonidos como parte de la campaña contra cáncer de mama y próstata.
- Diagnósticos ocupacionales.
- Brigada de Emergencias consolidada: **6%** de los colaboradores pertenece a la Brigada.

FUENTE: Página Web INS (2019), San José, Costa Rica

Mencionan Quijano & Silva, (2016) que: “La capacidad técnica en los postulantes es una característica importante que la empresa debe identificar y que debe tener como proceso en la selección del personal, no basta solo con captar personal con experiencia sino también con los conocimientos técnicos y académicos suficientes para asegurar puesto operativos de mayor complejidad.” (p.27).

1.1.3 Problematización

En el mundo organizacional existen oportunidades laborales; este ámbito abarca gran espacio de posibilidades donde las personas se mantienen en continuo movimiento dentro de una o diferentes organizaciones; siendo evidente la cantidad de individuos que ingresan en las empresas en búsqueda de crecimiento profesional y personal, además de los beneficios que estas puedan ofrecer, sin embargo, se presentan dificultades dentro de las mismas que llevan al término de la relación laboral.

Por lo que, los cambios bruscos respecto a la rotación de personal a nivel mundial afectan de una u otra manera, en el sentido que el personal que es

trasladado de su lugar de trabajo deja una vacante no solo físicamente sino intelectualmente.

Es por esta razón que se debe buscar al personal idóneo para que cumpla con los requerimientos necesarios de cada puesto y una vez haya sido seleccionado enfocar los esfuerzos en mantenerlo, así lo menciona en su tesis Monar K. (2016):

“Una de las tareas más importantes dentro de una empresa, es el reclutar y seleccionar adecuadamente a los candidatos que desean cubrir un proceso vacante, por tal motivo suele utilizarse y aplicarse un proceso que permita mejorar dicha tarea considerando que esta tiene gran peso en el logro de los objetivos establecidos por la empresa”. (p.20).

Es evidente como en la actualidad la rotación de personal se ha manifestado gradualmente en las organizaciones; son muchos los individuos que persiguen estabilidad laboral y se ven en la necesidad de circular por diferentes escenarios para lograr ubicarse en posición favorecedora. De igual manera, sucede con las empresas, quienes poseen puestos de trabajo que atienden de manera continua a distintas personas, ya que por alguna causa no logran adaptarse a éste, dando paso a la rotación del personal.

En el mismo orden de ideas, uno de los problemas más preocupantes para el departamento de Talento Humano de las organizaciones es precisamente el aumento de salidas o pérdidas de personas, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros de personal deben ser nivelados con nuevas admisiones, a fin de mantener el personal en proporciones adecuadas para la realización de actividades que aseguren la buena marcha de la empresa.

El personal humano es el principal capital de las empresas. En él reside tanto la fuerza productiva como la innovación, la creatividad y la capacidad de mejorar continuamente los procesos internos. Sin el capital humano las empresas desaparecerían; es más, son éstas las que se deben a sus colaboradores y no al revés. En esta investigación ha sido un tema relevante el analizar todos los aspectos relacionados a la rotación interna y externa de colaboradores y cómo afecta su productividad.

De ahí la importancia de realizar una adecuada gestión del talento y de proporcionarle a los colaboradores un clima laboral óptimo y unas condiciones contractuales y físicas en las que puedan dar lo mejor de sí.

La rotación de personal no es un tema nuevo. Ha existido desde que el área de Recursos Humanos comenzó a implementar variantes y posibilidades para la mejora de la productividad y el rendimiento en las empresas.

No obstante, no es un recurso tan sencillo como la simple rotación o el reemplazo de un trabajador por otro. En principio, puede entenderse de dos maneras:

a) Rotación laboral interna:

Es la que se realiza dentro de la propia empresa, es decir, sin que ninguno de los trabajadores deje de formar parte de la misma. Simplemente, el movimiento consiste en cambiar las funciones de unos colaboradores a otros y sin que esto suponga un fuerte en la productividad.

En algunos casos, la rotación interna es motivada por la salida temporal de una persona cuyas funciones asumen sus compañeros. También es habitual la rotación utilizada como una medida preventiva para preservar la salud física y psicológica de los trabajadores. Este tipo de rotación también es habitual en fábricas donde las funciones a desarrollar son mecánicas y repetitivas.

b) Rotación laboral externa:

Por el contrario, este tipo de rotación laboral es la que se produce cuando uno o varios miembros de la empresa se desvinculan de la misma y dan paso a nuevas incorporaciones. Las razones pueden ser voluntarias o involuntarias, pero el caso es que las plazas vacantes deben ser ocupadas.

Existen empresas para las que la rotación laboral externa es una política corporativa, es decir, asumen que sus trabajadores solo permanecerán en los cargos durante un plazo específico y, terminado el mismo, buscan un reemplazo para ellos.

Finalmente, y no menos importante, cabe destacar que sea cual sea el caso, lo cierto es que la rotación supone una modificación en las dinámicas de las empresas. Los cambios de personal traen consigo procesos de adaptación, acoplamiento, formación que por lo general tardan semanas o incluso meses. Es decir, no se trata de cambiar porque sí.

1.1.4 Justificación del problema.

Como afirma Chiavenato (2017) la rotación de personal es un efecto de las consecuencias internas o externas a la organización que tienen repercusiones en el comportamiento y actitudes de las personas. Entonces, es en este punto donde se investigan aquellos factores que dan pie a este proceso negativo que impacta en aspectos como lo son a nivel organizacional, económico, político, personal y profesional, dichos factores, son ubicados tanto internos como externos de la organización. Este fenómeno puede ser causado por el hecho de fallar en el proceso de selección de personal, ya que, muchas veces no existe planificación estructurada de sus métodos, por lo tanto, pueden obviarse puntos importantes al caracterizar el perfil que se busca para cubrir las vacantes. Igualmente, entra en juego la posibilidad que el reclutamiento masivo no permita la correcta evaluación de los aspirantes y a su vez no se cumpla a cabalidad con el proceso y sus etapas.

Es un hecho que, en ocasiones la rotación de personal escapa de control en las organizaciones, cuando el volumen de retiros por decisión en los empleados aumenta significativamente. Sucede que, al momento en el mercado laboral se torna más competitivo y se generan ofertas de trabajos, que permiten el desplazamiento hacia otros puestos trabajos que le generan al empleado mejor remuneración más beneficios, siendo otro de los motivos el ambiente laboral que genera deseo de cambio.

Por otro lado, la rotación de personal puede acarrear costos elevados e incluso innecesarios, los procesos para el reclutamiento y selección de personal genera inversión de tiempo y dinero, adicional a esto, los integrantes de la organización también se ven sumergidos en la problemática, ya que su proceso de crecimiento y la continuación de sus actividades a veces no es la correcta porque se encuentran haciendo múltiples labores a la espera del nuevo ingreso o abandonan sus tareas por hacer otras.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cómo impacta la rotación laboral interna y externa en la productividad de los colaboradores del Instituto Nacional de Seguros, INS, Sede Tibás, I semestre 2019?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1 Objetivo general.

Analizar cómo impacta la rotación laboral interna y externa en la productividad de los colaboradores del Instituto Nacional de Seguros, INS, Sede Tibás en el I semestre del 2019.

1.3.2 Objetivos específicos.

1. Exponer los conceptos fundamentales sobre la rotación laboral interna y externa aplicables a esta investigación.
2. Identificar las causas de la rotación laboral interna en el INS, Sede Tibás.
3. Identificar las causas de la rotación laboral externa en el INS, Sede Tibás.
4. Analizar el impacto en la productividad laboral que tiene la rotación laboral interna y externa en los colaboradores del INS, Sede Tibás.
5. Elaborar una propuesta que ayude a disminuir los índices de rotación internos y externos de los funcionarios del INS.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1 Alcances

El presente trabajo de investigación es aplicable a los colaboradores que actualmente se encuentren en planilla del Instituto Nacional de Seguros, Sede de Tibás, en este, se pretende indagar más las causas y consecuencias que puedan estar presentes en la rotación interna y externa de personal y que, sin embargo, no sean tan visibles o perceptibles dentro de la Cultura Organizacional de la Institución y que de una u otra forma representen barreras para el Departamento de Gestión y Desarrollo Humano.

Como resultado de esta investigación, la Sede del INS de Tibás obtendrá un análisis detallado de acuerdo con las características analizadas e indicadores estudiados de conformidad con las respuestas obtenidas en las encuestas aplicadas.

1.4.2 Limitaciones.

Para el desarrollo de la presente investigación, se consideran las barreras u obstáculos en la comunicación como una limitación importante, debido a que factores externos puedan afectar las respuestas de cada persona al momento de aplicar el cuestionario, ocasionando omisión de datos, distorsión o inclusive generalización de estos.

No se contó con la participación de la totalidad de la planilla, ya que, a la hora de aplicar dicho cuestionario, algunos colaboradores se encontraban en vacaciones, incapacitados o muy bien de giras institucionales.

1.4.3 Aporte del investigador

El presente trabajo de investigación pretende conocer el impacto que tienen las percepciones de los colaboradores del Instituto Nacional de Seguros de la Sede de Tibás, en relación con la rotación interna y externa, con el propósito de analizar los posibles efectos que estos pueden tener.

A partir de los resultados, se pretende elaborar una propuesta que contemple los distintos factores implicados para atender cada uno de forma específica y que puedan contribuir en la construcción de un plan piloto.

La productividad de las empresas e instituciones pueden verse afectada por la rotación laboral de diferentes formas. Por ejemplo, el hecho de que una persona deje la compañía conlleva abrir un proceso de selección para encontrar a la persona ideal para su puesto. Este proceso puede tardar días, semanas o hasta meses dependiendo de la eficiencia de tu estrategia de reclutamiento, y por lo tanto el ritmo de trabajo puede bajar, o sea es un impacto directo en la productividad.

Además, la persona que ocupe el puesto tendrá que vivir la famosa curva de aprendizaje y aprender la dinámica, así que dependiendo de sus tareas esto restará productividad los primeros días de su incorporación. Por eso, es muy importante fidelizar a los empleados y así evitar cambios drásticos en la productividad. Definitivamente la rotación de personal es un tema que genera mucha polémica y trae consecuencias importantes de valorar.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. CONTEXTO HISTÓRICO

2.1.1 Filosofía Empresarial.

El INS es una sociedad anónima subsidiaria del Instituto Nacional de Seguros (INS), creada al amparo de la Ley Reguladora del Mercado de Seguros de Costa Rica No. 8653 del 12 de agosto del 2008. Iniciamos operaciones el 18 de mayo de 2009. Formamos parte Grupo INS.

A partir del 03 de octubre de 2016, se aprobó el cambio del nombre de Insurance Servicios S.A. a INS Servicios S.A.

La actividad principal es brindar servicios auxiliares al Instituto Nacional de Seguros. En INS Servicios S.A. se considera que los impactos positivos en el entorno se potencian cuando se trabaja de manera colaborativa, integrando competencias y aprendiendo con otros, para lo cual es un requisito indispensable tener relaciones basadas en la confianza y contar con un talento humano comprometido y adecuado con el modelo de negocio.

Finalmente, el estandarte en la prestación de los servicios es el valor de la satisfacción del cliente, por lo que establece en su filosofía el uso efectivo e inteligente de una amplia gama de soluciones para dar un servicio integral, eficiente, sostenible e innovador.

2.1.2 Misión.

En la página web oficial del Instituto Nacional de Seguros (www.portal.ins-cr.com) se indica que su misión es: “Somos INS, la empresa aseguradora costarricense, líder, eficiente y sostenible que ofrece protección, mediante productos y servicios de calidad, orientados a la satisfacción del cliente”. (‘Página web Grupo INS, 2019).

2.1.3 Visión.

De acuerdo con la página web de Grupo INS, su visión como organización es: “Ser la aseguradora modelo, líder en el mercado local, con una creciente presencia internacional, desarrollando soluciones innovadoras y sostenibles.” (‘Página web Grupo INS, 2019).

2.1.4 Valores

En la página web oficial del Grupo INS (2019), recuperado de (www.portal.ins-cr.com) se puede visualizar que los valores de esta institución son los siguientes:

INNOVACION: Aplicamos el conocimiento, generando productos, procesos y servicios con alto valor añadido, para la protección de las personas y su patrimonio ante los riesgos que enfrentan.



CONFIANZA: Ponemos nuestro mayor esfuerzo para brindar seguridad a nuestras partes interesadas en todo contacto con nuestra empresa.



CONDUCTA ÉTICA: Actuamos con honestidad, integridad, transparencia, congruencia y estricto apego a la legalidad.



COMPROMISO: En nuestra relación con los clientes y partes interesadas, ponemos el mejor empeño para cumplir las promesas de servicio.



CALIDAD: Diseñamos productos y servicios según altos estándares de calidad, definidos en un marco de mejora continua y eficiencia máxima.



EMPATÍA: Comprendemos sus necesidades reaccionando con actitud comprensiva, amable y diligente



2.1.5. Plan estratégico

En la página web oficial del Instituto Nacional de Seguros (2019), recuperado de (www.portal.ins-cr.com), se puede visualizar que el Plan estratégico del Grupo INS en el 2017 es el siguiente:

Durante el año 2017, no solo cumplió los compromisos adquiridos con sus clientes y proveedores, sino que se realizan grandes aportes al país.

El Plan Estratégico de Negocios Administrativo está conformado por 20 proyectos de infraestructura, entre ellos 18 Centros Médicos, el Proyecto Centro de Servicios Hospitalarios Integrales y el proyecto de Lavandería de la Red de Servicios de Salud. Al cierre del 2017 se alcanzó prácticamente el 95% del estimado del año.

Para este periodo, se obtuvo una utilidad bruta de ¢105.509 millones, misma que se vio beneficiada por el impecable manejo de la cartera de inversiones, la cual representa el 75% de los activos totales y el principal generador de utilidades. Contribución total de los ingresos de la cartera de inversiones al cierre del periodo 2017.

Sin duda la principal fortaleza es el talento humano, ya que cuentan con funcionarios altamente capacitados y de amplia experiencia que se combina con personal joven que imprime gran dinamismo a la organización.

*Contamos con la **FUERZA DE VENTAS** más robusta del mercado de seguros:*

Imagen 5- Fuerza de ventas



FUENTE: Página Web INS (2019) San José, Costa Rica.

En el 2017, se sentaron las bases para la implementación de un Modelo de Servicio y atención de los diferentes Intermediarios a cargo del Departamento de Comercialización de la Subdirección de Mercadeo y Ventas, que permite la estandarización de los métodos de acompañamiento y asesoría.

También se trabajó en el cambio de metodología de fiscalización de intermediarios exclusivos, cambio que ha generado una importante disminución de

denuncias por parte de nuestros clientes, relacionadas con actuaciones de la fuerza de ventas.

Los programas de capacitación de intermediarios, han sido revisados y replanteados a través de la conformación de un equipo interdisciplinario que busca formar una fuerza de ventas cada vez más profesionalizada.

2.1.6 Ética Empresarial

En la página web oficial del Instituto Nacional de Seguros (2019), recuperado de (www.portal.ins-cr.com), se encuentra información detallada sobre la ética empresarial del Grupo INS, la cual indica lo siguiente:

El comportamiento organizacional y personal de nuestros colaboradores cimentado en principios y valores éticos, contribuye al cumplimiento de la misión y visión del Grupo INS y refuerza, entre otros, la gobernanza, la seguridad, el progreso económico y social de la empresa y sus subsidiarias y de la sociedad, fortalece la democracia, contribuye con la mejora de la transparencia y enriquece la confianza en la gestión pública. El Código de Ética Corporativo es una herramienta que permite mostrar los objetivos del Grupo INS están encausados hacia el ejercicio de una función comercial con gran proyección social y con un interés público común lo que redundará en el bien de la colectividad.

Probidad: El servidor público está obligado a trabajar por el interés público; su gestión debe atender las necesidades prioritarias, según lo que responsablemente se ha planificado. Esto obliga a mostrar rectitud y buena fe en el uso de las facultades que confiere la ley (vid, artículo 3 de la Ley 8422 LCCEIFP).

Legalidad: Principio que exige someter toda actuación pública al ordenamiento jurídico; sólo lo expresamente autorizado por la Constitución y la ley es válido; la no observancia de esto constituye el delito de fraude de ley según el artículo 58 de la Ley 8422, Ley contra la corrupción y el enriquecimiento ilícito en la función pública.

Igualdad: Principio de derechos humanos que exige tratar a todas las personas sin ningún tipo de discriminación. No es posible una conducta pública que haga distinciones.

Transparencia: La rendición de cuentas obliga a que el ejercicio del poder -y el cumplimiento de las funciones públicas asignadas- se haga de cara a los administrados.

Eficiencia y Eficacia: Los negocios públicos deben maximizar los resultados mediante una adecuada administración de fondos y recursos; los objetivos de trabajo deben cumplirse al menor costo posible. Para alcanzar la eficacia se deben adecuar y concretizar las políticas públicas logrando el cumplimiento de los objetivos y metas.

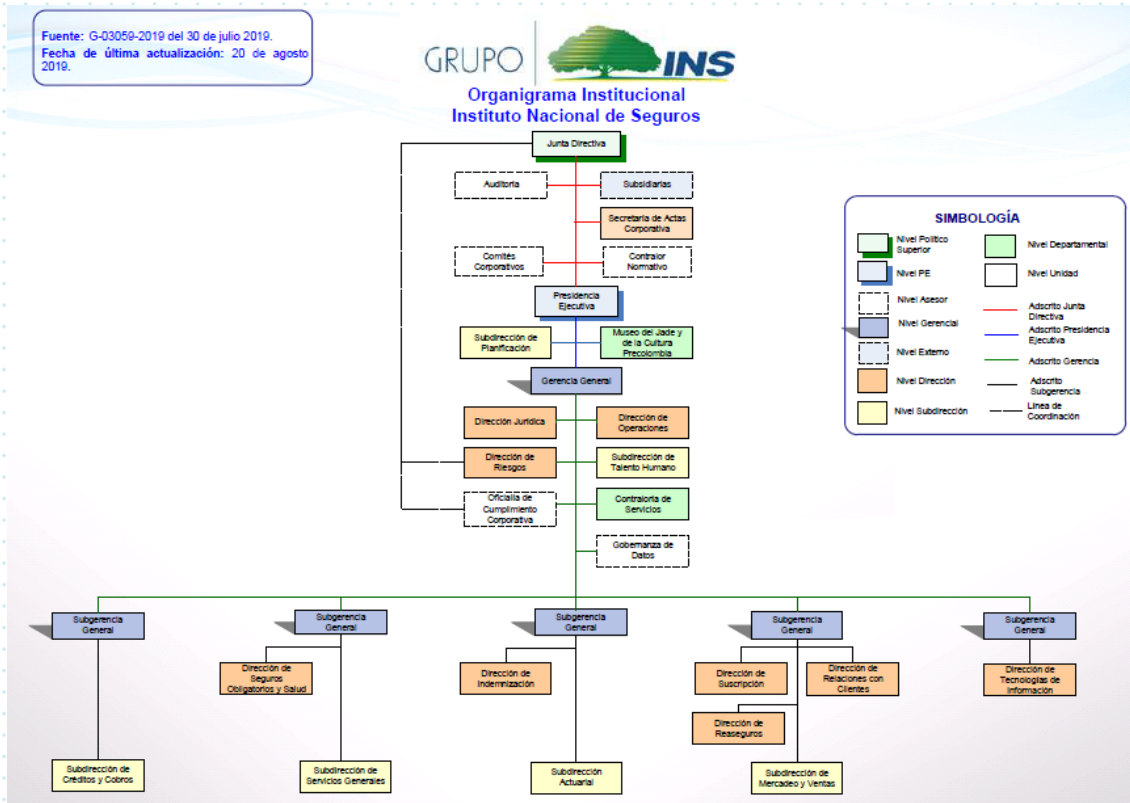
2.1.7 Gobernanza Corporativa de la Ética.

Se establece el esquema de Gobernanza con el fin de promover, gestionar y dar seguimiento a las acciones que en materia ética se establece en el presente Código de Ética Corporativo, para orientar el manejo de la ética en las empresas del Grupo y en el Benemérito Cuerpo de Bomberos. La conducta ética es una responsabilidad de todos los colaboradores, para facilitar la implementación y ejecución del Código de Ética Corporativo se definen las siguientes instancias, roles y responsabilidades para efectos de la promoción y la difusión de la cultura ética:

- Junta Directiva del INS y de cada Empresa del Grupo, así como del Benemérito Cuerpo de Bomberos.
- Comité de Ética Corporativo.
- Jefaturas.
- Promotores de la Ética.
- Todos los colaboradores.

2.1.8 Organigrama del Instituto Nacional de Seguros

Imagen 6 – Organigrama del Instituto Nacional de Seguros



FUENTE: Página Web del INS (2019), San José, Costa Rica.

