

# **Universidad Hispanoamericana**

## **Sede Llorente**

Administración de Negocios con énfasis en Gerencia

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

**Análisis de la rotación del personal y su impacto en el  
desempeño laboral de los colaboradores de Almacenes  
Siman S.A Multiplaza Escazú, I cuatrimestre del 2019.**

**Ileana Artavia Calderón**

**Tutora: MBA Milena Sotela Ramirez**

**San José, Costa Rica.**

## INDICE DE CONTENIDO

### Contenido

|   |       |
|---|-------|
| INDICE DE IMÁGENES.....                                 | viii  |
| INDICE DE CUADROS .....                                 | ix    |
| INDICE DE TABLAS .....                                  | x     |
| INDICE DE GRAFICOS.....                                 | xiv   |
| DECLARACIÓN JURADA .....                                | xviii |
| CARTA DE APROBACIÓN TUTORA .....                        | xix   |
| CARTA DE APROBACIÓN LECTOR .....                        | xx    |
| CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO .....                         | xxi   |
| DEDICATORIA .....                                       | xxii  |
| AGRADECIMIENTO .....                                    | xxiii |
| RESUMEN .....   | 23    |
| CAPITULO I .....  | 25    |
| PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....                         | 25    |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....                    | 26    |
| 1.1.1 Antecedentes del problema.....                    | 26    |
| 1.1.1.1 Evolución histórica de Almacenes Siman S.A..... | 26    |
| 1.1.2 Antecedentes Investigativos .....                 | 27    |
| 1.1.3 Problematización .....                            | 28    |
| 1.1.4 Justificación del problema .....                  | 29    |
| 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....                      | 32    |
| 1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....                 | 32    |
| 1.3.1. Objetivo general.....                            | 33    |
| 1.3.2. Objetivos específicos.....                       | 33    |

|  |    |
|--|----|
| 1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.....                               | 33 |
| 1.4.1. Alcances .....  | 33 |
| 1.4.2. Limitaciones .....                                      | 34 |
| 1.4.3 Aporte del investigador.....                             | 34 |
| CAPITULO II .....  | 37 |
| MARCO TEÓRICO.....   | 37 |
| 2.1 CONTEXTO HISTÓRICO .....                                   | 38 |
| 2.1.1 Antecedentes de la organización .....                    | 38 |
| 2.1.1.1 Misión de Almacenes Siman S.A .....                    | 38 |
| 2.1.1.2 Visión de Almacenes Siman S.A .....                    | 38 |
| 2.1.1.3 Valores .....  | 38 |
| 2.1.1.4 Servicios .....  | 39 |
| 2.1.2 Imágenes Almacenes Siman S.A – Sucursal de Escazú.....   | 40 |
| 2.2 CONTEXTO TEÓRICO – CONCEPTUAL.....                         | 44 |
| 2.2.1 Gestión del talento humano .....                         | 44 |
| 2.2.1.1 Objetivos de la administración del talento humano..... | 45 |
| 2.2.1.2 Características del talento humano. ....               | 45 |
| 2.2.1.3 Tendencias del talento humano .....                    | 48 |
| 2.2.2 Las Personas .....                                       | 49 |
| 2.2.2.1 Importancia de las personas en una organización.....   | 49 |
| 2.2.2.2 Personas como personas y personas como recursos. ....  | 50 |
| 2.2.3 Comunicación.....  | 51 |
| 2.2.3.1 Funciones de la comunicación .....                     | 51 |

|  |    |
|--|----|
| 2.2.3.2 El proceso de comunicación.....                            | 52 |
| 2.2.3.3 Comunicación descendente .....                             | 53 |
| 2.2.3.4 Comunicación ascendente .....                              | 53 |
| 2.2.3.5 Comunicación lateral .....                                 | 54 |
| 2.2.4 Reclutamiento .....  | 54 |
| 2.2.4.1 Definición .....   | 54 |
| 2.2.4.2 Reclutamiento externo, interno, mixto. ....                | 55 |
| 2.2.5 Selección del personal.....                                  | 58 |
| 2.2.5.1 La selección como proceso de comparación y decisión. ....  | 59 |
| 2.2.5.2 Bases para la selección de personal.....                   | 60 |
| 2.2.5.3. Elección de las técnicas de selección .....               | 61 |
| 2.2.6 Descripción y análisis de puestos.....                       | 64 |
| 2.2.6.1 Descripción de puestos: .....                              | 64 |
| 2.2.6.2 Análisis de puestos:.....                                  | 64 |
| 2.2.6.3 Métodos para la descripción y el análisis de puestos.....  | 66 |
| 2.2.6.4 Objetivos de la descripción y análisis de puestos. ....    | 68 |
| 2.2.7 Desempeño Laboral .....                                      | 69 |
| 2.2.7.1 Administración del desempeño .....                         | 69 |
| 2.2.7.2 Elementos básicos de la administración del desempeño ..... | 69 |
| 2.2.7.3 Conductas del desempeño laboral.....                       | 70 |
| 2.2.7.4 Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño .....     | 71 |
| 2.8.1 Motivación .....   | 73 |
| 2.2.8.1 Definición de Motivación .....                             | 73 |
| 2.2.8.2 Ciclo motivacional .....                                   | 74 |

|   |     |
|---|-----|
| 2.2.8.3 Programas de reconocimientos de empleados.....              | 76  |
| 2.2.9 Clima Organizacional.....                                     | 78  |
| 2.2.9.1 Definición de clima organizacional .....                    | 78  |
| 2.2.9.2 Puntos clave Clima Organizacional .....                     | 80  |
| 2.2.10 Liderazgo .....  | 81  |
| 2.2.10.1 Definición de liderazgo.....                               | 81  |
| 2.2.10.2 Teorías sobre el liderazgo .....                           | 82  |
| 2.2.10.3 Componentes del liderazgo .....                            | 83  |
| 2.2.10.4 Características personales de los líderes efectivos.....   | 84  |
| 2.2.10.5 Estilos basados en el uso de la autoridad .....            | 85  |
| 2.2.10.6 Liderazgo transformacional – transaccional .....           | 85  |
| 2.2.10.7 Liderazgo carismático.....                                 | 86  |
| 2.2.11 Rotación del personal .....                                  | 87  |
| 2.2.11.1 Definición .....   | 87  |
| 2.2.11.2 Índice de rotación del personal.....                       | 87  |
| 2.2.11.3 Diagnostico de las causas de la Rotación del personal..... | 89  |
| 2.2.11.4 Variables rotación del personal. ....                      | 93  |
| 2.2.11.5 Estrategias de retención .....                             | 94  |
| 2.2.11.6 Entrevista de separación o de salida.....                  | 95  |
| 2.2.11.7 Consecuencias de la rotación de personal.....              | 97  |
| CAPITULO III .....  | 102 |
| MARCO METODOLÓGICO .....  | 102 |
| 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....                                     | 103 |
| 3.1.1 Finalidad (teórica o aplicada).....                           | 103 |
| 3.1.2 Dimensión temporal (transversal / longitudinal).....          | 103 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.1.3 Marco (mega-macro-micro).....  | 103 |
| 3.1.4 Naturaleza (cuantitativa, cualitativa o mixta).....                    | 105 |
| 3.1.5 Carácter (exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo)..... | 106 |
| 3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....                                    | 107 |
| 3.2.1 Unidades de análisis (objetos o sujetos de estudio).....               | 107 |
| 3.2.2 Fuentes primarias.....   | 107 |
| 3.2.3 Fuentes secundarias.....   | 108 |
| 3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO .....   | 109 |
| 3.3.1 La población .....   | 109 |
| 3.3.2 La muestra.....  | 109 |
| 3.3.3 Probabilística.....  | 109 |
| 3.3.4 No probabilística .....  | 109 |
| 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN.....                 | 110 |
| 3.4.1 Entrevistas.....   | 110 |
| 3.4.2 Cuestionario .....   | 110 |
| 3.4.3 Observación .....  | 110 |
| CAPÍTULO IV .....  | 111 |
| ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....                                      | 111 |
| 4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....                                  | 112 |
| 4.2 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....                        | 112 |
| 4.3 TIPOS DE GRÁFICOS.....   | 112 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.4 ANÁLISIS DE DATOS.....              | 113 |
| CAPÍTULO V.....                         | 178 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....     | 178 |
| 5.1 Conclusiones y recomendaciones..... | 179 |
| CAPÍTULO VI.....                        | 185 |
| PROPUESTA.....                          | 185 |
| 6.1 INTRODUCCION.....                   | 186 |
| 6.2 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA.....    | 187 |
| 6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....      | 187 |
| 6.3.1 Objetivo General.....             | 187 |
| 6.3.2 Objetivos específicos.....        | 187 |
| 6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.....        | 188 |
| 6.4.1 Alcances.....                     | 188 |
| 6.4.2 Limitaciones.....                 | 188 |
| 6.5 DEBILIDADES INSTITUCIONALES.....    | 189 |
| 6.6 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....     | 190 |
| BIBLIOGRAFIA.....                       | 210 |
| ANEXOS.....                             | 213 |

## INDICE DE IMÁGENES

|   |     |
|---|-----|
| <i>Imagen 1. Organigrama Almacenes Siman S.A (solo ventas).....</i>                         | 40  |
| <i>Imagen 2. Área de Juguetes .....</i>   | 40  |
| <i>Imagen 3. Área de Muebles.....</i>   | 41  |
| <i>Imagen 4. Área de Cosméticos.....</i>  | 41  |
| <i>Imagen 5. Área de electrodomésticos.....</i>   | 42  |
| <i>Imagen 6. Área de navideño .....</i>   | 42  |
| <i>Imagen 7. Área de deportes, audio y video. ....</i>                                      | 43  |
| <i>Imagen 8. Área de atención al cliente.....</i>   | 43  |
| <i>Imagen 9. Procesos y subprocesos en el área de gestión de recursos humanos. ....</i>     | 47  |
| <i>Imagen 10. Personas como personas y personas como recursos .....</i>                     | 50  |
| <i>Imagen 11. Proceso de selección de personal.....</i>                                     | 59  |
| <i>Imagen 12. Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow.....</i>                       | 76  |
| <i>Imagen 13. Características de los líderes transaccionales y transformacionales .....</i> | 86  |
| <i>Imagen 14. Ecuación índice de rotación de personal.....</i>                              | 88  |
| <i>Imagen 15. Factores que causan la rotación de personal.....</i>                          | 92  |
| <i>Imagen 16. Actividad: “Focos group” .....</i>  | 190 |
| <i>Imagen 17. Actividad: “¡No me rindo!” .....</i>  | 195 |
| <i>Imagen 18. Programa: “Calibraciones .....</i>  | 207 |

## INDICE DE CUADROS

|  |     |
|--|-----|
| <i>Cuadro 1. Presupuesto Focus Group</i> .....   | 194 |
| <i>Cuadro 2 Presupuesto Plan de sucesión: “¡No me rindo! Doy un paso adelante”</i> ..... | 196 |
| <i>Cuadro 3. Presupuesto Plan de reconocimiento y recompensas</i> .....                  | 199 |
| <i>Cuadro 4. Presupuesto Team building</i> .....   | 201 |
| <i>Cuadro 5. Presupuesto Taller de Liderazgo y Finanzas saludables</i> .....             | 205 |
| <i>Cuadro 6. Presupuesto Programa “Construyendo futuro”</i> .....                        | 207 |
| <i>Cuadro 7. Presupuesto programa “Calibraciones”</i> .....                              | 209 |

## INDICE DE TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| <i>Tabla 1. Años de laborar en la organización</i> .....  | 114 |
| <i>Tabla 2. Nivel Académico</i> .....   | 115 |
| <i>Tabla 3. ¿Tengo planes de abandonar pronto la empresa?</i> .....   | 116 |
| <i>Tabla 4. ¿Me he enterado en el último mes de alguien que terminó la relación laboral con la empresa?</i> ..... | 117 |
| <i>Tabla 5. ¿Cuál sería el motivo principal por el cual yo abandonaría la empresa?</i> .....                      | 118 |
| <i>Tabla 6. ¿Cuáles creo que es la principal causa por la cual los colaboradores dejan la empresa?</i> .....      | 119 |
| <i>Tabla 7. ¿La mayoría de las personas que dejan la empresa lo hacen por despido o por renuncia?</i> .....       | 120 |
| <i>Tabla 8. ¿He escuchado de compañeros que quieren abandonar la empresa?</i> .....                               | 121 |
| <i>Tabla 9. ¿Me siento estable en mi puesto de trabajo?</i> .....   | 122 |
| <i>Tabla 10. ¿Me siento motivado en mi puesto de trabajo?</i> .....   | 123 |
| <i>Tabla 11. ¿Mi jefe me enseña con claridad mis funciones?</i> .....   | 124 |
| <i>Tabla 12. ¿El trabajo está distribuido de manera equitativa entre los colaboradores? ....</i>                  | 125 |
| <i>Tabla 13. ¿Mis sugerencias o iniciativas son tomadas en cuenta?</i> .....                                      | 126 |
| <i>Tabla 14. ¿Cuál es mi principal fuente de motivación en el trabajo?</i> .....                                  | 127 |
| <i>Tabla 15. ¿Ha tenido oportunidades en el trabajo de aprender funciones nuevas?</i> .....                       | 128 |
| <i>Tabla 16. ¿Las tareas que desempeño me motivan y permiten desarrollarme profesionalmente?</i> .....            | 129 |
| <i>Tabla 17. ¿Los beneficios económicos que recibo satisfacen mis necesidades básicas?</i><br>.....               | 130 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 18. <i>¿He escuchado de empresas que ofrecen trabajos similares con mayor compensación salarial?</i> .....                          | 131 |
| Tabla 19. <i>¿Cómo calificaría la comunicación con mi jefe directo?</i> .....   | 132 |
| Tabla 20. <i>¿Recibo información o retroalimentación de su jefe sobre mi desempeño? ....</i>  | 133 |
| Tabla 21. <i>¿Mi jefe me motiva a mejorar y me hace sentir valorado?</i> .....  | 134 |
| Tabla 22. <i>Identifique la característica que mejor define a su jefe</i> .....   | 135 |
| Tabla 23. <i>¿Existen reuniones grupales en donde se discuta sobre la evolución de las metas y objetivos?</i> .....                       | 137 |
| Tabla 24. <i>¿Tengo un ambiente de trabajo abierto y que acepta diferencias individuales (edad, género, cultura, preferencias)?</i> ..... | 138 |
| Tabla 25. <i>¿Los errores se usan para aprender no para castigar?</i> .....   | 139 |
| Tabla 26. <i>¿Puedo reportar algo que considero antiético sin miedo a consecuencias negativas para mí?</i> .....                          | 140 |
| Tabla 27. <i>¿Considero que la mayoría de mis compañeros está satisfecha en la empresa?</i><br>.....                                      | 141 |
| Tabla 28. <i>¿Se me informa sobre puestos vacantes a los que puedo aspirar?</i> .....   | 142 |
| Tabla 29. <i>¿Ha recibido capacitación durante el tiempo que lleva laborando para la organización?</i> .....                              | 143 |
| Tabla 30. <i>¿Los horarios laborales me permiten compartir tiempo con mi familia?</i> .....   | 144 |
| Tabla 31. <i>¿Existe comprensión cuando se tratan de asuntos familiares que se deben resolver?</i> .....                                  | 145 |
| Tabla 32. <i>¿Creo que a la organización le interesa mi desarrollo personal y profesional?</i>  | 146 |
| Tabla 33. <i>¿Los despidos son frecuentes en la empresa?</i> .....  | 147 |
| Tabla 34. <i>¿Se reciben incentivos (más allá de lo económico) por el cumplimiento de metas??</i> .....                                   | 148 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 35. <i>¿Tengo accesibilidad para continuar con mis estudios?</i> .....   | 149 |
| Tabla 36. <i>¿Mi jefe muestra favoritismo por algunos compañeros?</i> .....  | 150 |
| Tabla 37. <i>¿El balance entre mi trabajo y mi vida personal es correcto para mí?</i> .....  | 151 |
| Tabla 38. <i>¿Recomendaría la empresa como un buen lugar de trabajo?</i> .....   | 152 |
| Tabla 39. <i>¿Me veo a futuro todavía dentro de la empresa?</i> .....  | 153 |
| Tabla 40. <i>¿Siento temor de ser despedido en cualquier momento?</i> .....  | 154 |
| Tabla 41. <i>¿Cuándo tiempo considero que tardan los nuevos empleados en adaptarse al rol de trabajo?</i> .....  | 155 |
| Tabla 42. <i>¿Es frecuente tener inconvenientes debido a errores cometidos por personal en entrenamiento?</i> .....  | 156 |
| Tabla 43. <i>¿Qué tanto considero que afecta la rotación de personal mi desempeño?</i> .....   | 157 |
| Tabla 44. <i>¿Creo que las causas de despido que conozco son justificadas?</i> .....   | 158 |
| Tabla 45. <i>¿Considero que existen buenas técnicas de reclutamiento y selección por parte de la empresa?</i> .....  | 159 |
| Tabla 46. <i>¿Cada cuánto tiempo tengo que incurrir en trabajar horas extras porque no se cuenta con el personal suficiente o está en entrenamiento?</i> ..... | 160 |
| Tabla 47. <i>¿Considero que los cambios constantes de personal pueden causar frustración y desilusión para el resto de los empleados?</i> .....                | 161 |
| Tabla 48. <i>¿Cree que en la empresa se cuenta con buenas relaciones laborales entre compañeros?</i> .....   | 162 |
| Tabla 49. <i>¿He escuchado de empresas que ofrecen trabajos similares con mayor estabilidad laboral?</i> .....   | 163 |
| Tabla 50. <i>¿La rotación de personal me desmotiva a seguir trabajando en la empresa?</i> .  | 164 |
| Tabla 51. <i>¿Considero que las personas que han sido despedidas se logran remplazar a tiempo?</i> .....   | 165 |

|   |     |
|---|-----|
| <i>Tabla 52. ¿Considero que la mayoría de las veces los cambios de personal que se han hacen han sido acertados?.....</i>       | 166 |
| <i>Tabla 53. ¿Cuándo una persona es despedida se informan las razones al equipo de trabajo?.....</i>                            | 167 |
| <i>Tabla 54. ¿Mis compañeros se preocupan por ayudar a los nuevos colaboradores a que se adapten rápido a la empresa? .....</i> | 168 |
| <i>Tabla 56 ¿Le parece una buena idea tener una guardería por un costo adicional? .....</i>                                     | 170 |
| <i>Tabla 57. ¿Estaría dispuesto a participar en capacitaciones grupales fuera de su horario laboral?.....</i>                   | 171 |

## INDICE DE GRAFICOS

|  |     |
|--|-----|
| Gráfico 1. Años de laborar en la organización.....   | 114 |
| Gráfico 2. Nivel Académico.....  | 115 |
| Gráfico 3. ¿Tengo planes de abandonar pronto la empresa? .....   | 116 |
| Gráfico 4. ¿Me he enterado en el último mes de alguien que terminó la relación laboral con la empresa? ..... | 117 |
| Gráfico 5. ¿Cuál sería el motivo principal por el cual yo abandonaría la empresa? .....                      | 118 |
| Gráfico 6. ¿Cuáles creo que es la principal causa por la cual los colaboradores dejan la empresa? .....      | 119 |
| Gráfico 7. ¿La mayoría de las personas que dejan la empresa lo hacen por despido o por renuncia? .....       | 120 |
| Gráfico 8. ¿He escuchado de compañeros que quieren abandonar la empresa? .....                               | 121 |
| Gráfico 9. ¿Me siento estable en mi puesto de trabajo?.....  | 122 |
| Gráfico 10. ¿Me siento motivado en mi puesto de trabajo?.....  | 123 |
| Gráfico 11. ¿Mi jefe me enseña con claridad mis funciones?.....  | 124 |
| Gráfico 12. ¿El trabajo está distribuido de manera equitativa entre los colaboradores? .                     | 125 |
| Gráfico 13. ¿Mis sugerencias o iniciativas son tomadas en cuenta? .....                                      | 126 |
| Gráfico 14. ¿Cuál es mi principal fuente de motivación en el trabajo?.....                                   | 127 |
| Gráfico 15. ¿Ha tenido oportunidades en el trabajo de aprender funciones nuevas? .....                       | 128 |
| Gráfico 16. ¿Las tareas que desempeño me motivan y permiten desarrollarme profesionalmente? .....            | 129 |
| Gráfico 17. ¿Los beneficios económicos que recibo satisfacen mis necesidades básicas? .....                  | 130 |

|   |     |
|---|-----|
| Gráfico 18. <i>¿He escuchado de empresas que ofrecen trabajos similares con mayor compensación salarial?</i> .....                          | 131 |
| Gráfico 19. <i>¿Cómo calificaría la comunicación con mi jefe directo?</i> .....   | 132 |
| Gráfico 20. <i>¿Recibe información o retroalimentación de su jefe sobre mi desempeño?</i> .   | 133 |
| Gráfico 21. <i>¿Mi jefe me motiva a mejorar y me hace sentir valorado?</i> .....  | 134 |
| Gráfico 22. <i>Identifique la característica que mejor define a su jefe</i> .....   | 136 |
| Gráfico 23. <i>¿Existen reuniones grupales en donde se discuta sobre la evolución de las metas y objetivos?</i> .....                       | 137 |
| Gráfico 24. <i>¿Tengo un ambiente de trabajo abierto y que acepta diferencias individuales (edad, género, cultura, preferencias)?</i> ..... | 138 |
| Gráfico 25. <i>¿Los errores se usan para aprender no para castigar?</i> .....   | 139 |
| Gráfico 26. <i>¿Puedo reportar algo que considero antiético sin miedo a consecuencias negativas para mí?</i> .....                          | 140 |
| Gráfico 27. <i>¿Considero que la mayoría de mis compañeros está satisfecha en la empresa?</i> .....   | 141 |
| Gráfico 28. <i>¿Se me informa sobre puestos vacantes a los que puedo aspirar?</i> .....   | 142 |
| Gráfico 29. <i>¿Ha recibido capacitación durante el tiempo que lleva laborando para la organización?</i> .....                              | 143 |
| Gráfico 30. <i>¿Los horarios laborales me permiten compartir tiempo con mi familia?</i> .....   | 144 |
| Gráfico 31. <i>¿Existe comprensión cuando se tratan de asuntos familiares que se deben resolver?</i> .....                                  | 145 |
| Gráfico 32. <i>¿Creo que a la organización le interesa mi desarrollo personal y profesional?</i><br>.....                                   | 146 |
| Gráfico 33. <i>¿Los despidos son frecuentes en la empresa?</i> .....  | 147 |

|  |     |
|--|-----|
| Gráfico 34. <i>¿Se reciben incentivos (más allá de lo económico) por el cumplimiento de metas?</i> .....   | 148 |
| Gráfico 35. <i>¿Tengo accesibilidad para continuar con mis estudios?</i> .....   | 149 |
| Gráfico 36. <i>¿Mi jefe muestra favoritismo por algunos compañeros?</i> .....  | 150 |
| Gráfico 37. <i>¿El balance entre mi trabajo y mi vida personal es correcto para mí?</i> .....  | 151 |
| Gráfico 38. <i>¿Recomendaría la empresa como un buen lugar de trabajo?</i> .....   | 152 |
| Gráfico 39. <i>¿Me veo a futuro todavía dentro de la empresa?</i> .....  | 153 |
| Gráfico 40. <i>¿Siento temor de ser despedido en cualquier momento?</i> .....  | 154 |
| Gráfico 41. <i>¿Cuándo tiempo considero que tardan los nuevos empleados en adaptarse al rol de trabajo?</i> .....  | 155 |
| Gráfico 42. <i>¿Es frecuente tener inconvenientes debido a errores cometidos por personal en entrenamiento?</i> .....  | 156 |
| Gráfico 43. <i>¿Qué tanto considero que afecta la rotación de personal mi desempeño?</i> ...   | 157 |
| Gráfico 44. <i>¿Creo que las causas de despido que conozco son justificadas?</i> .....   | 158 |
| Gráfico 45. <i>¿Considero que existen buenas técnicas de reclutamiento y selección por parte de la empresa?</i> .....  | 159 |
| Gráfico 46. <i>¿Cada cuánto tiempo tengo que incurrir en trabajar horas extras porque no se cuenta con el personal suficiente o está en entrenamiento?</i> ..... | 160 |
| Gráfico 47. <i>¿Considero que los cambios constantes de personal pueden causar frustración y desilusión para el resto de los empleados?</i> .....                | 161 |
| Gráfico 48. <i>¿Cree que en la empresa se cuenta con buenas relaciones laborales entre compañeros?</i> .....   | 162 |
| Gráfico 49. <i>¿He escuchado de empresas que ofrecen trabajos similares con mayor estabilidad laboral?</i> .....   | 163 |

|   |     |
|---|-----|
| Gráfico 50. <i>¿La rotación de personal me desmotiva a seguir trabajando en la empresa?</i><br>.....                              | 164 |
| Gráfico 51. <i>¿Considero que las personas que han sido despedidas se logran remplazar a tiempo?</i> .....                        | 165 |
| Gráfico 52. <i>¿Considero que la mayoría de las veces los cambios de personal que se han hacen han sido acertados?</i> .....      | 166 |
| Gráfico 53. <i>¿Cuándo una persona es despedida se informan las razones al equipo de trabajo?</i> .....                           | 167 |
| Gráfico 54. <i>¿Mis compañeros se preocupan por ayudar a los nuevos colaboradores a que se adapten rápido a la empresa?</i> ..... | 168 |
| Gráfico 56. <i>¿Le parece una buena idea tener una guardería por un costo adicional? .....</i>                                    | 170 |
| Gráfico 57. <i>¿Estaría dispuesto a participar en capacitaciones grupales fuera de su horario laboral?</i> .....                  | 171 |

# DECLARACIÓN JURADA

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Ileana Artavia Calderón, mayor de edad, portador de la cedula de identidad número 11434-0682 egresado de la carrera de administración de empresas de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de este acto y debidamente apercibido y atendido de las penas y consecuencias con las que castiga el Código Penal el delito de perjurio ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado : **Análisis de la rotación del personal y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores de Almacenes Siman S.A Multiplaza Escazu, I cuatrimestre 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 estos 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 Jose a los tres días del mes de octubre del año dos mil diecinueve.

Firma del estudiante 

Cedula.

114340682

# CARTA DE APROBACIÓN TUTORA

## CARTA DEL TUTOR

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

La estudiante , Ileana Artavia Calderón, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado " **Análisis de la rotación del personal y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores de Almacenes Siman S.A Multiplaza Escazú, I cuatrimestre del 2019.**" Lo anterior para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia.

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

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

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

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

Atentamente,

  
 MBA. Milena Sotela Ramírez  
 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 Gerencia, presentada por la estudiante **Ileana Artavía Calderón**, titulada "**Análisis de la rotación del personal y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores de Almacenes Simán S.A. Multiplaza Escazú, I cuatrimestre 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 16 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: "Análisis de la rotación del personal y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores de Almacenes Siman S.A Multiplaza Escazú, I cuatrimestre del 2019". De la estudiante Ileana Artavia Calderón, 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: 2019.10.24 10:06:08  
-06'00'

## DEDICATORIA

A mis Padres,

Ana y Oldemar

## **AGRADECIMIENTO**

Quisiera agradecer a mis profesores y a mi tutora por la formación y la guía brindada, también a Almacenes Siman por la información facilitada y la disposición de apoyarme en este proyecto, a mis padres por toda la inspiración que me han dado y en especial a mi esposo Alex por su apoyo incondicional.

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación lo que se pretende es realizar un análisis sobre la rotación del personal en Almacenes Siman S.A y su impacto en el desempeño laboral.

La rotación de personal genera un alto impacto en la productividad de las empresas debido al fenómeno que debe afrontar en el momento que un colaborador abandona el puesto de trabajo, la empresa debe conocer los diferentes aspectos que afectan a las personas en su productividad y satisfacción, ya que muchos de ellos pueden manejarse dentro de la organización para tener un mejor control del personal lo que finalmente será beneficioso para alcanzar los objetivos planteados.

A continuación, se dará una breve explicación sobre los seis capítulos que conforman el trabajo de investigación:

**Capítulo I:** En este capítulo, se presentan los antecedentes históricos de Almacenes Siman S.A, 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 el capital humano, rotación del personal y atención al cliente.

**Capítulo III:** En este capítulo, se encuentra el marco metodológico del trabajo, el cual comprende 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 de operacionalización de las variables.

**Capítulo IV:** Se presenta el análisis e interpretación de datos. Incluye la tabulación y lo respectivos gráficos de los datos obtenidos con el propósito de mostrar la interpretación de cada uno de los resultados.

**Capítulo V:** Este capítulo se conforma por 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 que mejore el control sobre la rotación del personal que tiene Almacenes Siman S.A Escazú.

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La investigación se lleva a cabo con los colaboradores de la sucursal de Escazú de Almacenes Siman S.A, con edades comprendidas entre los 18 y 55 años, en la provincia de San José, durante el primer cuatrimestre del 2019.

### **1.1.1 Antecedentes del problema**

#### **1.1.1.1 Evolución histórica de Almacenes Siman S.A**

En la página web oficial de Almacenes Siman de Costa Rica ([www.siman.com](http://www.siman.com)). Se indica parte de la evolución de los antecedentes históricos de la institución.

Almacenes Siman S.A se fundó el 8 de diciembre de 1921 por don Jose J. Siman, siguiendo los principios éticos inculcados por su fundador, la empresa adquirió mucho prestigio y fue reconocida por sus esfuerzos constantes de superación.

Con el deseo de convertir el negocio en un gran almacén de departamentos, se adquirió una propiedad adecuada y después de varios años de preparación, en 1967 se inició la construcción de lo que ya en 1970 se convirtió en el primer Almacén de Departamentos de El Salvador y el más grande de Centroamérica, situado sobre la calle Rubén Darío, en el centro de San Salvador. Esta moderna estructura contribuyó al desarrollo y estética de la ciudad ha sido desde entonces caracterizado por ser un Almacén con un ambiente moderno y elegante, donde sus clientes pueden efectuar sus compras, disfrutando de un clima agradable y seleccionar entre un gran surtido de

productos de calidad.

Almacenes Siman ha continuado su crecimiento y desarrollo. Durante los últimos años ha abierto diferentes sucursales a nivel nacional, en Guatemala, Nicaragua y en el 2009 su primera sucursal en Escazú Costa Rica su aceptación llevo a la apertura de una segunda sucursal en 2012 en Curridabat Costa Rica.

### **1.1.2 Antecedentes Investigativos**

La presente investigación busca indagar los aspectos más relevantes de la rotación del personal como un factor que influye en el desempeño laboral de los empleados y su atención a los clientes. El estudio de estas variables se considera como un factor que determina el óptimo manejo y efectividad del personal relacionado directamente con los clientes y también la relación de la rotación del personal con un buen proceso de reclutamiento y selección en el cual se logran combinar las capacidades que tengan los colaboradores en cuanto a experiencia y formación académica.

