

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**TESINA PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS  
HUMANOS**

**FACTORES DE GESTIÓN DE TALENTO QUE  
INCIDEN EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE  
LOS DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVO Y  
OPERATIVO DE LA EMPRESA ROMANAS  
AZOCAR DURANTE EL AÑO 2017 Y EL PRIMER  
CUATRIMESTRE DEL 2018**

**Verónica Prado Villalta**

**TUTOR  
Róger Coto Mora**

**2018**

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE FIGURAS .....	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	vi
DECLARACIÓN JURADA .....	vii
CARTA DEL TUTOR.....	viii
CARTA DEL LECTOR.....	ix
AGRADECIMIENTO.....	x
DEDICATORIA.....	xi
INTRODUCCIÓN .....	6
CAPÍTULO 1 .....	8
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	8
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.1.1 Antecedentes del problema .....	9
1.1.2 Problematización .....	11
1.1.3 Justificación del estudio.....	12
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.3 OBJETIVOS.....	14
1.3.1 Objetivo general.....	14
1.3.2 Objetivos específicos .....	15
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO .....	16
1.4.1. Alcances .....	16
1.4.2 Limitaciones.....	17
CAPÍTULO II .....	18
MARCO TEÓRICO.....	18
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO .....	19
1.1.1 Historia de la fundación de Romanas AZOCAR .....	19
2.2 CONTEXTO TEÓRICO.....	21
2.2.2 Rotación de personal.....	22
2.2.2.1 Medición del índice de rotación de personal.....	24
2.2.2.3 Costos tangibles e intangibles para la organización .....	24
2.2.2.4 Satisfacción laboral.....	25
2.2.2.4.1 Factores de satisfacción laboral .....	26

2.2.5 Motivación laboral .....	29
2.2.5.1 Enfoque teórico de la motivación .....	30
2.2.6 Liderazgo .....	32
2.2.7 Conflicto y negociación .....	34
2.3 HIPÓTESIS .....	35
2.3.1 Variable independiente .....	36
2.3.2 Variable dependiente .....	36
2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	37
CAPÍTULO III .....	38
MARCO METODOLÓGICO .....	38
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	39
3.1.1 Finalidad .....	39
3.1.2 Dimensión temporal .....	40
3.1.3 Marco .....	41
3.1.4 Naturaleza .....	42
3.1.5 Carácter .....	43
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN .....	45
3.2.1 Unidades de análisis .....	45
3.2.2. Fuentes primarias .....	46
3.2.3 Fuentes secundarias .....	47
3.2.4 Fuentes terciarias .....	49
3.3 ELECCIÓN DEL MUESTREO .....	50
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN .....	51
3.4.1. La observación .....	51
3.4.2. Hoja de cotejo .....	51
3.4.3. Escala .....	51
3.4.4. Encuesta .....	52
3.4.6. Entrevista .....	52
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	53
3.5.1. Variable independiente .....	53
3.5.2. Variable dependiente .....	55
3.5.3. Cuadro ---- Operacionalización de las variables .....	56

CAPÍTULO IV .....	57
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	57
4.1 INFORMACIÓN GENERAL .....	58
4.2 DATOS DE CONTENIDO .....	62
4.3 ANÁLISIS DE DATOS DE LA ENTREVISTA APLICADA EN LAS JEFATURAS DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA ROMANAS AZOCAR .....	74
CAPÍTULO V .....	82
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	82
5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	83
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA .....	88
GLOSARIO .....	91
ANEXOS .....	93

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de Romanas AZOCAR .....	20
---	----