2.1.9 Estrategias de cara a nuestros clientes.

En la página web oficial del Instituto Nacional de Seguros (2019), recuperado de (www.portal.ins-cr.com), se puede visualizar en detalle en qué consisten las Estrategias de cara a los clientes que tiene la organización, el cual indica lo siguiente:

La calidad en los servicios que reciben nuestros clientes, su satisfacción y la consecuente fidelidad para con nuestra empresa, son nuestros objetivos primordiales. Durante este año realizamos importantes cambios y mejoras.

La satisfacción de nuestros clientes es primordial

El monitoreo continuo, es la clave para conocer a nuestros clientes y mejorar nuestros servicios.

Por ello, a través del Departamento de Investigación y Desarrollo se mantiene un programa continuo de estudios que proporciona información relacionada con los gustos y preferencias de nuestros clientes y asegurados.

Esta información, se constituye en el insumo principal para el desarrollo de productos y servicios, que estén acorde con las necesidades del mercado y de los clientes que conforman los diferentes nichos y segmentos identificados y para los cuales se han desarrollado modelos de atención y propuestas de valor.

Con la perfilación de la cartera mediante el nuevo Modelo de Negocios por Segmentos, se lograron identificar, cuatro grandes grupos de clientes: Individuales, Pymes, Empresariales y Corporativos, a su vez éstos se dividieron en subsegmentos, para cada uno de ellos, se han desarrollado estrategias específicas con el fin de promover su retención y crecimiento.

Mediante las tácticas de retención de clientes implementadas, se ha logrado una retención sostenida superior al 85% en los diferentes segmentos.

Entre las principales estrategias, se encuentran la realización de actividades y los acercamientos con sectores, gremios y empresas de diferente naturaleza, consolidando alianzas para el trabajo colaborativo que coadyuven con el crecimiento de las ventas.

También se desarrollaron estrategias de prevención y educación, como el programa “Creando Exportadores” coordinado por PROCOMER, cursos de capacitación a Pymes Turísticas, en Liberia, Santa Cruz, Puntarenas, Golfito, San Carlos y San José. Se desarrolló un programa de capacitación para el Sector Transportista, inició el programa de capacitación a clientes denominado “Infórmese” (charlas mensuales para impulsar el desarrollo de las empresas), se edita la primera edición de la revista Infórmese y se desarrolló un Programa de Capacitación en Seguros para clientes empresariales (Plataforma e-learning).

2.1.10 Segmento Corporativo.

Debido a la importancia que reviste este segmento para el Grupo INS, se mantiene centralizado el servicio que se les brinda en la Dirección de Cliente Corporativo.

Imagen 7- Segmento corporativo



FUENTE: Página Web del INS (2019), San José, Costa Rica.

Como parte de las acciones de fidelización y retención de clientes, continuamos con el Programa de Gestión y Administración de Riesgos. Realizamos un total de 37 actividades de capacitación consiguiendo transmitir conocimientos a un total de 1.335 personas, representantes de las empresas que conforman los principales sectores económicos del país.

2.1.11 Innovación y Transformación Digital

En la página web oficial del Instituto Nacional de Seguros (2019), recuperado de (<http://portal.ins-cr.com>), se encuentra información sobre Innovación y Transformación Digital, la cual describe lo siguiente:

Los clientes y sus expectativas cambian de manera vertiginosa, lo que hoy es una necesidad mañana cambia, lo que hoy les satisface, mañana ya no es una solución, es por este motivo que se constituyó una Unidad de Innovación, encargada de gestionar la innovación y transformación digital en la empresa.

Esta Unidad trabaja coordinadamente con diferentes áreas, como la Subdirección de Informática con el propósito de optimizar y desarrollar herramientas automatizadas, que coadyuven a desarrollar y optimizar los servicios automatizados de cara a generar una mejor experiencia para el cliente al mismo tiempo que logra eficiencia en los procesos y los costos.

Se inició el trabajo con la implementación y desarrollo de cotizaciones en línea optimizadas, una página web con enfoque comercial, estrategias de marketing automatizado, entre otros, al mismo tiempo que se trabaja de forma paralela en sistematizar la innovación como forma de hacer las cosas de cara a enfrentar el futuro de la industria de seguros.

2.1.12 Contraloría de Servicios Corporativa

En la página web oficial del Instituto Nacional de Seguros (2019), recuperado de (<http://portal.ins-cr.com>), se puede encontrar información sobre la Contraloría de Servicios Corporativa, la cual describe lo siguiente:

En procura de la mejora del servicio, se mantuvo un análisis de las denuncias y demás disconformidades de los clientes, retroalimentando a las instancias operativas de manera periódica.

Imagen 8- Resultados de Gestión 2017



FUENTE: Página Web del INS (2019), San José, Costa Rica.

Estas denuncias versan sobre posibles situaciones donde se considera que existió alguna transgresión a derechos del consumidor de seguros o alguna situación derivada de aspectos sustanciales del contrato.

2.1.13 La Sostenibilidad es transversal a toda la organización

En la página web oficial del Instituto Nacional de Seguros (2019), recuperado de (<http://portal.ins-cr.com>), se menciona lo siguiente en relación con el Programa de Sostenibilidad:

Tenemos claro, que una empresa que aspire a ser sostenible tendrá un punto de partida clave: el involucramiento de la Alta Dirección como movilizador del compromiso. Somos conscientes que la implementación de modelos de negocios basados en la sostenibilidad requiere del compromiso, involucramiento y liderazgo de la Alta Dirección, como punta de lanza para crear una cultura organizacional basada en la sostenibilidad que profundice en el actuar de todos los colaboradores.

El proceso de evolución que ha experimentado el Grupo INS en relación a temas de Responsabilidad Social y Sostenibilidad en los últimos años, precisamente ha implicado un rol de liderazgo y compromiso por parte de la Alta Dirección del Grupo INS, encabezado por la Presidencia Ejecutiva, Juntas Directivas de Grupo, Gerencia General y Gerencias de Subsidiarias, lo cual ha significado una práctica que el Instituto ha compartido en diversos foros empresariales.

Uno de los temas, en los cuales se ha trabajado es el de Gobierno Corporativo como factor clave para el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas, para potenciar la confianza de las partes interesadas. Así lo han puesto de manifiesto en los últimos años, entre otros, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en sus Principios de Gobierno Corporativo y el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) con el Reglamento sobre Gobierno Corporativo.

2.2 CONTEXTO TEÓRICO – CONCEPTUAL

2.2.1 Gestión del talento humano

Uno de los principales líderes en materia de lectura sobre la Gestión del Talento Humano es Idalberto Chiavenato. Chiavenato (2017) menciona “Las suposiciones reinantes en la organización respecto de la naturaleza humana influyen poderosamente en la administración de los recursos humanos. De igual forma, las organizaciones se diseñan y administran de acuerdo con las teorías dominantes, así como con el empleo de varios principios y suposiciones que determinan la manera de administrar sus recursos”. (p.87)

“El termino recurso humano describe a la persona como un instrumento no como el capital principal de la empresa, que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización; por tanto, en la actualidad se utiliza el término talento humano ya que las personas poseen talentos” (Vallejo,2015, p.15)

El tener en un puesto de trabajo a la persona idónea requiere de un proceso de reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la formación de grupos de trabajo competitivos.

Vallejo (2015) menciona que el incremento en la capacidad de producción en el trabajo es alcanzado con las capacidades de trabajadores; estas capacidades se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia; se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas que hacen que se desempeñe o realice bien su trabajo. Es la calidad del trabajo la que incrementa la productividad; para ello es necesaria la inversión en la educación y entrenamiento de la mano de obra para lograr los objetivos corporativos. (p.29)

2.2.1.1 Objetivos de la administración del talento humano.

Los objetivos de la administración del talento humano deben contribuir a la eficacia de la organización, Vallejo (2015) menciona los siguientes objetivos:

Proporcionar competitividad a la organización.

Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos

Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo

Mantener políticas éticas y transparentes

Diseñar el trabajo individual y en equipo (p.20)

Imagen 9. Programas para incentivar el trabajo en equipo.



FUENTE: Elaboración propia, octubre 2019.

2.2.1.2 Características del talento humano.

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones, para tener talento la persona debe poseer cualidades que la diferencien, para Vallejo (2015) existen cuatro aspectos esenciales en el talento de las personas que reflejan la competencia individual

1-Conocimiento: Es el resultado de aprender de forma continua.

2-Habilidad: Es la aplicación del conocimiento para resolver problemas y situaciones.

3-Juicio: Se trata de saber analizar la situación y el contexto, es tener el análisis crítico para definir prioridades.

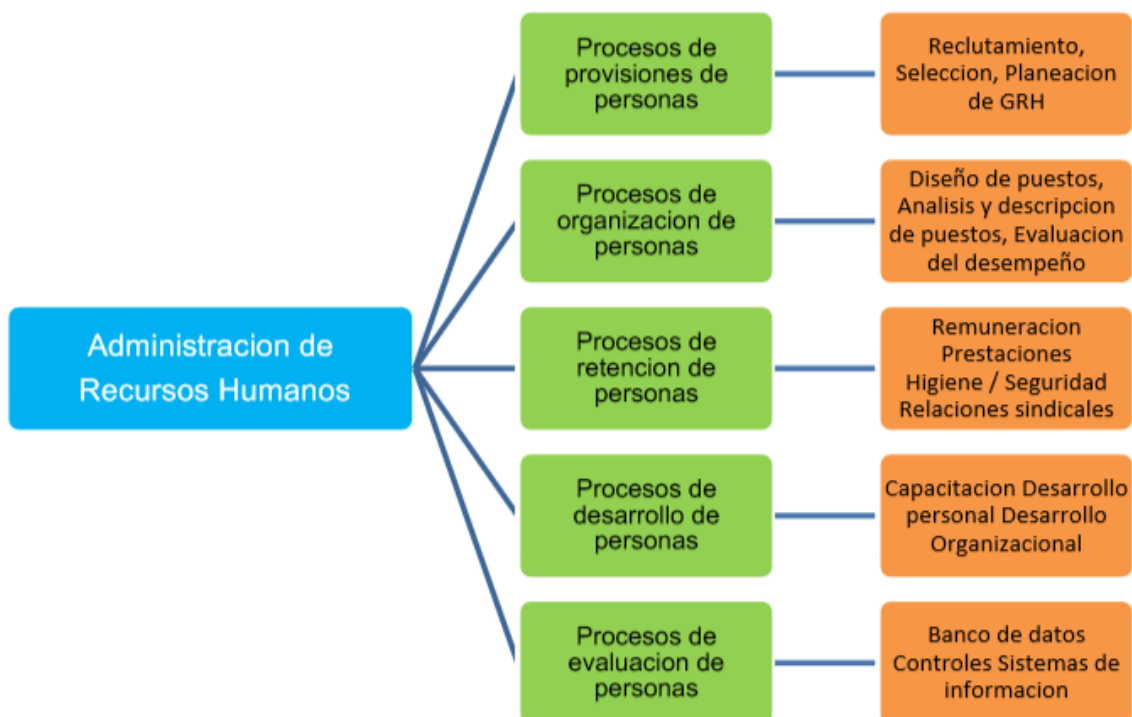
4-Actitud: Se trata de saber hacer que ocurran las cosas, la actitud positiva y emprendedora permite que alcanzar las metas, asumir riesgos, dar valor agregado y es lo que lleva a la persona a la autorrealización. (p.30)

La tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo tanto, la única ventaja competitiva que puede diferenciar a una empresa de otra es la

capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse a los cambios.

Así mismo, Chiavenato (2017), afirma: La gestión de recursos humanos (GRH) es un campo de estudio relativamente nuevo, que pasó y está pasando por cambios y transformaciones. Su papel está en expansión y cada vez más estratégico y menos operativo. Sus objetivos se están centrando cada vez más en el negocio de la organización e introduciendo ventajas competitivas a través de la creación, desarrollo, difusión y aplicación del conocimiento corporativo en forma de habilidades esenciales para el éxito del negocio. Cada vez más, la GRH se ocupa de los activos intangibles que no solamente hacen crecer el capital humano, sino que resultan directamente en la consolidación y crecimiento del capital intelectual conquistado por la organización” (...) GRH es un área interdisciplinaria: comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas, informática, etc. (p.96).

Imagen 10. Procesos y subprocesos en el área de gestión de recursos humanos.



FUENTE: Chiavenato (2017, p.103)

Los procesos básicos de la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas. (...) son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente con los que genera ajustes y acomodos en todo el sistema. (Chiavenato, 2017, p.100).

2.2.1.3 Tendencias del talento humano

Según un análisis realizado por Top Employers Institute entre más de 1.300 compañías se detectan varias tendencias relacionadas con el talento humano que se esperan serán tendencias para los próximos años, estas tendencias tienen en común que buscan fortalecer la conexión emocional con los empleados y potenciar su implicación.

Algunas de estas tendencias son:

- Los empleados en el centro: Dentro de estas estrategias *people-first*, adquieren un gran protagonismo las iniciativas cada vez más imaginativas para el bienestar, que se sitúan claramente como prioridad estratégica, con prácticas de gestión del estrés, iniciativas de gestión del tiempo y programas de dieta saludable, además, se intensificarán las prácticas de flexibilidad, con espacios de trabajo versátiles en las oficinas, el teletrabajo y el retorno de las instalaciones a localizaciones más céntricas.

La implicación de los empleados en la gestión del cambio: Las compañías se asegurarán de que la voz de sus empleados se escuche a la hora de diseñar su futuro con buenas prácticas como la creación de redes de cambio cultural o grupos de agentes del cambio (empleados que lideran esta transformación bottom-up), plataformas online para compartir proyectos o encuestas rápidas para detectar ideas de mejora (pulse surveys).

Un trabajo con valores: Crear entornos de trabajo que tengan un sentido claro para los empleados será clave, sobre todo para atraer y comprometer a las generaciones más jóvenes. Las actividades de responsabilidad social corporativa (RSC) enorgullecen a los empleados que participan en ellas, contribuyen a mejorar la reputación de las empresas en las comunidades en las que operan y potencian su *employer branding*.

2.2.2 Las Personas

Las organizaciones no funcionan por sí mismas, dependen de las personas para dirigir las, controlarlas, hacerlas operar y funcionar.

2.2.2.1 Importancia de las personas en una organización.

Para Chiavenato (2017) toda organización está constituida por personas, en quienes basa su éxito y continuidad; por ello, estudiarlas es un aspecto básico, en especial, del área de Recursos Humanos. Sin organizaciones ni personas no habría recursos humanos. En esta última hay dos formas de ver a las personas: en cuanto tales (con características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) y como recursos (con habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional). (p.38)

Las Empresas en el mundo de los negocios en la nueva economía se desarrollan en un entorno altamente competitivo, innovativo, creativo y cambiante, donde las tecnologías y los modelos de gestión caducan rápidamente y con ellas sus ventajas de ingreso, dejando atrás toda una infraestructura creada para tal efecto, poniendo a las organizaciones en puntos críticos para mantenerse en el mercado donde ésta desarrolla su actividad productiva.

Enfrentar este escenario en un mundo tan dinámico, es un proceso complejo y lleno de incertidumbre para las empresas hoy en día, por esta razón la empresa ha iniciado un proceso de revisión y análisis a lo interno de toda su estructura organizacional con el propósito de promover encuentros con especialista y no especialista para conocer hacia donde debe realinear sus estrategias futuras.

Este proceso se enmarca dentro de la concepción participativa y activa de la democratización, que tiene como objetivo que las decisiones sean consensuadas a lo interno de la organización, esta visión moderna nos inserta a un estilo de trabajo diferente y es que, si la meta de toda Organización es Innovar y adaptarse a los Cambios con rapidez, la principal vía para lograrlo con efectividad es a través de la Gestión del Talento Humano, nueva gestión empresarial.

Este enfoque conlleva a un estilo de gestión en el trabajo diferente y es que, si la meta de toda Organización es Innovar y Adaptarse a los Cambios trascendentales, la principal vía para conquistarlo con efectividad es a través de la Gestión del Talento Humano, ya que este es el que te permite adaptar al hombre a

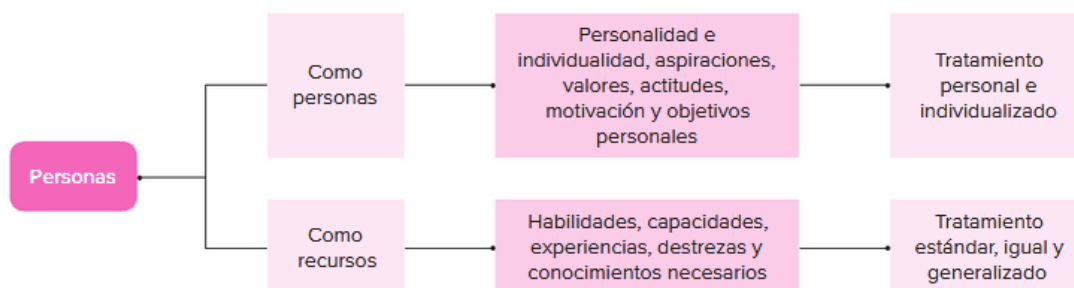
las nuevas tecnologías y a los desarrollos científicos según las características que posea la Organización.

Es importante destacar que el talento humano debe poseer un conjunto de habilidades blandas, no sólo habilidades duras deben tener un colaborador que quiera lograr el éxito.

- Análisis crítico
- Capacidad reflexiva
- Conocimiento técnico
- Capacidad de adaptación
- Capacidad de trabajo en equipo o cooperativo
- Capacidad organizativa
- Competencia en áreas de gestión administrativa
- Gestión Comunicativa
- Equilibrio Emocional
- Liderazgo
- Visión Compartida entre otras
- Empatía y Orientación de Resultados

2.2.2 Personas como personas y personas como recursos.

Imagen 11. Personas como personas y personas como recursos



Fuente: Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos, 2017

Hoy en día, se pueden observar empresas que siguen viendo a los colaboradores como solo recursos y no como personas con necesidades, con metas personales y aspiraciones lo que causan desmotivación en los colaboradores y muchas el fracaso en el alcance de metas.

Para Chiavenato (2017) en función de la teoría de campo y de la teoría de la disonancia cognitiva surgen tres enfoques para estudiar la conducta humana

1. La persona como ser transaccional, que no sólo recibe insumos del ambiente y reacciona ante ellos, sino que también asume una posición proactiva, al anticiparse y muchas veces provocar modificaciones en su entorno.
2. La persona con un comportamiento dirigido hacia un objetivo, es decir, la persona es capaz de tener objetivos o aspiraciones y esforzarse para alcanzarlos.
3. La persona como modelo de sistema abierto, dirigido a objetivos, interdependiente con el medio físico y social, con una participación en transacciones con ese medio en la medida en que persigue sus objetivos. (p.41)

2.2.3 Comunicación

Chiavenato (2017) define la comunicación como: “La transferencia de información o de significado de una persona a otra” (p.50).

Además, Chiavenato (2017) menciona lo siguiente:

La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. Las organizaciones no existen ni operan sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes. (p.50).

2.2.3.1 Funciones de la comunicación

La comunicación tiene cinco funciones esenciales dentro de las organizaciones, según Robbins (2017) son:

Controlar: las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y reglas formales que se exige que obedezcan los empleados.

Retroalimentación: les aclara a los individuos lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo y cómo podrían mejorar su rendimiento.

Expresión emocional: de los sentimientos, con el fin de satisfacer las necesidades sociales.

Persuasión: puede ser positiva o negativa, dependiendo de la situación. Cualquiera de los dos extremos puede ser beneficiosos o dañinos para la organización.

Intercambio de información: facilita la toma de decisiones que los grupos necesitan, gracias a la transmisión de los datos requeridos para identificar y evaluar las alternativas (p. 345, 346).

2.2.3.2 El proceso de comunicación

De acuerdo con Hellriegel, Jackson y Slocum (2017) definen los elementos del proceso de comunicación de la siguiente manera:

El emisor: es la fuente de información y el iniciador del proceso de comunicación.

La codificación: se refiere al proceso de traducir los pensamientos o los sentimientos a un medio (escrito, oral o visual) que transmita el significado que se pretende.

El receptor: es la persona que recibe y decodifica (o interpreta) el mensaje del emisor.

La decodificación: significa traducir el mensaje a una forma que tenga sentido para el receptor.

El mensaje: se refiere a los símbolos verbales y no verbales (orales y escritos) que presentan la información que el emisor quiere transmitir al receptor.

El canal: es la ruta que sigue el mensaje del emisor al receptor.

La retroalimentación: es la respuesta que ofrece el receptor al mensaje del emisor.

La percepción: es el significado que el emisor o el receptor le dan al mensaje (p. 532-546).

2.2.3.3 Comunicación descendente

La comunicación descendente según Robbins (2017):

“Fluye desde el nivel de un grupo u organización hasta un nivel inferior... La utilizan los líderes de grupos y gerentes para asignar metas, dar instrucciones sobre el puesto de trabajo, explicar políticas y los procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y brindar retroalimentación” (p. 347).

2.2.3.4 Comunicación ascendente

La comunicación ascendente es: “fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para brindar retroalimentación a los jefes, información sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales” (Robbins, 2017, p. 347).