Así mismo, 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).

En Almacenes Siman S.A sucursal de Escazú en donde se aplicará el estudio sobre la rotación del personal no tiene antecedentes sobre dicho tema, por consiguiente, sería la primera vez que se aborde un trabajo de investigación que abarque este tipo de contenido.

### **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 recursos humanos 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.

#### **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.

Las empresas con una alta rotación de colaboradores generalmente son vistas desde una luz negativa. Una percepción común es que debe haber algo mal con la empresa para que continúe perdiendo a su gente durante una cantidad significativa de

tiempo. Además de la percepción negativa, las altas tasas de rotación también le cuestan a la empresa una gran cantidad de tiempo y dinero.

Además, cuando una empresa tiene una alta tasa de rotación la moral del colaborador 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 colaboradores. Con cada nueva Jefatura llegan nuevas reglas y una nueva manera de hacer las cosas y, después de unos pocos cambios de régimen, las personas pueden sentirse frustrados o confundidos en cuanto a lo que se supone que deben hacer. Cuando esto sucede la moral baja y los empleados se dan por vencidos.

La capacitación es un gran problema en las empresas con altas tasas de rotación, la que no solo es muy costosa para los empleadores, sino que también consume mucho tiempo. Dependiendo de la posición, semanas o incluso meses son necesarios para formar adecuadamente a los nuevos colaboradores para trabajar por su cuenta. Los niveles de satisfacción del servicio al cliente también se desploman cuando los nuevos colaboradores son tomados en consideración. Principalmente, esto se debe al hecho de que el nuevo personal está aprendiendo el oficio, no está bien informado o no es lo suficientemente eficiente para manejar de inmediato los problemas complejos de los clientes.

Los nuevos colaboradores necesitan tiempo para ser eficientes en lo que hacen. Cuando son contratados por primera vez, tienen que aprender a hacer las tareas a mano y poco a poco ir aumentando la velocidad. Mientras tanto, los niveles de

productividad de la empresa disminuyen significativamente, costándole al empleador más dinero. Otra cuestión es que los nuevos colaboradores son más propensos a cometer errores que potencialmente podrían paralizar una operación.

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. Las personas en estas situaciones son más propensas a trabajar mejor en equipo y a ayudarse unos a otros según sea necesario. Sin embargo, cuando los nuevos colaboradores están constantemente en rotación los veteranos pueden llegar a sentir resentimiento y hostilidad hacia los nuevos miembros, lo que puede crear divisiones internas en la empresa y obstaculizar la productividad e incluso aumentar el riesgo de confrontaciones negativas.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo influye la rotación del personal en el desempeño laboral de los colaboradores de Almacenes Siman S.A, Escazú, I cuatrimestre del 2019?

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Los objetivos de la investigación son los que “Señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio” (Hernández, 2014, p. 37).

### **1.3.1. Objetivo general**

Analizar la rotación del personal y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores de Almacenes Siman Multiplaza S.A Escazú, I cuatrimestre del 2019

### **1.3.2. Objetivos específicos**

1. Identificar las principales causas que están generando la rotación del personal en Almacenes Siman S.A, sucursal de Escazú.
2. Identificar las principales consecuencias que provoca la rotación del personal en Almacenes Siman S.A, sucursal de Escazú.
3. Identificar el proceso actual de reclutamiento y selección que aplica Almacenes Siman S.A para la contratación del personal.
4. Elaborar una propuesta que ayude a disminuir los índices de rotación de personal en Almacenes Siman S.A, sucursal de Escazú.

## **1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.4.1. Alcances**

La investigación abarca la Sucursal de Escazú de Almacenes Siman S.A, en donde se busca investigar las causas de la rotación del personal y cómo afecta en el desempeño laboral de los colaboradores.

Se pretende que la investigación se convierta en un documento que le sirva a la empresa para ampliar los conocimientos acerca de las causas de rotación de personal y su influencia en el desempeño de los empleados, así como las ventajas y

beneficios que traerá la investigación, cumpliendo a cabalidad con los objetivos establecidos.

#### **1.4.2. Limitaciones**

La principal limitación fue que al momento de aplicar el cuestionario para recabar información no se pudo trabajar con la totalidad de la población Almacenes Siman S.A Multiplaza Escazú, ya que algunos colaboradores se encontraban trabajando fuera o estaban incapacitados y en otros casos los colaboradores se sentían temerosos de contestar todas las preguntas.

#### **1.4.3 Aporte del investigador**

En el presente trabajo de investigación lo que se pretende es realizar un estudio sobre la rotación del personal y de cómo esto repercute e influye en el desempeño laboral de los colaboradores de Almacenes Siman S.A sucursal de Escazú.

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 bajar los índices de rotación de personal de Almacenes Siman S.A en Multiplaza Escazú, y de esta manera minimizar el impacto negativo que la rotación de personal genera en el desempeño de los colaboradores y en el alcance de los objetivos de la empresa.

En el desarrollo de esta investigación se menciona que en ningún caso la rotación de personal en una empresa puede suponer una buena noticia. Bien sea por decisión de los colaboradores, que prefieren marcharse que continuar en la compañía, o bien porque es la propia empresa la que despide a sus colaboradores con demasiada frecuencia, la rotación de personal es un signo de que algo no va bien.

Hay que tener en cuenta que la rotación excesiva de personal provoca importantes costos para la empresa, que tiene que invertir recursos en buscar y formar a un nuevo profesional que sustituya al anterior. Por otro lado, tampoco es sencillo para una persona abandonar un lugar en el que ya está acostumbrado a trabajar y en el que probablemente haya hecho buenos amigos y compañeros.

Las principales causas de la rotación de personal que se mencionan en esta investigación son:

- Salarios demasiado bajos: es muy sencillo que un empleado con un sueldo demasiado bajo reciba ofertas más tentadoras, a las que muy probablemente dirá que sí.
- Un mal clima laboral: es el conocido como salario emocional. Si un colaborador no está tranquilo y feliz en su puesto de trabajo, puede plantearse más fácilmente abandonarlo.
- Un lugar de trabajo incómodo o insano: las condiciones físicas del entorno de trabajo también pueden influir en este tipo de decisiones.
- Trabajos demasiado duros: excesivas presiones, mucho esfuerzo físico o jefes muy exigentes pueden provocar que la rotación de personal sea más alta de lo habitual.

Y estas son las peores consecuencias de esa rotación de personal:

- Invertir en la selección y formación de un nuevo candidato.
- Bajada de productividad hasta que se cubre el puesto.
- Personal implicado en ayudar al nuevo trabajador, descuidando sus propias funciones.

- Fuga de conocimiento y talento, la que se produce cuando la empresa pierde a un empleado que conocía perfectamente sus tareas y el funcionamiento de la empresa.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## **2.1 CONTEXTO HISTÓRICO**

### **2.1.1 Antecedentes de la organización**

#### **2.1.1.1 Misión de Almacenes Siman S.A**

En la página web oficial de Almacenes Siman S.A ([www.almacenessiman.com](http://www.almacenessiman.com)) se logra obtener que la misión de la institución es la siguiente:

“Superar las expectativas de nuestros clientes, brindándoles la mejor experiencia de compra, creando valor para nuestros colaboradores, accionistas y proveedores, con responsabilidad social” (Página web Almacenes Siman S.A 2019).

#### **2.1.1.2 Visión de Almacenes Siman S.A**

Según la página web oficial de Almacenes Siman S.A la visión que se desarrolla es: “Ser el Grupo detallista líder e innovador en los mercados donde operemos, diferenciándonos por ofrecer las últimas tendencias, un servicio extraordinario y siempre fieles a nuestros valores” (Página web Almacenes Siman S.A 2019).

#### **2.1.1.3 Valores**

En la página web oficial de Almacenes Siman (2019), se puede visualizar que los valores de esta institución son los siguientes:

- Responsabilidad.

- Honestidad.
- Respeto.
- Solidaridad.
- Integridad.
- Pasión por el Cliente.

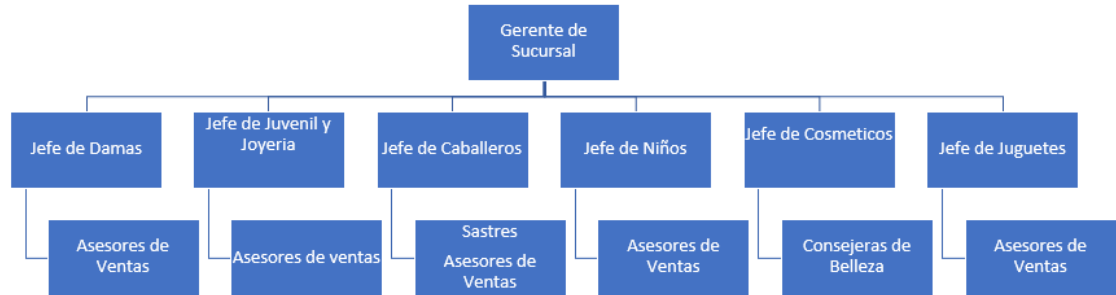
#### **2.1.1.4 Servicios**

En la página web oficial de Almacenes Siman (2019), se puede visualizar que además de las ventas de productos esta organización ofrece los siguientes servicios:

- Servicio de garantías extendidas para electrodomésticos.
- Empaque.
- Sastrería
- Óptica
- Wifi gratis
- Club de bodas
- Club de bebés y niños.
- Certificados de regalo.
- Cafetería
- Servicio de maquillaje para rostro y uñas.

### Imagen 1. Organigrama Almacenes Siman S.A (solo ventas)

Sucursal Escazu Departamentos de Ventas



Fuente: Departamento de Recursos humanos Almacenes Siman S.A, 05 de mayo 2019.

## 2.1.2 Imágenes Almacenes Siman S.A – Sucursal de Escazú

### Imagen 2. Área de Juguetes



Fuente: Elaboración propia, 05 de mayo 2019.

*Imagen 3. Área de Muebles*



*Fuente: Elaboración propia, 05 de mayo 2019.*

*Imagen 4. Área de Cosméticos*



*Fuente: Elaboración propia, 05 de mayo 2019.*

Imagen 5. Área de electrodomésticos



Fuente: Elaboración propia, 05 de mayo 2019.

Imagen 6. Área de navideño



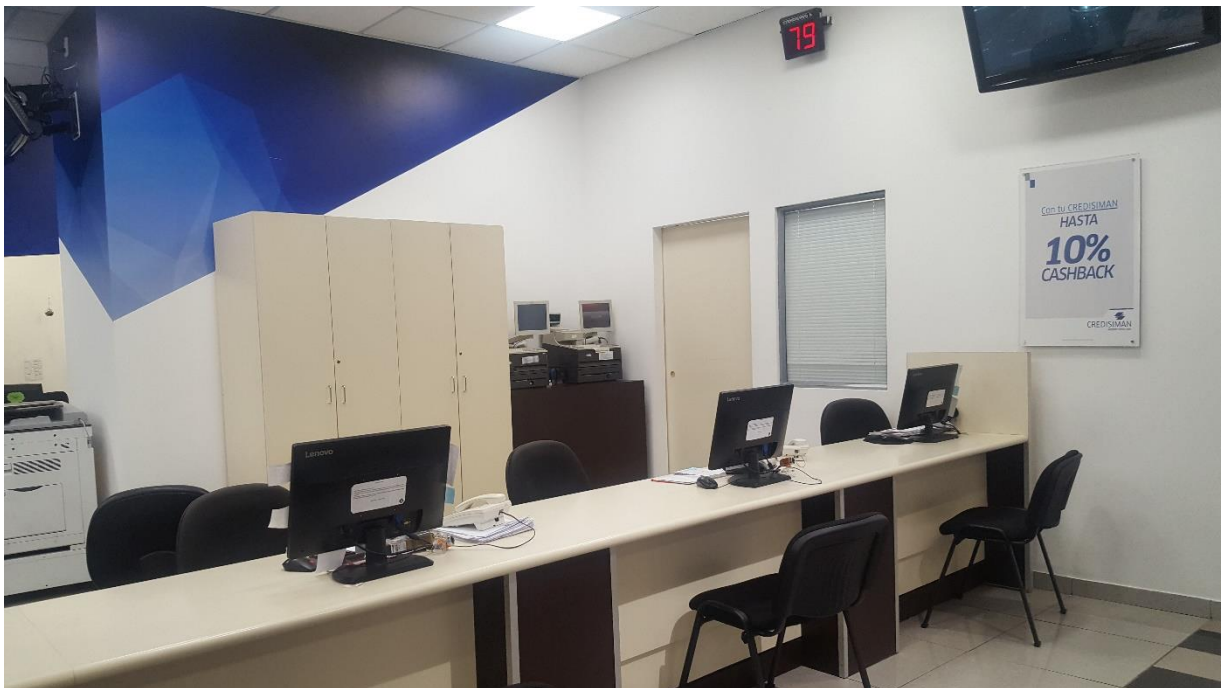
Fuente: Elaboración propia, 05 de mayo 2019.

*Imagen 7. Área de deportes, audio y video.*



*Fuente: Elaboración propia, 05 de mayo 2019*

*Imagen 8. Área de atención al cliente*



*Fuente: Elaboración propia, 05 de mayo 2019.*

## 2.2 CONTEXTO TEÓRICO – CONCEPTUAL

### 2.2.1 Gestión del talento humano

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 necesario 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:

1. Proporcionar competitividad a la organización.
2. Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas
3. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos
4. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo
5. Mantener políticas éticas y transparentes
6. Diseñar el trabajo individual y en equipo (p.20)

### **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.

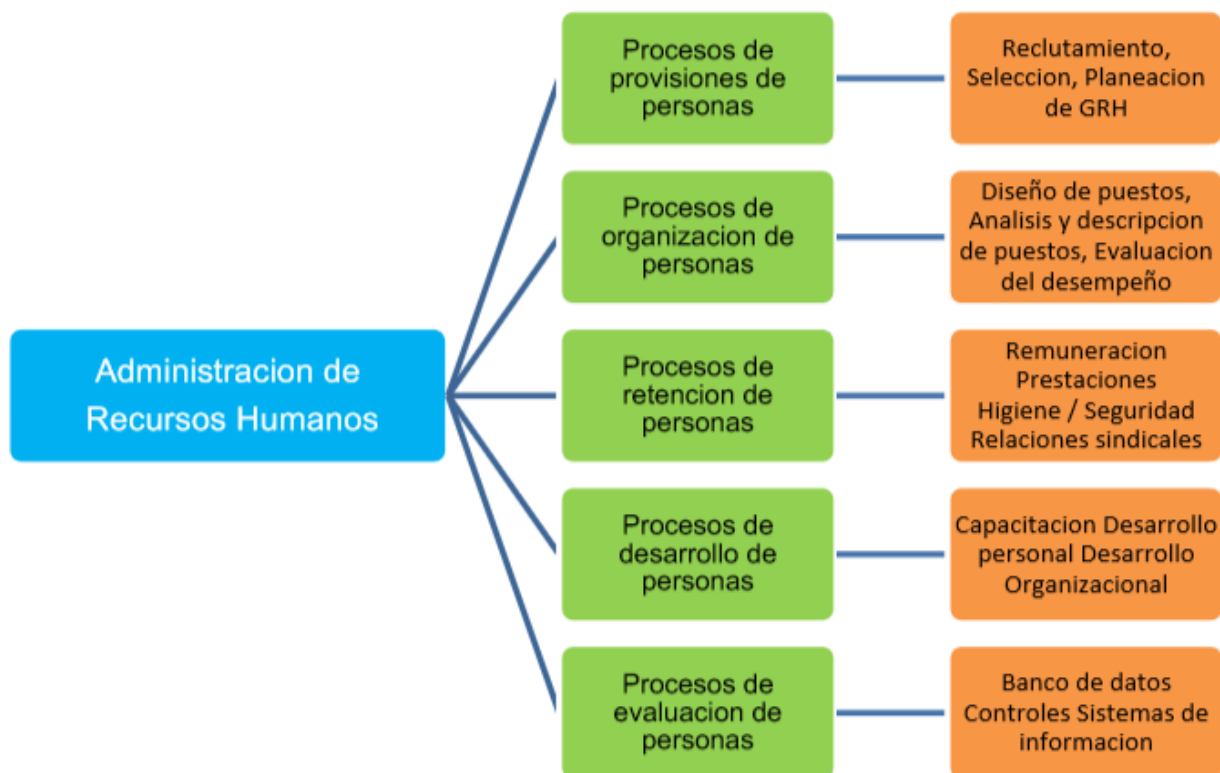
3-Juicio: Se trata de saber analizar la situación y el contexto, es tener el análisis crítico para definir prioridades.

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 9. 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 acomodados 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**

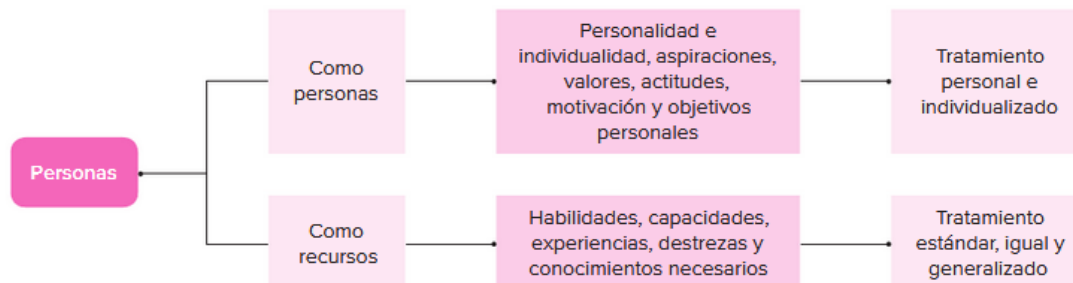
Las organizaciones no funcionan por sí mismas, dependen de las personas para dirigir las, controlarlas, hacerlas operar y funcionar.

### **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)

### 2.2.2.2 Personas como personas y personas como recursos.

Imagen 100. Personas como personas y personas como recursos



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

Hoy en día podemos encontrar empresas que siguen viendo a los colaboradores como solo recursos y no como personas con necesidades, con metas personales y aspiraciones lo que causa 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)

## 2. 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)

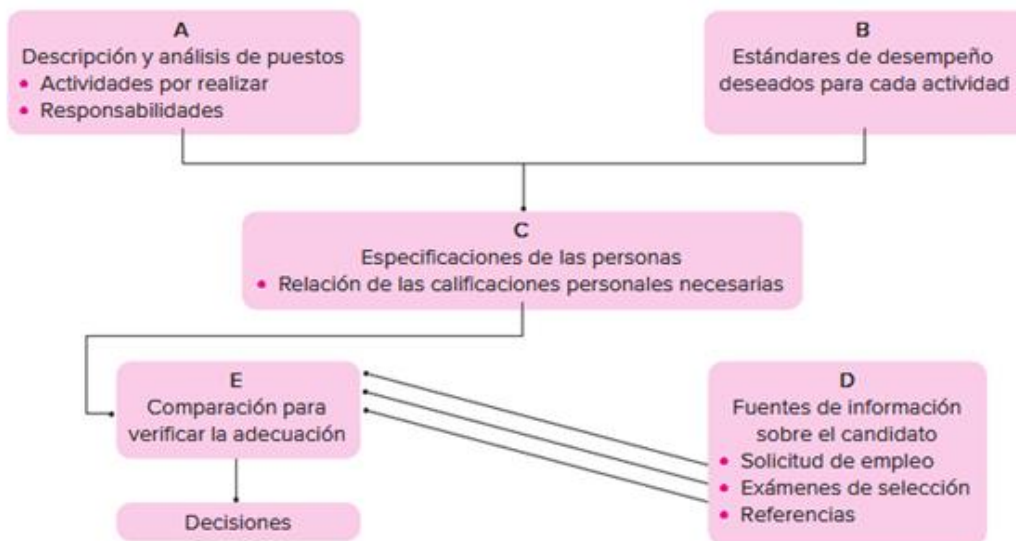
El proceso de reclutamiento debe ser coherente con la planeación estratégica de la empresa, su objetivo es elegir los candidatos apropiados para las necesidades de la organización.

### **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 111. 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.
- Complejión 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:

1. **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.
2. **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.
3. **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, etc.
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.

## **2.8.1 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

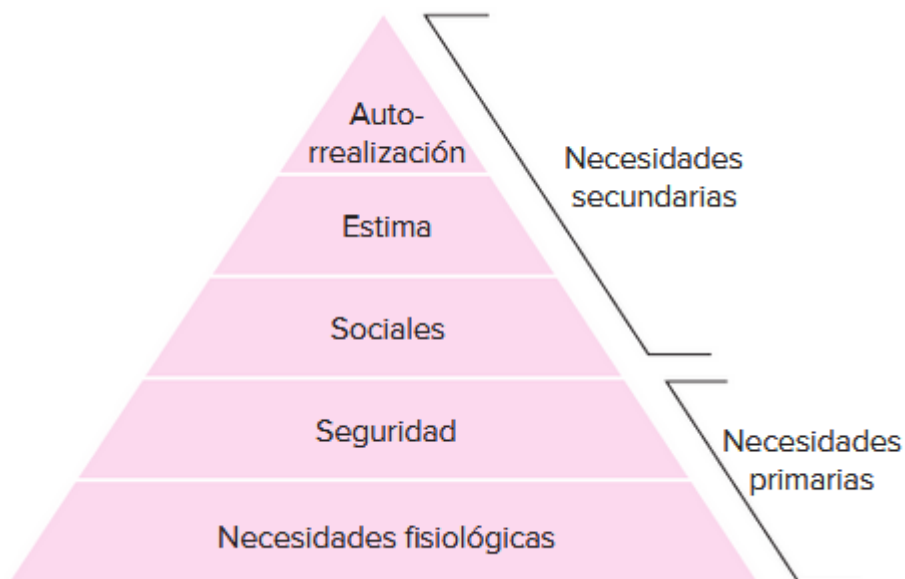
o privación, huir del peligro, el anhelo de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones características de estas necesidades.

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 122. 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 ese 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.

### **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.

## **2.2.10 Liderazgo**

### **2.2.10.1 Definición de liderazgo**

El liderazgo se define como: “la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de una visión o un conjunto de metas. Sin embargo, no todos los líderes son gerentes, ni tampoco todos los gerentes son líderes” (Robbins, 2017, p. 383).

El liderazgo emocionalmente inteligente es vital para crear un clima laboral que alimente a los empleados y que los anime a darlo todo de sí y se podrán ver mejores resultados en el logro de metas. A pesar de que las organizaciones les brindan a sus gerentes o jefes ciertos derechos o responsabilidades, no significa que estos sean

capaces de dirigir a un grupo de personas eficazmente. Las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una gerencia sólida para alcanzar una eficacia óptima en los objetivos y metas empresariales.

#### **2.2.10.2 Teorías sobre el liderazgo**

Chiavenato (2017) en su libro *Introducción a la teoría general de la administración*, menciona que las teorías sobre el liderazgo planteadas por varios autores humanistas se pueden clasificar en tres grupos, que son:

a. *Teorías de los rasgos de personalidad*: estas teorías son las más antiguas.

Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. Según esta teoría, el líder es la persona que posee ciertos rasgos específicos de personalidad que le distinguen de las demás personas, es decir, las características de su personalidad le permiten influir en el comportamiento de los demás. Algunos rasgos de personalidad que se especificaron son: rasgos físicos (energía, aspecto personal, estatura y peso), rasgos intelectuales (capacidad de adaptación, agresividad, entusiasmo y confianza), rasgos sociales (cooperación, habilidades interpersonales y administrativas) y rasgos relacionados con el trabajo (impulso por la realización, persistencia e iniciativa).

b. *Teorías de estilos de liderazgo*: estas teorías estudian el liderazgo con base en los estilos de comportamiento del líder frente a los subordinados, se refiere a los que constituye a un líder, a su manera de comportarse cuando

ejercita su liderazgo. La teoría más conocida identifica tres estilos: el autocrático es el líder que centraliza las decisiones e impone sus órdenes al grupo; el liberal (Laissez-Faire) es el líder que delega todas las decisiones en el grupo, deja las cosas enteramente a su voluntad y no ejerce control alguno; y el democrático es el líder que conduce y orienta el grupo, también incentiva la participación democrática de las personas.

- c. *Teorías situacionales del liderazgo*: estas teorías explican el liderazgo dentro de un contexto más amplio, a partir del principio de que no existe un único estilo de liderazgo válido para todas las situaciones. También cabe decir lo contrario, cada situación requiere de un tipo de liderazgo para conseguir que los subordinados actúen con eficacia. (p. 91 – 93)

### **2.2.10.3 Componentes del liderazgo**

Existen cuatro componentes importantes del liderazgo según Wehrlich, Cannice y Koontz (2017) que son:

- 1) La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable.
- 2) La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.
- 3) La capacidad de inspirar.
- 4) La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas. (p.430)

#### 2.2.10.4 Características personales de los líderes efectivos

Las características personales de los líderes según Hellriegel, Jackson y Slocum (2017) son los atributos relativamente estables que hacen que cada persona sea única, entre otros, sus rasgos físicos, sociales y psicológicos.

- Autoconciencia: es la habilidad para reconocer y comprender los estados de ánimo, las emociones y los impulsos propios y también su efecto en terceros. Para ser efectivo, un líder “se debe conocer”, incluyendo lo bueno, lo malo y lo feo.
- Autocontrol: es la habilidad para regular y redirigir los impulsos, los estados de ánimo y los deseos personales. Los líderes efectivos no son inmunes a estos sentimientos, sin embargo, cuando se les presentan, no permiten que les controlen.
- Conciencia social: se refiere a la capacidad para comprender la composición emocional de otras personas, así como la habilidad para tratarlas con base en sus reacciones emocionales. Los líderes efectivos pueden reconocer sus reacciones emocionales y también experimentan empatía con los sentimientos de sus seguidores.
- Habilidad social: es la capacidad para crear redes interpersonales, administrar relaciones, encontrar áreas comunes y crear entendimientos. Estos líderes suelen ser personas apreciadas y tienen un amplio círculo de amistades, utilizan sus relaciones personales para conseguir que todos se muevan en la misma dirección, lo cual produce un mejor desempeño en la organización. (p. 499-502)

### **2.2.10.5 Estilos basados en el uso de la autoridad**

Según Wehrich, Cannice y Koontz (2017) los estilos de liderazgo los clasificaban con base en cómo los líderes emplean su autoridad; se consideraban tres estilos básicos:

- *Líder autocrático*: ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos.
- *Líder democrático o participativo*: consulta con sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta su participación.
- *Líder liberal*: utiliza muy poco su poder (si es que lo hace) y otorga a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. (p. 433-434)

### **2.2.10.6 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 133. Características de los líderes transaccionales y transformacionales*

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

*Fuente: Robbins, S. Comportamiento Organizacional, 2017.*

#### **2.2.10.7 Liderazgo carismático**

Para Robbins (2017) la teoría del liderazgo carismático, “los seguidores atribuyen habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertas conductas y tienden a otorgar poder a esos líderes” (p. 392).

“Varios estudios han tratado de identificar las características de los líderes carismáticos: son visionarios, están dispuestos a correr riesgos para lograr esa visión, son sensibles a las necesidades de sus seguidores y exhiben conductas extraordinarias” (Robbins, 2017, p. 392)

## **2.2.11 Rotación del personal**

### **2.2.11.1 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)

### **2.2.11.2 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 144. Ecuación índice de rotación de personal*

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

*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)

### 2.2.11.3 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)

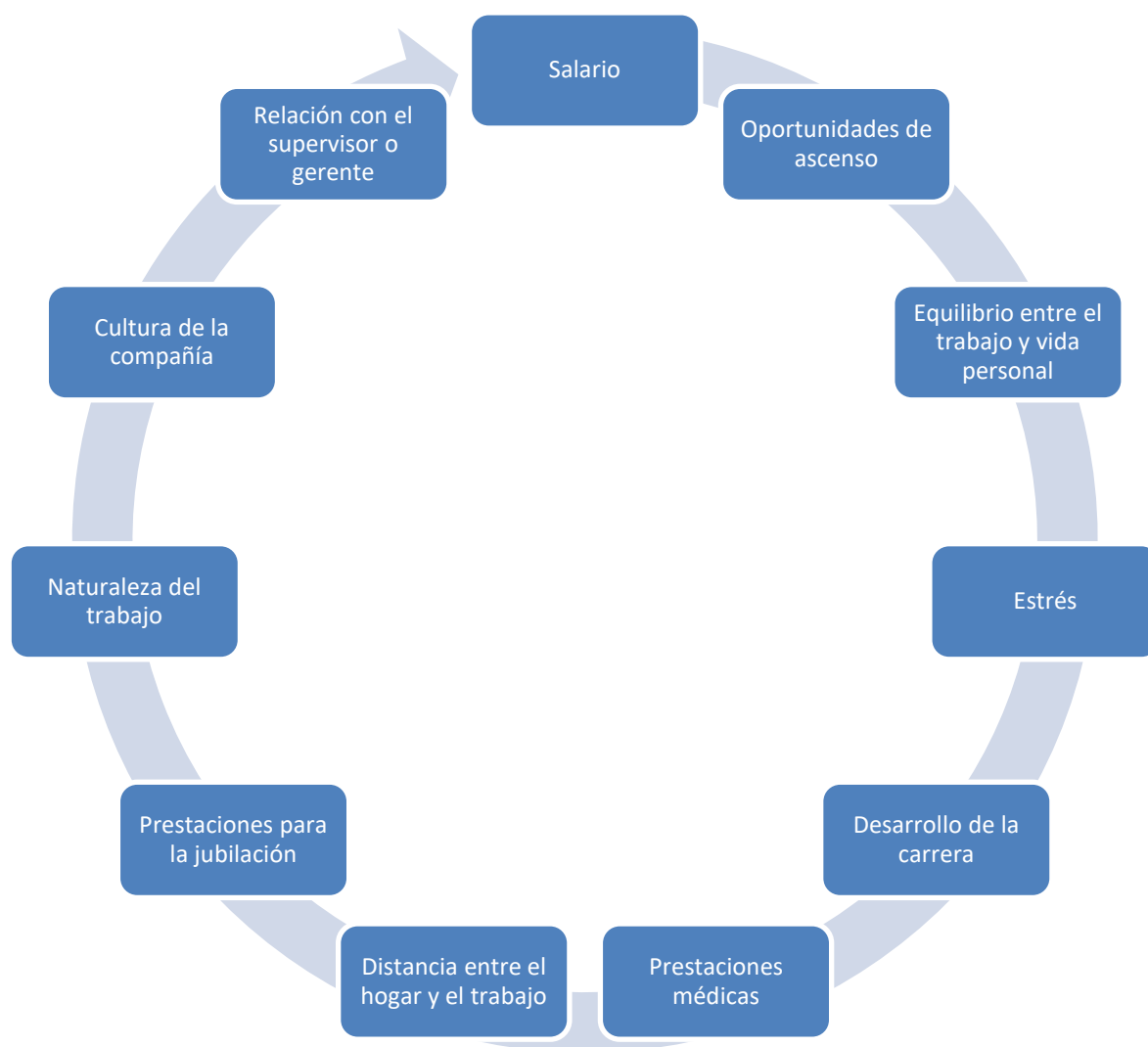
Condiciones del trabajo: Es muy importante para los colaboradores y el buen desempeño de sus actividades y labores asignadas que las condiciones físicas de los centros de trabajo sean las adecuadas. En ellas se debe considerar “la

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 155. 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.