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1. Género .....</b>	<b>58</b>
<b>Gráfico 2. Tiempo de laborar para la empresa .....</b>	<b>59</b>
<b>Gráfico 3. Edad .....</b>	<b>60</b>
<b>Gráfico 4. Departamento.....</b>	<b>61</b>
<b>Gráfico 5. ¿Se le ha presentado casos en los que durante sus funciones deba resolver un problema sin asesoría de su supervisor? .....</b>	<b>62</b>
<b>Gráfico 6. ¿Qué tan importante es para usted conseguir los objetivos de la empresa en conjunto con otras personas? .....</b>	<b>63</b>
<b>Gráfico 7. ¿Le gustaría participar en talleres de capacitación acordes con sus funciones para mejorar su rendimiento laboral? .....</b>	<b>64</b>
<b>Gráfico 8. ¿Ha tenido oportunidades laborales para aprender y desarrollarse profesionalmente? .....</b>	<b>65</b>
<b>Gráfico 9. ¿Son gratificante para usted el nombre de la empresa y su posición en el sector? .....</b>	<b>67</b>
<b>Gráfico 10. ¿Ha recibido reconocimientos o elogios por hacer un buen trabajo? .....</b>	<b>68</b>
<b>Gráfico 11. ¿Lo motiva la empresa y le da apoyo para realizar sus funciones? ...</b>	<b>69</b>
<b>Gráfico 12. ¿Se toman en cuenta sus ideas y sugerencias? .....</b>	<b>70</b>
<b>Gráfico 13. ¿Cómo percibe que es su salario comparado con el de puestos similares de otras organizaciones?.....</b>	<b>71</b>
<b>Gráfico 14. ¿Son alentadores los beneficios que la empresa le otorga?.....</b>	<b>72</b>
<b>Gráfico 15. ¿Considera indispensables las compensaciones no monetarias recibidas? .....</b>	<b>73</b>

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Verónica Prado Villalta, mayor de edad, portadora de la cédula de identidad número 1-12540684, egresada de la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Bachillerato, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado Factores de Gestión de Talento que inciden en la rotación del personal de los departamentos administrativo y operativo de la empresa Romanas AZOCAR durante el año 2017 y el primer cuatrimestre del 2018, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, queda advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe, de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 21 días del mes de noviembre del año dos mil dieciocho.

Verónica Prado V

Firma del estudiante

Cédula: 1-1254-0684

## CARTA DEL TUTOR

Heredia, 19 de noviembre de 2018

Señores  
**Universidad Hispanoamericana**  
 Sede Tibás

Estimado señor:

La estudiante **Verónica Prado Villalta**, cédula de identidad número **112540684**, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado Factores de Gestión de Talento que inciden en la rotación del personal de los departamentos administrativo y operativo de la empresa Romanas AZOCAR, durante el año 2017 y el primer cuatrimestre del 2018, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de **Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**.


En mi calidad de tutor, 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%	17%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	30%	28%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	18%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEÓRICO	20%	20%
	TOTAL		93%

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

Atentamente

  
**Roger Coto Mora**  
 Cédula de identidad 1-1017-0421  
 Carné Colegio Profesional 022151



# CARTA DEL LECTOR

## CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
SEDE LLORENTE

### CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, **Milena Sotela Ramírez**, cédula de identidad 1-0573-0526, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el Grado Académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por la estudiante **Verónica Prado Villalta**, cédula de identidad 1-12540684, titulada “**Factores de Gestión del talento que inciden en la rotación de personal de los departamentos administrativo y operativo de la empresa Romanas Azúcar durante el año 2017 y el Primer Cuatrimestre del 2018**”, cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

Se extiende la presente en la Ciudad de San José, el día 10 de enero del 2019.

Atentamente,

  
**MBA Milena Sotela Ramírez**  
**Lectora Metodológica**  
**Cédula identidad N. 1-0573-076**

---

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y a la Virgen por darme la oportunidad de alcanzar este logro al concederme fortaleza, sabiduría, guía y cuidados. A mi mamá por el apoyo, la dedicación, el esfuerzo y la compañía en estos años; por su ayuda incondicional y por estar presente siempre que la necesito.

A mi papá, Johan; mis hermanas y sobrina, por la motivación, la ayuda y los consejos recibidos de ellos para poder culminar este proceso y alcanzar uno de los objetivos más importantes de mi vida.

## **DEDICATORIA**

Dado que esta etapa, en la que pude complementar esfuerzo, dedicación, ilusión y perseverancia, involucra a tantas personas, les dedico el presente trabajo a todas ellas como agradecimiento, pues siempre estuvieron presentes a mi alrededor siguiendo cada paso que daba.