2.2.3.5 Comunicación lateral

Se denomina comunicación lateral “cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo separados del mismo nivel o entre cualquier personal equivalente horizontalmente” (Robbins, 2017, p. 348).

Una buena comunicación dentro de las organizaciones ayuda a mejorar su competitividad, su adaptación a los cambios de entorno y permite que exista una mejor integración para el cumplimiento de metas y objetivos.

2.2.4 Reclutamiento

2.2.4.1 Definición

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

De acuerdo con esta definición se puede afirmar que es un proceso de gran importancia cuando se pretende encontrar los candidatos idóneos para el funcionamiento de las organizaciones.

2.2.4.2 Reclutamiento externo, interno, mixto.

Reclutamiento Interno

Chiavenato (2017) menciona: El reclutamiento interno se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados sólo en la propia empresa; su consecuencia es el procesamiento interno del área de gestión de recursos humanos. (p.132)

Ventajas del reclutamiento interno

El reclutamiento interno es un procedimiento o movilización interna de recursos humanos. Las ventajas principales del reclutamiento interno son:

Es más económico: evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etc.

Es más rápido: evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo

Presenta un índice mayor de validez y de seguridad: ya se conoce al candidato, ya se le evaluó durante un tiempo y sometió a la valoración de los jefes. (p.132)

También el reclutamiento interno motiva a los colaboradores a seguir esforzándose en sus labores y mantenerse en la empresa y se aprovecha el conocimiento previo que ya poseen sobre el negocio. Según Chiavenato (2017) también existen desventajas del reclutamiento interno como las siguientes:

Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior al del puesto al que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización para encontrar oportunidades fuera de ella. (p. 135)

Reclutamiento externo

Para Chiavenato (2017) el reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Mediante una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.

Las técnicas de reclutamiento citadas son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo. (p. 137)

Ventajas del reclutamiento externo

Chiavenato (2017) menciona algunas ventajas del reclutamiento externo:

- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización: Sobre todo cuando la política es admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.

Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal de otras empresas o de los mismos candidatos: Eso no significa que la empresa deje de hacerlas, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones ajenas. (p.139)

Desventajas del reclutamiento externo

También existe desventajas con el reclutamiento externo como lo es el tiempo que se tardar en encontrar el candidato ya que por lo general es más tardado que el reclutamiento interno, además los candidatos externos son desconocidos, también el personal interno se puede sentir frustrado de ver que no son tomados en cuenta y no se les permite crecer en la organización.

Reclutamiento mixto

Para Chiavenato (2017) en la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante. Si se sustituye por otro empleado, esto produce a su vez una vacante. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que debe ocuparse mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Por las ventajas y desventajas de los

reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas prefieren una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, el que emplea fuentes tanto internas como externas de recursos humanos (p.140)

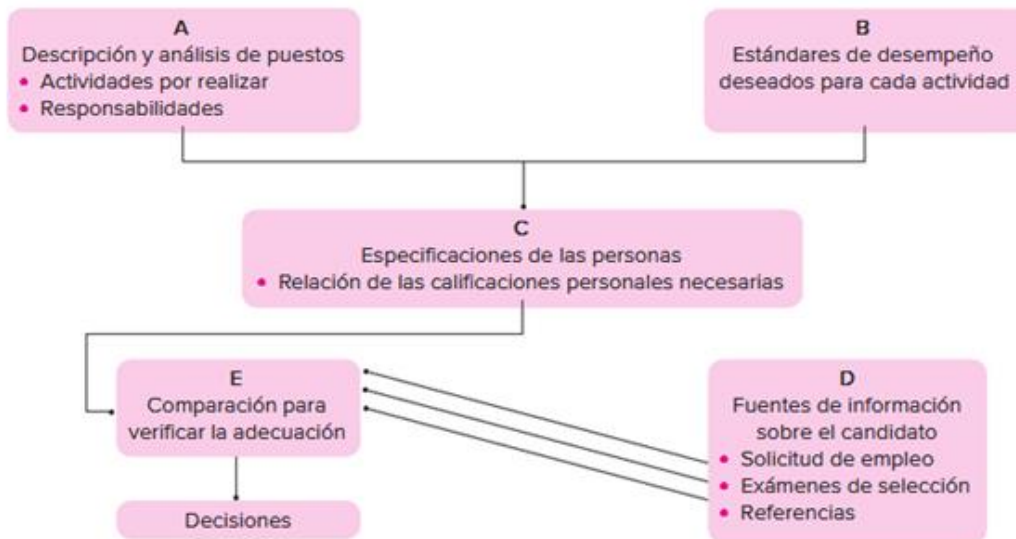
El proceso de reclutamiento debe ser coherente con la planeación estratégica de la empresa, su objetivo es elegir los candidatos apropiados para las necesidades de la organización.

2.2.5 Selección del personal

“La selección busca 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” (Chiavenato, 2017, p144).

Si el proceso de selección del personal no es el adecuado se ven en riesgo los objetivos de la organización al no poderse alcanzar la mayor eficacia y eficiencia en el puesto.

Imagen 12. Proceso de selección de personal



Fuente: Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos, 2017.

2.2.5.1 La selección como proceso de comparación y decisión.

Para Chiavenato (2017) los procesos de selección se definen de la siguiente manera:

La selección como proceso de comparación

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización), y, por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan.

La selección como proceso de decisión

Una vez comparados los requisitos del puesto y los de los candidatos, puede ocurrir que algunos candidatos tengan requisitos aproximados y quieran proponerse al departamento que solicitó la ocupación del puesto. El órgano de selección (staff) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada con técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. (p.145)

2.2.5.2 Bases para la selección de personal

Chiavenato (2017) menciona “Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y elección, para tener validez necesita algún estándar o criterio, el cual se obtiene de los requisitos del puesto vacante; así, el punto de partida es la información sobre el puesto o sobre las competencias individuales que se requieren” (p.148). La información del puesto vacante se recopila de seis maneras según Chiavenato (2017):

1. Descripción y análisis de puestos: es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exigen al candidato — especificaciones particulares—) del puesto.
2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en la anotación sistemática y prudente, a cargo del jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado.

3. Requisición de personal: consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y características que el candidato al puesto debe tener.
4. Análisis de puestos en el mercado: cuando se trata de algún puesto nuevo sobre el cual la empresa no tiene ninguna definición, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y características de quienes los desempeñan.
5. Hipótesis de trabajo: en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las opciones anteriores, sólo queda la hipótesis de trabajo, es decir, una idea aproximada del contenido del puesto y sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.
6. Competencias individuales requeridas: son las habilidades y competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición. (p. 149)

2.2.5.3. Elección de las técnicas de selección

La digitalización ha revolucionado las medidas de la identificación y selección de talento, las redes sociales ligadas a páginas de búsqueda de empleado están ayudando a localizar el talento que las empresas necesitan y así se hace de una forma más rápida y sin importar las distancias.

Chiavenato (2017) menciona cinco grupos en los cuales se clasifican las técnicas de selección.

Entrevista de selección, Capacitación de los entrevistadores, Construcción del proceso de la entrevista, Etapas de la entrevista de selección, Pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades. (p.153)

La entrevista es el método más común en la selección de personal a pesar de su subjetividad e imprecisión, es muy importante que los entrevistadores estén capacitados para que sepan encontrar los mejores candidatos y lograr convertir la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación.

Con respecto a la Construcción del proceso de la entrevista y etapas de la entrevista Chiavenato (2017) menciona lo siguiente:

Las entrevistas se clasifican en cuatro tipos, en función del formato de las preguntas y de las respuestas requeridas:

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 sólo respecto de las preguntas: las preguntas ya están elaboradas, pero permiten repuestas abiertas, es decir, libres.
3. Entrevista dirigida: no se especifican las preguntas, sino sólo el tipo de respuestas deseadas.
4. Entrevista no dirigida: no se especifican las preguntas ni el tipo de respuestas requeridas. Se les denominan entrevistas no estructuradas.

Etapas de la entrevista de selección

La entrevista de selección merece cuidados especiales que favorezcan su perfeccionamiento. Su desarrollo atraviesa cinco etapas: Preparación de la entrevista, Ambiente, Desarrollo de la entrevista, Cierre de la entrevista, Evaluación del candidato. (P.153-155)

Es importante tomar en cuenta la reforma procesal laboral al momento de realizar las entrevistas, la cual es una ampliación y modificación de 348 artículos del código de trabajo de Costa Rica a partir del 25 de julio del 2017 la cual introduce una serie de aspectos y obligaciones patronales que van a normar su relación con el trabajador y las cuales de no cumplirse traen consecuencias a nivel judicial y básicamente se enfoca en evitar la discriminación en las etapas previas a la contratación.

Las pruebas de conocimientos según Chiavenato (2017) son habilidades son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico. (p155).

La selección de personal es fundamental para crear un equipo competitivo y aportar valor a la empresa, la empresa debe utilizar las técnicas que mejor se adecuen a sus necesidades, todo proceso de selección se debe tomar el tiempo necesario para encontrar al candidato más adecuado.

2.2.6 Descripción y análisis de puestos

2.2.6.1 Descripción de puestos:

En la descripción de los puestos se definen las tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas. (Chiavenato, 2017, p.194)

2.2.6.2 Análisis de puestos:

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos, en otras palabras, ya identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos).

Estructura del análisis de puestos

Según Chiavenato (2017) el análisis de puestos se concentra en los siguientes tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales

Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

- Escolaridad indispensable.
- Experiencia indispensable.
- Adaptabilidad al puesto.
- Iniciativa requerida.
- Aptitudes requeridas.

2. Requisitos físicos

Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

- Esfuerzo físico requerido.
- Concentración visual.

- Destrezas o habilidades.
- Compleción física requerida.

3. Responsabilidades adquiridas

Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo, el patrimonio de la empresa, dinero, títulos o documentos, pérdidas o ganancias de la empresa, relaciones internas o externas e información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:

- Supervisión de personal.
- Material, herramientas o equipo.
- Dinero, títulos o documentos.
- Relaciones internas o externas.
- Información confidencia

4. Condiciones de trabajo

Comprenden las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o si exige del ocupante una sólida adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones. Comprenden los siguientes factores de especificación:

- Ambiente de trabajo.
- Riesgos de trabajo (p.195)

2.2.6.3 Métodos para la descripción y el análisis de puestos.

Chiavenato (2017) menciona los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos.

Método de observación directa

1. Características del método de observación directa

- a) Los datos sobre un puesto se obtienen mediante la observación visual de las actividades del ocupante, a cargo del analista especializado.
- b) La participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, y la del ocupante, pasiva.

Método del cuestionario

El análisis se efectúa al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que analizará su supervisor.

1. Características del cuestionario

- a) Los datos se obtienen por medio de un cuestionario que contesta el ocupante o su superior para el análisis del puesto.
- b) La participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, y la del ocupante (quien lo contesta), activa.

Método de la entrevista.

1. Características de la entrevista directa

- a) Los datos sobre el puesto se obtienen de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto.
- b) La participación es activa tanto del analista como del ocupante del puesto.

Métodos mixtos

Es evidente que cada método de análisis tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y aprovechar las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Se trata de combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. (P.198-199)

2.2.6.4 Objetivos de la descripción y análisis de puestos.

En realidad, los objetivos de la descripción y análisis de puestos son muchos, pues los puestos constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos. Los objetivos principales son:

1. Subsidios para la elaboración de anuncios: demarcación del mercado de mano de obra donde se debe reclutar, que es la base para la selección del personal.
2. Determinar el perfil del ocupante del puesto: con lo cual se aplica la batería adecuada de exámenes como base para la selección del personal.
3. Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación: como base para la capacitación de personal (Chiavenato, 2017, p200)

2.2.7 Desempeño Laboral

2.2.7.1 Administración del desempeño

La administración del desempeño según Dessler (2015) es: “el proceso continuo de identificar, medir y desarrollar el desempeño de los individuos y de los equipos, así como de ajustar su desempeño a las metas de la organización” (p. 227).

2.2.7.2 Elementos básicos de la administración del desempeño

Dessler (2015) dice que la administración del desempeño se resume en 6 elementos básicos, que son los siguientes:

Compartir la dirección implica comunicar las metas de la organización a toda la empresa y, después, traducirlas en metas factibles en los niveles departamental, de equipo e individual.

La *conciencia de metas* significa contar con un proceso que permita a los gerentes y a los empleados observar la relación entre sus metas, y las metas del departamento y la organización.

La *supervisión continua del desempeño* conlleva el uso de sistemas computarizados que midan el progreso y, luego, envíen informes por correo

electrónico, basados en el progreso del individuo hacia el logro de sus metas de desempeño.

La *retroalimentación continua* incluye el informe en persona y por computadora en relación con el progreso hacia el logro de las metas.

La *instrucción y el apoyo del desarrollo* tienen que ser parte integral del proceso de retroalimentación.

El *reconocimiento y la remuneración* mantienen el desempeño del trabajador dirigido hacia las metas. (Dessler, 2015, p. 227)

2.2.7.3 Conductas del desempeño laboral

Según Robbins, (2017) existen varios investigadores mencionan tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral:

Desempeño de la tarea: se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o un servicio, o a la realización de las tareas administrativas.

Civismo: se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.

Obstáculos a la productividad: incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, como robo, daños a la propiedad de la compañía, comportarse de forma agresiva hacia los compañeros y ausentarse con frecuencia. (Robbins, 2017, p. 576)

2.2.7.4 Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño

Chiavenato (2017) menciona que los complicados procesos estructurados y formalizados de la evaluación del desempeño están en desuso; hoy, prevalece el esfuerzo por una evaluación cualitativa de las personas, de forma directa y sin depender de informes sucesivos, hasta llegar al responsable del manejo de la información y la toma de decisiones. (p.224). Además, Chiavenato (2017) indica las principales tendencias en la evaluación del desempeño:

1. Los indicadores y métricas suelen ser sistémicos: visualizan la empresa como una totalidad y forman un conjunto homogéneo e integrado que privilegia todos los aspectos importantes o relevantes
2. Los indicadores y métricas deben seleccionarse con distintos criterios de evaluación: esto depende de que sean para premiaciones, remuneración variable, participación de utilidades, ascensos, retroacción, incentivo, entre otros.
3. Los indicadores suelen escogerse en conjunto: para evitar posibles distorsiones y no afectar otros criterios de evaluación.
4. Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de recursos humanos: la organización busca identificar los talentos que asuman la responsabilidad del resultado final global de sus unidades de negocios.
5. Evaluación del desempeño por medio de procesos simples y no estructurados: es decir, se excluyen los antiguos rituales burocráticos basados en llenar cuestionarios y de comparación, en los que se emplean factores de evaluación genéricos y muy amplios. Esto significa que la evaluación del desempeño deja de ser burocrática y reglamentada.
6. Evaluación del desempeño como forma de realimentación de las personas: la evaluación se convierte en un poderoso instrumento de realimentación de información, para proporcionarles orientación, autoevaluación, autodirección y, por consiguiente, autocontrol.
7. La evaluación del desempeño requiere que se midan y comparen algunas variables individuales, grupales y organizacionales: para no caer en la subjetividad o en la falta de criterios, el sistema de evaluación debe apoyarse en un amplio marco de referencia que fortalezca la congruencia de todos los aspectos.
8. La evaluación del desempeño cada vez da más importancia a los resultados, metas y objetivos que al comportamiento mismo: los medios están cediendo terreno a los fines alcanzados o que se pretenden alcanzar.
9. La evaluación del desempeño ahora está íntimamente relacionada con la noción de las expectativas: está en juego la relación entre las expectativas personales y los premios que se desprenden del nivel de productividad del individuo. Se trata de una teoría de motivación que considera que la productividad es un resultado intermedio en la cadena que genera los resultados finales deseados. (P.224-227)

Evaluar el desempeño de un colaborador es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia y permite medir el logro de los objetivos propuestos y dar seguimiento a los colaboradores,

además se deben tener las técnicas de evaluación adecuadas que muestren datos confiables sin perjudicar al colaborador, la gestión eficaz del desempeño laboral requiere el compromiso de jefes y subalternos debe reunirse de manera regular para identificar las debilidades y fortalezas con las que se cuenta.

2.2.8 Motivación

2.2.8.1 Definición de Motivación

Para Gómez (2017) Se puede definir la motivación como aquello que fortalece, dirige y sostiene el comportamiento humano. En Dirección de Recursos Humanos, este término hace referencia al deseo de una persona de hacer el trabajo lo mejor posible, o de esforzarse lo máximo posible en la realización de las tareas encomendadas. La cuestión fundamental en el estudio de la motivación consiste en dirigir el comportamiento al logro de un objetivo. (p.89)

Según Chiavenato (2017) no es fácil definir exactamente el concepto de motivación, pues se utiliza en sentidos diversos. De manera general, motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. Además, la motivación busca una meta determinada, para cuyo alcance el ser humano gasta energía". (p.41)

2.2.8.2 Ciclo motivacional.

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. (Chiavenato, 2017, p.42)

Jerarquía de las necesidades según Maslow

La teoría motivacional más conocida es la de Maslow, y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas.

Para Maslow las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto de la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades

primarias), mientras que en la cúspide están las más elaboradas e intelectuales (necesidades secundarias). (Chiavenato, 2017, p.43)

1. Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie).

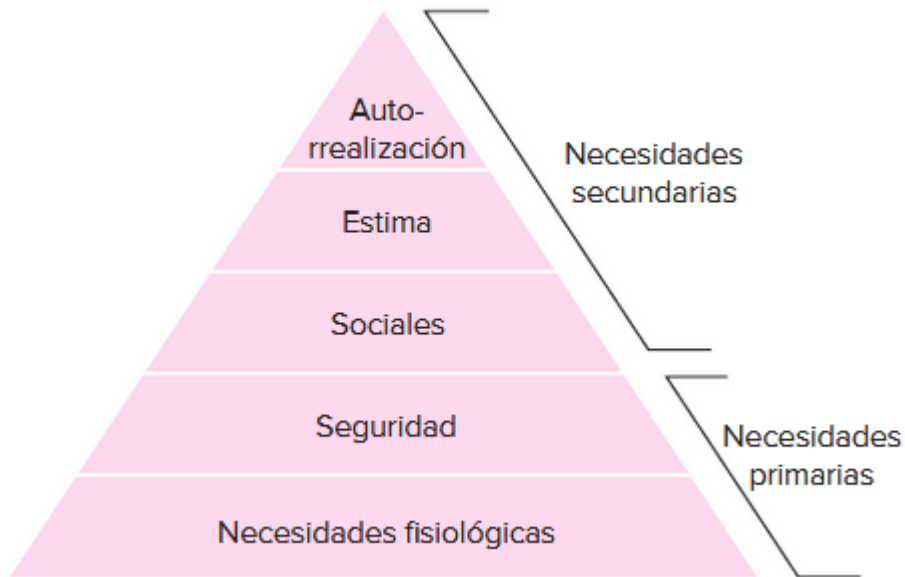
2. Necesidades de seguridad: llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, el anhelo de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones características de estas necesidades.

3. Necesidades sociales: surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente resueltas.

4. Necesidades de aprecio: son las necesidades relacionadas con la manera como la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, la reputación y el orgullo personal.

5. Necesidades de autorrealización: son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Motivan al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de su vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso a superarse y a llegar a ser todo lo que se puede ser. (Chiavenato, 2017, p.44)

Imagen 13. Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow



Fuente: Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos, 2017

La motivación adecuada en los colaboradores les permite estar dispuestos a comprometerse con los objetivos de la organización y antes de ser colaboradores son personas que tienen necesidades tal como se muestran en la pirámide de Maslow por lo cual debe existir cierto grado de flexibilidad ante las circunstancias en las que cada colaborador se pueda encontrar.

2.2.8.3 Programas de reconocimientos de empleados

Gómez (2017) Indica que los programas de reconocimiento de los empleados pueden mejorar las comunicaciones y las relaciones internas al reconocer y recompensar a los trabajadores que realizan contribuciones importantes para el éxito de la organización. Los programas de reconocimiento suelen utilizar sistemas de sugerencias y premios de reconocimiento. Los premios otorgados a individuos o equipos pueden ser monetarios o no monetarios. Las recompensas de reconocimiento público pueden tener un gran impacto positivo en los niveles de motivación del empleado o del equipo si están bien gestionadas. La mayoría de los empleados encuentran muy gratificante que se les reconozca y se les hagan honores delante de sus compañeros. Sin embargo, una recompensa pública que esté mal gestionada debido a favoritismo, o que la mayoría de la plantilla piensa que no tiene sentido,

puede desmotivar a los empleados y poner en apuros al destinatario de la recompensa. (p.501)

La motivación laboral es un aspecto que debería faltar en los colaboradores. Supone un cambio cualitativo a la hora de llevar a cabo un trabajo, pero también como forma de mantener un ambiente agradable y proactivo y uno de los beneficios más importantes de la motivación laboral es el compromiso. Tener empleados motivados fácilmente se traducirá en empleados comprometidos y con ganas de sumar, las mejoras en la motivación laboral se ha puesto de moda en las empresas y cada día son más las que se preocupan por este factor ya que se han dado cuenta de la importancia que posee y la influencia que tiene en los resultados de la empresa, la desmotivación laboral causa la pérdida de rendimiento, al incumplimiento de funciones, absentismo, además si la desmotivación es grupal se afecta el clima laboral y la reputación de la empresa.