#### **2.2.11.4 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.

### 2.2.11.5 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)

#### **2.2.11.6 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 costo 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.

Uno de los mayores problemas a los que se enfrentan las empresas constantemente es la rotación de personal que, dependiendo en la industria en la que se desarrollen, deberán ir comparando su índice de rotación en relación con el de su industria y así tener un parámetro de medición que les indique si la rotación de la compañía en la que laboran es alta, media o baja.

Uno de los problemas por lo que hay índices altos de rotación se debe a que la administración de la compañía no le da el valor que se merece al capital humano con el que cuenta y que, finalmente es el responsable de atraer negocios, generar ideas, proporcionar servicios al cliente, administrar el dinero y satisfacer las necesidades tanto externas como a nivel interno dentro de las organizaciones.

La rotación de personal es uno de los problemas más costosos, hablando en términos financieros, puesto que las pérdidas económicas que tienen que absorber las empresas son demasiadas, pues en algunos casos cuentan con agencias de reclutamiento que cobran por cada posición que reclutan y cuya garantía puede ser entre 60 y 90 días. En el caso de contar con un departamento de reclutamiento es comenzar de nuevo con la búsqueda de talento e invertirle tiempo valioso que podrían dedicarles a otras cuestiones de igual o mayor importancia. Está comprobado que los costos de una alta rotación de personal representan entre el 5 y 7 por ciento de la nómina anual de una empresa.

Debido a esto es necesario poner en marcha un plan de acción para detener la rotación de personal y así estabilizar la planilla de la empresa, mejorar el ambiente laboral y disminuir costos, para lo que se recomienda lo siguiente:

### **1. Identificar la causa principal de rotación**

Ante una alta rotación de empleados, lo primero que hay que hacer es identificar el principal problema por el que la gente se está retirando de la compañía. Las principales causas de rotación de empleados en una compañía son: en primer lugar, el sueldo y los beneficios que ofrecen las empresas y que no reúnen las expectativas del empleado, la segunda causa se deriva de problemas con el jefe inmediato y la tercera causa de deserción de los trabajadores es por la falta de promoción y reconocimiento de su trabajo. Hoy día también las empresas se enfrentan a la falta de madurez y compromiso de la nueva generación, pues para ellos la estabilidad en una empresa no representa un valor agregado en su currículum.

### **2. Desarrollar una propuesta que reduzca la rotación**

Consiste en diseñar un programa integral que contemple las causas que provocan insatisfacción y poca motivación en los empleados y mejorar los esquemas de retribución y reconocimiento del trabajo de los empleados. La propuesta debe ser competitiva en relación con lo que están ofreciendo otras empresas. Un programa integral debe contemplar sueldo, prestaciones, instalaciones, cargas de trabajo, actitud de los jefes, espacios para tomar alimentos, recursos materiales para realizar el trabajo, programas de inducción y capacitación del personal de nuevo ingreso, evaluación de personal, métricas de desempeño y brindar seguridad a los empleados.

### **3. Implementar cambios**

Por supuesto que los cambios tendrán que darse de manera ordenada y asignar una escala de prioridad para saber cuáles son los cambios que merecen ser implementados de manera urgente.

### **4. Mejorar las condiciones del área de trabajo**

Está comprobado que los trabajadores estarán más motivados, serán más productivos, trabajan más a gusto y se la pensarán dos veces antes de dejar una compañía, por el tipo de instalaciones con las que cuente la empresa y por la comodidad que represente su estación de trabajo. Cuenta mucho también el lugar donde el personal pueda tomar sus alimentos, tiene que ser un lugar agradable y que se preste para una sana convivencia con los demás trabajadores que concurren a dicho lugar.

### **5. Reconocimiento profesional**

A los empleados les gusta sentir que si se la están rifando por la compañía exista reconocimiento por parte de la misma y que mejor que considerar a los empleados que cumplan ciertos requisitos para promoverlos a cargos más importantes dentro de la organización, sobre todo con los que tienen cierto tiempo, han sido pacientes y cumplen con el perfil requerido, antes de traer a un externo al que hay que invertirle más de lo que uno se imagina para que pueda dominar el puesto.

### **6. Hacer una oferta de retención**

Si tenemos el caso de gente a la que consideramos preponderante dentro de la organización y queremos retenerla, podemos hacerle una oferta que mejore las condiciones salariales que le está ofreciendo la otra empresa, mostrar habilidad de negociación para no perderla y hacer todo lo posible para evitar que abandone la

organización. Aunque en la mayoría de los casos, quien ha tomado la decisión de dejar la empresa no habrá oferta que pueda cambiar el rumbo de las cosas y evitar su salida.

Si logramos establecer de manera eficiente el programa para disminuir la rotación de personal, tanto la empresa como los trabajadores resultarán beneficiados, porque habrá empleados con una mayor motivación, con la camiseta bien puesta y una empresa que con toda seguridad será más productiva y donde una de sus preocupaciones primordiales sea la atención de su capital humano.

## **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.

### **3.1.2 Dimensión temporal (transversal / longitudinal)**

Existen dos tipos de delimitaciones 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 ver la rotación de personal en Almacenes Siman S.A y su impacto en el servicio al cliente.

### **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.

**a) 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).

**b) 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).

**c) Micro**

El marco micro menciona González, et al (2018) “investigación a una parte, un elemento, un subtema o un microespacio, 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 de Almacenes Siman S.A que es la sede de Escazú.

### **3.1.4 Naturaleza (cuantitativa, cualitativa o mixta)**

#### **a) 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).

#### **b) 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).

#### **c) 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 de Almacenes Siman S.A de Escazú expresar su opinión, percepción, puntos de vista y experiencias.

### **3.1.5 Carácter (exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo)**

#### **a) 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).

#### **b) 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).

#### **c) 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).

#### **d) 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 atención al cliente en Almacenes Siman. S.A Escazú.

## **3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **3.2.1 Unidades de análisis (objetos o sujetos de estudio)**

Se especifica cual es la muestra del trabajo de investigación, la cual debe estar conformada por los individuos, en este caso fueron colaboradores de Almacenes Siman S.A. 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. Para este trabajo de investigación se pretende involucrar a todos los empleados de la sucursal de Escazú de Almacenes Siman S. A.

### **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 de Almacenes Siman S.A fungen 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 de Almacenes Siman S.A ([www.siman.com](http://www.siman.com)), 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 278 colaboradores que comprenden la sucursal de Escazú de Almacenes Siman S.A. Clasificados de la siguiente forma:

#### **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). Para la investigación se aplicó una muestra de 120 personas.

#### **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 el cual contiene 59 preguntas, que tienen como fin, conocer la situación actual sobre el impacto de la rotación de personal en el desempeño laboral de los colaboradores de Almacenes Siman.

## **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 en Almacenes Siman S.A.

Los gráficos que se utilizaron para esta investigación son de tipo circular, donde cada variable que está siendo investigada representa una porción de la totalidad. Se

seleccionó este tipo de gráfico por ser el que muestra la contribución de cada una de esas variables al total

#### **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 una entrevista realizada a la jefatura de reclutamiento y Selección de Personal.

#### 4.4.1. Cuestionario Colaboradores

*Tabla 1. Años de laborar en la organización*

| Distribución      | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| <b>Menos de 1</b> | 42         | 35%        |
| <b>De 1 a 5</b>   | 60         | 50%        |
| <b>Más de 6</b>   | 18         | 15%        |
| <b>TOTAL</b>      | 120        | 100%       |

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.*

*Gráfico 1. Años de laborar en la organización*



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.*

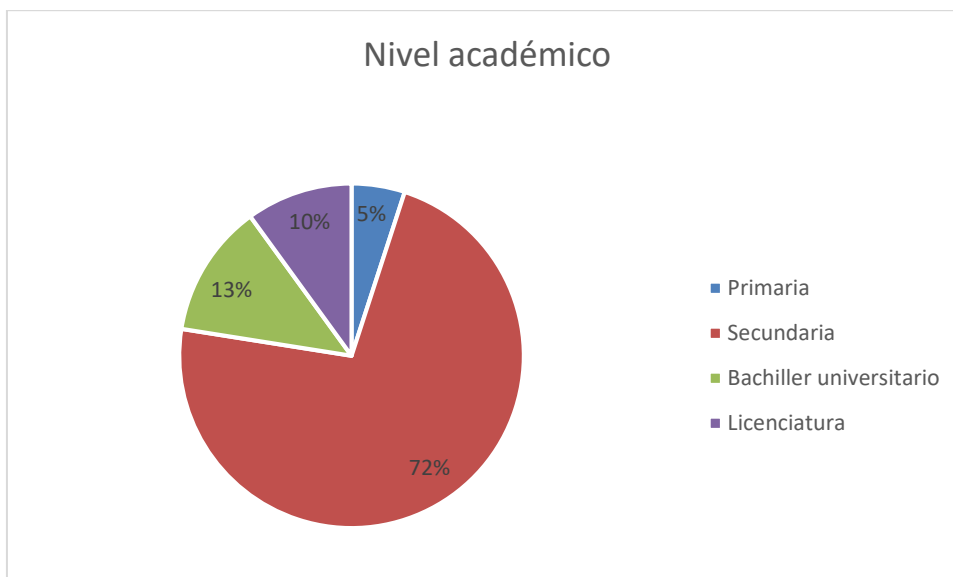
Como se observa en el grafico 1, el 35% de la población tiene menos de 1 años de trabajar en la organización, el 50 % de la población tiene entre 1 a 5 años de trabajar en la organización mientras que el 15% tiene más de 6 años de trabajar en la organización.

Tabla 2. Nivel Académico

| Nivel académico         |            |             |
|-------------------------|------------|-------------|
| Distribución            | Frecuencia | Porcentaje  |
| Primaria                | 6          | 5%          |
| Secundaria              | 87         | 73%         |
| Bachiller universitario | 15         | 13%         |
| Licenciatura            | 12         | 10%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>120</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 2. Nivel Académico



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

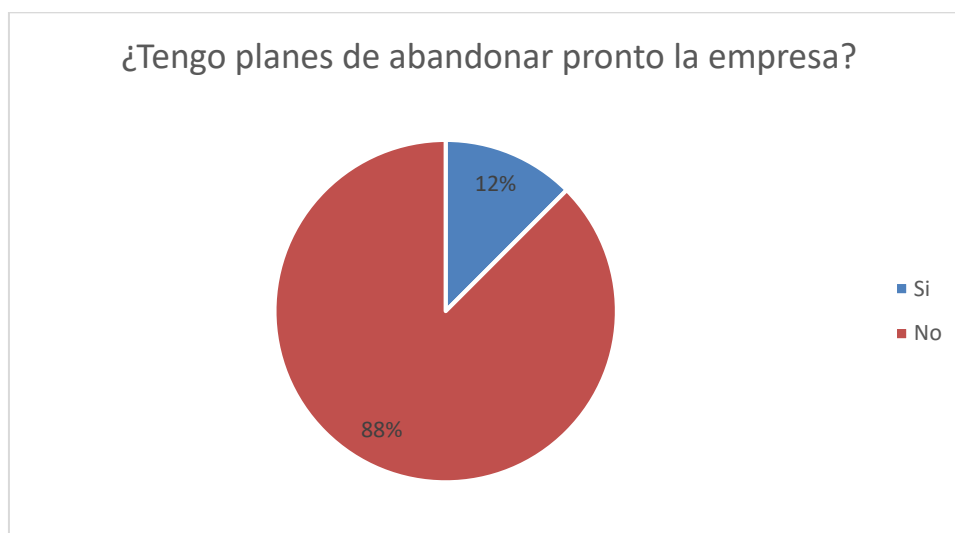
La pregunta 2 hace referencia al nivel académico de los colaboradores, en donde se obtuvieron los siguientes resultados: el 5% de los colaboradores concluyó únicamente la primaria, el 73% de los colaboradores concluyó la secundaria, el 13% de los colaboradores tienen un bachiller universitario y el 10% tiene una licenciatura.

Tabla 3. ¿Tengo planes de abandonar pronto la empresa?

| ¿Tengo planes de abandonar pronto la empresa? |            |            |
|---|------------|------------|
| Distribución                                  | Frecuencia | Porcentaje |
| <b>Si</b>                                     | 15         | 13%        |
| <b>No</b>                                     | 105        | 88%        |
| <b>TOTAL</b>                                  | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 3. ¿Tengo planes de abandonar pronto la empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

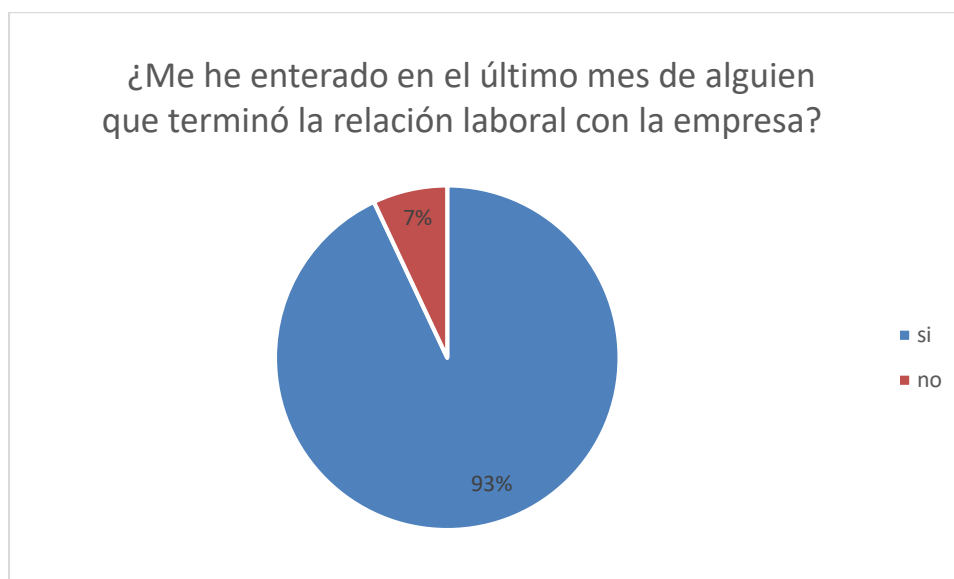
En el gráfico, se muestra que un 12% de los colaboradores tienen planes de abandonar pronto la empresa mientras que un 88% no tiene planes de abandonar pronto la empresa.

Tabla 4. ¿Me he enterado en el último mes de alguien que terminó la relación laboral con la empresa?

| ¿Me he enterado en el último mes de alguien que terminó la relación laboral con la empresa? |            |            |
|---|------------|------------|
| Distribución  | Frecuencia | Porcentaje |
| <b>Si</b>   | 112        | 93%        |
| <b>No</b>   | 8          | 7%         |
| <b>TOTAL</b>  | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 4. ¿Me he enterado en el último mes de alguien que terminó la relación laboral con la empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

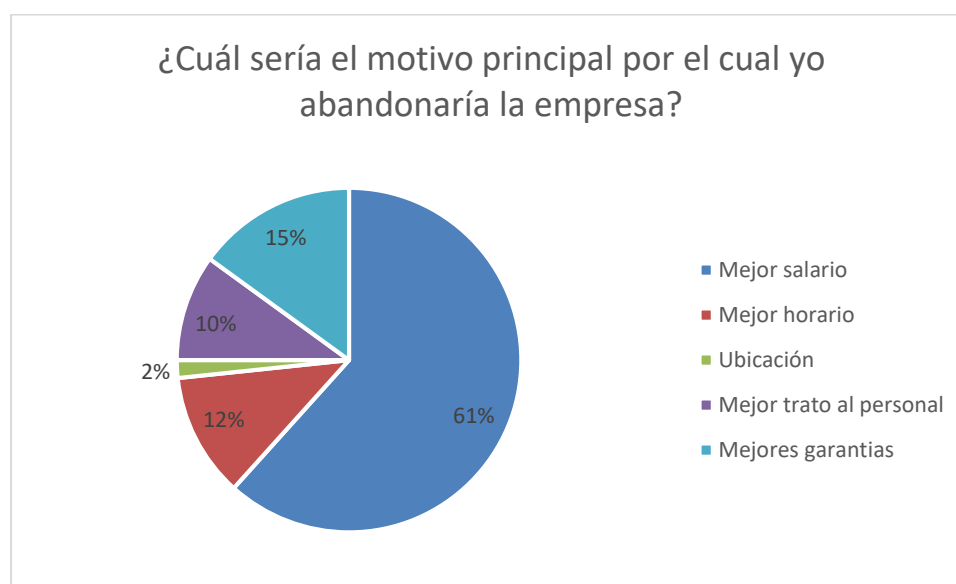
En el gráfico 4, se observa que el 93% de los colaboradores se han enterado de que el último mes alguien terminó la relación laboral con la empresa y el 7% no se han enterado.

Tabla 5. ¿Cuál sería el motivo principal por el cual yo abandonarías la empresa?

| ¿Cuál sería el motivo principal por el cual yo abandonarías la empresa? |            |             |
|---|------------|-------------|
| Distribución  | Frecuencia | Porcentaje  |
| <b>Mejor salario</b>  | 74         | 62%         |
| <b>Mejor horario</b>  | 14         | 12%         |
| <b>Ubicación</b>  | 2          | 2%          |
| <b>Mejor trato al personal</b>  | 12         | 10%         |
| <b>Mejores garantías</b>  | 18         | 15%         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>120</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 5. ¿Cuál sería el motivo principal por el cual yo abandonarías la empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

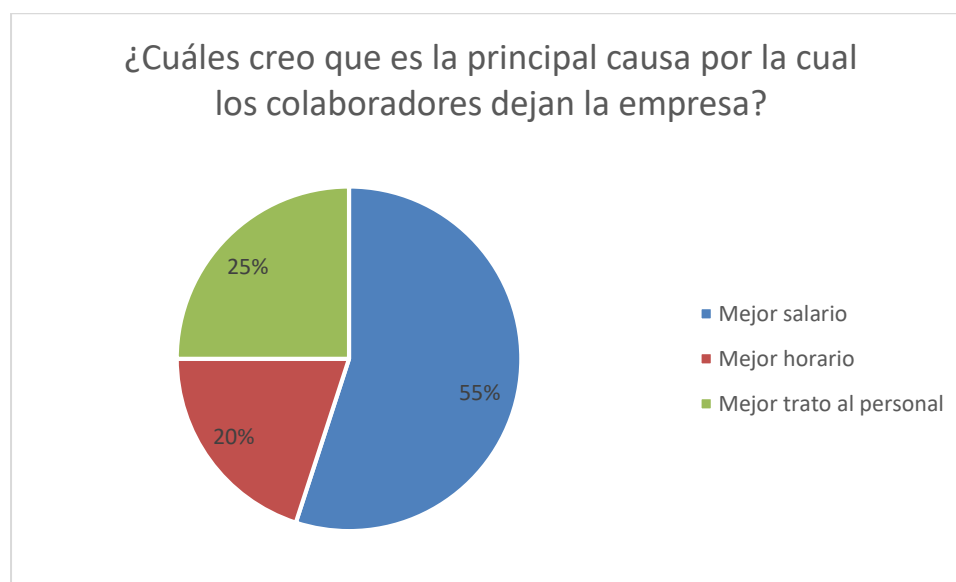
La pregunta 5 hace referencia al motivo principal por el cual se abandonarías la empresa, el 62% indica que sería un mejor salario, el 14% indica que el motivo sería un mejor horario, el 2% indica que sería por ubicación, el 12% indica que por un mejor trato al personal y el 15% por mejores garantías.

Tabla 6. ¿Cuáles creo que es la principal causa por la cual los colaboradores dejan la empresa?

| ¿Cuáles creo que son las principales causas por las que los colaboradores dejan la empresa? |            |             |
|---|------------|-------------|
| Distribución  | Frecuencia | Porcentaje  |
| Mejor salario   | 66         | 55%         |
| Mejor horario   | 24         | 20%         |
| Mejor trato al personal   | 30         | 25%         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>120</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 6. ¿Cuáles creo que es la principal causa por la cual los colaboradores dejan la empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

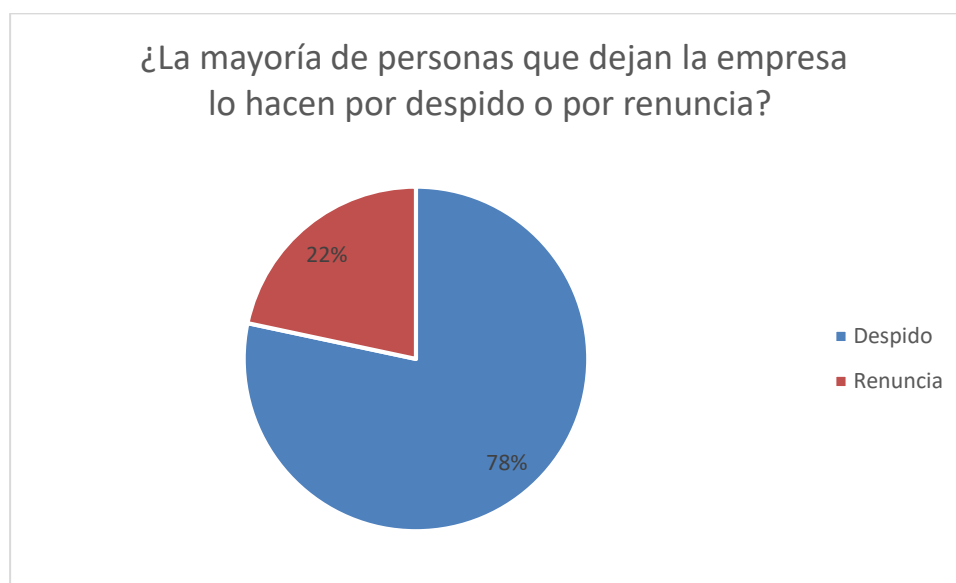
Como se observa en el gráfico 6, el 55% de los colaboradores consideran que la principal causa por la cual los colaboradores dejan la empresa es por un mejor salario, el 20% considera que es por un mejor horario y el 25% considera que es por un mejor trato al personal.

Tabla 7. ¿La mayoría de las personas que dejan la empresa lo hacen por despido o por renuncia?

| ¿La mayoría de las personas que dejan la empresa lo hacen por despido o por renuncia? |            |             |
|---|------------|-------------|
| Distribución  | Frecuencia | Porcentaje  |
| Despido   | 94         | 78%         |
| Renuncia  | 26         | 22%         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>120</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 7. ¿La mayoría de las personas que dejan la empresa lo hacen por despido o por renuncia?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019

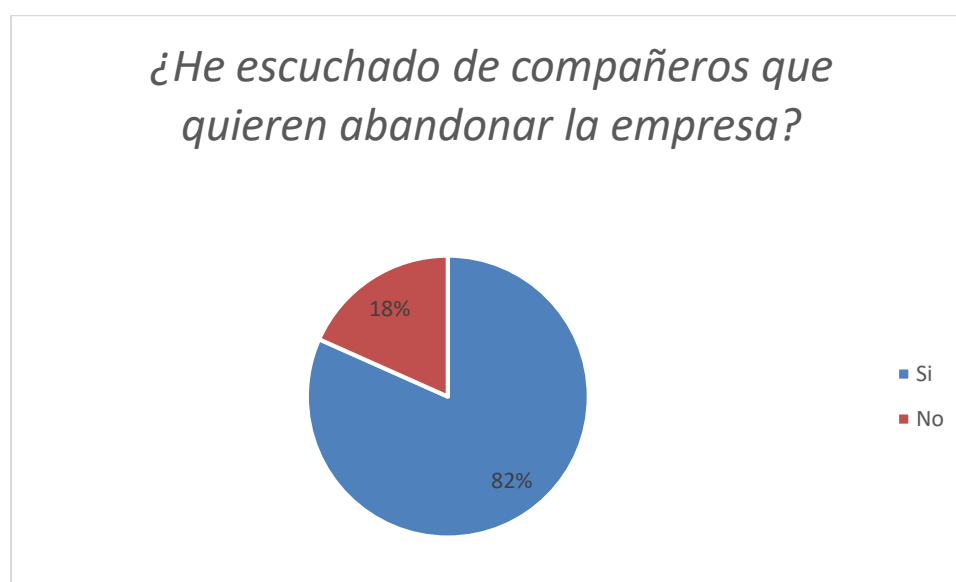
En el gráfico anterior, se observa que el 78% de los colaboradores considera que la mayoría de las personas que dejan la empresa lo hacen por despido mientras que el 22% considera que lo causa principal es la renuncia.

Tabla 8. ¿He escuchado de compañeros que quieren abandonar la empresa?

| ¿He escuchado de compañeros que quieren abandonar la empresa? |            |            |
|---|------------|------------|
| Distribución  | Frecuencia | Porcentaje |
| Si  | 98         | 82%        |
| No  | 22         | 18%        |
| <b>TOTAL</b>  | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 8. ¿He escuchado de compañeros que quieren abandonar la empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

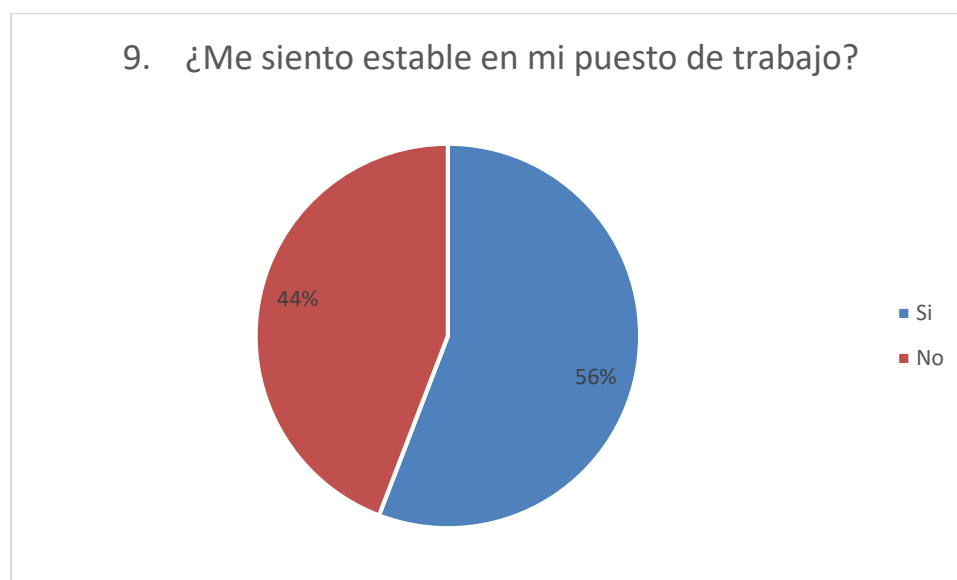
En el gráfico 8, se observa que el 82% de los colaboradores ha escuchado de compañeros que quieren abandonar la empresa, mientras que el 18% no.

Tabla 9. ¿Me siento estable en mi puesto de trabajo?

| ¿Me siento estable en mi puesto de trabajo? |            |            |
|---|------------|------------|
| Distribución                                | Frecuencia | Porcentaje |
| <b>Si</b>                                   | 67         | 56%        |
| <b>No</b>                                   | 53         | 44%        |
| <b>TOTAL</b>                                | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 9. ¿Me siento estable en mi puesto de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

En el gráfico anterior, se muestra que el 56% de los colaboradores se sienten estables en su puesto de trabajo, mientras que el 44% no.

Tabla 10. ¿Me siento motivado en mi puesto de trabajo?

| ¿Me siento motivado en mi puesto de trabajo? |            |            |
|--|------------|------------|
| Distribución                                 | Frecuencia | Porcentaje |
| <b>Si</b>                                    | 70         | 58%        |
| <b>No</b>                                    | 50         | 42%        |
| <b>TOTAL</b>                                 | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 10. ¿Me siento motivado en mi puesto de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Para la pregunta 10, se observa que el 58% de los colaboradores se sienten motivados en su puesto de trabajo, mientras que el 42% no.

Tabla 11. ¿Mi jefe me enseña con claridad mis funciones?

| ¿Mi jefe me enseña con claridad mis funciones? |            |            |
|--|------------|------------|
| Distribución                                   | Frecuencia | Porcentaje |
| <b>Si</b>                                      | 94         | 78%        |
| <b>No</b>                                      | 26         | 22%        |
| <b>TOTAL</b>                                   | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 11. ¿Mi jefe me enseña con claridad mis funciones?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

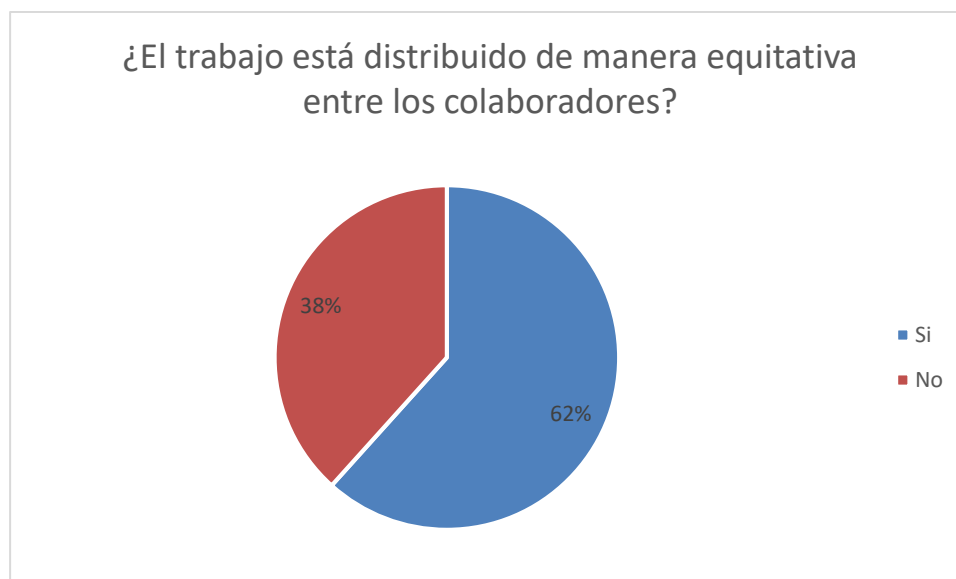
Como se observa en el gráfico 11, el 78% de los colaboradores indican que su jefe le enseña con claridad sus funciones, mientras que al 22% lo contrario.

Tabla 12. ¿El trabajo está distribuido de manera equitativa entre los colaboradores?

| ¿El trabajo está distribuido de manera equitativa entre los colaboradores? |            |             |
|--|------------|-------------|
| Distribución   | Frecuencia | Porcentaje  |
| Si   | 74         | 62%         |
| No   | 46         | 38%         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>120</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 12. ¿El trabajo está distribuido de manera equitativa entre los colaboradores?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

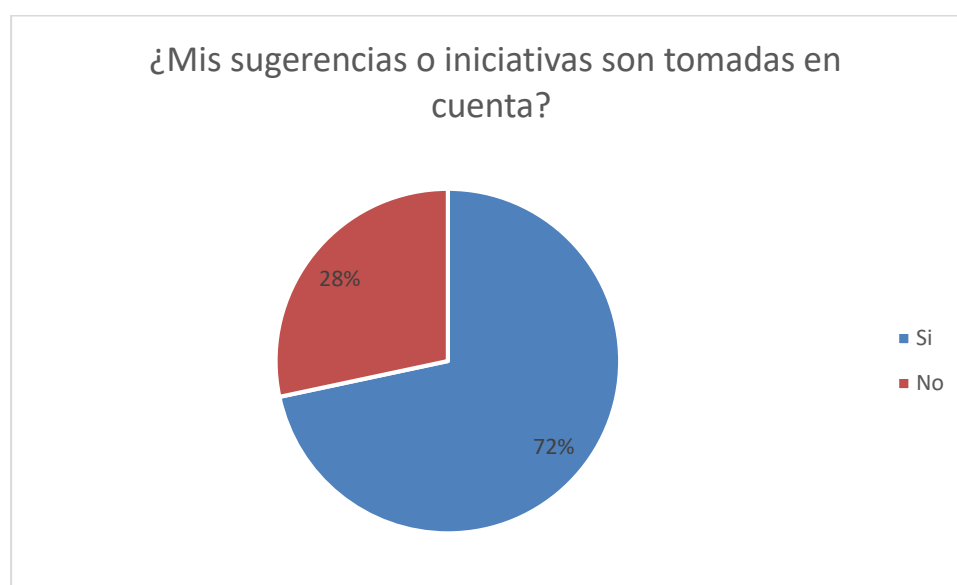
Como se muestra en el gráfico anterior, el 63% de los colaboradores indican que el trabajo si está distribuido de manera equitativa, por otro lado, el 38% indica que no.

Tabla 13. ¿Mis sugerencias o iniciativas son tomadas en cuenta?

| ¿Mis sugerencias o iniciativas son tomadas en cuenta? |            |            |
|---|------------|------------|
| Distribución  | Frecuencia | Porcentaje |
| <b>Si</b>   | 86         | 72%        |
| <b>No</b>   | 34         | 28%        |
| <b>TOTAL</b>  | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 13. ¿Mis sugerencias o iniciativas son tomadas en cuenta?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

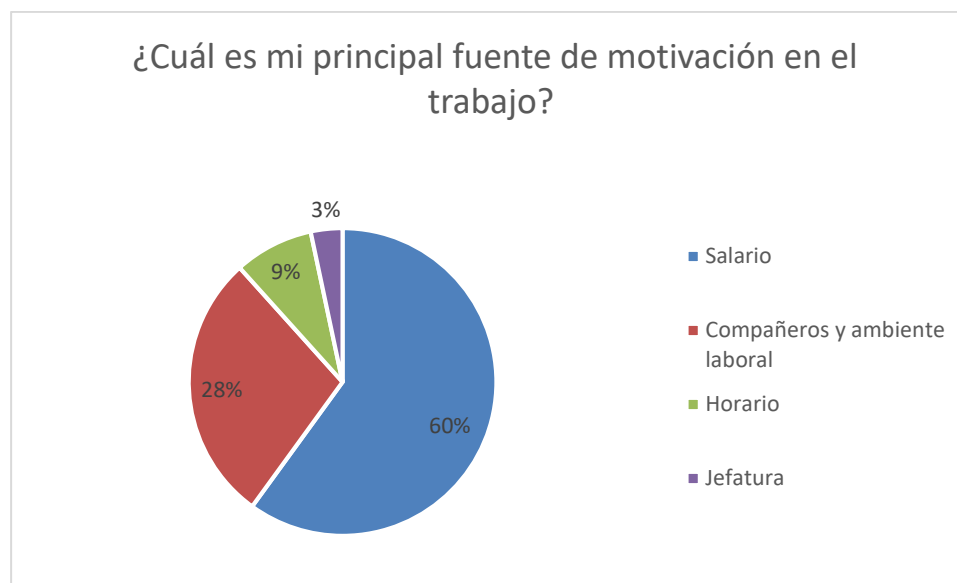
La pregunta 13 hace referencia a que, si las sugerencias o iniciativas de los colaboradores son tomadas en cuenta, obteniendo como resultado que el 72% de los colaboradores considera que si y 28% considera que no.

Tabla 14. ¿Cuál es mi principal fuente de motivación en el trabajo?

| ¿Cuál es mi principal fuente de motivación en el trabajo? |            |             |
|---|------------|-------------|
| Distribución  | Frecuencia | Porcentaje  |
| Salario   | 72         | 60%         |
| Compañeros y ambiente laboral                             | 34         | 28%         |
| Horario   | 10         | 8%          |
| Jefatura  | 4          | 3%          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>120</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 14. ¿Cuál es mi principal fuente de motivación en el trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Como se observa en el gráfico anterior, el 60% de los colaboradores consideran que su principal fuente de motivación en el trabajo es el salario, el 28% indica que el ambiente laboral y compañeros, el 9% indica que es el horario y el 3% indica que es la jefatura.

Tabla 15. ¿Ha tenido oportunidades en el trabajo de aprender funciones nuevas?

| ¿Ha tenido oportunidades en el trabajo de aprender funciones nuevas? |            |            |
|--|------------|------------|
| Distribución   | Frecuencia | Porcentaje |
| <b>Si</b>  | 100        | 83%        |
| <b>No</b>  | 20         | 17%        |
| <b>TOTAL</b>   | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 15. ¿Ha tenido oportunidades en el trabajo de aprender funciones nuevas?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

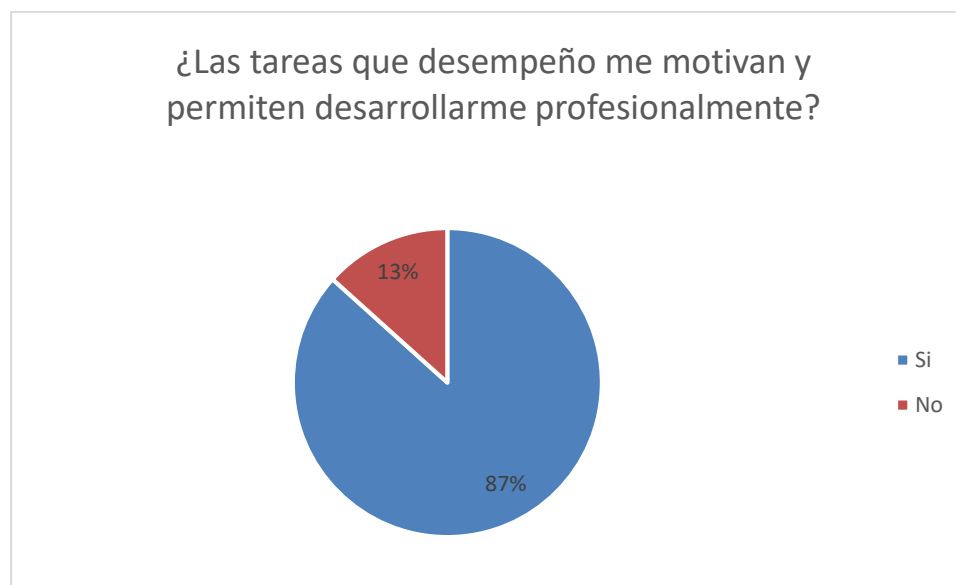
En el gráfico 15 se observa que el 83% de los colaboradores considera haber tenido oportunidades de aprender nuevas funciones en el trabajo, mientras que el 17% indica que no.

Tabla 16. ¿Las tareas que desempeño me motivan y permiten desarrollarme profesionalmente?

| ¿Las tareas que desempeño me motivan y permiten desarrollarme profesionalmente? |            |             |
|---|------------|-------------|
| Distribución  | Frecuencia | Porcentaje  |
| Si  | 104        | 87%         |
| No  | 16         | 13%         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>120</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 16. ¿Las tareas que desempeño me motivan y permiten desarrollarme profesionalmente?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

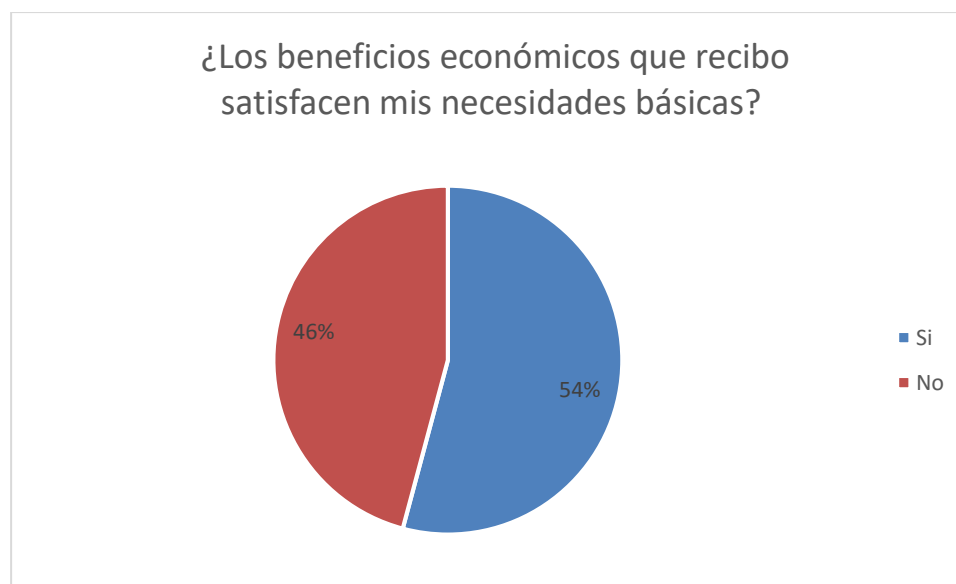
Como se muestra en el gráfico anterior el 87% de los colaboradores indican que las tareas que desempeñan los motivan y los permiten desarrollarse profesionalmente, mientras que el 13% indica que no.

Tabla 17. ¿Los beneficios económicos que recibo satisfacen mis necesidades básicas?

| ¿Los beneficios económicos que recibo satisfacen mis necesidades básicas? |            |            |
|---|------------|------------|
| Distribución  | Frecuencia | Porcentaje |
| <b>Si</b>   | 65         | 54%        |
| <b>No</b>   | 55         | 46%        |
| <b>TOTAL</b>  | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 17. ¿Los beneficios económicos que recibo satisfacen mis necesidades básicas?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

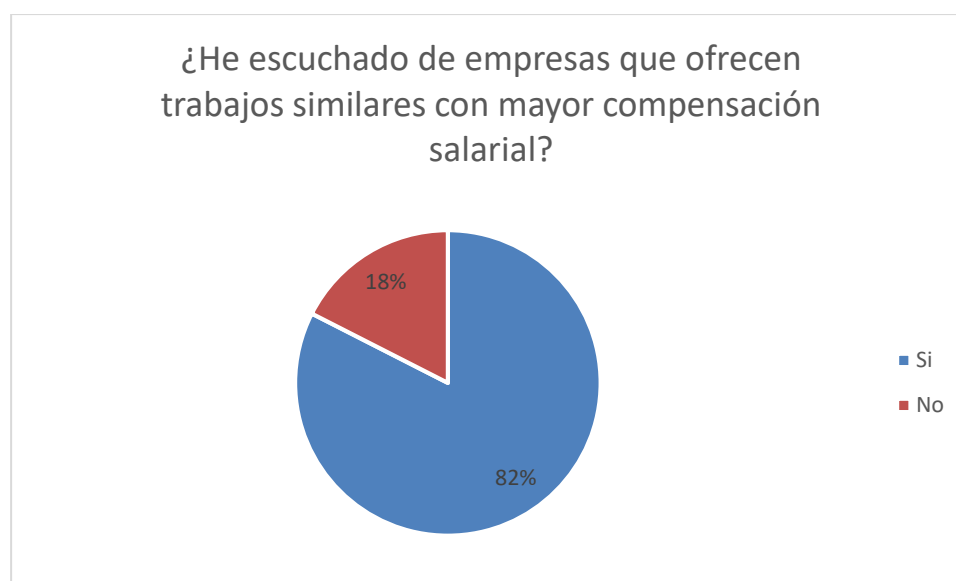
Como se indica en el gráfico 17, el 54% de los colaboradores consideran que los beneficios económicos que reciben satisfacen sus necesidades básicas, mientras que el 46% exteriorizan que no.

Tabla 18. ¿He escuchado de empresas que ofrecen trabajos similares con mayor compensación salarial?

| ¿He escuchado de empresas que ofrecen trabajos similares con mayor compensación salarial? |            |            |
|---|------------|------------|
| Distribución  | Frecuencia | Porcentaje |
| <b>Si</b>   | 99         | 83%        |
| <b>No</b>   | 21         | 18%        |
| <b>TOTAL</b>  | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 18. ¿He escuchado de empresas que ofrecen trabajos similares con mayor compensación salarial?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

En el gráfico anterior se muestra el 82% de los colaboradores indican haber escuchado de empresas que ofrecen trabajos similares a los que realizan con una mayor compensación salarial y el 18% indica no haber escuchado al respecto.

Tabla 19. ¿Cómo calificaría la comunicación con mi jefe directo?

| ¿Cómo calificaría la comunicación con mi jefe directo? |            |             |
|--|------------|-------------|
| Distribución   | Frecuencia | Porcentaje  |
| Excelente  | 47         | 39%         |
| Buena  | 54         | 45%         |
| Regular  | 10         | 8%          |
| Mala   | 9          | 8%          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>120</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 19. ¿Cómo calificaría la comunicación con mi jefe directo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

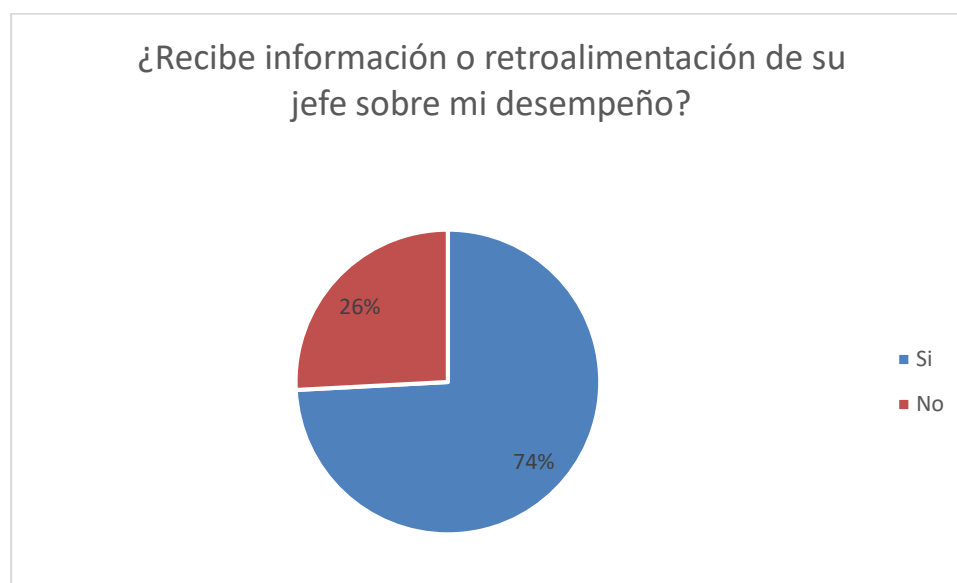
En la pregunta 19, se obtuvieron los siguientes resultados: el 39% de los colaboradores califican la comunicación con su jefe directo como excelente, el 45% la califica como buena, el 8% la califican como regular y el 8% la califican como mala.

Tabla 20. ¿Recibo información o retroalimentación de su jefe sobre mi desempeño?

| ¿Recibe información o retroalimentación de su jefe sobre mi desempeño? |            |            |
|--|------------|------------|
| Distribución   | Frecuencia | Porcentaje |
| <b>Si</b>  | 89         | 74%        |
| <b>No</b>  | 31         | 26%        |
| <b>TOTAL</b>   | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 20. ¿Recibe información o retroalimentación de su jefe sobre mi desempeño?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Como se presenta en el gráfico 20, el 74% de los colaboradores indican recibir información o retroalimentación de su jefe sobre su desempeño, mientras que el 26% indica que no.

Tabla 21. ¿Mi jefe me motiva a mejorar y me hace sentir valorado?

| ¿Mi jefe me motiva a mejorar y me hace sentir valorado? |            |            |
|---|------------|------------|
| Distribución  | Frecuencia | Porcentaje |
| <b>Si</b>   | 80         | 67%        |
| <b>No</b>   | 40         | 33%        |
| <b>TOTAL</b>  | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 21. ¿Mi jefe me motiva a mejorar y me hace sentir valorado?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

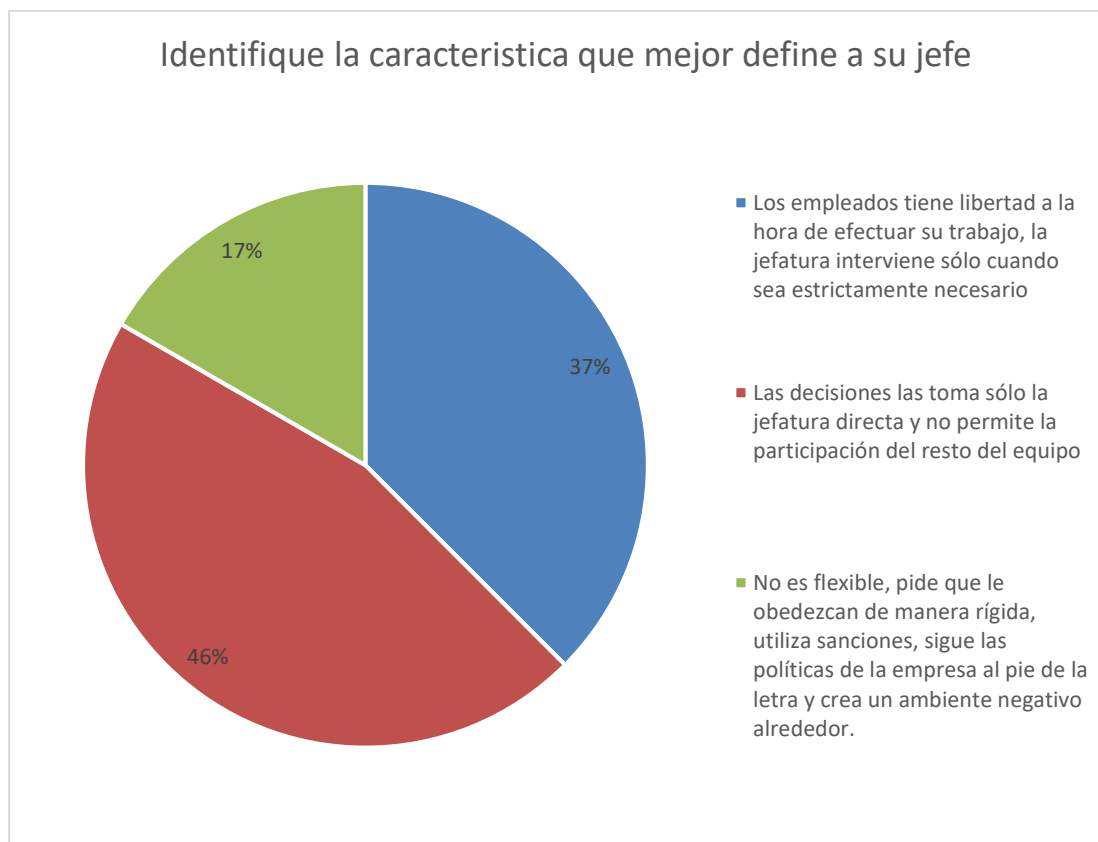
En el gráfico anterior se observa que el 67% de los colaboradores expresan que sus jefes los motivan a mejorar y los hacen sentir valorados, mientras que el 33% piensa lo contrario.

Tabla 22. Identifique la característica que mejor define a su jefe

| <b>Identifique la característica que mejor define a su jefe</b>   |                   |                   |
|---|-------------------|-------------------|
| <b>Distribución</b>   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
| <b>Los empleados tienen libertad a la hora de efectuar su trabajo, la jefatura interviene sólo cuando sea estrictamente necesario</b>   | 45                | 38%               |
| <b>Las decisiones las toma sólo la jefatura directa y no permite la participación del resto del equipo</b>  | 55                | 46%               |
| <b>No es flexible, pide que le obedezcan de manera rígida, utiliza sanciones, sigue las políticas de la empresa al pie de la letra y crea un ambiente negativo alrededor.</b> | 20                | 17%               |
| <b>TOTAL</b>  | 120               | 100%              |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 22. Identifique la característica que mejor define a su jefe



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

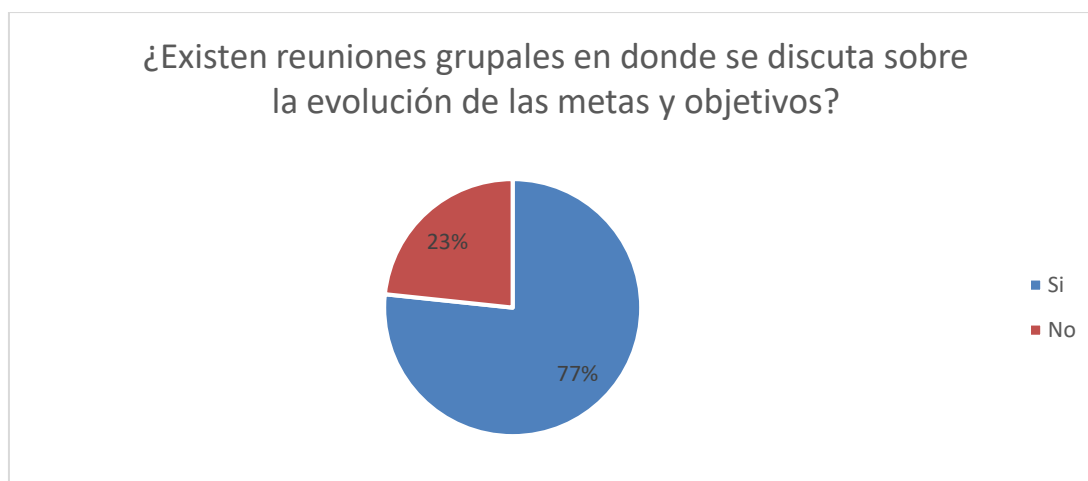
Como se observa en el gráfico anterior, el 46% de los colaboradores exteriorizan que las decisiones las toma solo la jefatura directa, el 37% indican que los empleados tienen libertad a la hora de efectuar su trabajo y la jefatura interviene solo cuando sea estrictamente necesario y el 17% de los colaboradores creen que la característica que mejor define a su jefe es que no es flexible, pide que le obedezcan de manera rígida, utiliza sanciones y crea un ambiente negativo alrededor.

Tabla 23. ¿Existen reuniones grupales en donde se discuta sobre la evolución de las metas y objetivos?

| ¿Existen reuniones grupales en donde se discuta sobre la evolución de las metas y objetivos? |            |             |
|--|------------|-------------|
| Distribución   | Frecuencia | Porcentaje  |
| Si   | 92         | 77%         |
| No   | 28         | 23%         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>120</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 23. ¿Existen reuniones grupales en donde se discuta sobre la evolución de las metas y objetivos?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

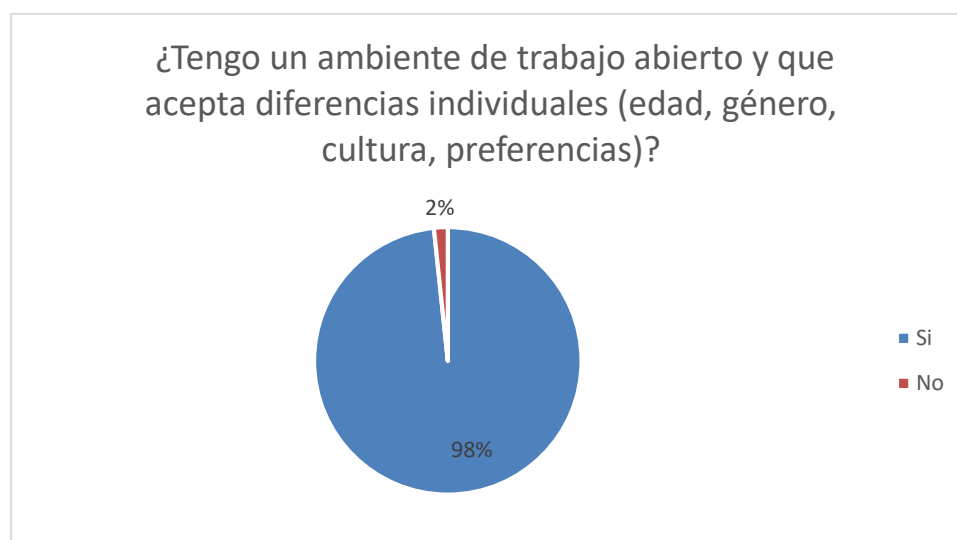
Como se indica en el gráfico anterior, el 77% de los colaboradores indica tener reuniones grupales en donde se discuta sobre la evolución de las metas y objetivos, mientras que el 23% piensa lo contrario.

Tabla 24. ¿Tengo un ambiente de trabajo abierto y que acepta diferencias individuales (edad, género, cultura, preferencias)?

| ¿Tengo un ambiente de trabajo abierto y que acepta diferencias individuales (edad, género, cultura, preferencias)? |            |             |
|--|------------|-------------|
| Distribución   | Frecuencia | Porcentaje  |
| Si   | 118        | 98%         |
| No   | 2          | 2%          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>120</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 24. ¿Tengo un ambiente de trabajo abierto y que acepta diferencias individuales (edad, género, cultura, preferencias)?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

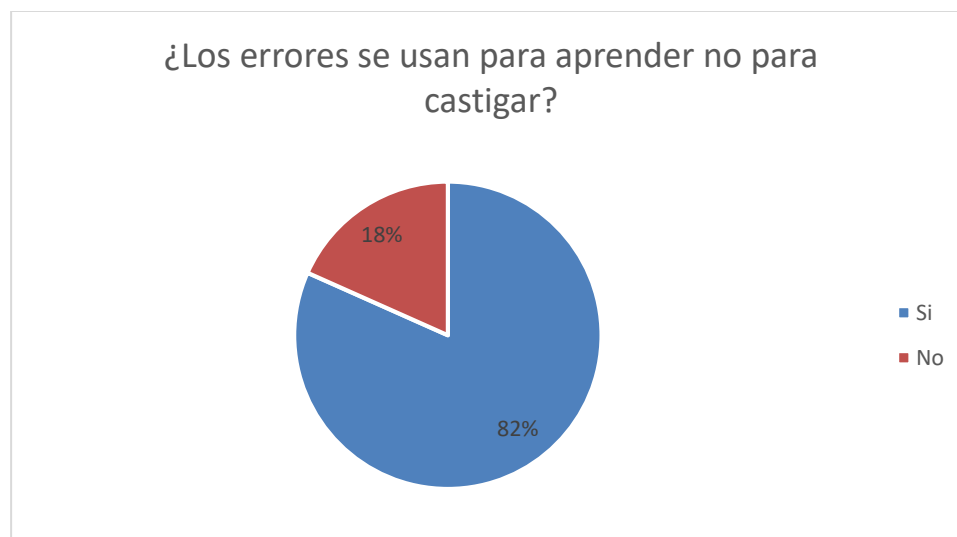
Como se observa en el gráfico anterior, el 98% de los colaboradores expresa tener un ambiente de trabajo abierto que acepta diferencias individuales (edad, género, cultura, preferencias) mientras que el 2% indica que no.

Tabla 25. ¿Los errores se usan para aprender no para castigar?

| ¿Los errores se usan para aprender no para castigar? |            |            |
|--|------------|------------|
| Distribución   | Frecuencia | Porcentaje |
| <b>Si</b>  | 98         | 82%        |
| <b>No</b>  | 22         | 18%        |
| <b>TOTAL</b>   | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 25. ¿Los errores se usan para aprender no para castigar?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

En el gráfico 25, se observa que el 82% de los colaboradores mencionan que en la empresa los errores se usan para aprender y no para castigar mientras que el 18% indica lo contrario.

Tabla 26. ¿Puedo reportar algo que considero antiético sin miedo a consecuencias negativas para mí?

| ¿Puedo reportar algo que considero antiético sin miedo a consecuencias negativas para mí? |            |            |
|---|------------|------------|
| Distribución  | Frecuencia | Porcentaje |
| <b>Si</b>   | 84         | 70%        |
| <b>No</b>   | 36         | 30%        |
| <b>TOTAL</b>  | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 26. ¿Puedo reportar algo que considero antiético sin miedo a consecuencias negativas para mí?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Como se indica en el gráfico anterior, el 70% de los colaboradores expresan que pueden reportar algo que consideren antiético sin miedo a tener consecuencias negativas el 21% menciona lo contrario.