2.2.9 Clima Organizacional

2.2.9.1 Definición de clima organizacional

Dentro de toda empresa predomina un clima organizacional relacionado con el ambiente que existe dentro de la misma, además influye cómo sea percibido por los colaboradores y afecta su desempeño en el puesto de trabajo. Para una mejor comprensión del término, seguidamente se anotan algunas definiciones. Según Goncalves, citado por Gómez y Correa (2014): "(...) el clima 41 organizacional es la percepción que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral" (p. 14). Por otra parte, Robbins, citado por CONALEP (2015), indica: El ambiente donde una persona desarrolla su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional (p. 2).

El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes (...) se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades (...) el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y a su vez este último influye en el primero (Chiavenato, 2017, p.50)

Los seres humanos se tienen que adaptar cada día a diferentes situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional para Chiavenato (2017) esto se define como adaptación. (p.49)

Además, Chiavenato (2017) menciona que tal adaptación no sólo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas. (p. 49)

El clima organización está ligado con el ambiente interno entre los miembros de una organización y tiene relación con el grado de motivación que existe.

Según Chiavenato (2017) cuando la motivación es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., comunes en los enfrentamientos frontales con la organización (huelgas o manifestaciones, etc.). (p.49)

Atkinson menciona que todo tipo de motivación se encamina a la satisfacción de un tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta; asimismo, un cambio en ese patrón generará un cambio en ella. El concepto de clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental en la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente de la organización que perciben o experimentan los miembros de la organización y además influye en su comportamiento. (p.50)

Un buen clima laboral no es fácil de conseguir, pues no depende de una persona sola, sino de un conjunto. Y no sólo depende de la cantidad de dinero recibida, aunque esa la parte salarial también influye, pero un clima laboral negativo, con un ambiente insoportable, sin interacción entre compañeros y un mal jefe minimiza las ganas de ir a trabajar. Esto es negativo a su vez para la producción de la empresa, así como su estabilidad, ya que la probabilidad de abandono del puesto de trabajo será mayor. Por eso es importante tener un clima laboral agradable que permita que los colaboradores se sientan cómodos, satisfechos y así incrementen su productividad.

Imagen 14. Programa para fomentar buen clima organizacional



FUENTE: Elaboración propia, octubre 2019.

2.2.9.2 Puntos clave Clima Organizacional

Existen una serie de puntos clave que se pueden reforzar con el objetivo de mejorar el clima laboral, según un estudio realizado por El Centro de Administración y Capacitación en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica en el 2016 algunos de estos puntos son:

Comunicación: el mantener canales claros de comunicación propicia el sentimiento de pertenencia y la claridad de las funciones propias y metas de la organización.

Relación con el jefe inmediato: crear relaciones armoniosas con el superior inmediato permite mayor grado de delegación, confianza y creatividad.

Planes de desarrollo: ofrecer posibilidades de capacitación o crecimiento, así como retroalimentación a los colaboradores fomenta un sentimiento de estabilidad, así como evita el sentimiento de estancamiento.

Ambiente físico: mantener un ambiente físico óptimo para que el colaborador realice sus tareas.

Riesgos: proporcionar al colaborador seguridad en el ambiente de trabajo, tanto física como emocional.

Motivación en el puesto de trabajo: implementar un plan de prestaciones, reconocimientos y recompensas, esto mantendrá la motivación del colaborador en su puesto, lo cual se traduce en un buen desempeño.

2.2.9.3 Liderazgo transformacional – transaccional.

Los líderes transaccionales los define Robbins (2017) como: “quienes guían a sus seguidores hacia metas establecidas, al aclarar los requisitos del rol y de la tarea” (p. 394). Mientras que los líderes transformacionales son: “quienes inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales en beneficio de la organización. Estos líderes pueden tener un efecto extraordinario sobre sus seguidores, ya que estos responden con un mayor nivel de compromiso” (p. 395).

Imagen 15. Características de los líderes transaccionales y transformacionales

Líder transaccional
Recompensa contingente: Consiste en el intercambio de recompensas por esfuerzo; promete recompensas por un buen desempeño, reconoce los logros.
Administración por excepción (activa): Observa y busca desviaciones de las reglas y los estándares, emprende acciones correctivas.
Administración por excepción (pasiva): Interviene sólo si no se cumplen los estándares.
Laissez-faire: Renuncia a sus responsabilidades, evita tomar decisiones.
Líder transformacional
Influencia idealizada: Proporciona una visión y un sentido de misión, inspira orgullo, gana respeto y confianza.
Motivación inspiradora: Comunica altas expectativas, usa símbolos para concentrar los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.
Estimulación intelectual: Fomenta la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de los problemas.
Consideración individualizada: Concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige, asesora.

Fuente: Robbins, S. Comportamiento Organizacional, 2017.

2.2.10 Rotación del personal

2.2.10.1 Definición

Dessler (2017) define la rotación de personal como la velocidad con la que los trabajadores abandonan la empresa, la misma varía según la industria. (p. 218)

La rotación de personal es un concepto muy importante en el ámbito empresarial se trata de la situación en la que una persona trabajadora llega a la empresa y tras un corto periodo de tiempo se marcha.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La rotación es por tanto una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos fenómenos internos y/o externos a la organización. (Chiavenato, 2017, p 119)

2.2.10.2 Índice de rotación del personal.

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso determinado y en términos porcentuales. (Chiavenato, 2017, p 118)

Imagen 16. Ecuación índice de rotación de personal

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{A + D}{2} \times 100 \div PE$$

Fuente: Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos, 2017.

Para Chiavenato (2017) la fórmula expresada anteriormente se interpreta de la siguiente manera:

A = Admisiones de personal en el periodo considerado (entradas).

D = Desvinculaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado. Se obtiene sumando la cantidad de empleados contratados al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

Este índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización en relación con el número promedio de empleados (p. 118)

2.2.10.3 Diagnostico de las causas de la Rotación del personal

Chiavenato (2017) señala que:

En la medida en que los resultados de un sistema no sean satisfactorios o sus recursos no se aprovechen bien, es necesario hacer ciertas intervenciones con objeto de corregir las desviaciones y ajustar su funcionamiento (p.119).

Fenómenos Externos e internos que influyen en la rotación de personal.

Chiavenato (2017) menciona algunos de estos fenómenos:

Externos:

Situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado.

Coyuntura económica favorable o desfavorable a la organización.

Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.

Internos:

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 la organización.

Condiciones físicas de trabajo en la organización.

Moral del personal.

Cultura organizacional.

Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.

Criterios y programas de capacitación de recursos humanos.

Política disciplinaria de la organización.

Criterios de evaluación del desempeño.

Grado de flexibilidad de las políticas de la organización (p.120).

Según Aguilar (2015) los principales factores que causan la rotación del personal son los siguientes:

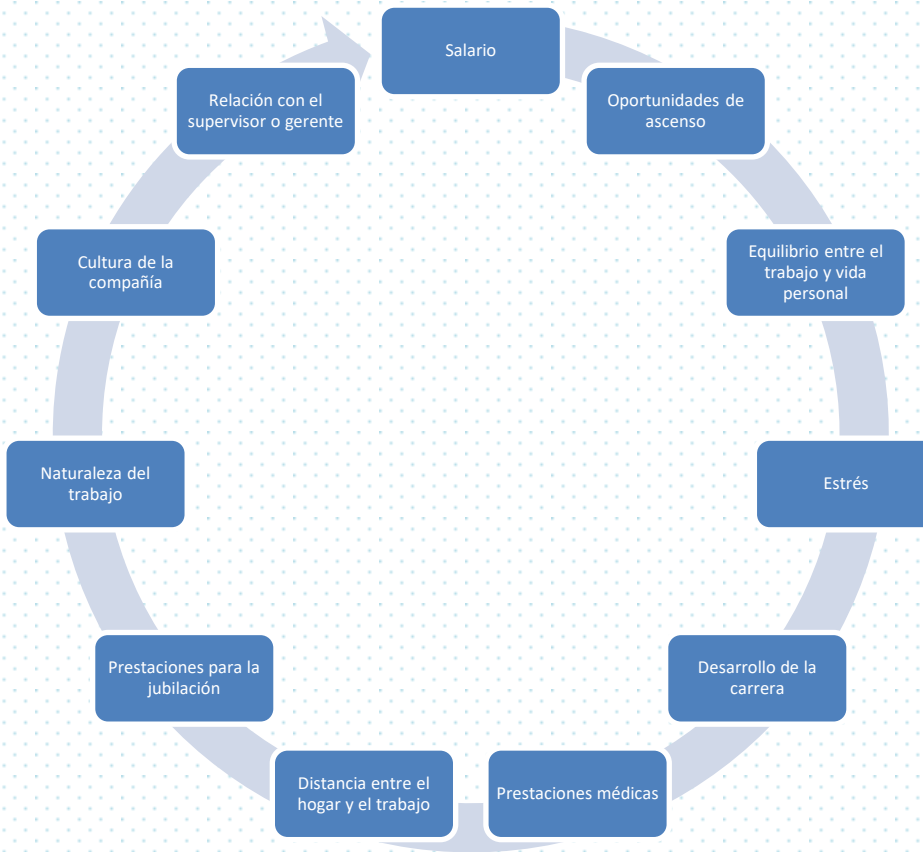
Salario: “La política salarial es una de las políticas más complicadas que se aplican en una empresa, ya que tienen que ver directamente con la satisfacción monetaria de los empleados”. El manejo que se da a la asignación del salario en la mayoría de las empresas no se realiza de la manera más objetiva y de acuerdo con el desempeño y tareas elaboradas eficientemente, la organización puede tener una buena productividad y remunerar a sus empleados con bajas retribuciones o remunerar tomando como referencia los aumentos inflacionarios, pero esto siempre dependerá del presupuesto financiero asignado por la empresa, y algunos otros factores tales como la situación económica del país (Aguilar, 2015)

Condiciones del trabajo: Es muy importante para los colaboradores y el buen desempeño de sus actividades y labores asignadas que las condiciones físicas de los centros de trabajo sean las adecuadas. En ellas se debe considerar “la salubridad, iluminación, espacios, elementos para prevenir riesgos y la facilidad de transporte para llegar al lugar, entre otros” (Aguilar, 2015).

Para Dessler (2017) los principales factores que influyen en las personas para abandonar la empresa son los siguientes:

Salario, oportunidades de ascenso, equilibrio entre el trabajo y vida personal, estrés, desarrollo de la carrera, prestaciones médicas, distancia entre el hogar y el trabajo, prestaciones para la jubilación, naturaleza del trabajo, cultura de la compañía, relación con el supervisor o gerente. (p. 219)

Imagen 17. Factores que causan la rotación de personal.



Fuente: Dessler, G. Administración de los Recursos Humanos, 2017.

Los autores mencionados anteriormente coinciden en que la parte salarial es una de las causas que tiene más influencia en la decisión que toma un colaborador para abandonar una empresa, sin embargo, existen muchas otras condiciones laborales que también tienen influencia ya que llegan a afectar el resto de las necesidades que tienen las personas, en todos los casos las empresas deben de conocer y las debilidades y fortalezas que tienen en relación con estos factores.

2.2.10.4 Variables rotación del personal.

Chiavenato (2017) menciona las siguientes variables relacionadas con la rotación del personal:

Compromiso de las personas: representa la adhesión irrestricta de las personas de la organización cuando “se ponen la camiseta” del negocio. Permite reducir el absentismo, que es la no disponibilidad de la fuerza de trabajo, es decir, las ausencias del trabajo por diversos motivos.

Fidelidad: representa el grado en que las personas, grupos o equipos son fieles a las organizaciones. La fidelidad a la organización contribuye a reducir la rotación de personal y evitar los costos de admisión, como reclutamiento, selección y capacitación, así mismo de los costos por separación, como indemnización, anticipos de días festivos y pago de vacaciones. (p.9)

La rotación de personal es un tema complejo pues no siempre es fácil sustituir al puesto y normalmente es un proceso tardado, debe existir un equilibrio en la rotación para evitar que se vayan personas que todavía pueden aportar a la organización, pero también se debe renovar a los participantes según la necesidad del negocio, es decir debe existir cierta rotación a efecto de sustituir a personas que tienen un desempeño inferior por otras más competentes y motivadas.

2.2.10.5 Estrategias de retención

Muchas veces la rotación de personal tanto voluntaria como involuntaria se inicia con malas decisiones de selección, en combinación con una capacitación inadecuada, malas evaluaciones y salarios no equitativos, todas esas prácticas se deben de tomar en cuenta para diseñar estrategias de retención.

Dessler (2017) menciona en su libro Administración de Recursos Humanos algunos métodos para retener a los trabajadores:

-Identificación de los problemas: Las entrevistas de salida o encuestas de manera rutinarias les permiten a las empresas saber lo que piensan los trabajadores.

-Remuneración La explicación más evidente de por qué los empleados renuncian también suele ser la correcta: salarios bajos. Muchas compañías

utilizan mayores salarios como su principal herramienta de retención, sobre todo con los trabajadores clave y de alto desempeño.

-Selección “La retención inicia pronto, al seleccionar y contratar a los empleados correctos”. La selección no tan sólo se refiere al trabajador sino también a la selección de los supervisores adecuados para los puestos de trabajo.

-Crecimiento Profesional un experto señala que “los profesionales que creen que su compañía se interesa por su desarrollo y progreso tienen muchas más probabilidades de permanecer en ella”. Es necesario hablar de forma periódica con los trabajadores acerca de sus perspectivas y preferencias y, después, ayudarlos a diseñar sus planes de carrera. Asimismo, “no hay que esperar hasta las revisiones del desempeño para recordarles a los mejores empleados lo valioso que son para su compañía”.

-Logro de Un equilibrio entre la vida personal y el trabajo. En una encuesta realizada por Robert Alf y careerbuilder.com, los trabajadores señalaron los “arreglos laborales flexibles” y el “trabajo a distancia”, como las dos mejores prestaciones que los animarían a elegir un puesto sobre otro.

-Uso de prácticas de sistemas laborales de alto desempeño En un estudio, las empresas de servicio de atención al cliente que recurrían más a las prácticas laborales de alto compromiso (por ejemplo, en términos del empowerment de los empleados, grupos de solución de problemas y equipos autodirigidos) tuvieron índices de renuncia, despidos y rotación total significativamente menores. Lo mismo sucedió con las empresas que “invertían” más en sus trabajadores (por ejemplo, en términos de oportunidades de ascenso, salarios relativos altos, pensiones y empleos de tiempo completo).

-Contraofertas, los empleadores que permiten el uso de contraofertas deben de contar una política que especifique los puestos y el personal a quienes se les puede hacer contraofertas, cuáles son los aumentos salariales permitidos y la forma de determinar la oferta. (p.220, 221)

2.2.10.6 Entrevista de separación o de salida.

“La entrevista de separación es un medio para controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos de la organización. Suele ser el principal medio para diagnosticar y determinar las causas de rotación de personal” (Chiavenato, 2017, p 120)

Esta entrevista puede aplicarse tanto a los empleados que renuncian como a los que se separan por motivos propios de la organización y llega a ser muy útil para llegar a tener estadísticas completas de las causas de la rotación del personal.

Para Chiavenato (2017) los aspectos que se pueden verificar en esta entrevista de separación son los siguientes:

Motivo de la separación (por iniciativa de la empresa o del empleado).

Opinión del empleado sobre la empresa.

Opinión del empleado sobre el puesto que ocupaba.

Opinión del empleado sobre su jefe inmediato.

Opinión del empleado sobre su horario de trabajo.

Opinión del empleado sobre las condiciones físicas.

Opinión del empleado sobre las prestaciones sociales.

Opinión del empleado sobre su salario.

Opinión del empleado sobre las relaciones humanas en su división.

Opinión del empleado sobre las oportunidades de desarrollo que encontró en la organización.

4. Determinar, mediante la valuación y clasificación de puestos, los niveles salariales: de acuerdo con la importancia relativa de los puestos dentro de la organización y del nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de sueldos y salarios.

5. Estimular la motivación del personal: para facilitar la evaluación del desempeño y del mérito funcional. (p.200-201)

Según Chiavenato (2017) Si la organización cambia parte de sus recursos humanos por otros de más calidad que se encuentren en el mercado, la rotación está bajo control de la organización. Sin embargo, si la organización no provoca la pérdida de recursos, es decir, si ocurre independientemente de los objetivos de la organización, es esencial identificar los motivos que ocasionan la salida de los recursos humanos para de que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir salidas indeseables. (p. 117).

2.2.11.7 Consecuencias de la rotación de personal

La rotación de personal puede tener consecuencias positivas y negativas en las organizaciones una de las principales consecuencias negativas que tiene son los costos, Gómez (2017) menciona: El coste de la rotación puede diferir entre organizaciones y algunos costes asociados a la rotación pueden ser difíciles de estimar. Por ejemplo, una localización geográfica de la organización

podría suponer un coste de reclutamiento de nuevos empleados particularmente elevado, lo que hace que el coste de rotación se incremente también. El efecto de la pérdida de talento en ventas, productividad o investigación y desarrollo podría ser tremendo pero difícil de estimar. (p. 236)

Las empresas deben de incurrir en gastos para la contratación del nuevo personal, costos de capacitación, costos de prestaciones, además como menciona Gómez dependiendo de la naturaleza de cada empresa pueden existir problemas en la parte operativa que afectan las ventas, cierres, cuadraturas y otras actividades que provoca la disminución en el rendimiento del negocio.

Sin embargo, cuando el índice de rotación es el adecuado las consecuencias son positivas porque permite traer nuevas ideas, mejorar el ambiente laboral, crear un ambiente de crecimiento y oportunidades a las que el resto de los colaboradores puede aspirar.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Finalidad (teórica o aplicada)

La finalidad hace referencia a la elaboración y generación de conocimientos para la investigación, además de los aportes que se van a ir desarrollando con el tratamiento del tema a investigar. Existen dos tipos de finalidades: la teórica y/o la aplicada.

Según los objetivos de investigación y el propósito de este, la finalidad del trabajo se clasifica en una investigación aplicada, debido a que se pretende conocer y analizar diferentes aspectos que se puedan presentar ante una rotación interna y externa laboral, para posterior elaborar una propuesta que aborde dichas barreras y proponga medidas de contingencia.

3.1.2 Dimensión temporal (transversal / longitudinal)

Existen dos tipos de limitaciones o dimensiones temporales que son: la transversal y la longitudinal. Para esta investigación la dimensión es transversal, ya que implica el estudio del tema en un momento determinado. La investigación se enfoca en analizar la rotación de personal interna y externa del INS, Sede Tibás.

3.1.3 Marco (mega-macro-micro)

El marco de la investigación hace referencia al tamaño o la extensión de la población que se pretende investigar, ya sea organización, área, lugar, entidad, institución, etc.

Mega

El marco mega según González, Chinchilla, Guerra & Jara (2018) “pretende estudiar un gran espacio o temática (...) cuando se plantea realizar un análisis administrativo, que incluya a recursos humanos, finanzas y mercadeo, entre otras áreas, de toda la empresa” (p.27).

Macro

El macro hace referencia al “estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega, por ejemplo, un estudio de mercado en una provincia, una evaluación del desempeño laboral en un departamento de una empresa” (González et al, 2018, p. 27).

Micro

El marco micro menciona González, et al (2018) “investigación a una parte, un elemento, un subtema o un micro espacio, acerca del cual el investigador hará su investigación. Por ejemplo: una investigación de la evaluación del desempeño extrayendo una muestra de trabajadores del departamento de mercadeo de la empresa” (p. 27).

Para los fines de este trabajo de investigación se va a utilizar el macro, el cual comprende el realizar un estudio en una parte o fragmento del marco mega; ya que solo se va a abordar un segmento de la población del INS.

Naturaleza (cuantitativa, cualitativa o mixta)

La Cuantitativa

La naturaleza cuantitativa es la que “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en las mediciones numéricas y el análisis estadístico, a fin de establecer pautas de comportamiento y probar hipótesis” (Hernández, 2014, p. 4).

La Cualitativa

La naturaleza cualitativa que menciona Hernández (2014) “se considera que todo individuo, grupo o sistema social tiene una manera única de ver el mundo y entender situaciones y eventos, lo cual es construido a partir de sus experiencias y mediante la investigación, debemos tratar de comprenderlo en su contexto” (p.9).

Mixta

La naturaleza mixta es la combinación de ambos enfoques cuantitativa y cualitativa a lo largo de toda la investigación.

El enfoque mixto menciona Hernández (2014) “conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos” (p. 534).

Para esta investigación se utilizará la naturaleza cualitativa, ya que para la recopilación y análisis de datos se diseñarán preguntas sobre el tema a investigar, en donde se les permita a los colaboradores expresar su opinión, percepción, puntos de vista y experiencias.