Tabla 27. ¿Considero que la mayoría de mis compañeros está satisfecha en la empresa?

| ¿Considero que la mayoría de mis compañeros está satisfecho en la empresa? |            |            |
|--|------------|------------|
| Distribución   | Frecuencia | Porcentaje |
| Si   | 72         | 60%        |
| No   | 48         | 40%        |
| <b>TOTAL</b>   | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 27. ¿Considero que la mayoría de mis compañeros está satisfecha en la empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

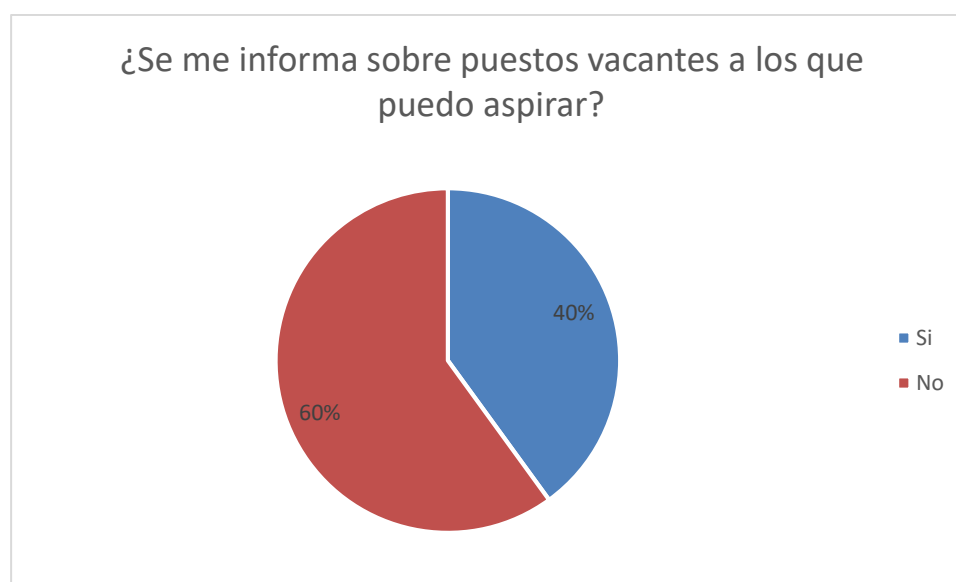
Como se muestra en el gráfico anterior, el 60% de los trabajadores indican que la mayoría de sus compañeros de trabajo están satisfechos en la empresa y el 40% indica que no.

Tabla 28. ¿Se me informa sobre puestos vacantes a los que puedo aspirar?

| ¿Se me informa sobre puestos vacantes a los que puedo aspirar? |            |             |
|--|------------|-------------|
| Distribución   | Frecuencia | Porcentaje  |
| Si   | 48         | 40%         |
| No   | 72         | 60%         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>120</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019

Gráfico 28. ¿Se me informa sobre puestos vacantes a los que puedo aspirar?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

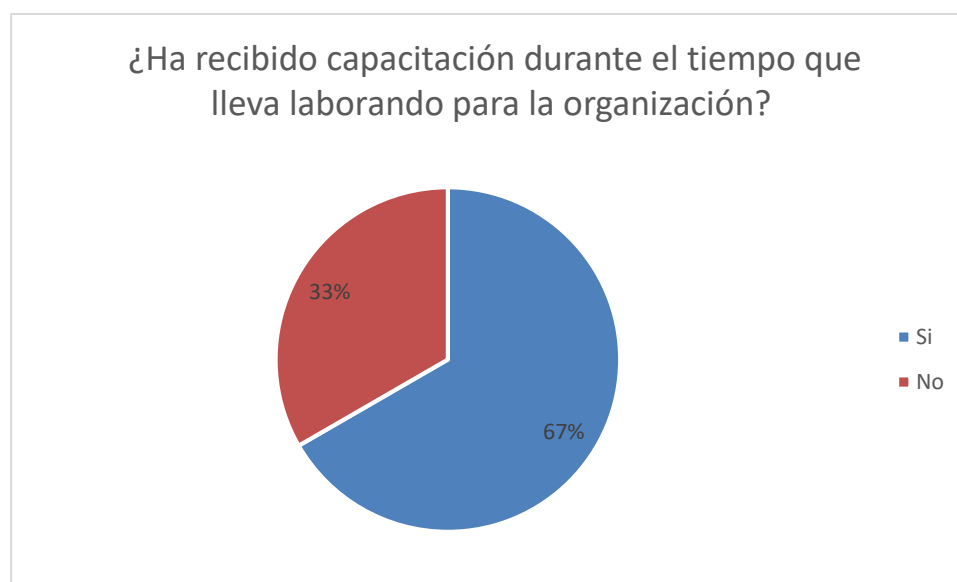
Como se indica en el gráfico anterior, un 60% expresa sí ser informado sobre puestos vacantes a los que puede aspirar y el 40% expresa no ser informado.

Tabla 29. ¿Ha recibido capacitación durante el tiempo que lleva laborando para la organización?

| ¿Ha recibido capacitación durante el tiempo que lleva laborando para la organización? |            |            |
|---|------------|------------|
| Distribución  | Frecuencia | Porcentaje |
| <b>Si</b>   | 80         | 67%        |
| <b>No</b>   | 40         | 33%        |
| <b>TOTAL</b>  | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 29. ¿Ha recibido capacitación durante el tiempo que lleva laborando para la organización?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Como se observa en el gráfico anterior, el 67% de los colaboradores indican sí haber recibido capacitación durante el tiempo que llevan laborando para la organización y un 33% responde que no.

Tabla 30. ¿Los horarios laborales me permiten compartir tiempo con mi familia?

| ¿Los horarios laborales me permiten compartir tiempo con mi familia? |            |             |
|--|------------|-------------|
| Distribución   | Frecuencia | Porcentaje  |
| Si   | 64         | 53%         |
| No   | 56         | 47%         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>120</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 30. ¿Los horarios laborales me permiten compartir tiempo con mi familia?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

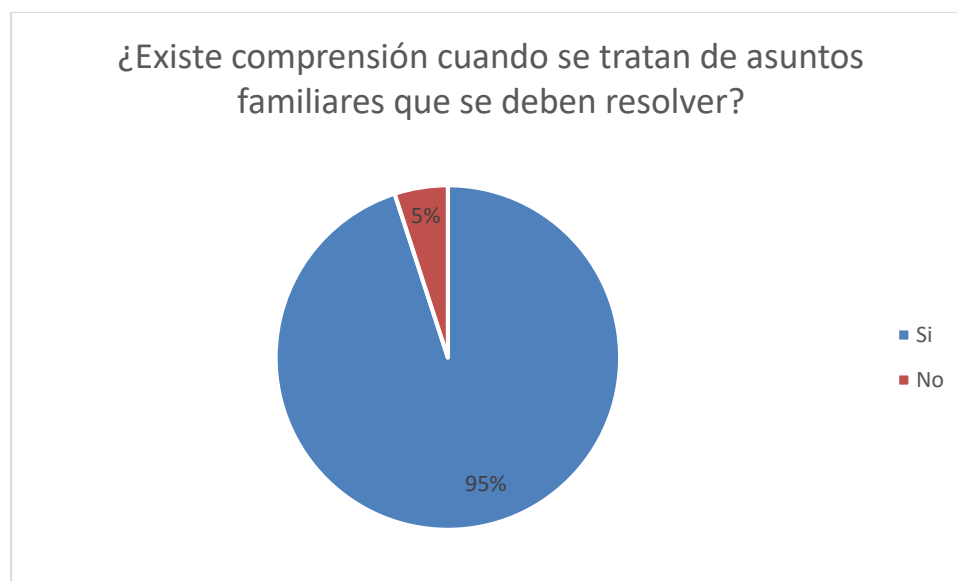
Para la pregunta 30, el 53% de los colaboradores consideran que los horarios laborales les permiten compartir tiempo con sus familias, mientras que el 47% responde que no.

Tabla 31. ¿Existe comprensión cuando se tratan de asuntos familiares que se deben resolver?

| ¿Existe comprensión cuando se tratan de asuntos familiares que se deben resolver? |            |            |
|---|------------|------------|
| Distribución  | Frecuencia | Porcentaje |
| Si  | 114        | 95%        |
| No  | 6          | 5%         |
| <b>TOTAL</b>  | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 31. ¿Existe comprensión cuando se tratan de asuntos familiares que se deben resolver?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

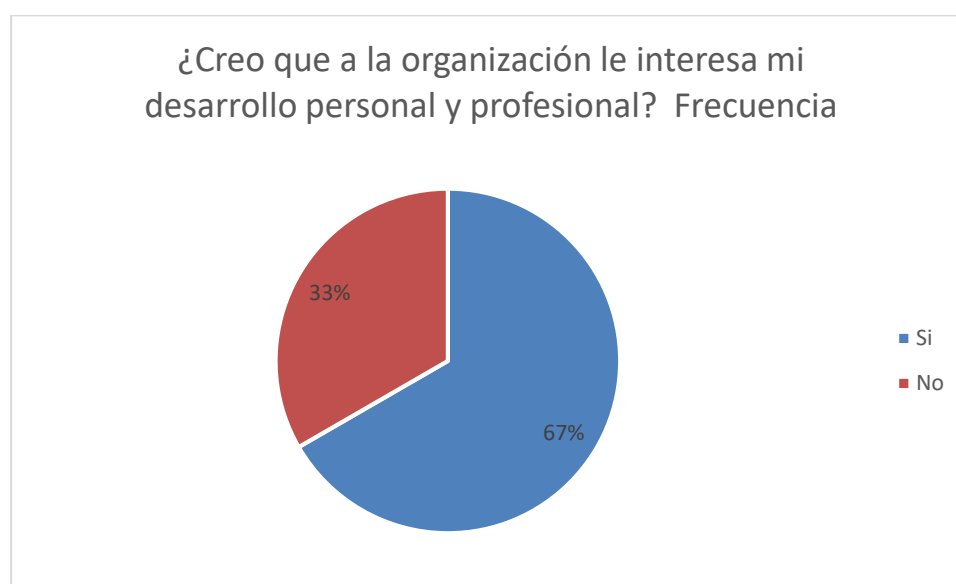
Como se observa en el gráfico anterior, el 95% de los colaboradores indican que en la empresa existe comprensión cuando se trata de asuntos familiares que deben resolver, mientras que solo el 5% responde que no.

Tabla 32. ¿Creo que a la organización le interesa mi desarrollo personal y profesional?

| ¿Creo que a la organización le interesa mi desarrollo personal y profesional? |            |            |
|---|------------|------------|
| Distribución  | Frecuencia | Porcentaje |
| <b>Si</b>   | 80         | 67%        |
| <b>No</b>   | 40         | 33%        |
| <b>TOTAL</b>  | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 32. ¿Creo que a la organización le interesa mi desarrollo personal y profesional?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

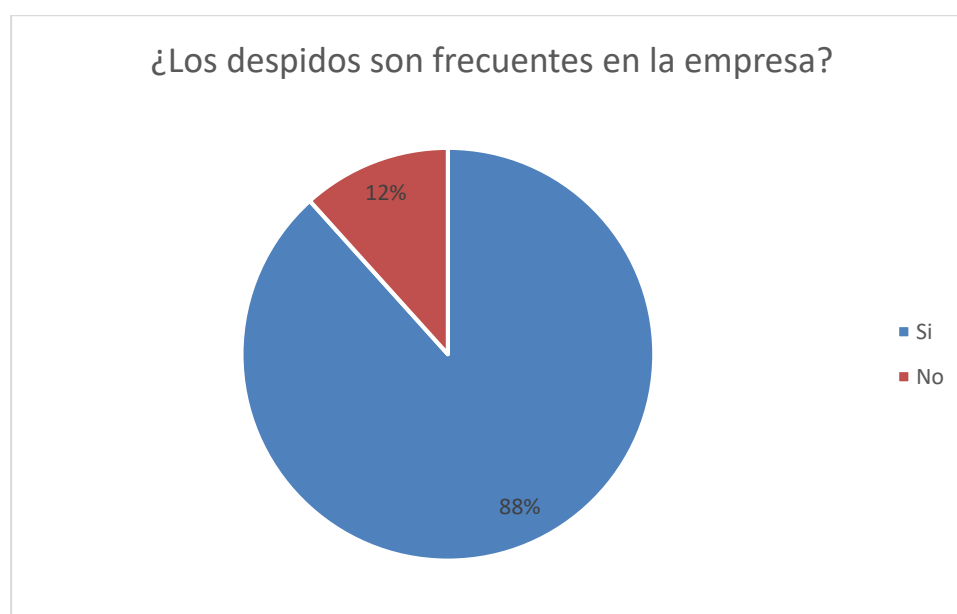
En el gráfico 32, se observa que el 67% del personal cree que a la organización le interesa su desarrollo personal y profesional y el 33% manifiesta que no.

Tabla 33. ¿Los despidos son frecuentes en la empresa?

| ¿Los despidos son frecuentes en la empresa? |            |            |
|---|------------|------------|
| Distribución                                | Frecuencia | Porcentaje |
| <b>Si</b>                                   | 106        | 88%        |
| <b>No</b>                                   | 14         | 12%        |
| <b>TOTAL</b>                                | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 33. ¿Los despidos son frecuentes en la empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

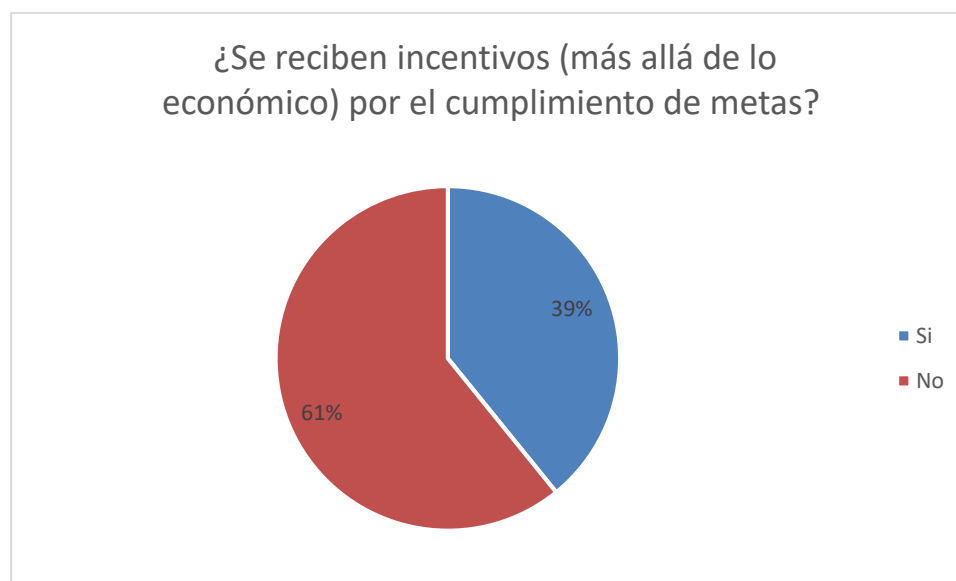
En el gráfico anterior, se puede observar que el 88% de los colaboradores consideran que los despidos son frecuentes en la empresa mientras que el 12% considera lo contrario.

Tabla 34. ¿Se reciben incentivos (más allá de lo económico) por el cumplimiento de metas??

| ¿Se reciben incentivos (más allá de lo económico) por el cumplimiento de metas? |            |            |
|---|------------|------------|
| Distribución  | Frecuencia | Porcentaje |
| Si  | 47         | 39%        |
| No  | 73         | 61%        |
| <b>TOTAL</b>  | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 34. ¿Se reciben incentivos (más allá de lo económico) por el cumplimiento de metas?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

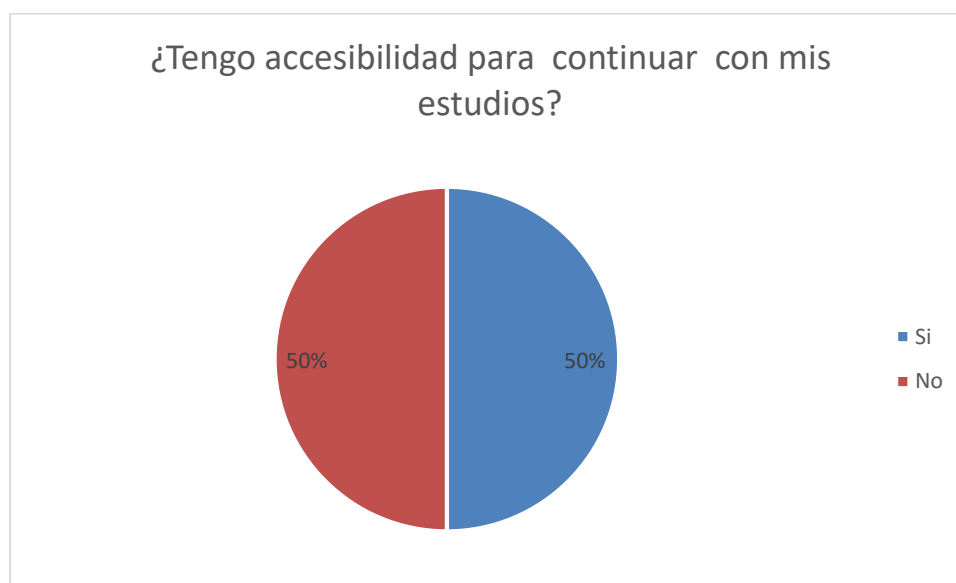
Como se observa en el gráfico anterior, el 61% de los colaboradores mencionan que no se reciben incentivos más allá de lo económico por el cumplimiento de metas y el 39% responde que sí.

Tabla 35. ¿Tengo accesibilidad para continuar con mis estudios?

| ¿Tengo accesibilidad para continuar con mis estudios? |            |            |
|---|------------|------------|
| Distribución  | Frecuencia | Porcentaje |
| <b>Si</b>   | 60         | 50%        |
| <b>No</b>   | 60         | 50%        |
| <b>TOTAL</b>  | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 35. ¿Tengo accesibilidad para continuar con mis estudios?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

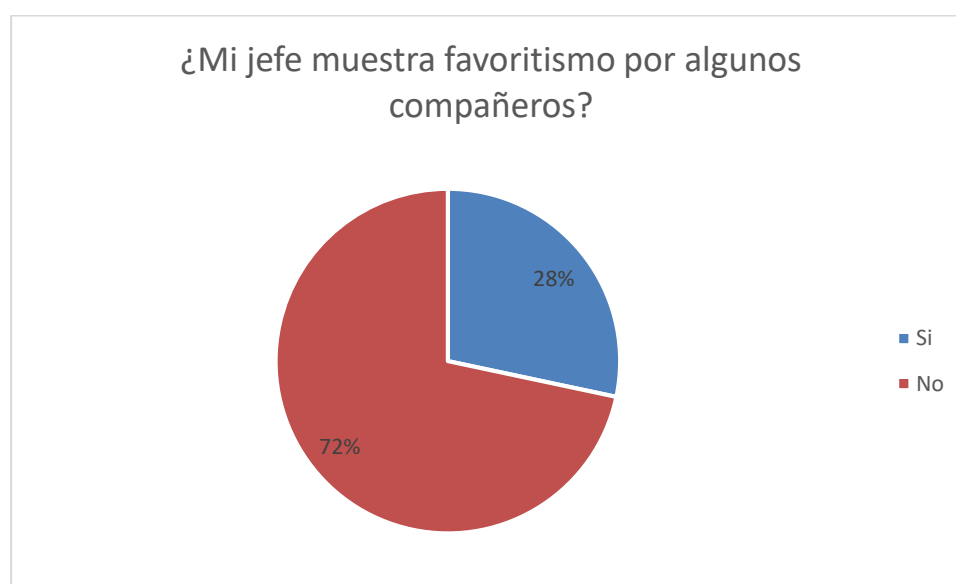
La pregunta 35 hace referencia a la accesibilidad que se tiene para continuar con los estudios, obteniendo como resultados que el 50% menciona que sí la tienen y el otro 50% responde que no.

Tabla 36. ¿Mi jefe muestra favoritismo por algunos compañeros?

| ¿Mi jefe muestra favoritismo por algunos compañeros? |            |            |
|--|------------|------------|
| Distribución   | Frecuencia | Porcentaje |
| <b>Si</b>  | 34         | 28%        |
| <b>No</b>  | 86         | 72%        |
| <b>TOTAL</b>   | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019

Gráfico 36. ¿Mi jefe muestra favoritismo por algunos compañeros?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

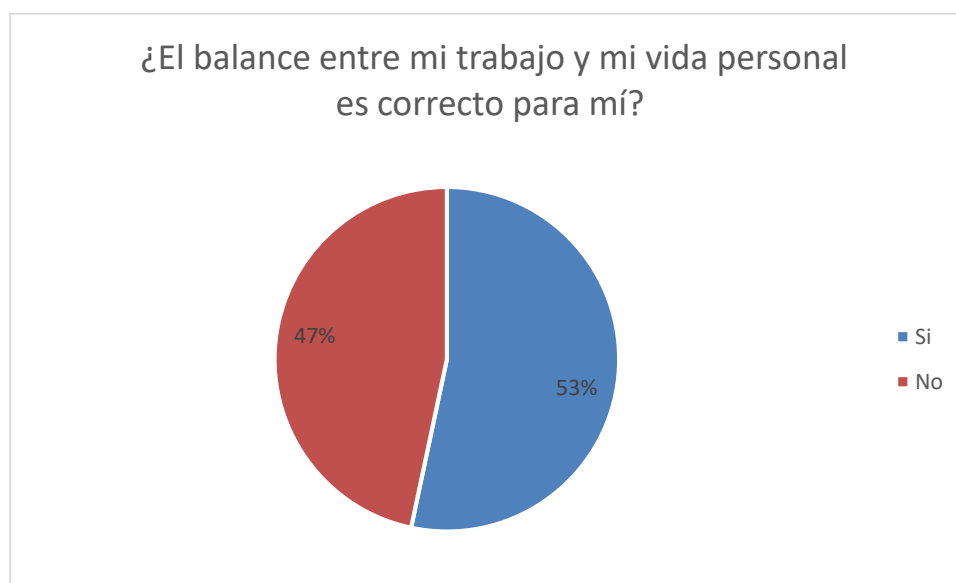
Como se observa en el gráfico anterior, el 28% del personal expresa que su jefe muestra favoritismos por algunos compañeros y el 72% expresa que no.

Tabla 37. ¿El balance entre mi trabajo y mi vida personal es correcto para mí?

| ¿El balance entre mi trabajo y mi vida personal es correcto para mí? |            |            |
|--|------------|------------|
| Distribución   | Frecuencia | Porcentaje |
| <b>Si</b>  | 64         | 53%        |
| <b>No</b>  | 56         | 47%        |
| <b>TOTAL</b>   | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019

Gráfico 37. ¿El balance entre mi trabajo y mi vida personal es correcto para mí?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

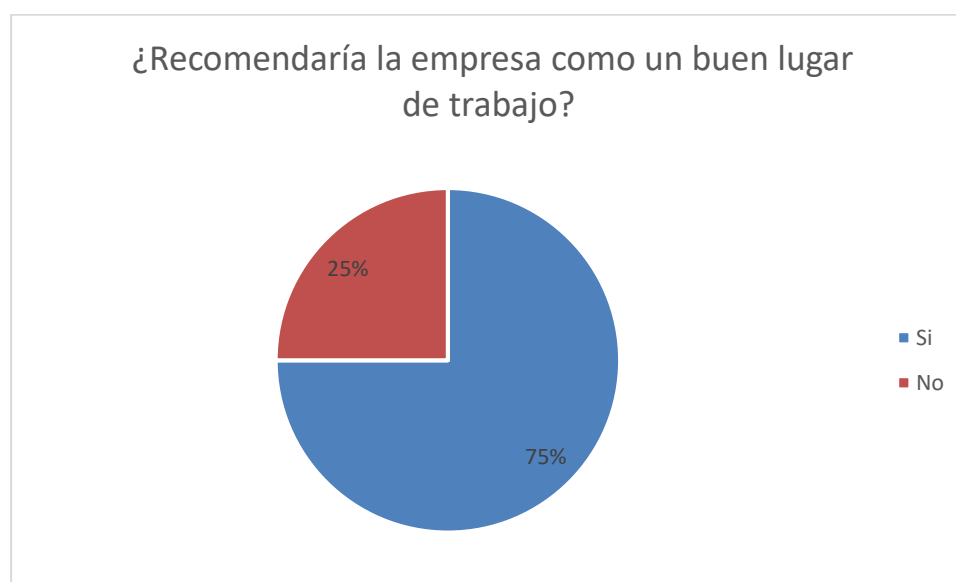
En el gráfico 37, se observa que el 53% de los colaboradores consideran que el balance entre el trabajo y la vida personal es correcto para ellos, mientras que el 47% consideran que no.

Tabla 38. ¿Recomendaría la empresa como un buen lugar de trabajo?

| ¿Recomendaría la empresa como un buen lugar de trabajo? |            |            |
|---|------------|------------|
| Distribución  | Frecuencia | Porcentaje |
| <b>Si</b>   | 90         | 75%        |
| <b>No</b>   | 30         | 25%        |
| <b>TOTAL</b>  | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 38. ¿Recomendaría la empresa como un buen lugar de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

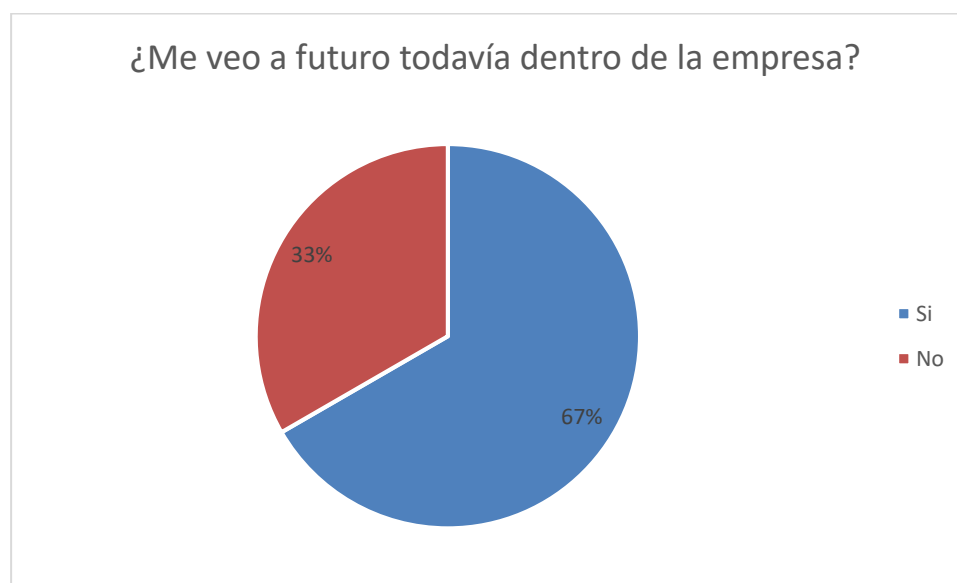
Como se observa en el gráfico anterior, el 75% de los colaboradores recomendarían la empresa como un buen lugar de trabajo mientras que el 25% no lo haría.

Tabla 39. ¿Me veo a futuro todavía dentro de la empresa?

| ¿Me veo a futuro todavía dentro de la empresa? |            |            |
|--|------------|------------|
| Distribución                                   | Frecuencia | Porcentaje |
| <b>Si</b>                                      | 80         | 67%        |
| <b>No</b>                                      | 40         | 33%        |
| <b>TOTAL</b>                                   | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 39. ¿Me veo a futuro todavía dentro de la empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

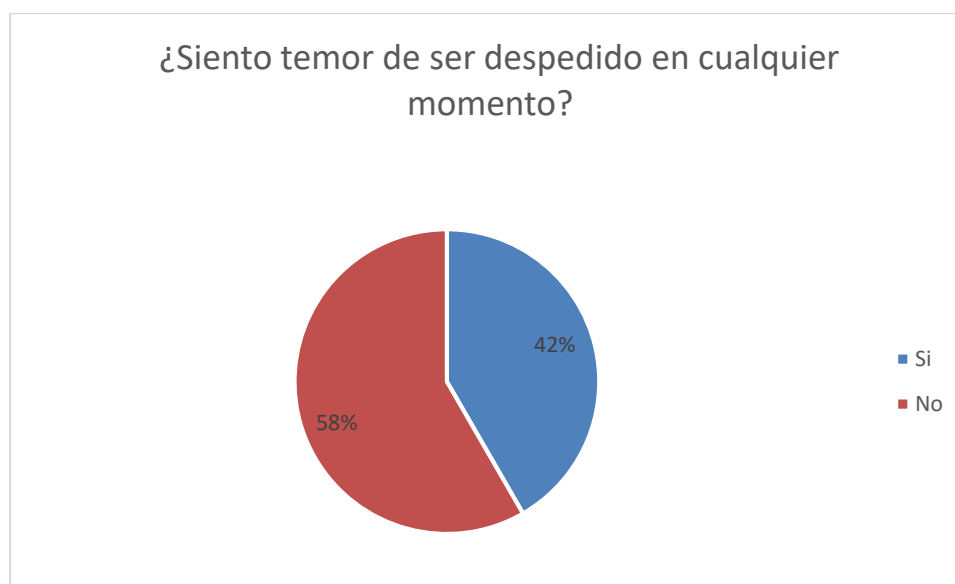
El gráfico 39 indica que el 67% de los colaboradores se ven a futuro dentro de la empresa y el 33% no.

Tabla 40. ¿Siento temor de ser despedido en cualquier momento?

| ¿Siento temor de ser despedido en cualquier momento? |            |            |
|--|------------|------------|
| Distribución   | Frecuencia | Porcentaje |
| <b>Si</b>  | 50         | 42%        |
| <b>No</b>  | 70         | 58%        |
| <b>TOTAL</b>   | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 40. ¿Siento temor de ser despedido en cualquier momento?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

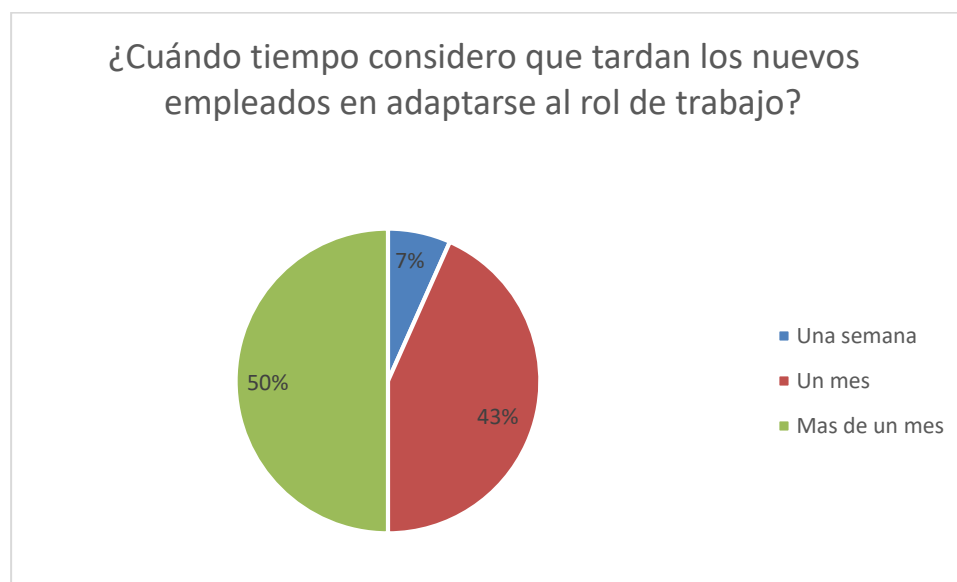
En el gráfico anterior, se muestra que el 42% de los colaboradores sienten temor de ser despedidos en cualquier momento mientras que el 58% no.