3.1.5 Carácter (exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo)

Exploratorio

Los estudios exploratorios según Hernández (2014) “se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p. 91).

Descriptivo

Según Hernández (2014) “los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 92).

Correlacional

Los estudios correlacionales “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (Hernández, 2014, p. 93).

Explicativo

Los estudios explicativos “están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales ... se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables” (Hernández, 2014, p. 95).

Esta investigación se clasifica dentro del carácter exploratorio y descriptivo, ya que pretende medir y recoger información sobre las variables o conceptos, además de describir de forma detallada la manera en que la rotación de personal impacta en la productividad.

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

3.2.1 Unidades de análisis (objetos o sujetos de estudio)

Se especifica cuál es la muestra del trabajo de investigación, la cual debe estar conformada por los individuos, en este caso fueron colaboradores del INS. También es importante rescatar que se deben contemplar los individuos que no pudieron o quisieron participar, sus razones o por la claridad de sus datos.

3.2.2 Fuentes primarias

Son más conocidas como de primera mano, ya que la información que se recopila es directa y veraz. Las fuentes primarias “proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (Hernández, 2014, p. 61).

Además, Hernández (2014) menciona “las fuentes primarias más consultadas y utilizadas para elaborar marcos teóricos son libros, artículos de revistas científicas y ponencias o trabajos presentados en congresos, simposios y eventos similares” (p. 65). En esta investigación, los colaboradores del INS funcionan como fuentes de primera mano, ya que proporcionaron información directamente ligada con el tema a investigar.

3.2.3 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias según Baena (2014) “son versiones o interpretaciones de autores clásicos u originales, también se consideran fuentes secundarias a la información periodística dado que los hechos ya están contados por una versión de alguien que recabó datos o entrevistó a las personas actores del suceso” (p.86).

Además, incluye referencias bibliográficas de libros utilizados para la investigación, así como documentos tomados de páginas web. Para esta investigación, se utilizará información recopilada de la página web oficial del INS, además de datos que el departamento de recursos humanos pueda brindar.

3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO

3.3.1 La población

La investigación se realizará con 62 colaboradores que comprenden la sucursal del INS de Tibás. Clasificados de la siguiente forma:

Cuadro 1. Población clasificada por departamentos

DEPARTAMENTO	CANTIDAD
Área Administrativa	5
Indemnizaciones	4
Plataforma de Servicio	12
Suscripción	22
Centro de Gestión Virtual	19
TOTAL GENERAL	62

FUENTE: Elaboración propia, octubre 2019.

3.3.2 La muestra

Se define como muestra “un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Hernández, 2014, p. 175).

3.3.3 Probabilística

La muestra probabilística se define como: “Subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (Hernández, 2014, p. 175).

3.3.4 No probabilística

La muestra no probabilística según Hernández (2014) es: “Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación” (p. 176).

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

En el libro *Métodos de la Investigación* se menciona que “Con la finalidad de recolectar datos disponemos de una gran variedad de instrumentos o técnicas, tanto cuantitativas como cualitativas, es por ello por lo que en un mismo estudio podemos utilizar ambos tipos” (Hernández, 2014, p. 199). Las técnicas más utilizadas para recolectar información son: la entrevista y la observación.

3.4.1 Entrevistas

Para Hernández (2014) “las entrevistas son individuales, aunque podrían aplicarse a un grupo pequeño (si ésta fuera la unidad de análisis)” (p, 235).

3.4.2 Cuestionario

“Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir... Se utilizan en encuestas de todo tipo” (Hernández, 2014, p. 217).

3.4.3 Observación

La observación es un “método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (Hernández, 2014, p. 252). Para la observación los instrumentos más utilizados para su ejecución son: hoja de observación, la lista de cotejo, la bitácora, cámaras y mapas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Para cumplir correctamente con los objetivos planteados de la investigación, se procedió a diseñar un cuestionario, que tienen como fin, conocer la situación actual sobre el impacto de la rotación de personal en la productividad laboral de los colaboradores del INS.

Por medio del correo institucional del INS SEDE TIBÁS, se envió un comunicado masivo a todos los colaboradores y jefaturas, con los enlaces correspondientes al cuestionario.

4.2 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

“La codificación se comienza a realizar una vez se ha obtenido un conjunto mínimo de datos de la situación en estudio y consiste en comparar la información obtenida para dar una denominación común o concepto a un conjunto de datos que comparten una misma idea o rasgo” (Bernal, 2016, p.88).

4.3 TIPOS DE GRÁFICOS

Los gráficos son una representación visual y explicación de los datos, el cual facilita el conocer la distribución de la información que se obtuvo durante la recolección de esta, en forma de porcentajes sobre un total. A continuación, se muestran los resultados recolectados después de la aplicación del instrumento.

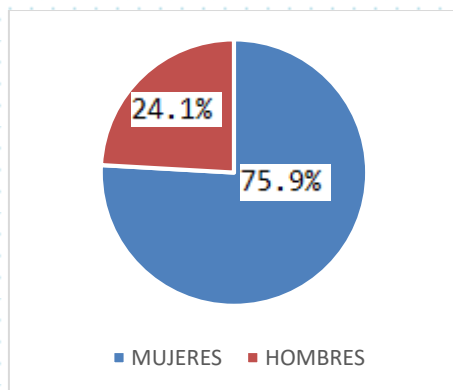
4.4 ANÁLISIS DE DATOS

En este capítulo, se presentarán los resultados de la investigación en mediante gráficos que muestran de una manera clara y visible las respuestas brindadas por los encuestados conforme a cada variable del estudio y sus respectivos indicadores. Para esta investigación, se utilizaron 2 instrumentos, un cuestionario para colaboradores y otro para las jefaturas.

4.4.1. Cuestionario Colaboradores

A continuación, se presentarán los resultados del cuestionario, aplicado a los colaboradores y jefaturas del INS en la Sede de Tibás.

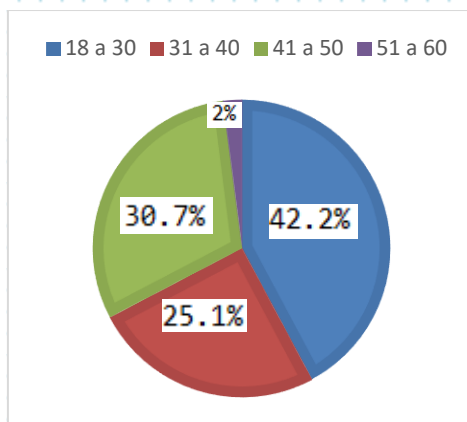
Gráfico 1 – Género



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

El gráfico 1 muestra que el 75.9% de los colaboradores que contestaron la encuesta son mujeres, mientras que el 24.1%, son hombres.

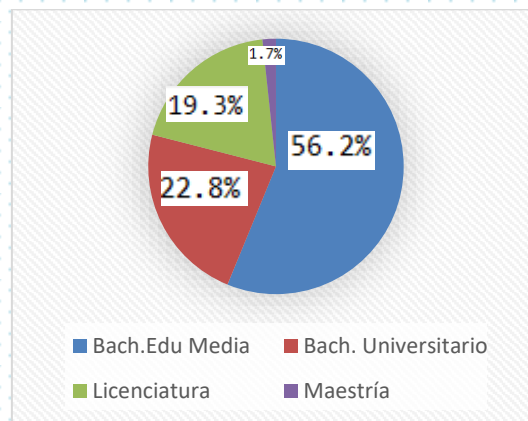
Gráfico 2 – Edad



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

El gráfico 2 muestra la edad por rangos de los colaboradores que contestaron la encuesta, donde 42.2% tiene una edad entre 18 y 30 años, el 25.1% tiene una edad entre 31 y 40 años, el 30.7% tiene una edad entre 41 y 50 años de edad y el 2% tiene una edad entre 51 y 60 años de edad.

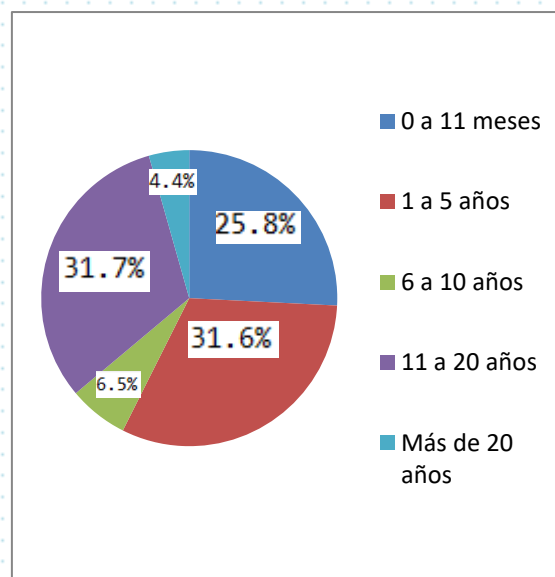
Gráfico 3 – Nivel Académico



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019

El gráfico 3 muestra el nivel académico por rangos de los colaboradores que contestaron la encuesta, donde el 56.2% cuenta con un bachiller en educación media, el 22,8% con un bachiller universitario, un 19,3% una licenciatura universitaria y tan solo un 1,7% una maestría.

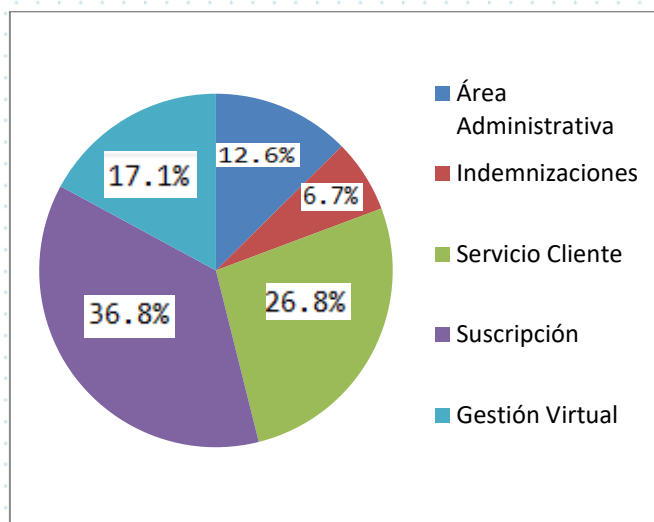
Gráfico 4 – Tiempo de laboral en el INS



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

El gráfico 4 muestra el tiempo de laborar para el INS por rangos de los colaboradores que contestaron la encuesta, donde un 25,8% cuenta con 0 a 11 meses, un 31,6% de 1 a 5 años, el 6,5% de 6 a 10 años, un 31,7% de 11 a 20 años, y, por último, un 4,4% más de 20 años.

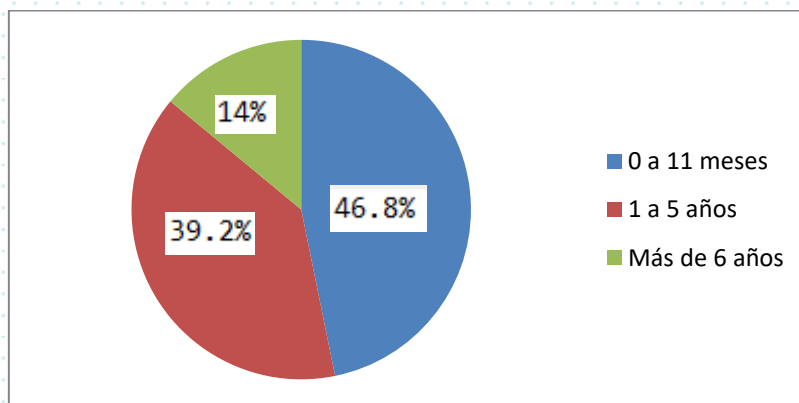
Gráfico 5- Departamento al que pertenece



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

En el gráfico 5, se muestra la participación de los colaboradores del departamento al que pertenecen por rangos de los que contestaron la encuesta, donde el área administrativa tiene un 12.6%; indemnizaciones y reclamos tiene un 6.7%; plataforma servicio al cliente un 26.8%; suscripción un 36.8% y el centro de gestión virtual tiene un 17.1%.

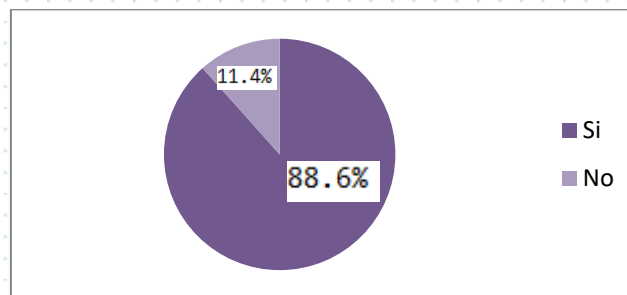
Gráfico 6 – Tiempo de laboral en ese departamento actualmente



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

En el gráfico 6, se muestra el tiempo laborado en cada departamento por rangos según los colaboradores que contestaron la encuesta, donde un 46.8% representa de 0 a 11 meses, un 39.2% de 1 a 5 años, un 14% más de 6 años.

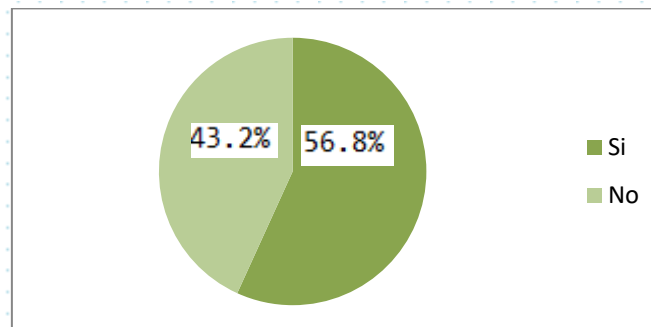
Gráfico 7– Otro puesto laboral en el INS



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

El gráfico 7 muestra que el 88.6% de los encuestados han ocupado otro puesto laboral en el INS y el 11.4%, un no.

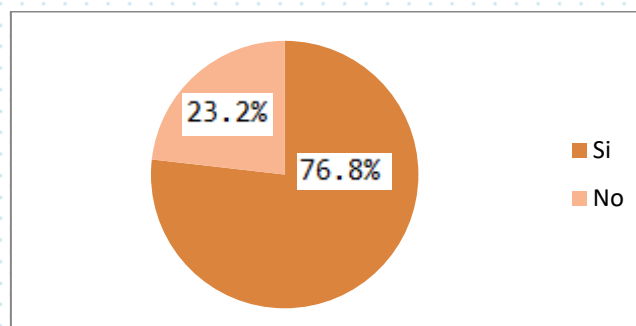
Gráfico 8– Normas y políticas del INS



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

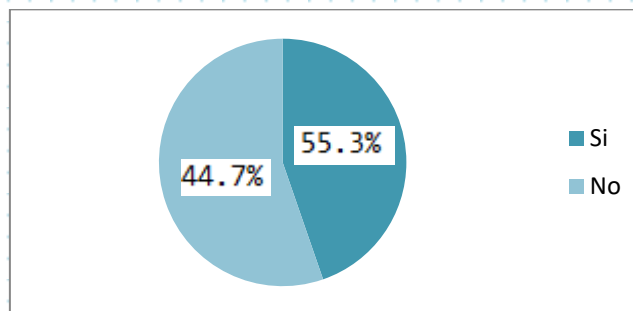
El gráfico 8 muestra que el 56,8% de los colaboradores conocen a plenitud las normas y políticas del INS y un 43.2% no.

Gráfico 9 – Proceso de Inducción



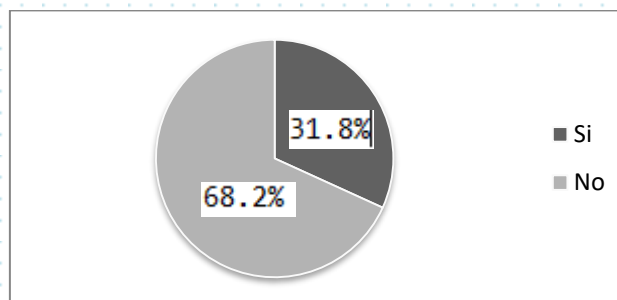
Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

El gráfico 9 muestra que el 76.8% de los encuestados sí participaron en un proceso de inducción, mientras que un 23.2% no lo hicieron.

Gráfico 10– Proceso de Inducción Actualmente

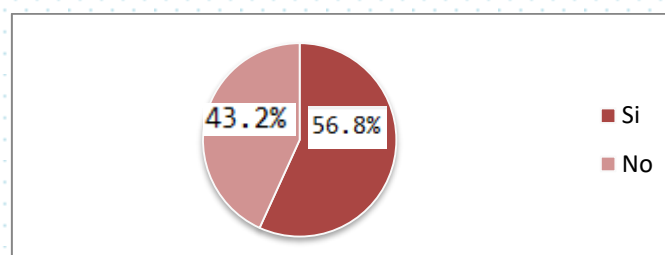
Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019

El gráfico 10 muestra que el 44.7% de los colaboradores conocen actualmente como maneja el INS el proceso de inducción, por otro lado, un 55.3% no lo conocen.

Gráfico 11– Proceso de Inducción para conocer los conocimientos para desempeñar una labor

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

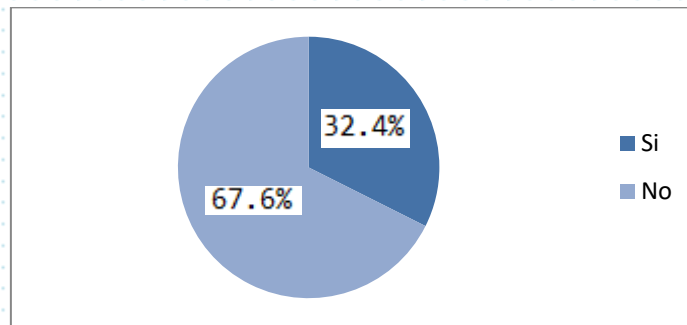
El gráfico muestra que referente a la afirmación “Considera usted que en el proceso de inducción se adquieren los conocimientos necesarios para desempeñar una labor eficiente”, el 68.2% indicó que no, el 31.8% que sí.

Gráfico 12– Proceso de Capacitación

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

El gráfico muestra que referente a la afirmación “Realiza el INS procesos de capacitación de personal”, el 56.8% indicó que si los realizan y el restante 43.2% indicó que no.

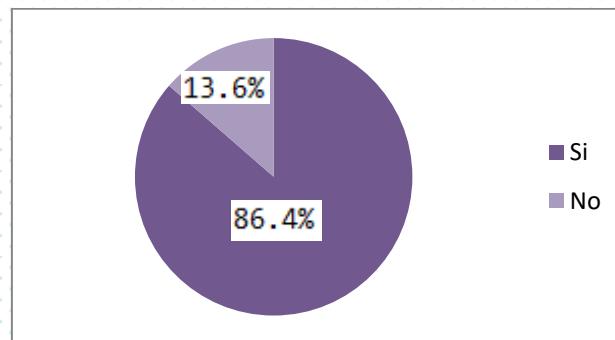
Gráfico 13 – Adquirir un proceso de capacitación



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

En el gráfico 13, sobre la afirmación “Conoce el procedimiento para obtener un proceso de capacitación”, el 67.6% indicó que no, mientras un 32.4% si lo conocen.

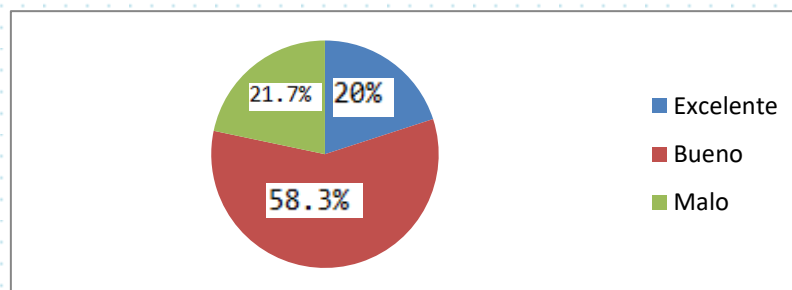
Gráfico 14– Ha recibido alguna capacitación



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

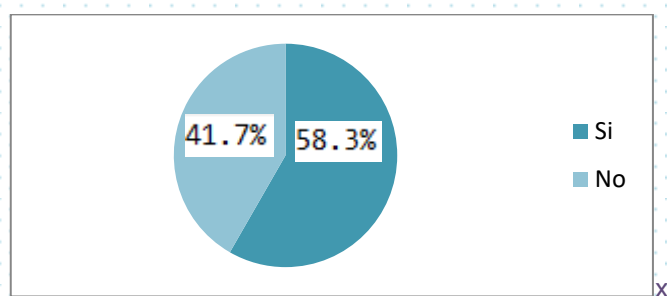
En el gráfico 14, sobre la afirmación “Ha recibido alguna capacitación por parte del INS”, el 86.4% de los encuestados dijo afirmar con un sí, el 13.6% indicó no.

Gráfico 15– Perspectiva sobre las capacitaciones



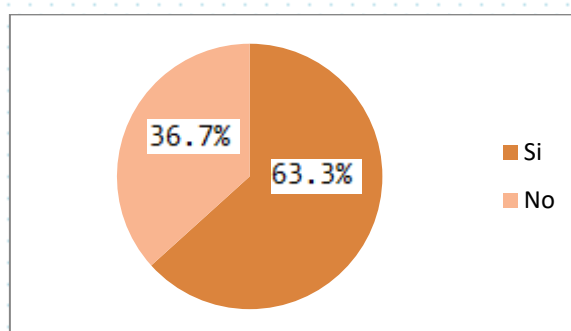
Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

En el gráfico 15, sobre la afirmación “Desde su perspectiva como es el proceso de capacitación”, el 58.3% contestó con un bueno, un 21.7% malo, y tan solo un 20% excelente.

Gráfico 16 – Jefatura y capacitación

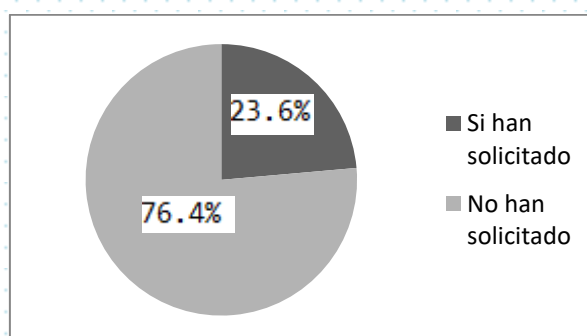
Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

En el gráfico 16, sobre la afirmación “Durante su periodo de labor ha solicitado a su jefatura alguna capacitación”, el 58.3% contestó con un sí, un 41.7% dijo no haberlas solicitado.

Gráfico 17 – Jefatura y capacitación

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

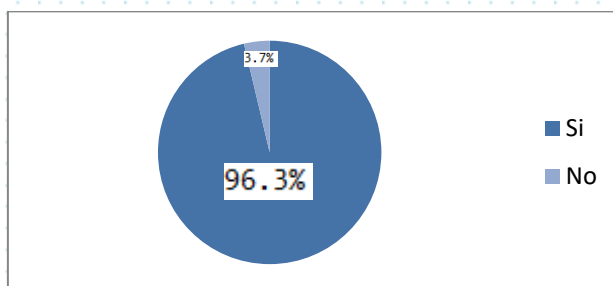
En el gráfico 17, sobre la afirmación “Muestra interés la jefatura a la hora de solicitar alguna capacitación” el 63.3% de los encuestados indicaron que sí, el 36.7% no.

Gráfico 18- Talento humano y capacitaciones

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

En el gráfico 18, sobre la afirmación “Ha solicitado a talento humano alguna capacitación en el puesto que desempeña actualmente”, el 76.4% indicó que no mientras el 23.6% si lo ha solicitado.

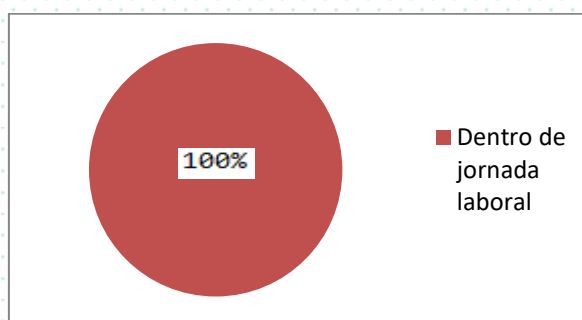
Gráfico 19– Capacitaciones con un mayor rendimiento laboral



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

En el gráfico 19, sobre la afirmación, “Considera usted que por medio de las capacitaciones sería posible mejorar su rendimiento laboral”, el 96.3% indicó estar de acuerdo, el 3.7% respondiendo no estarlo.

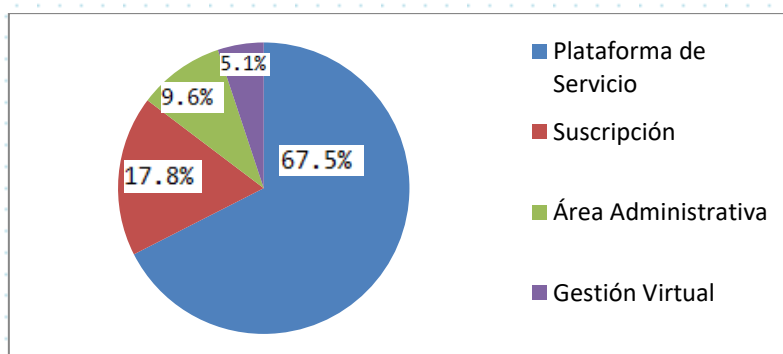
Gráfico 20– Capacitaciones en jornada laboral



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

En el gráfico 20, sobre la afirmación “Considera que las capacitaciones deben realizar dentro de la jornada laboral o posterior a ella”, el 100% de los encuestados contestó en que deben de realizarse en la jornada laboral.

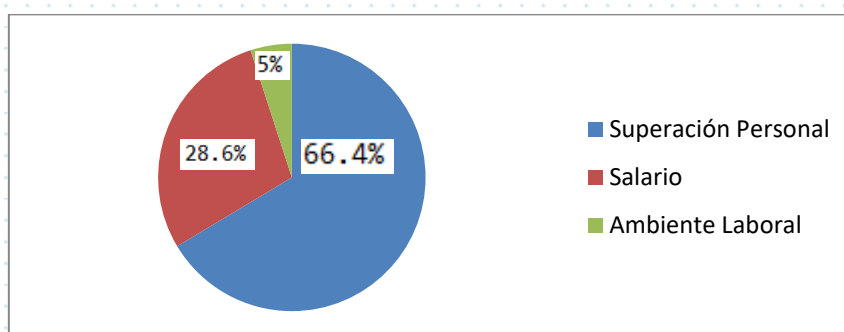
Gráfico 21 – Departamentos carentes de capacitaciones



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

En el gráfico 21, sobre la afirmación “Cuál considera usted que es el departamento que carece de una capacitación continua”, un 67.5% indican que Plataforma de Servicio al Cliente, un 17.8% el departamento de Suscripción, con un 9.6% el Área Administrativa y un 5.1% el Centro de Gestión Virtual.

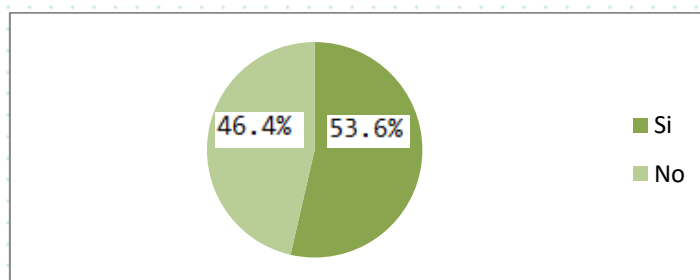
Gráfico 22 – Motivación Laboral



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

En el gráfico 22, sobre la afirmación “Cuál es principal fuente de motivación laboral”, el 66.4% indican el deseo de superación personal, un 28.6% el salario y un 5% el ambiente laboral.

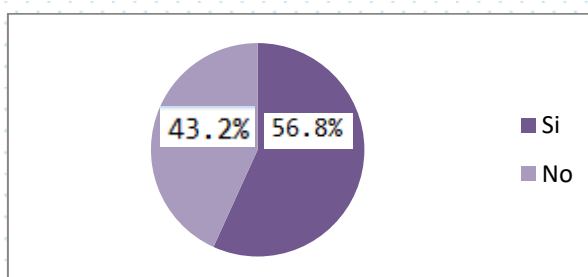
Gráfico 23– Motivación en el puesto que desempeña



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

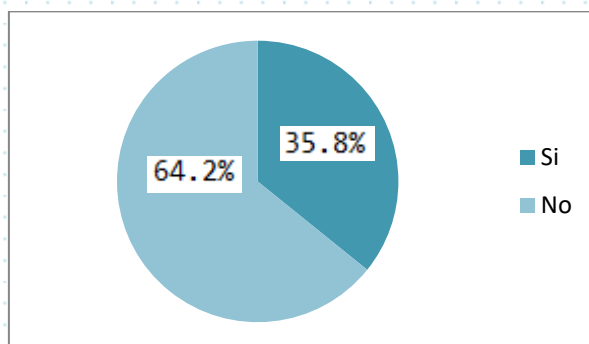
En el gráfico 23, sobre la afirmación “El puesto que desempeño me hace sentir motivado”, un 53.6% indicaron que sí y un 46.4% indicaron que no.

Gráfico 24– Mejor oferta laboral



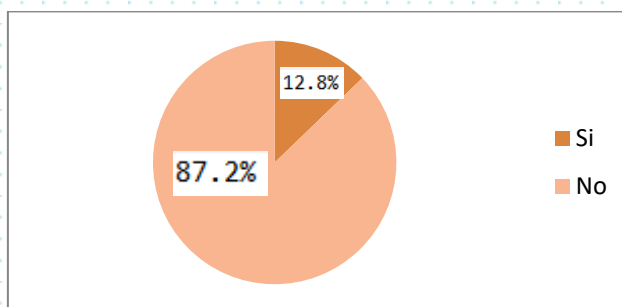
Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

En el gráfico 24, sobre la afirmación “Si tuviera una mejor oferta laboral, cambiaría de trabajo”, el 56.8% de los encuestados votaron que sí, un 43.2% que no.

Gráfico 25– Considerar renunciar

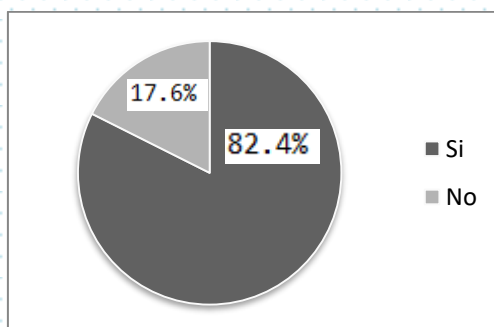
Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

En el gráfico 25, sobre la afirmación “Ha considerado renunciar”, un 64.2% han indicado que no, el 35.8% indicaron que sí.

Gráfico 26– Viajar constantemente

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

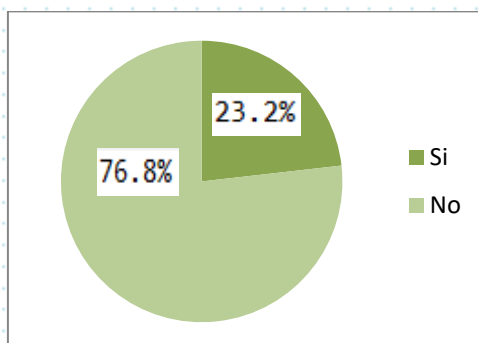
En el gráfico 26, sobre la afirmación “Dejaría su trabajo si tuviera que viajar constantemente”, el 87.2% indicaron que no, mientras un 12.8% votaron que sí.

Gráfico 27– Trabajar fuera del país

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

En el gráfico 27, sobre la afirmación, “Dejaría su trabajo si le exigen trabajar fuera del país”, el 17.6% de los encuestados indicaron que no, el 82.4% sí.

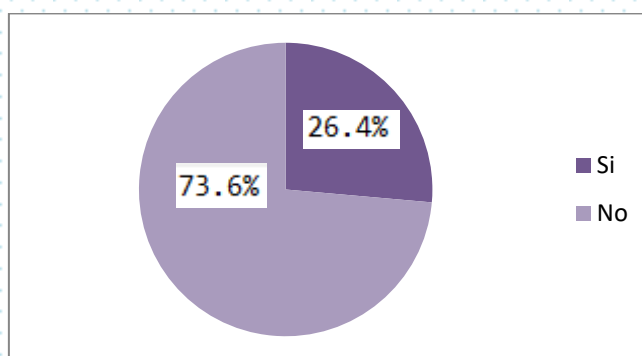
Gráfico 28 – Familia, trabajo



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

En el gráfico 28, sobre la afirmación, “Si su familia estaría en desacuerdo con su trabajo, renunciaría”, el 76.8% contestó que no, el 23.2%, sí.

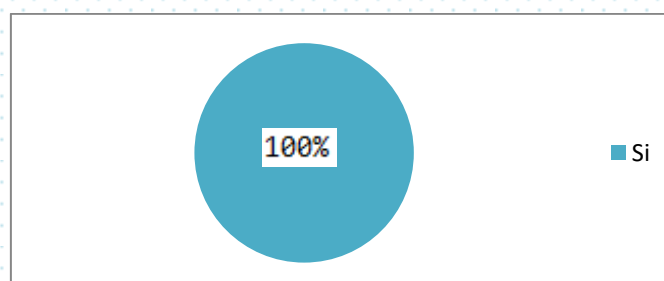
Gráfico 29– Insatisfacción familiar laboral



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

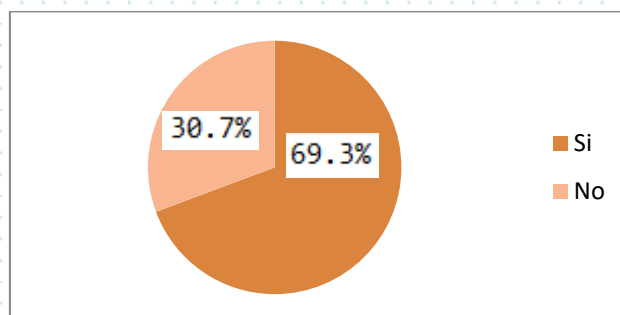
En el gráfico 29, sobre la afirmación, “Su familia actualmente se encuentra insatisfecha con su puesto de trabajo” el 73.6% indicó que no, el 26.4%, si lo está.

Gráfico 30– Los horarios de trabajo reducen el tiempo con la familia



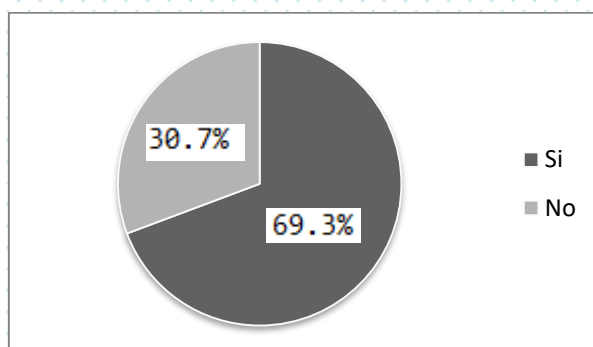
Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

En el gráfico 30, sobre la afirmación, “Los horarios laborales reducen tiempo en familia”, el 100% contestó que sí.

Gráfico 31– Universidad, trabajo

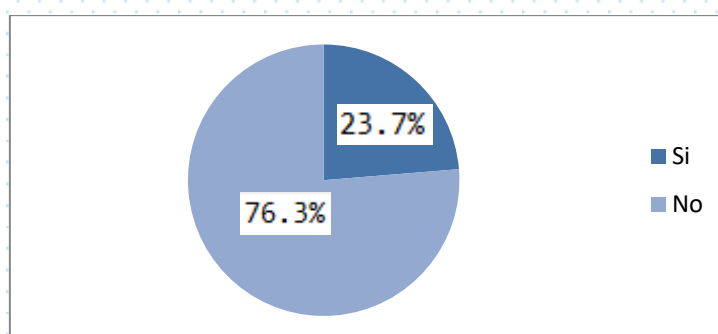
Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

En el gráfico 31, sobre la afirmación, “Le brindó o le brinda la universidad los conocimientos para desempeñarse en su puesto de trabajo”, el 69.3% contestó que sí, el 30.7% de los encuestados respondieron que no.

Gráfico 32– Universidad, trabajo

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

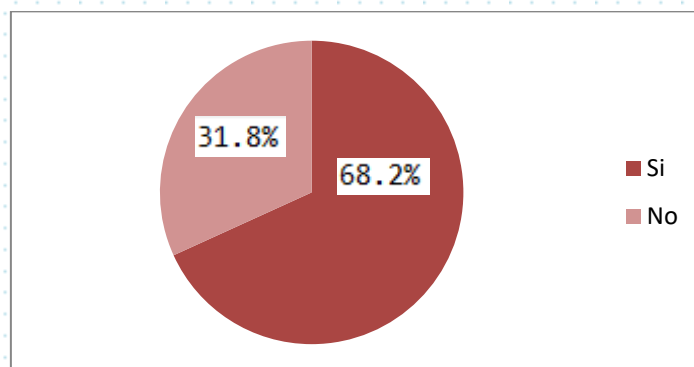
En el gráfico 32, sobre la afirmación, “Considera usted la universidad más importante que su trabajo”, un 69.3% contestaron que si, un 30.7% contestaron que no.

Gráfico 33. – Satisfacción salarial

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

En el gráfico 33, sobre la afirmación, “Se siente satisfecho con su salario”, el 23.7% indicó que si, un 76.3% de los encuestados indicaron que no.

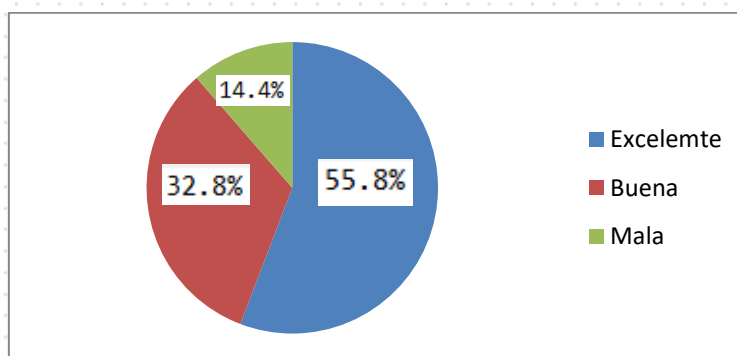
Gráfico 34. – Labor, salario



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

En el gráfico 34, sobre la afirmación, “Considera su salario en relación a la labor que desempeña”, el 68.2% indicó que si, el 31.8% de los encuestados indicó que no.

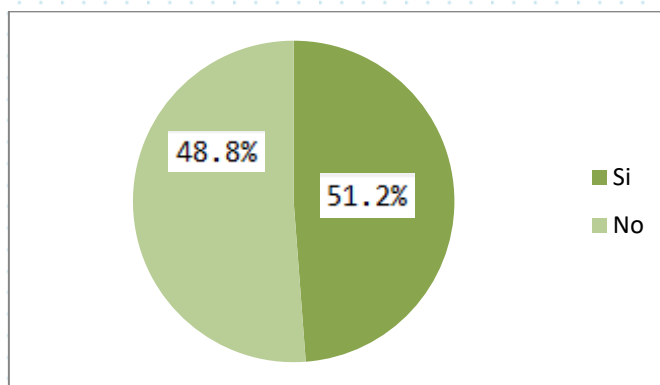
Gráfico 35. – Relación con jefatura



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

En el gráfico 35, sobre la afirmación, “Como es la relación con su jefatura”, el 55.8% de los encuestados indicaron excelente, un 32.8%, buena, y un 11,4%, mala.

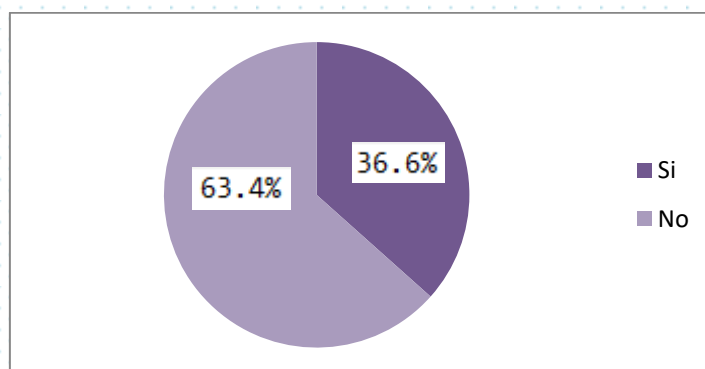
Gráfico 36. – Jefatura y herramientas laborales



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

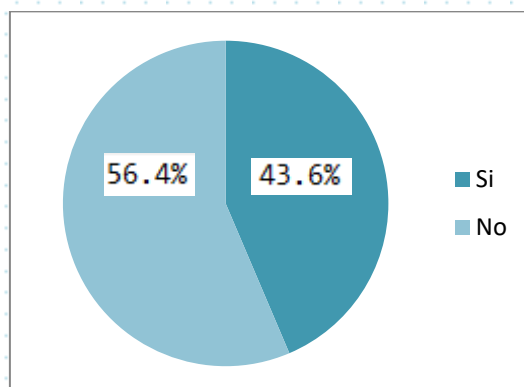
En el gráfico 36, sobre la afirmación, "Su jefatura le dio las herramientas para desempeñarse en el puesto que actualmente labora", el 51.2% indicó que no, un 48.8% de los encuestados indicaron sí.

Gráfico 37. – Jefatura, molestia laboral.