Tabla 41. ¿Cuándo tiempo considero que tardan los nuevos empleados en adaptarse al rol de trabajo?

| ¿Cuándo tiempo considero que tardan los nuevos empleados en adaptarse al rol de trabajo? |            |             |
|--|------------|-------------|
| Distribución   | Frecuencia | Porcentaje  |
| Una semana   | 8          | 7%          |
| Un mes   | 52         | 43%         |
| Mas de un mes  | 60         | 50%         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>120</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 41. ¿Cuándo tiempo considero que tardan los nuevos empleados en adaptarse al rol de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

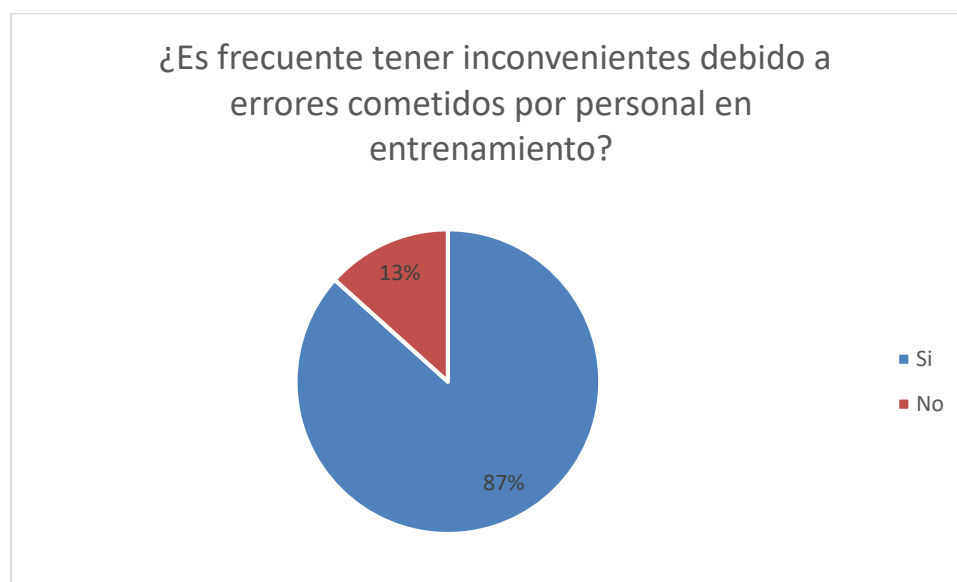
La pregunta 41 hace referencia al tiempo que consideran que tardan los nuevos empleados en adaptarse al rol de trabajo obteniendo como resultados que el 50% considera que tardan más de mes, el 43% considera que tardan un mes y el 7% considera que se tardan una semana.

Tabla 42. ¿Es frecuente tener inconvenientes debido a errores cometidos por personal en entrenamiento?

| ¿Es frecuente tener inconvenientes debido a errores cometidos por personal en entrenamiento? |            |            |
|--|------------|------------|
| Distribución   | Frecuencia | Porcentaje |
| <b>Si</b>  | 104        | 87%        |
| <b>No</b>  | 16         | 13%        |
| <b>TOTAL</b>   | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 42. ¿Es frecuente tener inconvenientes debido a errores cometidos por personal en entrenamiento?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

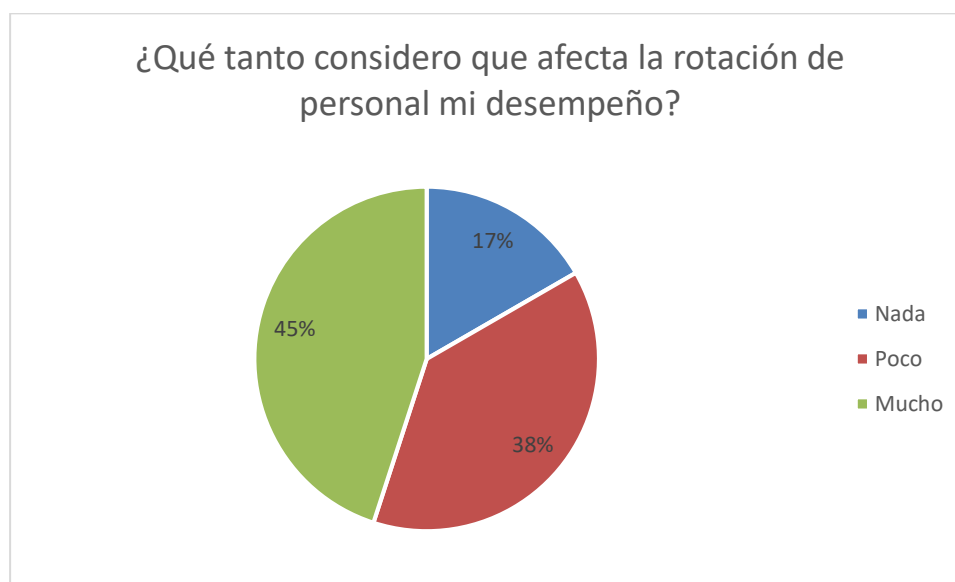
Como se observa en el gráfico anterior, el 87% de los colaboradores respondieron que si es frecuente tener inconvenientes debido a errores cometidos por personal en entrenamiento y el 13% piensa que no.

Tabla 43. ¿Qué tanto considero que afecta la rotación de personal mi desempeño?

| ¿Qué tanto considero que afecta la rotación de personal mi desempeño? |            |            |
|---|------------|------------|
| Distribución  | Frecuencia | Porcentaje |
| <b>Nada</b>   | 20         | 17%        |
| <b>Poco</b>   | 46         | 38%        |
| <b>Mucho</b>  | 54         | 45%        |
| <b>TOTAL</b>  | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 43. ¿Qué tanto considero que afecta la rotación de personal mi desempeño?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

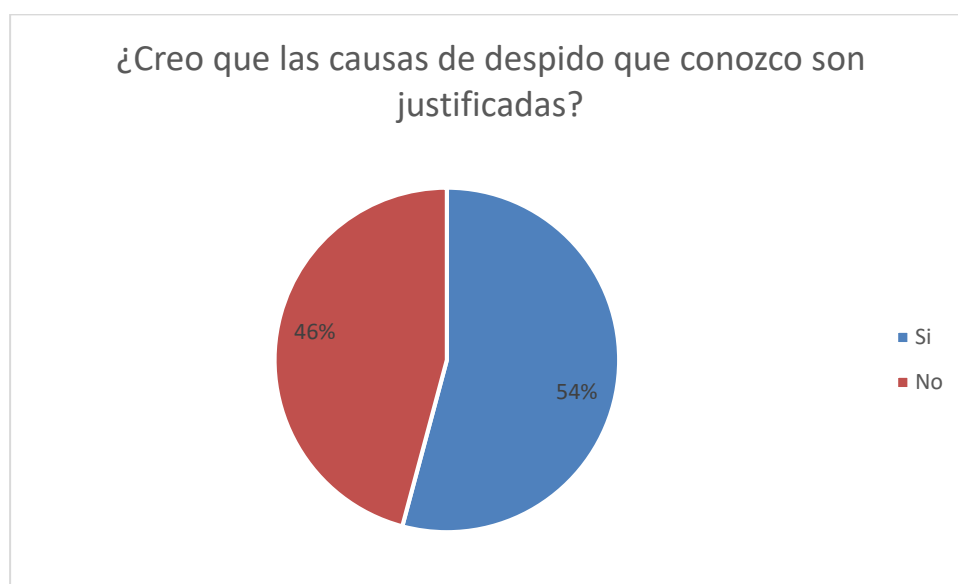
El gráfico 43 indica que el 45% del personal expresa que la rotación de personal afecta mucho su desempeño, el 38% indica que le afecta poco y el 17% indica que no le afecta en nada.

Tabla 44. ¿Creo que las causas de despido que conozco son justificadas?

| ¿Creo que las causas de despido que conozco son justificadas? |            |            |
|---|------------|------------|
| Distribución  | Frecuencia | Porcentaje |
| <b>Si</b>   | 65         | 54%        |
| <b>No</b>   | 55         | 46%        |
| <b>TOTAL</b>  | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 44. ¿Creo que las causas de despido que conozco son justificadas?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

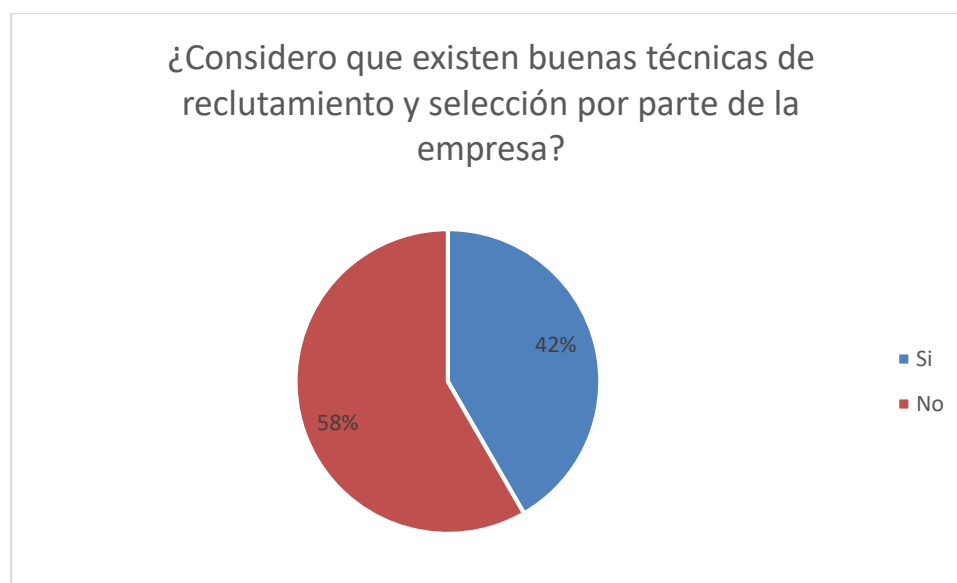
Como se observa en el gráfico anterior, el 54% de los colaboradores considera que las causas de despido que conocen son justificadas, mientras que el 46% señala que no lo son.

Tabla 45. ¿Considero que existen buenas técnicas de reclutamiento y selección por parte de la empresa?

| ¿Considero que existen buenas técnicas de reclutamiento y selección por parte de la empresa? |            |             |
|--|------------|-------------|
| Distribución   | Frecuencia | Porcentaje  |
| Si   | 50         | 42%         |
| No   | 70         | 58%         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>120</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 45. ¿Considero que existen buenas técnicas de reclutamiento y selección por parte de la empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

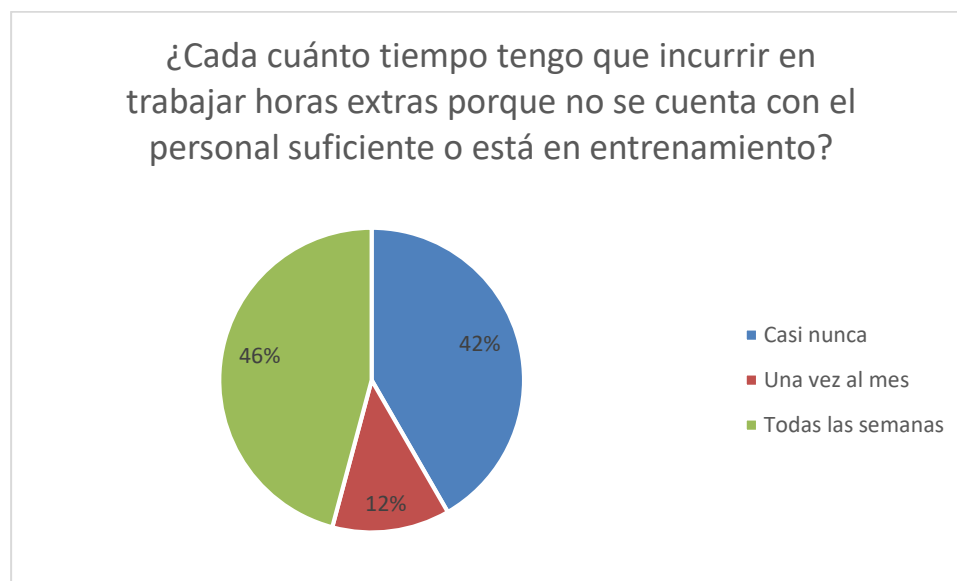
Como se observa en el gráfico anterior, el 42% del personal considera que existen buenas técnicas de reclutamiento y selección por parte de la empresa, mientras que el 58% considera que no las hay.

Tabla 46. ¿Cada cuánto tiempo tengo que incurrir en trabajar horas extras porque no se cuenta con el personal suficiente o está en entrenamiento?

| ¿Cada cuánto tiempo tengo que incurrir en trabajar horas extras porque no se cuenta con el personal suficiente o está en entrenamiento? |            |             |
|---|------------|-------------|
| Distribución  | Frecuencia | Porcentaje  |
| Casi nunca  | 50         | 42%         |
| Una vez al mes  | 15         | 13%         |
| Todas las semanas   | 55         | 46%         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>120</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 46. ¿Cada cuánto tiempo tengo que incurrir en trabajar horas extras porque no se cuenta con el personal suficiente o está en entrenamiento?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

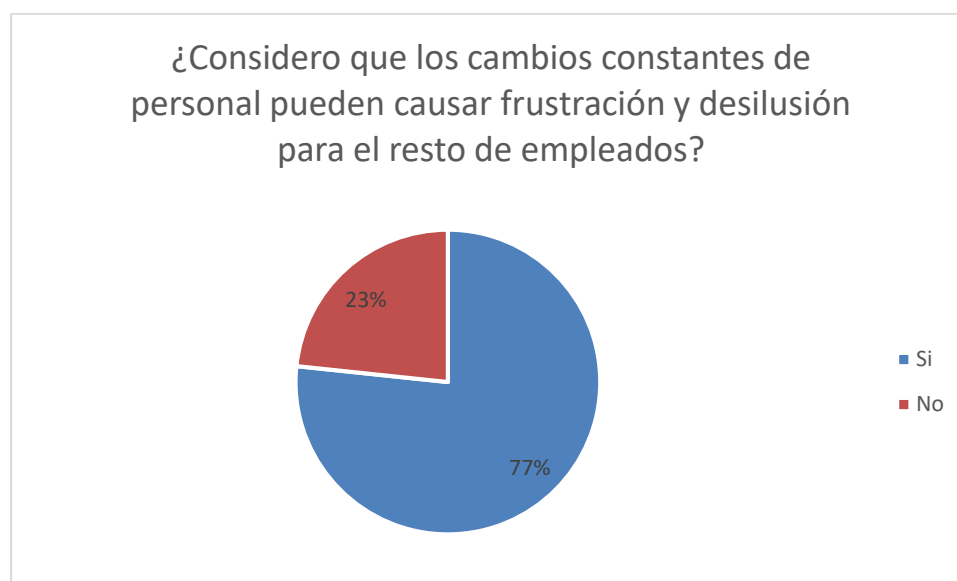
En el gráfico anterior, el 46% responde que todas las semanas deben de incurrir en trabajar horas extras, porque no se cuenta con el personal suficiente o está en entrenamiento, el 42% indica que casi nunca tiene que incurrir en trabajar horas extras y el 12% indica que una vez al mes deben de hacerlo.

Tabla 47. ¿Considero que los cambios constantes de personal pueden causar frustración y desilusión para el resto de los empleados?

| ¿Considero que los cambios constantes de personal pueden causar frustración y desilusión para el resto de los empleados? |            |            |
|--|------------|------------|
| Distribución   | Frecuencia | Porcentaje |
| <b>Si</b>  | 92         | 77%        |
| <b>No</b>  | 28         | 23%        |
| <b>TOTAL</b>   | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 47. ¿Considero que los cambios constantes de personal pueden causar frustración y desilusión para el resto de los empleados?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

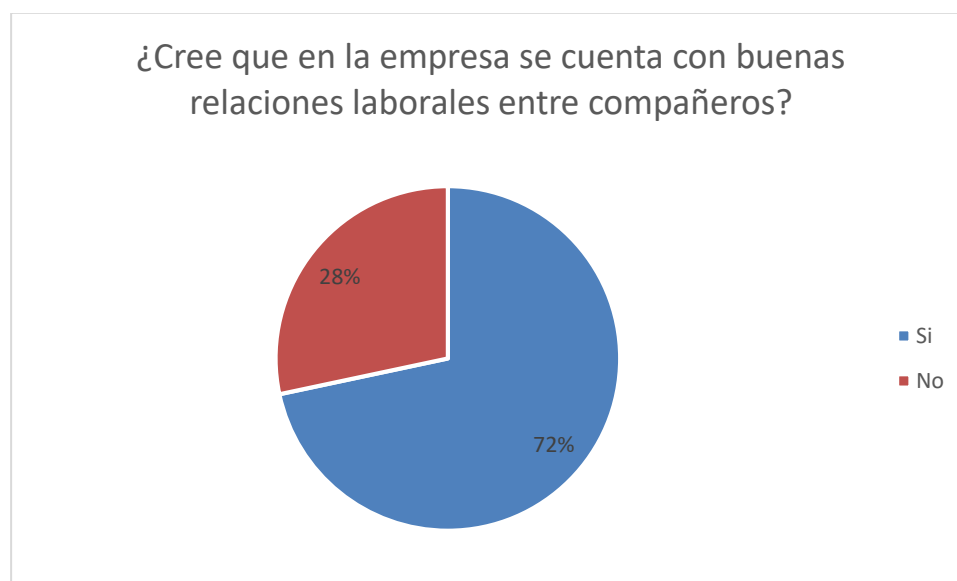
Como se observa en el gráfico anterior, el 77% de los colaboradores consideran que los cambios constantes de personal pueden causar frustración y desilusión y 23% indica lo contrario.

*Tabla 48. ¿Cree que en la empresa se cuenta con buenas relaciones laborales entre compañeros?*

| <b>¿Cree que en la empresa se cuenta con buenas relaciones laborales entre compañeros?</b> |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|
| <b>Distribución</b>  | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
| <b>Si</b>  | 86                | 72%               |
| <b>No</b>  | 34                | 28%               |
| <b>TOTAL</b>   | 120               | 100%              |

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.*

*Gráfico 48. ¿Cree que en la empresa se cuenta con buenas relaciones laborales entre compañeros?*



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.*

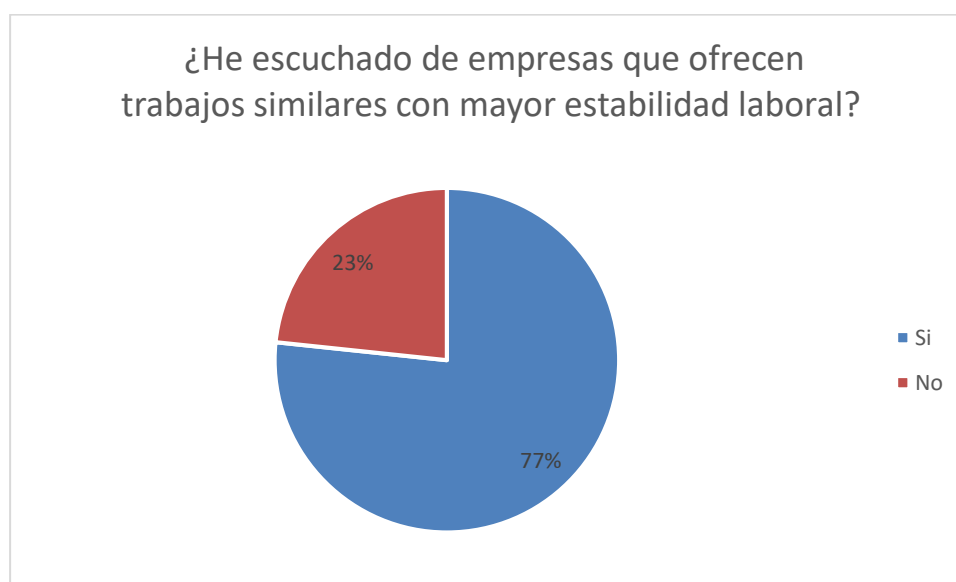
Como se observa en el gráfico 48, el 72% de los colaboradores creen que en la empresa se cuenta con buenas relaciones laborales entre compañeros, mientras que el 28% expresa lo contrario.

Tabla 49. ¿He escuchado de empresas que ofrecen trabajos similares con mayor estabilidad laboral?

| ¿He escuchado de empresas que ofrecen trabajos similares con mayor estabilidad laboral? |            |            |
|---|------------|------------|
| Distribución  | Frecuencia | Porcentaje |
| <b>Si</b>   | 92         | 77%        |
| <b>No</b>   | 28         | 23%        |
| <b>TOTAL</b>  | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 49. ¿He escuchado de empresas que ofrecen trabajos similares con mayor estabilidad laboral?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019

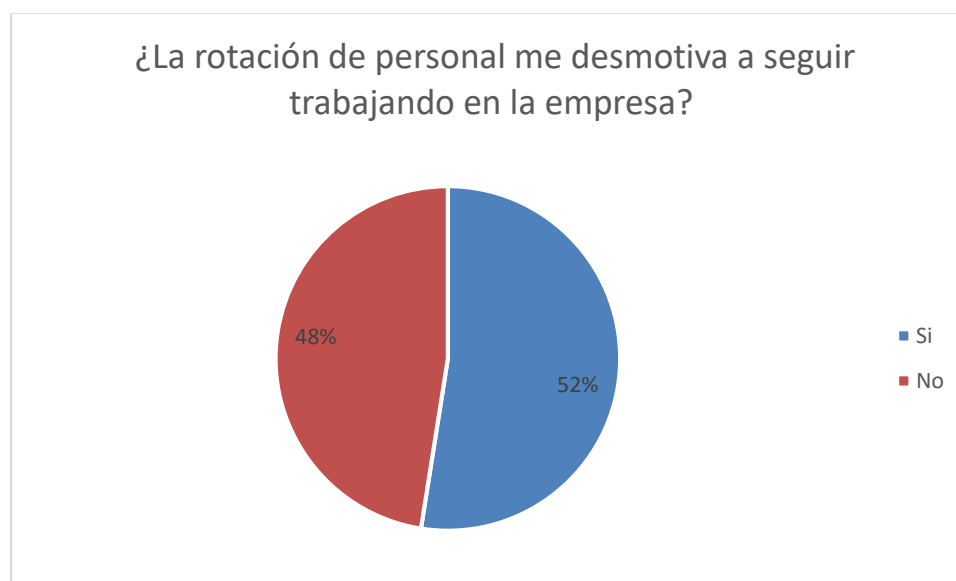
En el gráfico anterior, se observa que el 77% de los colaboradores si han escuchado de empresas que ofrecen trabajos similares con mayor estabilidad laboral y el 23% indican que no han escuchado al respecto.

Tabla 50. ¿La rotación de personal me desmotiva a seguir trabajando en la empresa?

| ¿La rotación de personal me desmotiva a seguir trabajando en la empresa? |            |            |
|--|------------|------------|
| Distribución   | Frecuencia | Porcentaje |
| <b>Si</b>  | 63         | 53%        |
| <b>No</b>  | 57         | 48%        |
| <b>TOTAL</b>   | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 50. ¿La rotación de personal me desmotiva a seguir trabajando en la empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

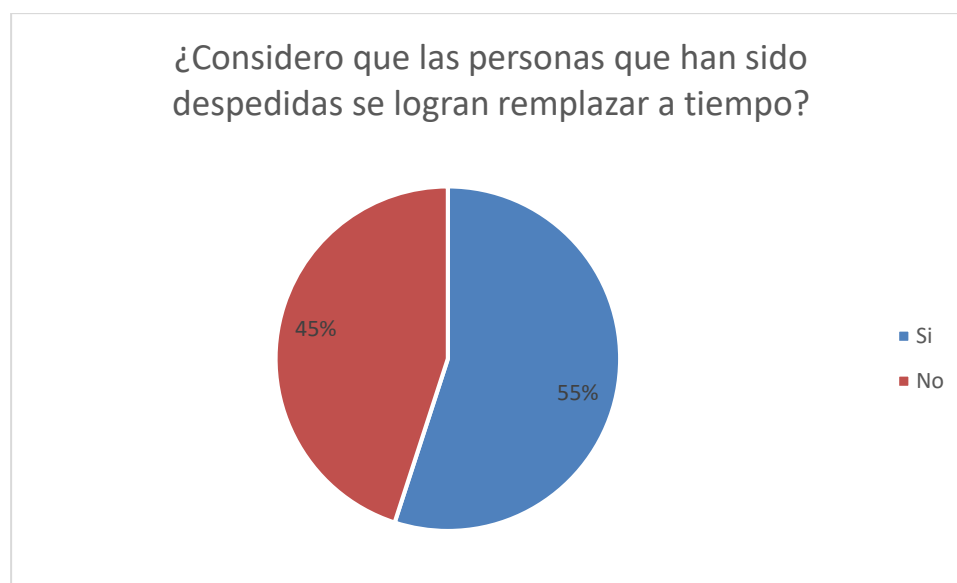
Como se indica en el gráfico 50, el 52% del personal indica que la rotación de personal le desmotiva a seguir trabajando en la empresa y el 48% indica que no.

*Tabla 51. ¿Considero que las personas que han sido despedidas se logran reemplazar a tiempo?*

| <b>¿Considero que las personas que han sido despedidas se logran reemplazar a tiempo?</b> |                   |                   |
|---|-------------------|-------------------|
| <b>Distribución</b>   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
| <b>Si</b>   | 66                | 55%               |
| <b>No</b>   | 54                | 45%               |
| <b>TOTAL</b>  | 120               | 100%              |

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.*

*Gráfico 51. ¿Considero que las personas que han sido despedidas se logran reemplazar a tiempo?*



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.*

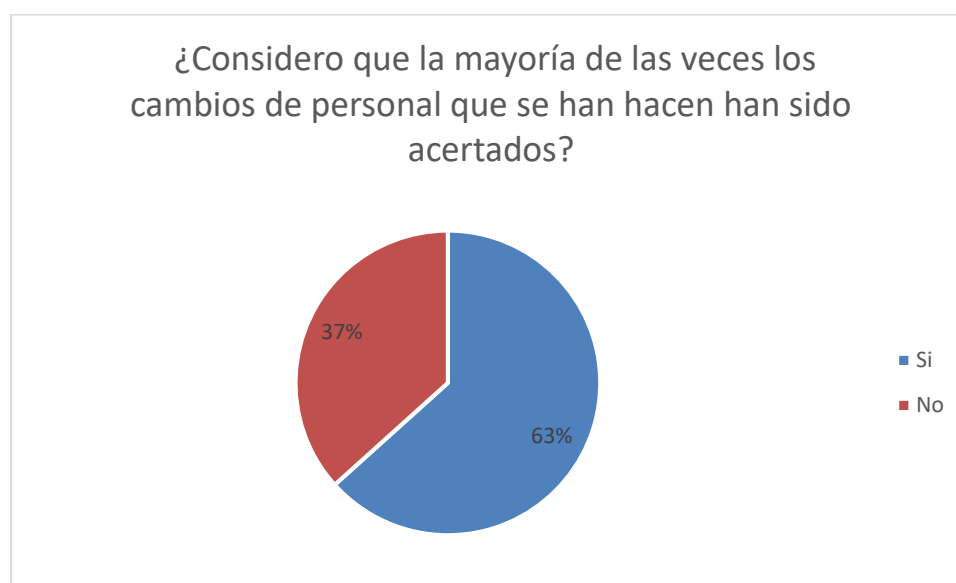
En el gráfico anterior, se observa que el 55% del personal considera que las personas que han sido despedidas se logran reemplazar a tiempo, mientras que el 45% indica lo contrario.

Tabla 52. ¿Considero que la mayoría de las veces los cambios de personal que se han hacen han sido acertados?

| ¿Considero que la mayoría de las veces los cambios de personal que se han hacen han sido acertados? |            |            |
|---|------------|------------|
| Distribución  | Frecuencia | Porcentaje |
| <b>Si</b>   | 76         | 63%        |
| <b>No</b>   | 44         | 37%        |
| <b>TOTAL</b>  | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 52. ¿Considero que la mayoría de las veces los cambios de personal que se han hacen han sido acertados?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

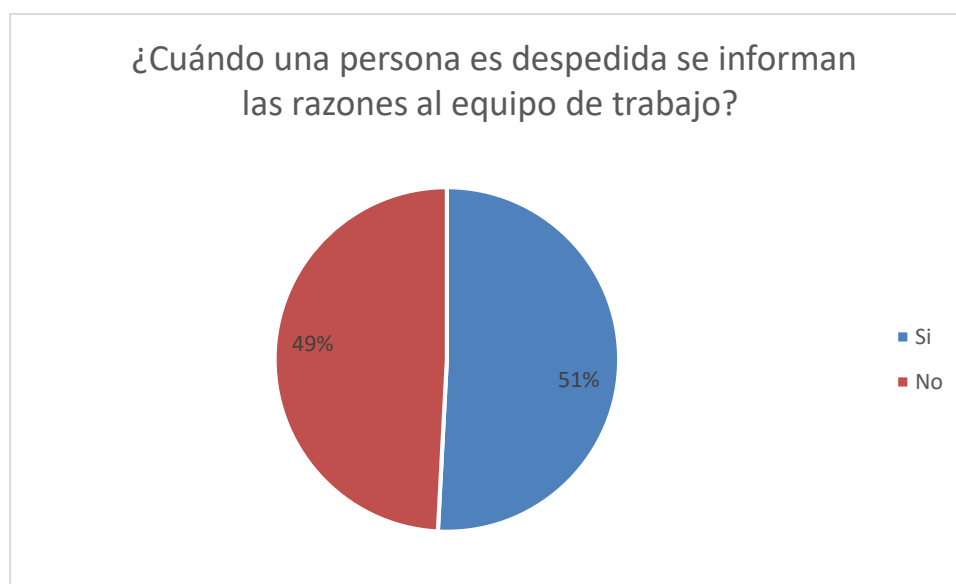
Como se observa en el gráfico anterior, el 63% de los colaboradores consideran que la mayoría de las veces los cambios de personal que se hacen son acertados, mientras que el 37% señala que no.