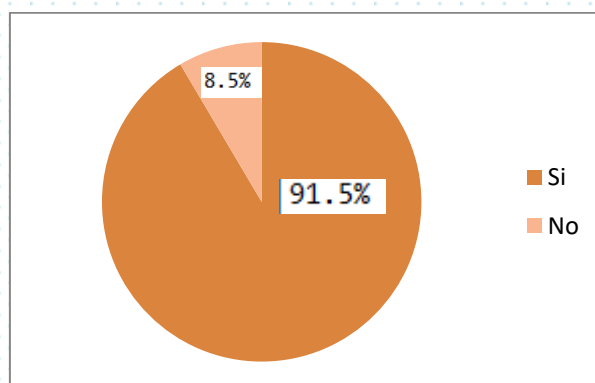
Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

En el gráfico 37, sobre la afirmación, "Se ha acercado a su jefatura para hacerle sentir alguna molestia laboral", el 63.4% votaron que no, el 36.6% votaron que sí.

Gráfico 38. – Jefatura, mejor relación laboral.

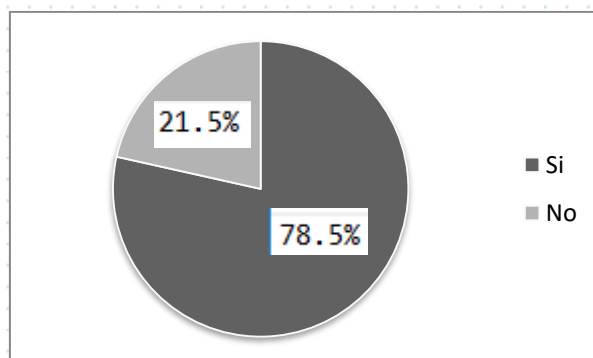
Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

En el gráfico 38, sobre la afirmación, “Considera usted que su jefatura necesita mejor su relación laboral con los colaboradores”, el 56.4% votaron que no, un 43.6% votaron que sí.

Gráfico 39. – Labor diario

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

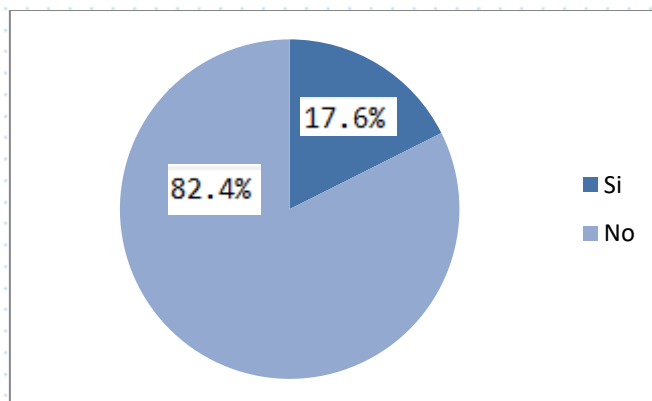
En el gráfico 39, sobre la afirmación, “Considera que realiza de la mejor manera su labor diaria”, el 91.5% votaron que sí, un 8.5% votaron que no.

Gráfico 40. – Funciones laborales

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

En el gráfico 40, sobre la afirmación, “Conoce todas las funciones a desempeñar en su actual puesto de trabajo”, el 78.5% de los encuestados votaron que sí, el 21.5% votaron que no.

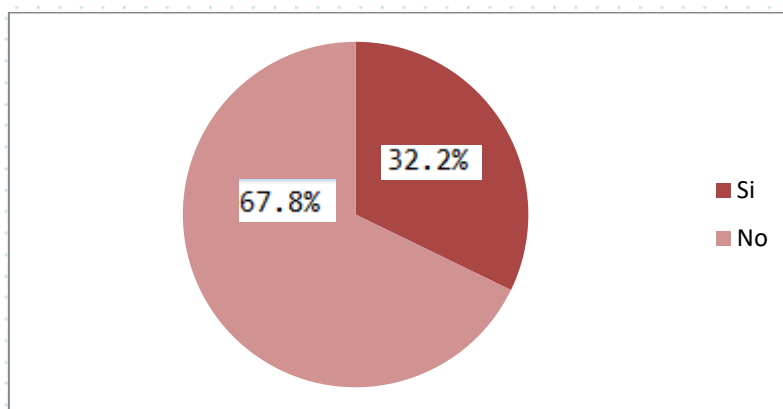
Gráfico 41. – Reconocimiento por buen desempeño



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

En el gráfico 41, sobre la afirmación, “El INS le ha otorgado algún reconocimiento por desempeño en sus actividades”, el 82.4% indicó que no, mientras el 17.6% indicó que sí.

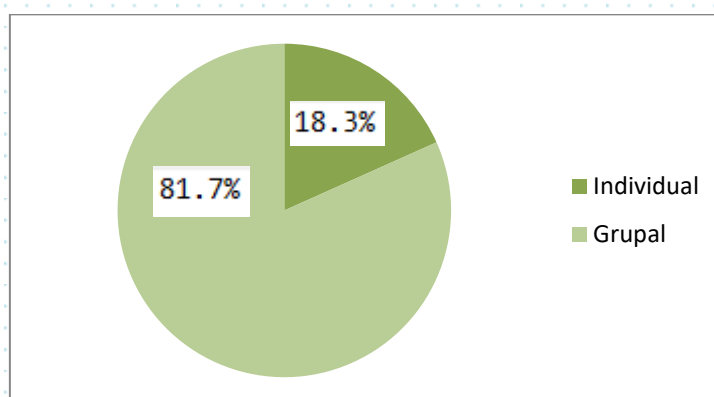
Gráfico 42– Insatisfacción en departamento de trabajo



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

En el gráfico 42, sobre la afirmación, “Hay insatisfacción en su departamento de trabajo”, el 67.8% de los encuestados votaron que no, el 32.2% votaron que sí.

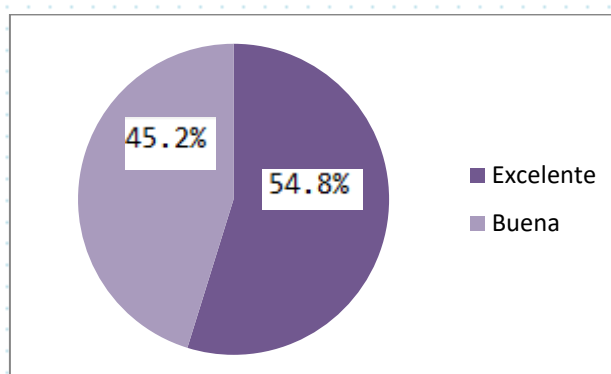
Gráfico 43– Individual o grupal



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

En el gráfico 43, sobre la afirmación, “Como le agrada más trabajar”, un 81.7% votaron que grupal y un 18.3% individual.

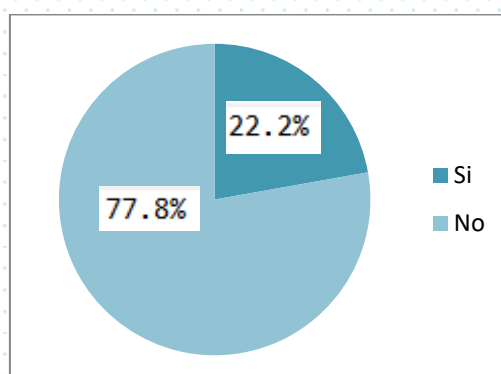
Gráfico 44 – Relación laboral con compañeros de trabajo



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

En el gráfico 44, sobre la afirmación, “Como considera usted su relación laboral con los demás compañeros”, el 54.8% votaron que excelente, un 45.2% votaron buena.

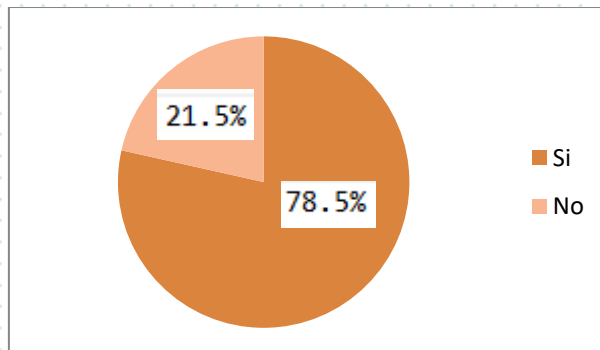
Gráfico 45– Comunicación con compañeros de trabajo



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

En el gráfico 45, sobre la afirmación, “Considera que tiene problemas de comunicación con sus compañeros de trabajo”, el 77.8% votaron que no, el 22.2% votaron que sí.

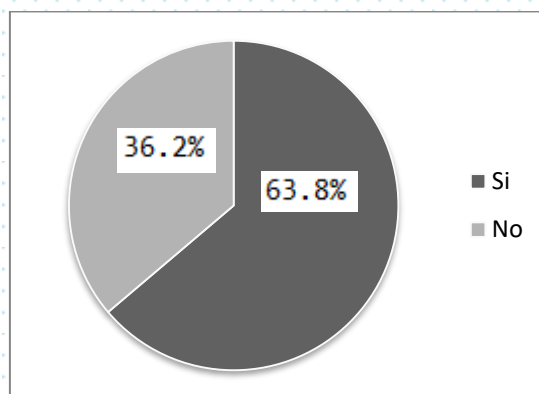
Gráfico 46– Rotación Interna y Externa



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

En el gráfico 46, sobre la afirmación, “Considera que en la Sede de Tibás se dé la rotación interna y externa”, el 78.5% de los encuestados votaron que sí, un 21.5% votaron que no.

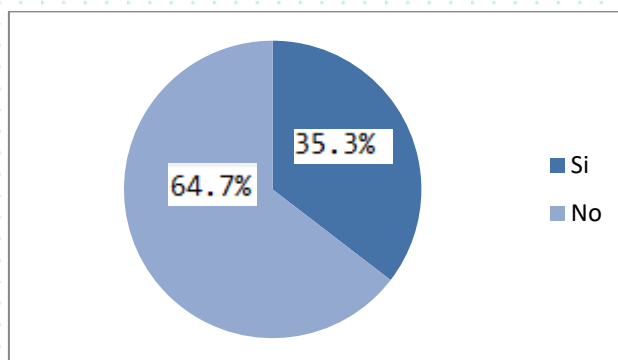
Gráfico 47 – Último dos años otro puesto de trabajo



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

En el gráfico 47, sobre la afirmación, “En los últimos dos años ha sido nombrado en otro puesto de trabajo”, el 63.8% votaron que sí, el 36.2% votaron que no.

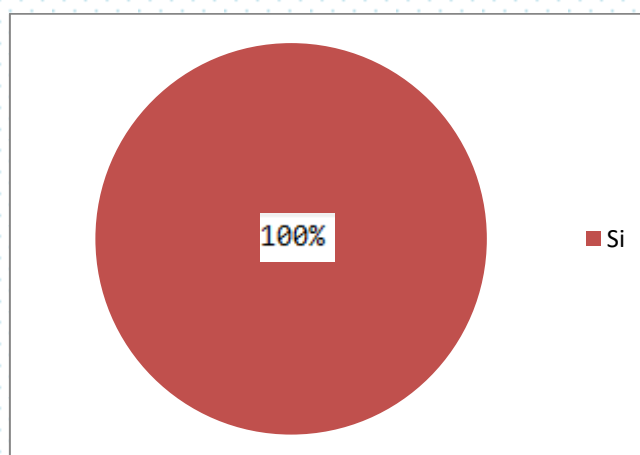
Gráfico 48– Satisfacción luego de ser rotado.



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

En el gráfico 48, sobre la afirmación, “Se sintió cómodo luego de ser rotado”, el 64.7% de los encuestados votaron que no, el 35.3% los encuestados votaron que sí.

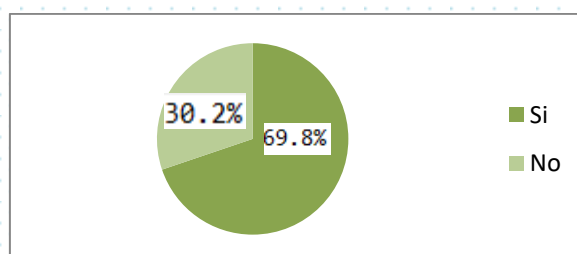
Gráfico 49– Ayuda entre compañeros



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

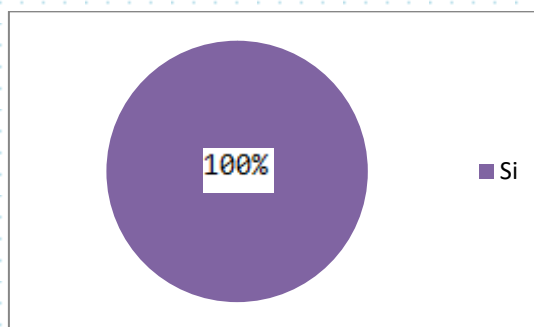
En el gráfico 49, sobre la afirmación, “Brinda usted ayuda si algún compañero lo requiriera”, un 100% de los encuestados respondieron que sí.

Gráfico 50– Satisfacción luego de ser rotado.



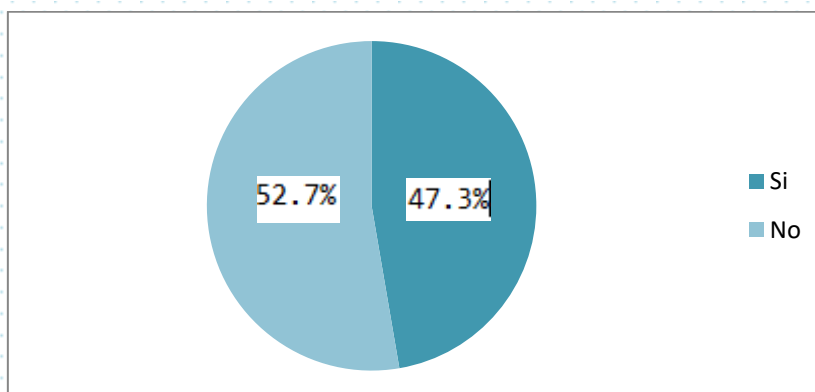
Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

En el gráfico 50, sobre la afirmación, “Se siente satisfecho con las condiciones laborales del INS”, un 69.8% indicó que sí, un 30.2% votó que no.

Gráfico 51– Labor útil y productiva

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

En el gráfico 51, sobre la afirmación, “Cree usted que su labor sería más productiva si se valoran sus capacidades y habilidades”, el 100% de los encuestados votaron sí.

Gráfico 52– Sobrecarga laboral

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del INS, Sede Tibás, octubre 2019.

En el gráfico 52, sobre la afirmación, “Se siente usted presionado o estresado, consecuente de carga laboral”, el 52.7% votaron que no, el 47.3% votaron que sí.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones y Recomendaciones

CONCLUSIONES

En el presente capítulo, se describirán las conclusiones y recomendaciones de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento utilizado para obtención de la información. Para facilitar la presentación de la información y su relación con la investigación, se clasificó de acuerdo con el objetivo específico.

Datos generales:

- ✚ Más de un 70% de los colaboradores de la muestra son mujeres, mientras que el resto son hombres.
- ✚ Más de un 40% de los encuestados están en un rango de edad entre 18 a 30 años, contando de esta manera con una población bastante joven, mientras un 2% están en un rango de edad entre 51 a 60 años.
- ✚ Más de un 46% de los colaboradores indicaron pertenecer al departamento al cual laboran actualmente de 0 a 11 meses y tan solo un 14% más de 6 años.
- ✚ Se determinó cuáles son los departamentos en los que se da mayor rotación de personal dentro de la Sede de Tibás: Plataforma Servicio al Cliente, Suscripción, Área Administrativa y Centro Gestión Virtual

Objetivo Especifico No. 1

Exponer los conceptos fundamentales sobre la rotación laboral interna y externa aplicables a esta investigación.

Conclusiones:

La mayoría de los colaboradores encuestados, muestran su disconformidad con la rotación laboral interna y externa, se concluye que existe la rotación de personal voluntaria e involuntaria dentro la Sede de Tibás.

Recomendaciones:

La clave del éxito en la reducción de personal incluye mantener informados a los funcionarios de la posible eliminación de puestos de trabajo, para permitir que estos conserven su autoestima y dignidad, así como utilizar diferentes actividades culturales para gestionar los sentimientos y actitudes de los funcionarios. También la creación de un entorno de trabajo de apoyo y fortalecimiento puede representar un paso importante para suavizar el difícil proceso de despedir funcionarios.

Objetivo Específico No. 2

Identificar las causas de la rotación laboral interna en el INS, Sede Tibás.

Conclusiones:

Se determinó las cuatro causas internas que provocan la rotación dentro de la organización siendo la jefatura la primera causa, desempeño laboral como segunda causa, salario y ambiente laboral como últimas causas.

Recomendaciones:

La gerencia debe decidir en función de determinadas reglas y estrategia para determinar no solo quien debe abandonar la empresa, sino también los procedimientos a emplear para eliminar efectivamente al personal seleccionado y tratar de retener a los que presentan mejores actitudes y habilidades blandas.

La clave del éxito en la reducción de personal incluye mantener informados a los funcionarios de la posible eliminación de puestos de trabajo, para permitir que estos conserven su autoestima y dignidad, así como utilizar diferentes actividades culturales para gestionar los sentimientos y actitudes de los funcionarios. También la creación de un entorno de trabajo de apoyo y fortalecimiento puede representar un paso importante para suavizar el difícil proceso de despedir funcionarios. Cuando el despido es indispensable, se recomienda que la institución utilice criterios discutidos y negociados con los funcionarios para poder evitar problemas de reducción de la moral y lealtad que pueden afectar a la productividad. Se recomienda revisar exhaustivamente las políticas de rotación interna con el fin de no llevar a las personas a su máximo nivel de ineficiencia (Principio de Peter) y además asegurarse mediante pruebas psicométricas que es la persona idónea para la posición idónea.

Se recomienda para fortalecer aún más el tema de fomentar el reclutamiento interno, implementar un Plan de Sucesión llamado: “¡No me rindo!” Doy un paso adelante”, orientado a brindarle a los colaboradores mayores oportunidades de progreso mediante el aprovechamiento de talento, además de incentivar la promoción interna en los casos donde los candidatos posean los requisitos necesarios para ocupar los puestos vacantes. El reclutamiento interno en este tipo de organizaciones es más conveniente por tiempo y costos.

Se recomienda realizar mini evaluaciones periódicas de clima organización con el objetivo de monitorear el ambiente laboral y el trato de las jefaturas hacia sus colaboradores. Además en dichas mini evaluaciones de clima organizacional se podría evaluar el estilo de liderazgo de las jefaturas y gerencias de la organización. Los resultados de dichas evaluaciones servirán de

retroalimentación para diseñar planes de acción orientados a mejorar el ambiente laboral.

Objetivo Especifico No.3

Identificar las causas de la rotación laboral externa en el INS, Sede Tibás.

Conclusiones:

Las causas externas que provocan actualmente la rotación de personal son las siguientes: otro trabajo, familia, viaje y universidad.

Recomendaciones:

Se recomienda utilizar la entrevista de salida para determinar el por qué se van los funcionarios se marchan de la institución. Podría ser válida incluso para la rotación interna de los funcionarios. Este tipo de entrevista es relevante para obtener información y diseñar planes de acción para hacer las correcciones del caso.

Los funcionarios deben ejercer su trabajo en un ambiente agradable y positivo lo que genera productividad de manera que se comunican más efectivamente entre su grupo de trabajo, otorgando una calidad de servicio superior a los clientes internos y externos tiene mayor sentido de pertenencia, compromiso y responsabilidad para con los resultados y sus objetivos laborales de la Institución.

Objetivo Especifico No.4

Analizar el impacto en la productividad laboral que tiene la rotación laboral interna y externa en los colaboradores del INS, Sede Tibás.

Conclusiones:

El impacto en la productividad laboral de la rotación interna y externa en el INS se presenta en los siguientes indicadores:

Moral baja

La moral del funcionario por lo general cae en picada. A menudo se sienten frustrados con todos los cambios constantes que se producen y se desilusionan. Este sentimiento se agrava cuando hay un alto porcentaje de rotación en la dirección y no solo con los propios funcionarios.

Con cada nuevo director llegan nuevas reglas y una nueva manera de hacer las cosas y, después de unos pocos cambios de régimen, los funcionarios

pueden sentirse frustrados o confundidos en cuanto a lo que se supone que deben hacer. Cuando esto sucede la moral baja y los funcionarios se dan por vencidos.

Capacitación constante

Dependiendo de la posición, semanas o incluso meses son necesarios para formar adecuadamente a los nuevos funcionarios para trabajar por su cuenta.

Los niveles de satisfacción del servicio al cliente también se desploman cuando los nuevos funcionarios son tomados en consideración. Principalmente, esto se debe al hecho de que el nuevo personal está aprendiendo, no está bien informado o no es lo suficientemente eficiente para manejar de inmediato los problemas complejos de los clientes.