Tabla 53. ¿Cuándo una persona es despedida se informan las razones al equipo de trabajo?

| ¿Cuándo una persona es despedida se informan las razones al equipo de trabajo? |            |            |
|--|------------|------------|
| Distribución   | Frecuencia | Porcentaje |
| <b>Si</b>  | 61         | 51%        |
| <b>No</b>  | 59         | 49%        |
| <b>TOTAL</b>   | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 53. ¿Cuándo una persona es despedida se informan las razones al equipo de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

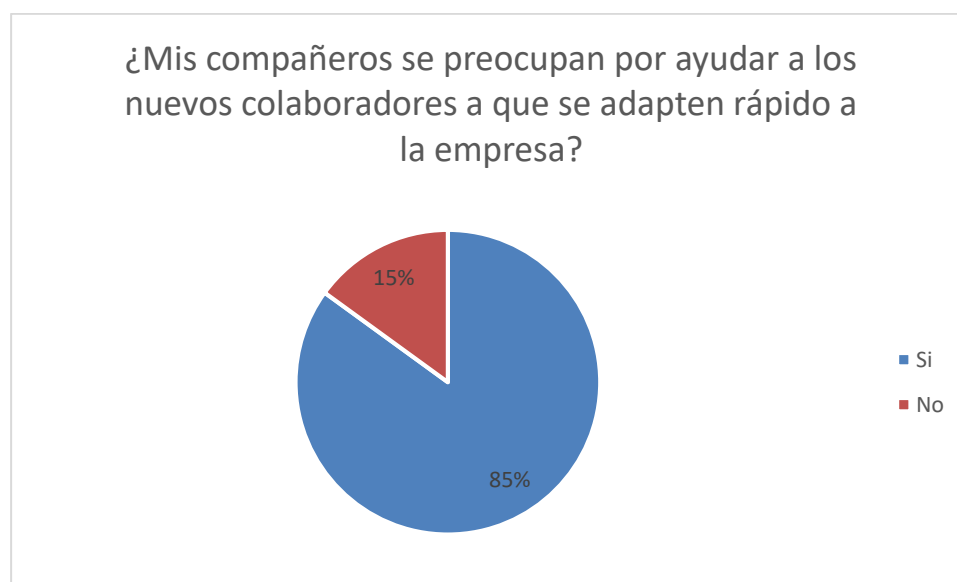
En el gráfico 53, se obtuvo como resultado que el 51% de los colaboradores indican que se les informan las razones cuando una persona de su equipo de trabajo es despedida, mientras que el 49% indica lo contrario.

Tabla 54. ¿Mis compañeros se preocupan por ayudar a los nuevos colaboradores a que se adapten rápido a la empresa?

| ¿Mis compañeros se preocupan por ayudar a los nuevos colaboradores a que se adapten rápido a la empresa? |            |            |
|--|------------|------------|
| Distribución   | Frecuencia | Porcentaje |
| <b>Si</b>  | 102        | 85%        |
| <b>No</b>  | 18         | 15%        |
| <b>TOTAL</b>   | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 54. ¿Mis compañeros se preocupan por ayudar a los nuevos colaboradores a que se adapten rápido a la empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019

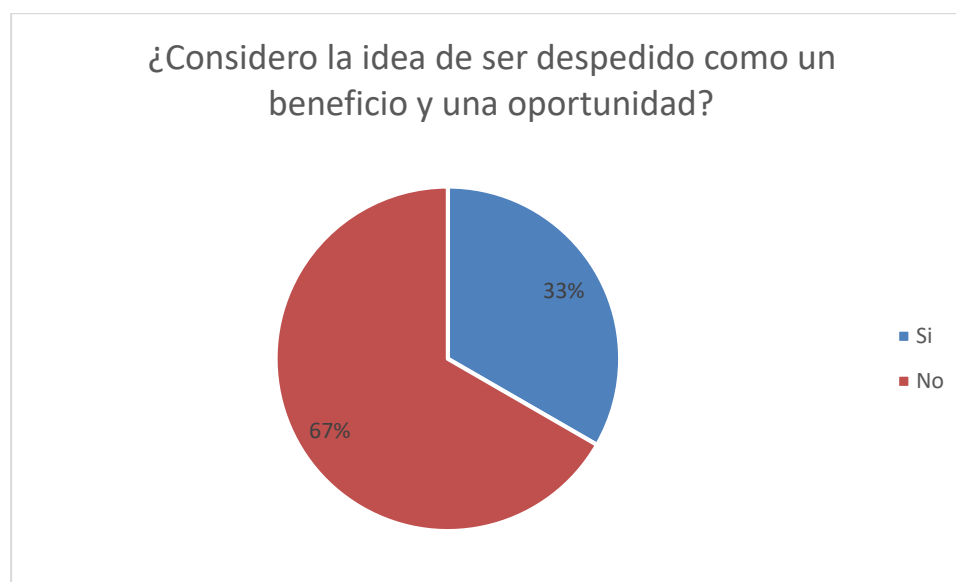
En el gráfico anterior, el 85% de los colaboradores indican que los compañeros se preocupan por ayudar a los nuevos colaboradores a que se adapten rápido a la empresa, mientras que el 15% indican lo contrario.

Tabla 55. ¿Considero la idea de ser despedido como un beneficio y una oportunidad?

| ¿Considero la idea de ser despedido como un beneficio y una oportunidad? |            |            |
|--|------------|------------|
| Distribución   | Frecuencia | Porcentaje |
| <b>Si</b>  | 40         | 33%        |
| <b>No</b>  | 80         | 67%        |
| <b>TOTAL</b>   | 120        | 100%       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 55. ¿Considero la idea de ser despedido como un beneficio y una oportunidad?



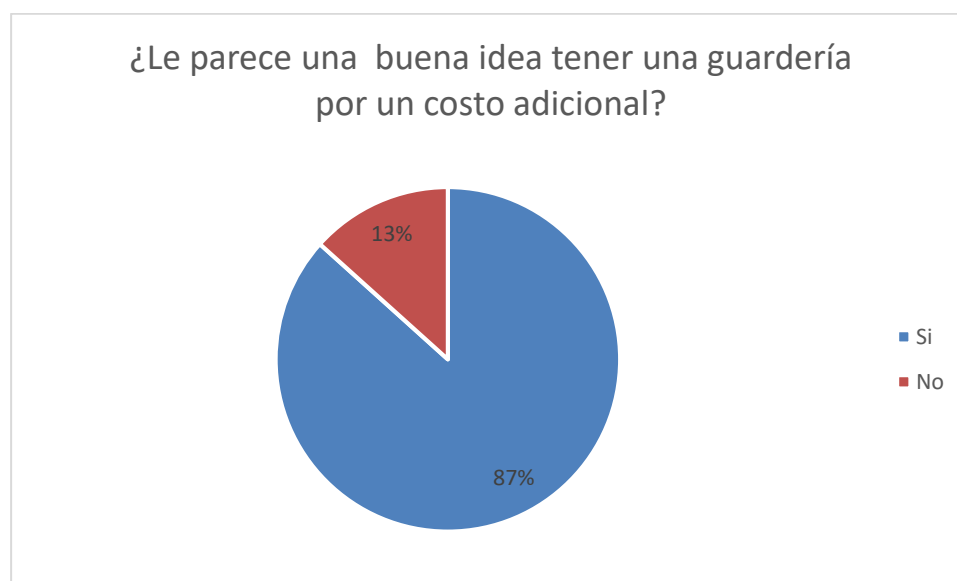
Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

En el gráfico anterior, se puede observar que el 33% de los colaboradores considera la idea de ser despedido como un beneficio y una oportunidad, mientras que el 67% considera que no.

Tabla 55 ¿Le parece una buena idea tener una guardería por un costo adicional?

| ¿Le parece una buena idea tener una guardería por un costo adicional? |            |            |
|---|------------|------------|
| Distribución  | Frecuencia | Porcentaje |
| <b>Si</b>   | 104        | 87%        |
| <b>No</b>   | 16         | 13%        |
| <b>TOTAL</b>  | 120        | 100%       |

Gráfico 556. ¿Le parece una buena idea tener una guardería por un costo adicional?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

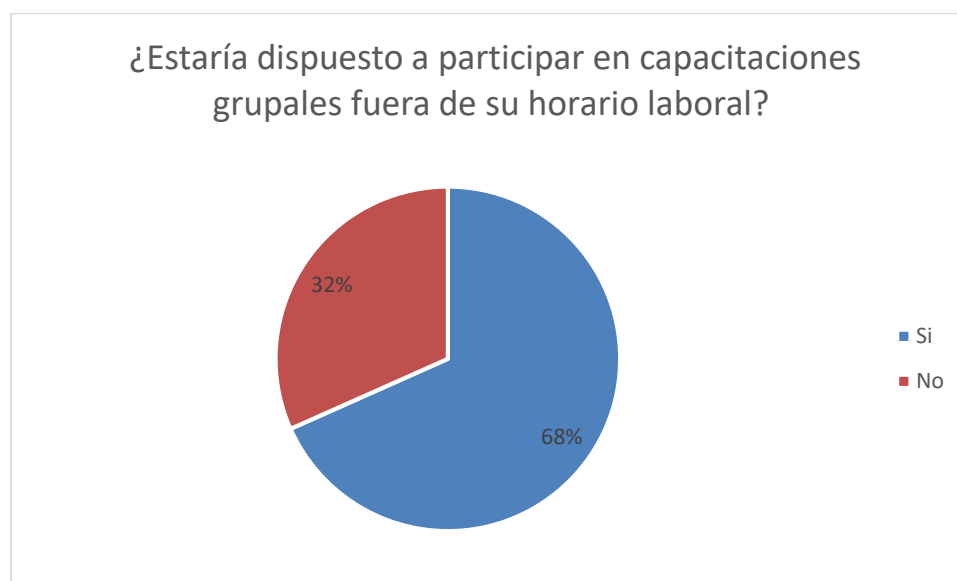
La pregunta 56 hace referencia a que si la les parece una buena idea tener una guardería por un costo adicional, obteniendo como resultado: un 87% cree que sí lo es y un 13% responde que no.

Tabla 567. ¿Estaría dispuesto a participar en capacitaciones grupales fuera de su horario laboral?

| ¿Estaría dispuesto a participar en capacitaciones grupales fuera de su horario laboral? |            |             |
|---|------------|-------------|
| Distribución  | Frecuencia | Porcentaje  |
| Si  | 82         | 68%         |
| No  | 38         | 32%         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>120</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

Gráfico 567. ¿Estaría dispuesto a participar en capacitaciones grupales fuera de su horario laboral?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Almacenes Siman Escazú, abril 2019.

En el gráfico anterior, se observa que el 68% de los colaboradores está dispuesto a participar en capacitaciones grupales fuera de su horario laboral, mientras que el 32% no está dispuesto.

#### 4.4.2 Entrevista a Jefatura de Reclutamiento y Selección de Persona

A continuación, se describe el análisis de los datos obtenidos por medio de la entrevista realizada a la jefatura de Reclutamiento y Selección de Personal.

1. ¿Me puede describir el proceso actual que el departamento de recursos humanos realiza para reclutar y seleccionar personas?

*\_ Lo primero que se hace es revisar el manual de plazas y crear una requisición de personal la misma es solicitada por la gerencia quien autoriza la plaza, luego se debe revisar y definir el perfil del puesto que se está necesitando, se realizan evaluaciones grupales en donde los candidatos participan en diferentes actividades y se hacen dramatizaciones de escenarios con clientes y ventas, las evaluaciones son realizadas por el reclutador de recursos humanos quien al finalizar las evaluaciones elige a los mejores postulantes , y dependiendo del puesto que se está buscando se realizan una o varias entrevistas, pruebas de polígrafo o psicométricas, en la mayoría de plazas para ventas el día de la primera evaluación se elige a la persona y luego de la evaluación se queda para realizar la firma de contrato, en otros casos se eligen varias personas y se pasan a entrevista con el jefe, para puestos de prevención de pérdidas y bodega se eligen varias personas se les realizan las pruebas de polígrafo y luego se pasa a entrevista con el jefe para que tome la decisión final, en puestos más administrativos se realizan entrevistas con recursos humanos, con el jefe directo y en algunos casos*

*entrevista con gerencia , este proceso de reclutamiento puede durar máximo 12 días desde que se crea la requisición.*

2. *¿Están informados y aplican lo que indica la nueva Reforma Procesal Laboral aprobada en julio del 2017?*

*\_ Si estamos informados, de acuerdo a esa reforma se hicieron cambios en las preguntas que se hacían en las evaluaciones y se ha enfatizado mucho en evitar la discriminación de cualquier tipo, ya no estamos preguntando estado civil, ni si tienen hijos por ejemplo, ya no tomamos en cuenta si una persona tiene o no tatuajes, la hoja de delincuencia ya no es un requisito algunas veces las personas las quieren traer pero ya no es algo exigido, las preguntas que realizamos se enfocan más en logros académicos, en experiencia laboral y características de su personalidad.*

3. *¿Utilizan pruebas psicométricas?*

*\_ Si realizamos pruebas psicométricas pero únicamente en los puestos administrativos, para medir las capacidades, destrezas y competencias laborales en donde no hay respuestas buenas o malas, solo nos damos idea si las personas se adaptan a lo que estamos buscando, para los puestos de ventas, auxiliares de mantenimiento, auxiliares de bodega y otros auxiliares no administrativos no las realizamos porque normalmente son muchas contrataciones y no se cuenta con el tiempo, menos en contrataciones de temporada y además no es considerado un factor de prioridad para este tipo de puestos.*

4. ¿Evalúan las habilidades blandas de los candidatos?

*\_ Si en la evaluación inicial se realizan ciertas actividades que permiten medir esas habilidades y de acuerdo con eso se seleccionan los mejores candidatos, parte de las actividades que se hacen son dinámicas en donde se forman grupos y se simulan escenarios de ventas, de resolución de algún conflicto y otros para que cada grupo los presente y de esa pequeña dinámica se logran identificar algunas habilidades de cada persona y se descartan personas o siguen a la siguiente etapa.*

5. ¿Qué tipo de entrevistas realizan para seleccionar personal?

*\_ La primera entrevista es estructurada, ya están definidas las preguntas y se realizan en grupo cada persona tiene su turno para pasar al frente y contestar las preguntas están colocadas en una pizarra, muchas veces esa es la única entrevista que realizan y luego de eso pasan a firmar contrato pero dependiendo del puesto se puede requerir una segunda entrevista esto principalmente para jefaturas o administrativos, se pasa a una entrevista en privado con Recursos humanos, la cual es una entrevista semiestructurada y finalmente a una entrevista libre con el jefe directo.*

6. Por favor describir cómo realizan una entrevista de selección:

*\_ Luego de cada evaluación en donde ya se hizo la entrevista estructurada inicial se seleccionan las personas que van a pasar al siguiente proceso de entrevista y dependiendo del puesto que vayan a ocupar así se les hacen las*

*preguntas que ya están establecidas por recursos humanos, pero es una conversación más abierta por lo que podemos llamarla entrevista semiestructurada y si es necesaria otra entrevista por el tipo de puesto cada jefatura tiene su forma de hacer la entrevista.*

7. ¿Quién realiza la entrevista inicial?

*\_ La entrevista inicial la realiza la reclutadora del departamento de Recursos humanos quien atiende todas las evaluaciones grupales que se realizan y es el primer filtro.*

8. ¿Tienen bases de datos?

*\_ Si se guarda la información de los postulantes a los puestos y se mantiene en constante actualización, ya que muchas veces encontramos varias personas que son aptas para el puesto, pero no hay plazas suficientes y se mantienen en espera.*

9. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que utilizan?

*\_ Las principales fuentes son páginas web, la propia plataforma de Siman.com, estamos en las bolsas de empleo de municipalidades cercanas y además se toman referencias de los mismos colaboradores.*

10. ¿Preparan un informe del candidato que entrevistan?

*\_ Solo para los puestos administrativos ya que se deben de pasar al jefe de cada departamento, pero para las áreas de operaciones no se prepara un informe.*

11. Se aseguran de que las personas seleccionadas tengan el debido proceso de inducción

*\_ Sí todos los colaboradores reciben su inducción en los primeros días de trabajo, la capacitadora encargada les dará la inducción de lo que es la empresa y de las funciones de su puesto de trabajo, el 100% de los colaboradores la reciben.*

12. Describa el proceso de inducción del nuevo colaborador en forma completa

*\_ Todos los colaboradores deben de pasar por el proceso de inducción el cual es impartido por un capacitador del departamento de recursos humanos y debe de darse en la primer semana de trabajo, la inducción general tiene una duración de 2 días en donde se ven conceptos básicos de la empresa , fundación, crecimiento, departamentos, estructura , políticas, beneficios entre otros y se da una visión general de lo que es el área de trabajo y las funciones de cada colaborador, después de esa inducción se coordina con cada área una capacitación directa en cada puesto de trabajo la cual es impartida por compañeros que realizan las mismas funciones o por el jefe y ya no forma parte del área de Recursos Humanos por lo que no se tiene un estimado de tiempo para esa capacitaciones.*

13. ¿Consideran importante el reclutamiento interno?

*\_ Si el reclutamiento interno es muy importante, siempre se toman en cuenta los colaboradores para las vacantes, sin embargo, no siempre se encuentra entre ellos el perfil buscado, también se han dado situaciones en las que ascender a un colaborador crea problemas con otros colaboradores que indicaron también merecer la oportunidad por lo que es un tema complicado y lo tratamos con mucho cuidado y con el debido proceso interno de contratación en donde también se realizan pruebas y entrevistas para determinar cuál persona está mejor preparada para cubrir el puesto.*

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 Conclusiones y recomendaciones

El capítulo V se basa en las conclusiones y recomendaciones con respecto a los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de investigación al personal de Almacenes Siman, Multiplaza Escazú.

### Datos generales:

- La mayoría de los colaboradores tiene de 1 a 5 años de trabajar en la empresa.
- La mayor parte de la población Almacenes Siman S.A Multiplaza Escazú tienen como mayor grado académico la secundaria completa.

| <b>Objetivo Específico #1:<br/>Determinar las principales causas de rotación de personal en Almacenes Siman S.A,<br/>Multiplaza Escazú</b>   |   |
|--|---|
| <b>Conclusiones</b>  | <b>Recomendaciones</b>  |
| <p>Un importante grupo de colaboradores expresó que el tema del salario es una de las principales causas que provoca la rotación de personal y además no satisface sus necesidades básicas. El salario por su naturaleza es un factor higiénico o sea su motivación es a corto plazo, nunca nadie está contento y satisfecho con sus ingresos.</p> <p>Además, el nivel de endeudamiento de los costarricenses en esta época es muy alto, y esto genera que nadie esté satisfecho con su salario.</p> | <p>Se recomienda una revisión de los salarios de mercado que se pagan en posiciones similares del mercado. Con esto se podrían asegurar si los salarios que pagan a sus colaboradores son competitivos y logren motivar y retener a su personal.</p> <p>Debido al nivel de endeudamiento que viven muchas personas en este país, se recomienda implementar un Taller sobre finanzas saludables en donde se les brinde a los colaboradores herramientas de cómo manejar y administrar de forma óptima su dinero. Estos talleres logran que las personas aprendan a realizar presupuestos y logren en familia administrar su presupuesto.</p> |

|  |   |
|--|---|
| <p>El tipo de puestos que ofrece la empresa no es de un nivel tan alto, se puede observar que sus requisitos de ingreso para laborar ahí consisten en tener la secundaria completa, lo que genera que tampoco sean salarios atractivos para dichas posiciones.</p>   |   |
| <p>Una cuarta parte de la población entrevistada no se visualiza en un futuro en la empresa y además casi la mitad de la población no se siente segura en su puesto de trabajo o sea les genera inestabilidad. La inseguridad laboral genera en los colaboradores ese temor que afecta la productividad y por supuesto en este caso afecta al servicio al cliente.</p> | <p>Se recomienda realizar reuniones tipo focus group con el fin de generar espacios de diálogo en cada unidad, donde se les de la libertad a los colaboradores de expresar y exponer las posibles mejoras que se podrían implementar en el desarrollo de las tareas, con el fin de promover la participación de los miembros y buscar generar sentido de pertenencia en ellos. Además, en esos espacios de diálogo se pueden aclarar sus dudas que les generan inseguridad y que los afectan.</p>   |
| <p>Más de la mitad de la población que participó en esta investigación señala que sí reciben información sobre posiciones vacantes a los que puedan aspirar.</p>   | <p>Se recomienda para fortalecer aún más el tema de fomentar el reclutamiento interno, implementar un Plan de Sucesión llamado: “<b>¡No me rindo!</b>” <b>Doy un paso adelante</b>”, 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.</p> |
| <p>Una tercera parte de los colaboradores indicaron que a la empresa no interesa su desarrollo profesional. Perciben que no tienen políticas ni procedimientos al respecto. Es una de las razones por las cuales no se sienten parte de la organización.</p>   | <p>Se recomienda incentivar el crecimiento académico y profesional de los colaboradores mediante la implementación de un Programa orientado al logro de Metas Personales, en el cual se analiza la situación de cada colaborador y se plantean metas personalizadas para cada uno y se establece el tiempo en el que se deben concluir y se dan bonificaciones por lograrlo. El programa se llamaría “<b>Yo me supero</b>”.</p>   |

|  |   |
|--|---|
| <p>Una parte del grupo indicó que el trato al personal podría mejorar y consideran que es una de las principales causas de la rotación de personal.</p>  | <p>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.</p>   |
| <p>Más de la tercera parte de la población laboral que participó en este estudio señaló que sus sugerencias o iniciativas no son tomadas en cuenta. Es decir, la habilidad blanda creatividad no se fomenta ni se fortalece en los colaboradores,</p>  | <p>Se recomienda realizar en los mismos focus group mencionados antes, que se abran espacios para fomentar la creatividad, la innovación de ideas y sugerencias donde los colaboradores se sientan valorados y que perciban y crean que sus opiniones cuentan. Esto genera mucha identificación con la empresa.</p>   |
| <p>Casi la mitad de los colaboradores indicaron que no han recibido la capacitación necesaria para realizar de forma exitosa sus funciones del puesto que desempeñan. Esto genera por supuesto un mal servicio al cliente, errores en la ejecución del puesto y a la vez incertidumbre. En pocas palabras no se puede lograr alta productividad.</p> | <p>Se recomienda implementar un plan de capacitaciones llamado " Calibraciones" que permita a los colaboradores estar actualizados en sus funciones compartiendo experiencias de sus puestos de trabajo y asegurando que todas las personas que tienen el mismo puesto trabajen de la misma forma.</p> <p>Se debe además mejorar el Programa de Inducción o Socialización de los nuevos colaboradores con el fin de reforzar la información que requieren los nuevos empleados y generar desde el inicio el sentido de pertenencia.</p> |
| <p>La mitad de la población laboral indica que los horarios que tienen les impiden el poder compartir tiempo con sus familias y poder avanzar con sus estudios, su balance entre el trabajo y vida personal no es adecuado. Es decir, el tema de Calidad de Vida Laboral (CVL) está comprometido en esta empresa.</p>                                | <p>Se recomienda elaborar un Programa de Calidad de Vida Laboral orientado a todos los colaboradores. Un Plan de calidad de vida laboral asegura motivación, productividad, sentido de pertenencia y además salud tanto física como mental.</p> <p>Se podrían incluir actividades como el Día de la Familia. Planes de estudio con horarios flexibles.</p>  |

|   |  |
|---|--|
| <p>Más de la mitad de la población laboral coincidió en que la selección de personal no es la adecuada que se requiere para la empresa.</p> | <p>Se recomienda realizar una revisión del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de la empresa, Debe tomar en cuenta por supuesto la Reforma Procesal Laboral que rige desde el año 2017 y que todos los patronos deberían respetar en dicho proceso. Además, la selección de personal debe enfocarse en contratar a la persona idónea en la posición idónea. Debe incluir en el Proceso la entrevista conductual o por competencias, en donde se analicen las actividades blandas de los candidatos. Recordemos que la gente se contrata por su conocimiento y se despide por su comportamiento.</p> |
| <p>Un 61% de los colaboradores que participaron indicó no recibir incentivos más allá de lo económico por el cumplimiento de sus metas.</p> | <p>Se recomienda elaborar un plan de reconocimiento y recompensas para los mejores colaboradores de Almacenes Siman S.A en donde se puedan dar incentivos no sólo económicos que los motiven, como reconocimientos, horas libres entre otros, horarios flexibles entre otros.</p>  |

| <b>Objetivo Específico #2:<br/>Determinar las principales consecuencias de la rotación de personal en<br/>Almacenes Siman S.A, Multiplaza Escazú</b>  |  |
|---|--|
| <b>Conclusiones</b>   | <b>Recomendaciones</b>   |
| <p>El 44 % de los colaboradores indicaron que no se sienten estables en su puesto de trabajo y sienten temor de ser despedidos en cualquier momento, lo que puede llegar a afectar su rendimiento laboral y golpear su moral, además el 45% indicó que la rotación de personal afecta su desempeño laboral.</p> | <p>Ese sentir de los colaboradores es creado por el alto índice de rotación de personal se recomienda mejorar la comunicación interna, mediante la realización de charlas y talleres orientados a la comunicación asertiva, en donde los jefes y colaboradores puedan fortalecer sus habilidades comunicativas, compartir sugerencias, intercambiar conocimientos e ideas y lograr crear un sentido de pertenencia con la organización y se conozcan las políticas de la empresa y las causas por las que se dan los despidos.</p> |
| <p>Los colaboradores nuevos tardan más de un mes en adaptarse a su rol de trabajo y son muy frecuentes los errores cometidos en ese proceso. Esto les afecta en el logro de resultados.</p>   | <p>Se recomienda realizar una dinámica orientada a desarrollar la capacidad de entender y comprender mejor a los compañeros de trabajo y ayudarlos en su proceso de adaptación a la empresa. Con el fin de crear buenas relaciones laborales, crear vínculos entre compañeros y jefes, y minimizar errores en el proceso de capacitación y aprendizaje de los nuevos colaboradores.</p> <p>Se recomienda además implementar el Programa del Mentor que le brinde acompañamiento a los nuevos colaboradores.</p>                    |
| <p>El 77% de los colaboradores indicó que los cambios de personal son muy frecuentes y los hacen sentir frustrados, desilusionados y los desmotiva para seguir trabajando en la empresa.</p>  | <p>Se recomienda realizar el plan "Construyendo Futuro" que consiste en compartir con los colaboradores las expectativas que la empresa tiene en un periodo de tiempo con ellos, esto es estimulante para las personas, ya que satisface su necesidad de seguridad y estabilidad y saber que la empresa cuenta con ellos a futuro les sirve como incentivo.</p>  |

| <b>Objetivo Específico #3:<br/>Identificar el proceso actual de reclutamiento y selección que aplica<br/>Almacenes Siman S.A para la contratación del personal</b> |   |
|--|---|
| <b>Conclusiones</b>  | <b>Recomendaciones</b>  |
| Las pruebas psicométricas no son utilizadas para todos los casos, solo se utilizan en la contratación de puestos administrativos y de jefaturas.                   | Se recomienda la utilización de pruebas psicométricas en todos los procesos de contratación independientemente del puesto, ya que podrían encontrarse rasgos que no se identifican fácilmente en una entrevista y así fortalecer los datos de filtros para que se tome una mejor decisión, debido a que tanto puestos administrativos como operativos son de gran importancia para la compañía. |
| En algunos casos los empleados únicamente pasaron por una entrevista grupal y luego fueron contratados sin más filtros.  | Además de la primera evaluación grupal que se hace se debe realizar una entrevista semiestructurada y privada con el departamento de Recursos Humanos en donde se puedan encontrar otros detalles de la personalidad que no se vieron en la primera evaluación.   |
| El proceso de inducción de Recursos Humanos no contempla la capacitación en las funciones específicas del puesto, no forma parte del control del departamento.     | Se recomienda implementar un plan de inducción que contemple la capacitación al personal en las funciones específicas del puesto y sea siempre esté bajo el control del departamento de recursos humanos y en conjunto con el jefe de área al que ingresará la persona, ya que parte del personal indicó no haber tenido la capacitación necesaria para realizar sus funciones.                 |

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

## 6.1 INTRODUCCION

Una vez finalizado la revisión del análisis de los resultados obtenidos de la investigación sobre rotación de personal en Almacenes Siman Multiplaza Escazú, se logró precisar que existen ciertos elementos que afectan la productividad y el sentido de los colaboradores. Por lo que es de suma importancia que se tomen medidas que ayuden a la motivación y satisfacción laboral por parte de los colaboradores y evitar la rotación de personal mediante planes agresivos de retención de personal.

Según los resultados obtenidos, se presenta una propuesta al departamento de Recurso humanos y gerencia de Almacenes Siman S.A, con el objetivo de ayudar a minimizar las causas y consecuencias de la rotación de personal y de esta forma lograr que el personal se sienta más motivado y comprometido con sus funciones. Logrando aumentar el desempeño laboral y la productividad de estos, y generando un gran beneficio para la institución.

La propuesta consiste en desarrollar una serie de acciones que comprenden: actividades, dinámicas, team building, talleres y charlas; basada en las necesidades detectadas en la organización, donde los colaboradores podrán tener contacto con soluciones y de esta forma estar comprometidos en el logro de objetivos de la organización y se sientan parte de esta. Asimismo, se elaborará un presupuesto que proyectará lo que la empresa debe considerar para llevar a cabo las actividades que se pretenden implementar.

## **6.2 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA**

La influencia que tiene la rotación de personal en el ámbito laboral representa un factor determinante para el éxito y desarrollo profesional – personal de los colaboradores de la organización, ya que profundiza en temas relacionados a la autoconfianza, toma de decisiones, relaciones interpersonales, empatía, liderazgo, motivación, habilidades comunicativas y éxito de la empresa, así como su logro de objetivos y rentabilidad.

## **6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **6.3.1 Objetivo General**

- Elaborar una propuesta que minimice la rotación de personal en Almacenes Siman S.A Multiplaza Escazú.

### **6.3.2 Objetivos específicos**

- Implementar acciones que ayuden a mejorar el nivel de pertenencia hacia la organización que tienen los colaboradores de Almacenes Siman S.A sucursal de Escazú.
- Recomendar acciones que ayuden a mejorar la seguridad y estabilidad que tienen los colaboradores de Almacenes Siman S.A sucursal de Escazú.
- Proponer acciones que ayuden a mejorar las habilidades sociales y la empatía en los colaboradores de Almacenes Siman S.A sucursal de Escazú

- Proponer acciones que promuevan incentivos económicos y no económicos para los colaboradores que mejoren la motivación y fortalezcan la percepción que tienen los colaboradores sobre ser personas o solo recursos.
- Recomendar acciones que ayuden a fortalecer el liderazgo de la organización y la comunicación entre jefes y subalternos.

## **6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **6.4.1 Alcances**

- Mediante la propuesta lo que se pretende es brindar a la organización una herramienta que ayude a minimizar los efectos perjudiciales que tiene la rotación del personal mediante una disminución de ésta.
- Profundizar en temas relacionados a las relaciones interpersonales, comunicación, confianza, liderazgo, trabajo en equipo, motivación, compromiso, compensaciones entre otros, tratando de optimizar las habilidades, y aptitudes de los colaboradores y jefaturas.

### **6.4.2 Limitaciones**

- La sobrecarga laboral que tienen algunos puestos dificulta directamente la ejecución de las capacitaciones y talleres debido a la falta de tiempo.
- Escasez de presupuesto, no es una empresa que destine presupuesto para este tipo de actividades.

## 6.5 DEBILIDADES EMPRESARIALES

Con base en la revisión y análisis de resultados mediante la realización de las conclusiones y recomendaciones, se lograron identificar una serie de debilidades empresariales que deben ser corregidas lo antes posible, para poder alcanzar un desempeño laboral óptimo. A continuación, se enlistan las debilidades encontradas en Almacenes Siman S.A Multiplaza de Escazú.

1. Un porcentaje considerable de los colaboradores se encuentran desmotivados en su puesto de trabajo.
2. Las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesionalmente en la organización son escasas.
3. Casi no existen incentivos y reconocimientos por realizar bien las funciones y tareas de los puestos, lo cual genera desmotivación e insatisfacción en las unidades de trabajo.
4. A pesar de que la comunicación es buena, según los resultados obtenidos en el análisis de datos, se debe mejorar, ya que un porcentaje bastante considerable indico que era regular.
5. Las técnicas de reclutamiento y selección no son las más adecuadas para filtrar los mejores candidatos.

## 6.6 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Con base en los resultados obtenidos mediante la ejecución del instrumento de recolección de información, se logró conseguir una serie de insumos que fueron de gran utilidad para diagnosticar los aspectos más sensibles, y así poder determinar los puntos de mejora de la institución.

- **Focus Group**

*Imagen 166. Actividad: "Focus group"*



*Recuperado de: <https://www.foromarketing.com>*

### **¿Qué es el Focus Group?**

Es un método de recolección de información necesaria de un tema específico. Tiene como fin que las personas participantes contesten preguntas y generen una discusión en torno al tema de interés. Debe haber un moderador que sea capaz de

manejar y guiar al grupo a que no se desvíe del tema, además de controlar los tiempos establecidos.

### **¿Objetivo del Focus Group?**

Permite obtener una amplia variedad de información sobre ideas, opiniones, emociones, actitudes y motivaciones de las personas que participan en él, esto para que los colaboradores puedan expresar las inconformidades que pueden tener y las aspiraciones que tienen dentro de la empresa.

### **¿Tamaño de los grupos?**

Se recomienda dividir a los colaboradores de todas las unidades en 20 grupos comprendidos de 10 a 15 personas cada uno. Nota: Cada grupo realizara la actividad en días diferentes.

### **¿Cuánto tiempo se requiere?**

20 sesiones de 2 horas. (1 sesión por grupo)

### **¿Lugar donde se impartirá la dinámica?**

Almacenes Siman S.A Multiplaza Escazú cuenta con una sala de capacitación especial y acondicionada para realizar este tipo de actividades.

### **¿Quién va a facilitar la dinámica?**

El focus group será dirigido y moderado por una persona de recursos humanos de la, que cuenta con la formación y la experiencia en talento humano y manejo de grupos.

### **¿Cómo se desarrollará el Focus Group?**

1. Agendar las 20 sesiones de 2 horas. (1 sesión por grupo)
2. El facilitador tiene la responsabilidad de anotar todo lo relevante de la discusión, y dará las siguientes instrucciones para comenzar:
  - a. En una hoja dividida en dos partes se escriben por un lado las habilidades, destrezas, virtudes, capacidades y motivaciones que tiene cada participante en el otro lado, las debilidades, limitaciones, defectos e inconformidades.
  - b. Seguidamente se revisan los aspectos físicos, emocionales, intelectuales y sociales.

- c. El facilitador dará la instrucción de subrayar de un color aquellas en las que sea factible el CAMBIO, y con otro color, las que son posibles de avanzar en su DESARROLLO, para mejorar o reforzar.
- d. Posteriormente el facilitador dará inicio a la discusión generando preguntas donde se comenten aquellos recursos que se deben emplear para la mejora, tomando compromisos específicos, a corto, medio y largo plazo.

### **¿Qué recursos se requieren para llevar acabo la dinámica?**

- 1 moderador
- Sala de capacitación
- Material de apoyo: Hojas, lapiceros y marcadores. (Recursos de la institución)
- Alimentación. (La unidad administrativa de la institución tiene una partida de alimentación para ciertos eventos.

## Presupuesto

Cuadro 11. Presupuesto Focus Group

| Descripción                      | Cantidad | Costo unitario | Costo Total     |
|----------------------------------|----------|----------------|-----------------|
| Alimentación                     | 300      | Ø1 500         | Ø450 000        |
| colaboradores de RRHH (40 horas) | 1        | Ø2 000         | Ø80 000         |
| <b>Total, de la propuesta</b>    |          |                | <b>Ø530 000</b> |

Fuente: elaboración propia.

- **Plan de sucesión: “¡No me rindo! Doy un paso adelante”**

### ¿Qué es un plan de sucesión?

Es el proceso mediante el cual una organización prepara a sus colaboradores para que pueda llevar a cabo las funciones y tareas de otro puesto diferente al suyo en caso de que otro colaborador se ausente o retire de la institución.

Esta sustitución debe ser planificada de manera metódica y organizada desde antes que se presente la situación, es decir, debe haber todo un proceso previo de preparación para la sucesión.

### ¿Cuáles son los beneficios del plan de sucesión?

- ✓ Permite asegurar la continuidad de personas claves en la organización.
- ✓ Da seguridad a la organización y a las personas que trabajan en ella.
- ✓ Motiva a los colaboradores.
- ✓ Promueve en el crecimiento tanto laboral como personal.

- ✓ Fomenta a los empleados a que se involucren en más tareas y funciones, no limitándolos.

### ¿En qué consiste el Plan “¡No me rindo! Doy un paso adelante”?

Imagen 177. Actividad: “¡No me rindo!”



Recuperado de: <https://www.foromarketing.com>

El plan consiste en entrenar y empoderar a los colaboradores para que realicen las funciones de otro puesto. Se les dará la oportunidad de aprender diferentes tareas y funciones permitiéndoles desarrollarse en diversas áreas y considerar en un futuro la posibilidad de ascender a otro puesto.

Este plan servirá para que la institución tome en cuenta al candidato más apto en caso de que surja la posibilidad de un ascenso. Por la naturaleza de la empresa, este antecedente no será el único requisito para elegir a un candidato, pero será un factor importante y determinante para que las personas a cargo del concurso tomen la decisión.

### ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo el plan?

- 2 personas de recursos humanos que estén a cargo de la ejecución y el funcionamiento del plan.
- Plan de capacitaciones con cada jefe de área.

### Presupuesto:

*Cuadro 22 Presupuesto Plan de sucesión: “¡No me rindo! Doy un paso adelante”*

| Descripción                    | Cantidad | Costo por hora / Costo unitario | Costo Total    |
|--------------------------------|----------|---------------------------------|----------------|
| Colaborador de RRHH (30 horas) | 2        | 2000                            | ¢120000        |
| <b>Total, de la propuesta</b>  |          |                                 | <b>¢120000</b> |

*Fuente: elaboración propia.*

- **Plan de reconocimiento y recompensas para los mejores colaboradores de Almacenes Siman S.A**

El reconocimiento y las recompensas incrementan la motivación de los colaboradores y el deseo de permanecer en la empresa. Muchas veces los incentivos

no económicos como el reconocimiento y las recompensas proporcionan un estímulo altamente positivo en los empleados para que logren los niveles más altos de motivación y productividad. Además, es importante que los reconocimientos sean diseñados de acuerdo con las necesidades de los individuos.

Cuando los colaboradores son premiados y reconocidos los esfuerzos por alcanzar sus objetivos aumentan.

El reconocimiento mejora la satisfacción y retención de los empleados, ya que las personas que se sienten valoradas y apreciadas desarrollan una actitud más positiva, generando mayor confianza y seguridad.

### **¿Cuáles son los beneficios del reconocimiento y recompensas?**

- Aumenta la motivación y satisfacción del personal
- Influye de manera positiva en el desempeño y productividad de los colaboradores
- Genera empleados más comprometidos y entregados a su trabajo

### **¿Cómo se seleccionarán a los mejores colaboradores?**

- Los jefes de cada departamento serán los encargados en seleccionar a los empleados que tuvieron mejor rendimiento y fueron más productivos durante todo el mes.

- Los criterios por considerar son: buen desempeño, alto rendimiento en las tareas, cumplimiento de metas, resolución de conflictos, manejo del estrés, entre otras.
- Se elegirá solamente 15 empleados al mes.

### **Desarrollo del plan de reconocimiento y recompensas**

1. Se diseñarán certificados de reconocimiento para los empleados que serán premiados.
2. Se acondicionará un espacio, en donde se colocará una pizarra acrílica en la cual se colocarán todos los meses a los empleados más productivos de la institución con su respectiva fotografía y nombre. Como símbolo de reconocimiento por su óptimo desempeño.
3. Además, a los 5 mejores empleados se les organizara un almuerzo en la sala de reuniones cada final de mes, como recompensa por su excelente productividad y aporte a la institución.
4. Se les dará un “vale por 2 horas” que pueden utilizar en cualquier momento del mes para salir antes o llegar más tarde siempre con autorización previa de su jefatura.
5. Los empleados que estén dentro de los mejores 15 al menos 10 meses al año recibirán un bono por un porcentaje a definir de su salario.

## ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo el plan?

- 1 colaborador de Recursos Humanos para la planeación y ejecución del plan
- Certificados
- Pizarra acrílica (Recursos de la institución)
- Impresión de los nombre y fotos (Recursos de la institución)
- Catering Service para el almuerzo de recompensa
- “Vale de tiempo” impreso.

## Presupuesto

Cuadro 33. Presupuesto Plan de reconocimiento y recompensas

| Descripción                               | Cantidad | Costo por hora / Costo unitario | Costo Total |
|---|----------|---------------------------------|-------------|
| <b>Colaborador de RRHH (1 día al mes)</b> | 1        | ₡2000                           | ₡18000      |
| <b>Impresiones</b>                        | 15       | ₡300                            | ₡4500       |
| <b>Catering Service</b>                   | 15       | ₡4800                           | ₡72.000     |
| <b>Total, de la propuesta</b>             |          |                                 | ₡94.500     |

Fuente: elaboración propia.

- **Team Building**

¿Qué es un Team Building?

Se trata normalmente de competiciones entre diferentes grupos de empleados para conseguir que el trabajo en equipo y la coordinación entre los miembros para realizar las actividades marcadas conociéndose mejor e

interrelacionándose entre ellos con el objetivo de convertirse en el “equipo ganador” del evento.

¿En que consiste el team Building # 1 recomendado?

Dibujo a ciegas: Divide a tu equipo en parejas y pídeles que se sienten espalda con espalda. A uno de los dos dale una hoja con una imagen, y al otro un papel en blanco y un bolígrafo. El que tiene la imagen deberá dar instrucciones a su compañero sobre cómo dibujarla sin decirle lo que es. El que tiene la hoja en blanco tendrá que intentar dibujar lo que cree que la imagen representa basándose en la descripción de su compañero. El propósito es fomentar la habilidad de comunicación e interpretación de instrucciones que tienen los equipos.

¿En qué consiste el Team Building # 2 recomendado?

Crea dos equipos y haz que cada miembro comparta con su grupo sus fortalezas y habilidades personales. Una vez hecho esto cada grupo deberá crear una persona ficticia combinando los mejores atributos de cada uno. La persona imaginaria deberá tener un nombre, un aspecto físico, una historia personal... y el equipo deberá destacar todo lo que puede hacer con sus virtudes y habilidades, y cómo le ayudan profesionalmente.

El propósito es ayudar a los participantes a conocerse mejor entre sí, además de entender que cada grupo es encontrar fortalezas y habilidades y ser mucho más potentes si trabajan en conjunto.

Recursos necesarios:

- 1 colaborador de Recursos Humanos para la planeación y ejecución del team building
- Sala de capacitaciones.
- Papel y lápices. (Recursos de la institución)
- Refrigerio.

**Presupuesto:**

*Cuadro 44. Presupuesto Team building*

| Descripción                           | Cantidad | Costo por hora / Costo unitario | Costo Total     |
|---------------------------------------|----------|---------------------------------|-----------------|
| <b>Colaborador de RRHH (40 horas)</b> | 1        | Ø2 000                          | Ø80 000         |
| <b>Catering Service</b>               | 300      | Ø1 500                          | Ø450 000        |
| <b>Total, de la propuesta</b>         |          |                                 | <b>Ø530 000</b> |

*Fuente: elaboración propia*

- **Programa de talleres liderazgo y finanzas saludables:**

Los talleres empresariales están diseñados para fortalecer competencias profesionales en los colaboradores de las empresas. Las metodologías esta orientadas a la adquisición de nuevos patrones de conducta y pensamiento que redunden en la preparación y superación cada miembro de su organización.

¿En qué consiste el taller recomendado # 1?

#### Taller de Autoconocimiento y Liderazgo Personal

Este taller busca fomentar en las personas un incremento en su nivel de autoconocimiento en el área personal y profesional. Llevando a los participantes a conocer su temperamento, su estilo de liderazgo, así como el reconocer cuáles son sus percepciones personales. Finalizando con el tema de misión y visión, llevando a los participantes a descubrir su misión y visión personal, así como profesional, también tiene como objetivo el ayudar a los participantes a conocer los aspectos más relevantes que debe considerar e implementar un líder durante el ejercicio de su liderazgo. Algunos de los temas vistos son el desarrollo de una misión y visión compartida, cómo integrar a tu equipo a la visión, fomentando la confianza y la colaboración en el trabajo en equipo, estableciendo metas pequeñas y liderando con el ejemplo.

¿Cómo se impartirá el taller?

El taller se impartirá en 20 sesiones de 15 a 20 personas, en la sala de capacitaciones con la que cuenta Almacenes Siman Multiplaza Escazú.

¿Quién desarrolla este taller?

La empresa cuenta con una estructura administrativa en El Salvador en donde se tiene un especialista en el área de Recursos Humanos que puede viajar a la sucursal de Almacenes Siman S.A Multiplaza Escazú y realizar la capacitación.

¿En qué consiste el taller recomendado # 2?

Taller de finanzas saludables:

Este taller ayudará a tus colaboradores a tener una relación más sana con sus finanzas personales ayudándoles a conocer y entender los conceptos básicos de administración, ahorro y creación de patrimonio de una forma sencilla y divertida, pero profunda y reveladora. Es importante tener un ambiente de bienestar en la empresa para lograrlo se necesita informar, orientar y crear conciencia en los colaboradores sobre cómo mantener unas finanzas personales sanas y que puedan cubrir de una mejor forma sus necesidades.

¿Cómo se impartirá el taller?

El taller se impartirá en 20 sesiones de 15 a 20 personas, en la sala de capacitaciones con la que cuenta Almacenes Siman Multiplaza Escazú.

¿Quién desarrolla este taller?

La empresa cuenta con una estructura administrativa en El Salvador en donde se tiene un especialista en el área finanzas que puede viajar a la sucursal de Almacenes Siman S.A Multiplaza Escazú y realizar la capacitación.

Recursos necesarios.

- Especialistas.
- Sala de capacitaciones.
- Papel y lápices. (Recursos de la institución)
- Refrigerio.

Presupuesto:

*Cuadro 55. Presupuesto Taller de Liderazgo y Finanzas saludables*

| Descripción   | Cantidad | Costo por hora / Costo unitario | Costo Total       |
|---|----------|---------------------------------|-------------------|
| <b>Colaborador Especialista de la empresa. (40 horas)</b> | 2        | €14750                          | €1 180 000        |
| <b>Catering Service taller # 1 Liderazgo</b>              | 300      | €1 500                          | €450 000          |
| <b>Catering Service taller # 2 Finanzas saludables</b>    | 300      | €1 500                          | €450 000          |
| <b>Total, de la propuesta</b>                             |          |                                 | <b>€2 080 000</b> |

*Fuente: elaboración propia*

- **Yo me supero**

Involucrarse con las metas personales que tienen los colaboradores llega a ser muy satisfactorio tanto para el personal como para el ambiente laboral y el compromiso que se adquiere para con la empresa. Todo profesional serio desea crecer en su carrera. El emprendedor consciente de eso debe apostar algunas fichas para ayudar a su colaborador a tener la posibilidad de ocupar un cargo siempre mejor dentro de la empresa.

Debes pensar en una trayectoria para tu empleado aún antes de contratarlo. Piensa en los niveles de la función y hasta dónde puede llegar. Deja eso claro siempre y muestra dónde están las oportunidades dentro de tu empresa, es importante, a lo largo de la trayectoria de la persona en tu empresa, que le des oportunidades para crecer, que se le permita tener su plan de estudios y adquirir la formación académica que le hará sentirse realizado.

¿En qué consiste el plan construyendo futuro?

El plan construyendo futuro se consiste en tener reuniones trimestrales con los colaboradores , la reunión debe ser entre el jefe directo y el colaborador en donde se exponen las metas que la empresa tiene para cada uno de ellos y a su vez se colocan metas personales también según los proyectos que cada colaborador exponga , se hablan de las oportunidades de crecimiento , de mejoras que el colaborador puede hacer , así como las propuestas que el colaborador tiene para la empresa, no se coloca una calificación simplemente es un espacio de dialogo y de involucrarse en los retos personales de cada colaborador, para lograrlo cada jefe debe de tener una capacitación previa de cómo llevar la conversación trimestral.

Recursos necesarios.

- Capacitador.
- Sala de capacitaciones.
- Papel y lápices. (Recursos de la institución)

Presupuesto:

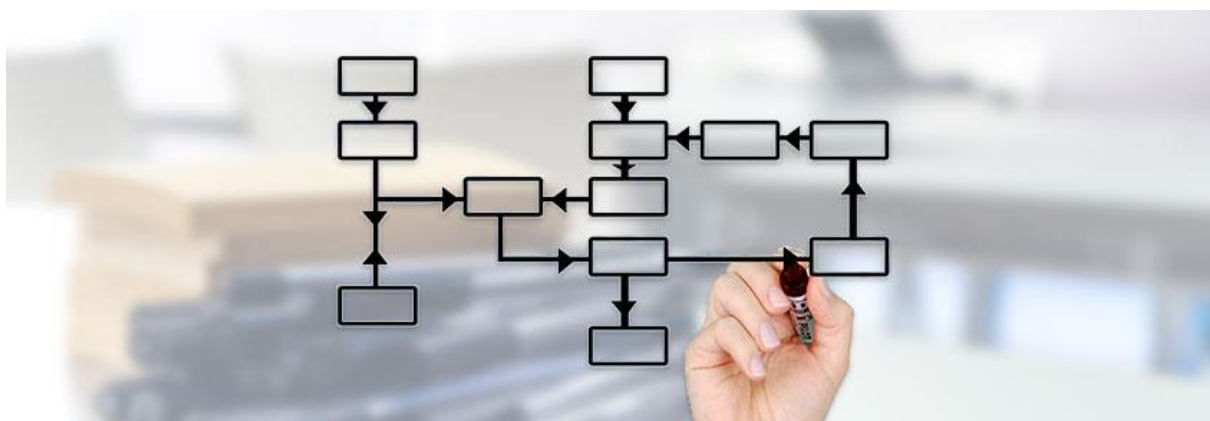
Cuadro 66. Presupuesto Programa "Construyendo futuro"

| Descripción                   | Cantidad | Costo por hora / Costo unitario | Costo Total    |
|-------------------------------|----------|---------------------------------|----------------|
| Colaborador RRHH. (10 horas)  | 1        | Ø2 000                          | Ø20 000        |
| <b>Total, de la propuesta</b> |          |                                 | <b>Ø20 000</b> |

Fuente: elaboración propia

- **Programa de Calibraciones:**

Imagen 188. Programa: "Calibraciones"



Recuperado de: <https://www.foromarketing.com>

El programa de calibraciones ayuda a los colaboradores a que se sientan más seguros al momento de realizar sus funciones, además de lograr una unidad en la forma en la que se realizan las actividades diarias en la empresa, tener un proceso estandarizado es una herramienta que da ventajas competitivas a emprendedores y empresas de todos los tamaños. No sólo permite conocer a fondo el negocio, sino también a establecer indicadores que guiarán todas sus actividades, lo que hace que los colaboradores se sientan orientados en la realización de sus funciones.

¿En qué consiste el programa de calibraciones?

Este programa consiste en que mensualmente se reúnen todos los colaboradores que realizan las mismas funciones con sus jefes y se hablan de los principales procedimientos (la empresa cuenta con todos los procedimientos publicados en la plataforma digital de la empresa) los colaboradores tendrán un espacio para exponer sus dudas, dar ideas, proponer mejoras a los procedimientos esto los involucrará más con la empresa, les dará seguridad para realizar sus funciones y estandarizará los procesos. Los jefes serán los encargados de evacuar las dudas, de solicitar cambios y exponer cambios o actualizaciones de los procesos.

Inicialmente un especialista del área de procesos de Almacenes Siman impartirá la capacitación en calibraciones para los jefes de área.

Recursos necesarios.

- Capacitador.
- Sala de capacitaciones.
- Papel y lápices.
- Refrigerio

Presupuesto:

*Cuadro 77. Presupuesto programa "Calibraciones"*

| Descripción  | Cantidad | Costo por hora / Costo unitario | Costo Total |
|--|----------|---------------------------------|-------------|
| <b>Colaborador de procedimientos.<br/>(10 horas)</b> | 1        | ¢4 000                          | ¢40 000     |
| <b>Catering Service (jefes de área)</b>              | 15       | ¢1 500                          | ¢22 500     |
| <b>Total, de la propuesta</b>                        |          |                                 | ¢62 500     |

*Fuente: elaboración propia*

## BIBLIOGRAFIA

### Libros:

Aguilar, V. (2015). Propuesta para reducir el índice de rotación de personal en la empresa Saljamex 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.

Hellriegel, 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](http://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**

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS GERENCIA**  
**TÉISIS PARA EL ANÁLISIS DE LA ROTACION DE PERSONAL.**

**Instrumento para analizar la rotación de personal en Almacenes Siman S.A en la sucursal de Escazú y determinar sus principales causas y consecuencias, como parte de la investigación a nivel académico, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis Gerencia.**

Estimados colaboradores de Almacenes Siman S.A

Reciba un cordial saludo de mi parte. El presente cuestionario contiene una serie de preguntas las mismas hacen referencia al tema mencionado en el párrafo anterior.

Favor marcar con una "X" la respuesta que corresponda, o en su defecto coloque la respuesta con sus propias palabras. La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual ni serán utilizados para otros propósitos que los descritos.

Agradezco su ayuda con la colaboración de este instrumento.

**I. DATOS GENERALES**

|   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| 1. Años de laborar en la organización:  |                                       |
| <input type="checkbox"/> Menos de 1 año | <input type="checkbox"/> 1 a 5 años   |
| <input type="checkbox"/> 6 a 10 años    |                                       |
| 2. Nivel Académico:                     |                                       |
| <input type="checkbox"/> Primaria       | <input type="checkbox"/> U. Bachiller |
| <input type="checkbox"/> Secundaria     |                                       |

**II. CAUSAS DE LA ROTACION DE PERSONAL**

|  | SI | NO |
|--|----|----|
| 3. ¿Tengo planes de abandonar pronto la empresa?   |    |    |
| 4. ¿Me he enterado en el último mes de alguien que terminó la relación laboral con la empresa?                   |    |    |
| 5. ¿Cuál sería el motivo principal por el que yo abandonaría la empresa?<br>_____                                |    |    |
| 6. ¿Cuáles creo que son las principales causas por las que los colaboradores dejan la empresa?<br>_____<br>_____ |    |    |
| ¿La mayoría de las personas que dejan la empresa lo hacen por despido o por renuncia?<br>_____                   |    |    |
| 7. ¿He escuchado de compañeros que quieren abandonar la empresa?   |    |    |
| 8. ¿Me siento estable en mi puesto de trabajo?   |    |    |
| 9. ¿Me siento motivado en mi puesto de trabajo?  |    |    |
| 10. ¿Mi jefe me enseña con claridad mis funciones?   |    |    |
| 11. ¿El trabajo está distribuido de manera equitativa entre los colaboradores?                                   |    |    |
| 12. ¿Mis sugerencias o iniciativas son tomadas en cuenta?  |    |    |

|   |           |           |
|---|-----------|-----------|
| 13. ¿Cuál es mi principal fuente de motivación en el trabajo?<br><input type="checkbox"/> Salario <input type="checkbox"/> Horario<br><input type="checkbox"/> Compañeros <input type="checkbox"/> Jefatura<br><input type="checkbox"/> Ambiente <input type="checkbox"/> Otros _____   |           |           |
|   | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
| 14. ¿Ha tenido oportunidades en el trabajo de aprender funciones nuevas?  |           |           |
| 15. ¿Las tareas que desempeño me motivan y permiten desarrollarme profesionalmente?   |           |           |
| 16. ¿Los beneficios económicos que recibo satisfacen mis necesidades básicas?   |           |           |
| 17. ¿He escuchado de empresas que ofrecen trabajos similares con mayor compensación salarial?   |           |           |
| 18. Cómo calificaría la comunicación con mi jefe directo.<br><input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Buena<br><input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala  |           |           |
|   | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
| 19. ¿Recibo información o retroalimentación de su jefe sobre mi desempeño?  |           |           |
| 20. ¿Mi jefe me motiva a mejorar y me hace sentir valorado?   |           |           |
| 21. ¿Identifique cuál es la característica que mejor define a su jefe?<br><input type="checkbox"/> Los empleados tiene libertad a la hora de efectuar su trabajo, la jefatura interviene sólo cuando sea estrictamente necesario.<br><input type="checkbox"/> Las decisiones las toma sólo la jefatura directa y no permite la participación del resto del equipo.<br><input type="checkbox"/> No es flexible, pide que le obedezcan de manera rígida, utiliza sanciones, sigue las políticas de la empresa al pie de la letra y crea un ambiente negativo alrededor. |           |           |

|  | SI | NO |
|--|----|----|
| 22. ¿Existen reuniones grupales en donde se discuta sobre la evolución de las metas y objetivos?                         |    |    |
| 23. ¿Tenemos un ambiente de trabajo abierto y que acepta diferencias individuales (edad, género, cultura, preferencias)? |    |    |
| 24. ¿Acá los errores se usan para aprender no para castigar?   |    |    |
| 25. ¿Puedo reportar algo que considero antiético sin miedo a consecuencias negativas para mí?                            |    |    |
| 26. ¿Considero que la mayoría de mis compañeros está satisfecha en la empresa?   |    |    |
| 27. ¿Se me informa sobre puestos vacantes a los que puedo aspirar?   |    |    |
| 28. ¿Ha recibido capacitación durante el tiempo que lleva laborando para la organización?                                |    |    |
| 29. ¿Los horarios laborales me permiten compartir tiempo con mi familia?   |    |    |
| 30. ¿Existe comprensión cuando se tratan de asuntos familiares que se deben resolver?                                    |    |    |
| 31. ¿Creo que a la organización le interesa mi desarrollo personal y profesional?  |    |    |
| 32. ¿Los despidos son frecuentes en la empresa?  |    |    |
| 33. ¿Se reciben incentivos (más allá de lo económico) por el cumplimiento de metas?                                      |    |    |
| 34. ¿Tengo accesibilidad para continuar con mis estudios?  |    |    |
| 35. ¿Mi jefe muestra favoritismo por algunos compañeros?   |    |    |
| 36. ¿El balance entre mi trabajo y mi vida personal es correcto para mí?   |    |    |
| 37. ¿Recomendaría la empresa como un buen lugar de trabajo?  |    |    |
| 38. ¿Me veo a futuro todavía dentro de la empresa?   |    |    |

### III. CONSECUENCIAS DE LA ROTACION DE PERSONAL

|   | SI | NO |
|---|----|----|
| 39. ¿Siento temor de ser despedido en cualquier momento?  |    |    |
| 40. ¿Cuándo tiempo considero que tardan los nuevos empleados en adaptarse al roll de trabajo?<br><br>( ) una semana ( ) un mes ( ) más de un mes  |    |    |
| 41. ¿Es frecuente tener inconvenientes debido a errores cometidos por personal en entrenamiento?  |    |    |
| 42. ¿Qué tanto considero que afecta la rotación de personal mi desempeño?<br><br>( ) Nada ( ) Poco ( ) Mucho  |    |    |
| 43. ¿Creo que las causas de despido que conozco son justificadas?   |    |    |
| 44. ¿Considero que existen buenas técnicas de reclutamiento y selección por parte de la empresa?  |    |    |
| 45. ¿Cada cuánto tiempo tengo que incurrir en trabajar horas extras porque no se cuenta con el personal suficiente o está en entrenamiento?<br>( ) Todas las semanas( ) Una vez al mes<br>( ) Casi nunca( ) Nunca |    |    |
| 46. ¿Considero que los cambios constantes de personal pueden causar frustración y desilusión para el resto de los empleados?  |    |    |
| 47. ¿Cree que en la empresa se cuenta con buenas relaciones laborales entre compañeros?   |    |    |
| 48. ¿He escuchado de empresas que ofrecen trabajos similares con mayor estabilidad laboral?   |    |    |
| 49. ¿La rotación de personal me desmotiva a seguir trabajando en la empresa?  |    |    |
| 50. ¿Considero que las personas que han sido despedidas se logran remplazar a tiempo?   |    |    |
| 51. ¿Considero que la mayoría de las veces los cambios de personal que se han hacen han sido acertados?   |    |    |
| 52. ¿Cuándo una persona es despedida se informan las razones al equipo de trabajo?  |    |    |
| 53. ¿Mis compañeros se preocupan por ayudar a los nuevos colaboradores a que se adapten rápido a la empresa?  |    |    |
| 54. ¿Considero la idea de ser despedido como un beneficio y una oportunidad?  |    |    |

#### IV. PROPUESTA

|   | SI | NO |
|---|----|----|
| 55. ¿Le parece una buena idea tener una guardería por un costo adicional?                   |    |    |
| 56. ¿Estaría dispuesto a participar en capacitaciones grupales fuera de su horario laboral? |    |    |

57. ¿Cuáles serían sus recomendaciones adicionales con el propósito de evitar la rotación de personal en Almacenes Siman S.A?

---



---



---



---

58. ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en Almacenes Siman S. A?

---



---



---



---

**¡Gracias por su Colaboración!**

**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, 15 de octubre del 2019

Señores:  
Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Ileana del Carmen Artavia Calderón con número de identificación 11434-0682 autor (a) del trabajo de graduación titulado: Análisis de la rotación del personal y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores de Almacenes Siman S.A Multiplaza Escazu, I cuatrimestre del 2019, presentado y aprobado en el año 2019 como requisito para optar por el título de Licenciada en administración de negocios con énfasis en gerencia.; 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,



Ileana Artavia Calderón 11434-0682

**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.