Niveles de productividad más bajos

Los nuevos funcionarios necesitan tiempo para ser eficientes en lo que hacen. Cuando son contratados por primera vez, tienen que aprender y desarrollar sus funciones. Otra cuestión es que los nuevos empleados son más propensos a cometer errores que potencialmente podrían paralizar una operación.

Ausencia de trabajo en equipo

A medida que los compañeros de trabajo se llegan a conocer unos a otros a través del tiempo, comienzan la construcción de relaciones. Con esto viene cierto nivel de confianza y simpatía. Los funcionarios en estas situaciones son más propensos a trabajar mejor en equipo y a ayudarse unos a otros según sea necesario.

Recomendaciones:

Se recomienda revisar el índice de rotación de personal y determinar planes de acción específicos para combatir la misma. Estos planes deben estar enfocados en elevar la moral, la productividad y el trabajo en equipo, además de evitar la capacitación constante en puestos de alta rotación.

La rotación interna y externa debe ser una prioridad para el área de Recursos Humanos. Deben hacer un análisis de las mismas y presentar a la Alta Dirección un plan de mejora.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

GRUPO



#cambio
**PORQUE SOY
PARTE DEL INS**

Octubre, 2019

San José, Costa Rica



El Programa #cambio PORQUE SOY PARTE DEL INS que se presenta a continuación, ha sido diseñado para el Instituto Nacional de Seguros, Sede Tibás, tiene un enfoque al talento humano de dicha organización.

La presente propuesta se desarrolló a partir del análisis de resultados arrojados por la investigación que se llevó a cabo mediante la aplicación de un cuestionario a los colaboradores y jefaturas con el propósito de conocer sus percepciones referentes a la rotación laboral tanto interna como externa y como puede influir en la productividad laboral de cada colaborador.

Mediante los resultados, se determinó que en efecto la rotación interna y externa si se dá en tal Sede, conociendo de esta manera la disconformidad de cada colaborador al ser rotado y no recibir alguna capacitación previa, llegando a tal extremo como lo es la renuncia.



Con frecuencia, se observa la rotación laboral tanto interna como externa, como consecuencia, se tiene la baja productividad laboral en entrega de resultados, procesos no tan eficaces ni eficientes frente a un cliente, agente, intermediario, frustración laboral al no conocer los pasos correctos a seguir luego de ser nombrado en un puesto diferente al que se está acostumbrado normalmente.

Por esta razón, es que cuando en las empresas se dedican a la búsqueda de talento humano con urgencia o de recursos para cubrir vacantes en la contratación de personal nuevo o muy bien, mover colaboradores de otras Sedes, dando inestabilidad emocional, cumpliendo así con la rotación.

Por medio del programa #cambio PORQUE SOY PARTE DEL INS, las personas pueden encontrar el propósito en este programa y asimilarlo de forma

tal que no solo lo consideren importante para la organización, sino para su vida personal, familiar y social.

Este grado de compromiso deseado por parte de los colaboradores, es de gran relevancia para el correcto desarrollo del programa, ya que forma parte de la estrategia empresarial, no es solamente un programa aislado que se promueve desde el área de Talento Humano.



Desarrollo de posibles soluciones que puedan ser útiles en la Sede de Tibás para disminuir sus índices de rotación de personal tanto interna como externa.

6.3.2 Objetivos específicos

1. Recomendar estrategias de #cambio en el INS, Sede Tibás.
2. Recomendar acciones de revisión del procedimiento de reclutamiento interno.
3. Proponer iniciativas que faciliten una capacitación atractiva.
4. Proponer indicadores de cumplimiento que muestren en un periodo determinado de tiempo, los avances que se han logrado en materia de clima organizacional, calidad de vida, nuevos proyectos, comunicación y capacitaciones.



Alcances y Limitaciones

6.4.1 Alcances

Esta propuesta representa una guía para disminuir la rotación laboral interna y externa en la Sede de Tibás en los diferentes departamentos que lo conforman, facilitando un plan de mejor para así aumentar en la productividad y mejora de resultados.

6.4.2 Limitaciones

No se obtuvo acceso a la Política de contratación de personas, la cual es un punto de partida importante para apoyar y sustentar las acciones que se van a proponer en este programa.



Fortalezas Institucionales

Existe un alto compromiso por parte de la Dirección Ejecutiva de la Sede de Tibás en temas de mejora relacionados al clima organizacional.

El INS cuenta con una Política Interna que da los lineamientos a seguir de Derechos Humanos.



Marco Legal

El Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a los colaboradores que colaboran en ella alcanzar objetivos individuales. En este sentido el trabajo es un derecho fundamental contemplado en la Constitución Política de Costa Rica que expresan:

Constitución Política de Costa Rica

ARTÍCULO 56.- El trabajo es un derecho del individuo y una obligación con la sociedad. El Estado debe procurar que todos tengan ocupación honesta y útil, debidamente remunerada, e impedir que por causa de ella se establezcan condiciones que en alguna forma menoscaben la libertad o la dignidad del hombre o degraden su trabajo a la condición de simple mercancía. El Estado garantiza el derecho de libre elección de trabajo.

ARTÍCULO 57.- Todo trabajador tendrá derecho a un salario mínimo, de fijación periódica, por jornada normal, que le procure bienestar y existencia digna. El salario será siempre igual para trabajo igual en idénticas condiciones de eficiencia.



Desarrollo de la Propuesta

El presente programa #cambio PORQUE SOY PARTE DEL INS, está diseñado desde una perspectiva actual de la Gestión de Talento Humano, enfocada en los derechos humanos, con el fin de ser una herramienta de apoyo para los colaboradores de la toda la Sede de Tibás.

Ya lo dijo Darwin: “Las especies que sobreviven no son las más fuertes, ni las más rápidas, ni las más inteligentes; sino aquellas que se adaptan mejor al cambio”.

1. Construir la marca.

Una de las claves para captar y retener el talento, consiste en construir una “marca” que destaque a la institución como buena empleadora.

Se propone reafirmar una cultura organizacional que la diferencie del resto, y alinear la imagen externa con la interna, generando valores comunes y un sólido sentido de pertenencia.

2. Revisión del Clima Organizacional y el Compromiso de los funcionarios de la Institución.

El ambiente de trabajo es un factor vital y, por ende, decisivo a la hora de que los funcionarios decidan quedarse o abandonar una la institución. Esto, porque las personas buscan, cada vez más, un contexto en el que puedan entablar relaciones sociales y a la vez, lograr sus objetivos profesionales. “Hacer sentir a la institución como un grupo agradable, como una nueva familia.

Evaluar el compromiso de los funcionarios y determinar también qué tan identificados están con la organización.

3. Revisar el procedimiento del Reclutamiento interno

Una de las mayores causas de salida o renuncia de los colaboradores en una organización es el estancamiento laboral, o la imposibilidad de ascender a mejores cargos. En el caso de la Institución del INS Tibás esto no es tan grave, sin embargo, se deben implementar procedimientos y una revisión exhaustiva de la política interna de reclutamiento para garantizar menos rotación y que la persona idónea sea nombrada en la posición idónea.

Diseño de sistemas de incentivos personalizados.

Sin duda, un buen estímulo para el funcionario es la compensación. Pero, según afirman los expertos, no basta con esta esté acorde a las referencias del mercado. Lo importante, dicen, es que el incentivo sea personalizado, y de

acuerdo con las necesidades y preferencias de cada trabajador, ya que no todos tienen las mismas motivaciones. Es importante que se reconozcan sus logros, ya sea en términos de remuneración salarial y salario emocional.

Además, se debe revisar el tema generacional para poder diseñar los incentivos que se proponen en este trabajo.

Implementar políticas orientadas a mejorar la calidad de vida de los funcionarios

Retener a los funcionarios, otorgándoles una mayor flexibilidad horaria, es otra de las recomendaciones que hacen los especialistas. Un ejemplo es el llamado Teletrabajo, que permite trabajar desde la propia casa.

Otra alternativa es permitir a los funcionarios asistir a los eventos escolares de sus hijos o bien instaurar planes de apoyo familiar, guarderías para niños, y una cultura en higiene y salud. De esta forma, se incrementará el compromiso y los trabajadores tendrán un balance positivo entre el trabajo y su vida personal.

Formulación de nuevos proyectos.

Con la realización de nuevos proyectos se logrará comprometer a los funcionarios en proyectos que ellos mismos han formulado, para que los dirijan. Esto permitirá mantenerlos en la Institución y convertirlos en emprendedores corporativos.

Cultivar la comunicación.

Un funcionario se sentirá integrado en la medida en que perciba que sus ideas, opiniones y sugerencias son tomadas en consideración. De este modo, sentirá que tiene un lugar que le pertenece y que puede colaborar activamente en el cumplimiento de las metas de la institución.

Brindar capacitaciones diferentes y más atractivas

Los funcionarios talentosos requieren de constantes retos para progresar. Por ello, las capacitaciones en diversas áreas son las instancias precisas que ellos requieren para sentir que evolucionan y crecen profesionalmente.

Hoy día, las organizaciones están pasando a un contrato que pone énfasis en la responsabilidad del colaborador de mantener su compromiso, motivación y resultados, a cambio de la oportunidad de fortalecer sus habilidades, talentos y competitividad en el mercado. Por eso es de suma importancia el proceso de Capacitación.

Si la institución permite a sus funcionarios combinar retos, oportunidades de desarrollo, balance entre vida laboral y familiar, ambiente estimulante, cultura de confianza, oportunidad de generar riqueza y empleabilidad, cuando se marche, será -entonces- la que no deberá realizar mayores esfuerzos por retener a los mejores.



Evaluar los resultados de #cambio PORQUE SOY PARTE DEL INS, permite determinar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos inicialmente, así como, conocer el impacto que ha tenido el programa en la cultura organizacional y el valor que aporta a la empresa.

Indicadores

A continuación, se establecen los indicadores con los que se evaluarán los resultados del programa y con los cuales se pretende realizar una comparación de la situación inicial y los resultados finales.

ACTIVIDAD	NOVIEM BRE	DICIEM BRE	ENE RO	FEBRE RO	MAR ZO	RESPONSA BLE
CLIMA ORGANIZACIONAL	○					Empresa Consultora contratada
CALIDAD DE VIDA		○				Empresa Consultora contratada
NUEVOS PROYECTOS			○			Empresa Consultora contratada
COMUNICACIÓN				○		Empresa Consultora contratada
CAPACITACIONES					○	Empresa Consultora contratada

Presupuesto del Programa de #cambio PORQUE SOY PARTE DEL INS

Presupuesto

DESCRIPCIÓN	TIEMPO EN MESES	COSTO TOTAL
Contratación de una Consultora mediana, expertos en la intervención para disminuir la rotación laboral interna y externa.	5 meses.	\$7200

Notas

Dando inicio en noviembre del año en curso, finalizando en abril del próximo año.

BIBLIOGRAFIA**Libros:**

Aguilar, V. (2015). Propuesta para reducir el índice de rotación de personal en la empresa Salame Servicios S.A de C.V(Tesis de doctorado). Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM, Ciudad de México, México

Ariza, F. (2014). Comunicación empresarial y atención al cliente. 1era ed. España: McGraw-Hill

Chiavenato, I. (2014). Introducción a la teoría general de la administración. 7 ed. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2017). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. 10 ed. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2017). Comportamiento Organizacional. 3ra ed. México: McGraw-Hill.

Dessler, G. (2015). Administración de Recursos Humanos. 14ª ed. México: Ed. Pearson.

Dessler, G., Valera, R. (2017) Administración de los Recursos Humanos. 6ta ed. México. Pearson.

Gómez, M. y Correa Ortiz, L. (2014). Diagnóstico y estrategias de mejoramiento del clima organizacional en pequeñas y medianas empresas Antioqueñas. (Tesis de doctorado). Escuela de Ingeniería de Antioquia. Colombia.

Gómez, L. (2017) Gestión de Recursos Humanos 8 ed. Madrid. Pearson

- Gonzales L; Aplicación de diagnósticos de calidad. (2015) (Tesis inédita de Licenciatura). Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP). Ciudad de México, México.
- Gonzales k; Rotación de personal Facultad de medicina UNFV- Lima 2015 (Tesis Maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Hell Riegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, Jr., J. W. (2017). Administración. Un enfoque basado en competencias. 12 ed. México: Cengage Learning.
- Mendoza Fernández, D., López Juvinao, D., & Salas Solano, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78. doi:10.17981/econcuc.37.1.2016.03
- Monar K; Plan de mejoramiento para el proceso de selección de personal de una empresa de servicios en el distrito de San Juan de Luringacho, 2016. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Privada Norbert Wiener, Lima, Perú.
- Quijano A. y Silva K.; Selección del personal y su relación con el desempeño laboral en la empresa de transportes CIVA – Chiclayo 2016 (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú.
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). Comportamiento Organizacional. 17ª ed. México: Ed. Pearson.
- Ruiz, E. (2016). Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa. 2da ed. España: McGraw-Hill. Eugenio Ruiz, Mª Lourdes Gago, Carmen García y Soledad López

Vallejo, L. (2015). Gestión del talento humano. 1er ed. Ecuador: La Caracola Editores

Wehrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2017). Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación. 15 ed. México: McGraw-Hill.

Páginas web:

Almacenes Siman. (2019). Sitio web de Almacenes Siman S.A. San José, Costa Rica: Almacenes Siman. Recuperado de: <https://www.almacenessiman.com>

CICAP (2019). Sitio Web del Centro de Investigación y capacitación en administración Pública, San José, Costa Rica: Clima organización recuperado de <http://www.cicap.ucr.ac.cr>

Ministerio de trabajo (2019). Sitio Web del Ministerio de trabajo, San Jose, Costa Rica: Reforma Procesal Laboral. Recuperado de: www.mtss.go.cr/el.html

Observatorio de RR HH (2019). Sitio web del observatorio, san José, Costa Rica: Tendencias de RRHH. Recuperado de <https://www.observatoriorh.com>

ANEXOS



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN RECURSOS
HUMANOS

**Cuestionario para conocer las principales causas de la rotación
interna y externa y su impacto en la productividad laboral en el
personal del INS en la Sede de Tibás.**

Estimados colaboradores del Instituto Nacional de Seguros en la Sede de Tibás, mi persona en calidad de estudiante a nivel de licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, solicito su colaboración a efectos de responder el siguiente cuestionario que me permitirá realizar un diagnóstico de la rotación interna y externa.

Indicaciones: Marcar con una “X” en el espacio que usted considere, o bien, agregue un comentario adicional en la opción “Otros” en caso que la pregunta lo requiera.

A. ASPECTOS GENERALES:

1. ¿Cuál es su género?
 Femenino
 Masculino
2. ¿Cuál es su edad actual?
 Entre 18 y 30 años
 Entre 31 y 40 años
 Entre 41 y 50 años

- Entre 51 y 60 años
3. ¿Cuál es el nivel académico que ostenta?
- Bachiller en educación media
- Bachiller universitario
- Licenciatura universitaria
- Maestría universitaria
4. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la institución?
- De 0 a 11 meses
- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 20 años
- Más de 20 años
5. ¿En cuál departamento labora?
- Área Administrativa
- Indemnizaciones, Reclamos
- Plataforma de Servicio al Cliente
- Suscripciones
- Centro de Gestión Virtual
6. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en este departamento?
- De 0 a 11 meses
- De 1 a 5 años
- Más de 6 años
7. ¿Ha ocupado otros puestos en el INS?
- Si
- No

B. VARIABLE No.1: Diagnostico de necesidades de inducción y capacitación.

8. ¿Conoce a plenitud las políticas y normas aplicadas por el INS?
- Si
- No
9. ¿Participó usted de un proceso de inducción?
- Si
- No
10. ¿Conoce usted como trabajador la forma en que el INS aplica el proceso de inducción de personal?
- Si
- No
11. ¿Considera usted que mediante un proceso de inducción se adquieren los conocimientos necesarios para desempeñar una labor eficiente?
- Si
- No
12. ¿Realiza el INS procesos de capacitación de personal?
- Si
- No
13. ¿Conoce los procedimientos requeridos para obtener un proceso de capacitación en esta institución?
- Si
- No
14. ¿Durante su tiempo de servicio para esta institución ha recibido usted alguna capacitación?
- Si
- No

15. ¿Desde su perspectiva como es el proceso de capacitación aplicado por esta institución?
- Excelente
 - Bueno
 - Malo
16. ¿Durante su periodo de labor en el INS ha solicitado a su jefatura inmediata alguna necesidad de capacitación?
- Si
 - No
17. ¿En caso de realizar la solicitud a su jefatura inmediata, esta muestra interés en cubrir las necesidades de capacitación indicadas?
- Si
 - No
18. ¿Ha solicitado capacitaciones al departamento de recursos humanos en los últimos 5 años?
- Si
 - No
19. ¿Considera usted que por medio de las capacitaciones que brinda la institución es posible mejorar su rendimiento laboral?
- Si
 - No
20. ¿Considera usted que los procesos de capacitación deben realizarse dentro de la jornada laboral o posterior a cumplir la misma?
- En horario laborales
 - Fuera de horario laboral
21. ¿Cuál área considera usted que es la más carente de capacitación?
- Área Administrativa
 - Indemnizaciones, Reclamos
 - Plataforma de Servicio al Cliente
 - Suscripciones
 - Centro de Gestión Virtual

C. VARIABLE No. 2: Diagnostico de rotación interna y externa

22. ¿Cuál es su principal fuente de motivación laboral?
- () Salario
- () Ambiente
- () Deseo de superación personal
23. ¿El puesto que actualmente desempeña lo hace sentir motivado?
- () Si
- () No
24. ¿Si tuviera una mejor oferta de trabajo cambiaría de trabajo?
- () Si
- () No
25. ¿Ha considerado dejar la institución?
- () Si
- () No
26. ¿Dejaría su trabajo si tuviera que viajar constantemente?
- () Si
- () No
27. ¿Dejaría su trabajo si le exigen trabajar fuera del país ?
- () Si
- () No
28. ¿Si su familia estaría en desacuerdo con su trabajo, lo dejaría?
- () Si
- () No
29. ¿Su familia está insatisfecha con su actual puesto de trabajo ?
- () Si
- () No

30. ¿Los horarios de trabajo reducen el tiempo con la familia?
- () Si
- () No
31. ¿Le brinda o le brindó la universidad conocimientos para desempeñarse en su puesto actualmente ?
- () Si
- () No
32. ¿La universidad es más importante que su trabajo?
- () Si
- () No
33. ¿Se siente satisfecho con su salario ?
- () Si
- () No
34. ¿Está de acuerdo con su salario según la labor que desempeña diariamente ?
- () Si
- () No
35. ¿Cómo es la relación que tiene con su jefe inmediato?
- () Excelente
- () Buena
- () Mala
36. ¿Considera usted que su jefe le dio las herramientas necesarias para desempeñarse en el puesto que actualmente está?
- () Si
- () No
37. ¿Se ha acercado a su jefe inmediato para hacerle saber alguna molestia laboral?
- () Si
- () No

38. ¿Considera que necesita mejor trato de su jefe inmediato?
- () Si
- () No
39. ¿Considera que realiza de mejor manera su trabajo diario?
- () Si
- () No
40. ¿Conoce todas las funciones de su puesto de trabajo?
- () Si
- () No
41. ¿El INS le ha otorgado algún reconocimiento por el desempeño de sus actividades?
- () Si
- () No
42. ¿Hay insatisfacción en su departamento de trabajo?
- () Si
- () No
43. ¿Cómo le agrada más trabajar?
- () Individual
- () Grupal
44. ¿Cómo es la relación laboral que tiene con sus compañeros de trabajo?
- () Excelente
- () Buena
- () Mala
45. ¿Considera problemas de comunicación con sus compañeros de trabajo?
- () Si
- () No

46. ¿Considera usted que en el INS se dé la rotación interna y externa laboral?
- () Si
- () No
47. ¿En los últimos dos años, lo han nombrado en otro puesto de trabajo?
- () Si
- () No
48. ¿Se sintió cómodo después de ser rotado?
- () Si
- () No
49. ¿Brinda usted su ayuda o colaboración a sus compañeros en caso que estos lo requieran?
- () Si
- () No
50. ¿Se siente usted satisfecho con las condiciones labores del INS en la actualidad?
- () Si
- () No
51. ¿Cree usted que su labor sería más útil y productiva si se valoraran sus capacidades y habilidades innatas?
- () Si
- () No
52. ¿Se siente usted presionado o estresado producto de una sobrecarga laboral?
- () Si
- () No

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 14 OCTUBRE 2019

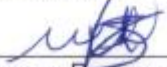
Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) WHITNEY LIAMETH WARREN ZUÑIGA con número de identificación 702260232 autor (a) del trabajo de graduación titulado LA ROTACION LABORAL INTERNA, EXTERNA Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS COLABORADORES, EN EL INS, EN LA SEDE DE TIBAS, EN EL I SEMESTRE DEL 2019 presentado y aprobado en el año 2019 como requisito para optar por el título de LICENCIATURA ADMN DE NEGOCIOS RECURSOS HUMANOS; (SÍ / NO) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica

Cordialmente,

 702260232
Firma y Documento de Identidad

**ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y
PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.