A Dios por darme la oportunidad de estudiar, de tener salud y de ser perseverante para alcanzar mis metas; a mi familia y en especial a mi madrecita, a quien amo por todo su esfuerzo y por convertirme en una persona de buenas costumbres e importantes valores.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación trata sobre la necesidad de algunos empresarios de encontrar diferentes formas de mantener la fidelidad de sus empleados con respecto a la compañía, es decir, formas que les permitan retenerlos, para con ello procurar el logro de las metas propuestas para sus compañías. En concreto, la finalidad de la investigación es analizar algunos factores que inciden en la creciente rotación del personal de la empresa Romanas AZOCAR. Para ello se realiza una entrevista y se aplica un cuestionario a personal tanto administrativo como operativo de la empresa, lo cual se hace de la manera siguiente:

En el capítulo 1 se plantea el problema por resolver en esta investigación en aspectos como sus antecedentes y el problema en sí, y se proponen los objetivos y los alcances del estudio, al tiempo que se señalan las limitaciones encontradas.

En el capítulo 2 se detalla el contexto histórico de la empresa Romanas AZOCAR y se explica el contexto teórico bajo el cual se analizan los factores relacionados con la rotación de personal, para posteriormente plantear la hipótesis relativa al tema principal.

El capítulo 3 corresponde al marco metodológico, en el cual se determina el tipo de investigación por realizar y se explican los conceptos de sujeto y de fuentes de información, y también se señalan los instrumentos por utilizar.

El capítulo 4 contiene los resultados del análisis e interpretación de los datos obtenidos, gracias a la información recolectada por medio de los instrumentos utilizados.

Finalmente, en el capítulo 5 se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada para darle respuesta a la interrogante planteada en forma de hipótesis.

**CAPÍTULO 1**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La investigación se llevará a cabo con la colaboración de personal de los departamentos administrativo y operativo de la empresa Romanas AZOCAR, ubicada en San José, Tibás, y corresponde al período del año 2017 y el primer cuatrimestre del 2018. Dicha empresa se dedica a prestar servicios de mantenimiento, reparación e instalación de equipo para pesaje.

### **1.1.1 Antecedentes del problema**

Hoy en día, en el área laboral se experimenta un ambiente multi-generacional y cambiante el cual requiere ambientes o sistemas de trabajo más flexibles. Dentro de ellos se pueden citar los “Baby Boomers” nacidos entre los años 1946 y 1964; el de la “Generación X” de 1965 a 1978; el “Millennials” de 1979 a 1996, y el de la “Generación Z” a partir del año 1995. De entre ellos el más popular es el Millennials por las características únicas que lo diferencian de los demás y que determinan en muchos casos la forma de relacionarse con las personas, así como por los cambios a los que muchas empresas se han tenido que adaptar para ajustarse a las distintas formas de pensar, e igualmente a la diversidad de raza, el género, la cultura y la orientación sexual en el campo laboral.

Las diferentes investigaciones realizadas coinciden en los principales factores por los cuales el colaborador no le encuentra sentido a quedarse por mucho tiempo con un mismo patrono. El primordial es el de la remuneración económica, y en segunda instancia

están la escasa posibilidad de crecimiento profesional y los problemas de comunicación con la jefatura, lo mismo que la presión laboral (Chacón, 2016).

Lo anterior significa que las consecuencias pueden ser un impacto económico negativo severo para la empresa, por el gasto en el que incurre al efectuar la contratación y las capacitaciones impartidas. Es por esta razón que el patrono debe contar con un presupuesto anual suficiente para invertir en este rubro fundamental, a fin de alcanzar los objetivos de la compañía.

Plantear las propuestas necesarias requerirá un gran esfuerzo de las partes involucradas, la patronal y la de los trabajadores; pero no cabe duda de que al final lo que se obtendrá será más importante que el monto de dinero que se invirtió.

### 1.1.2 Problematización

Ante la necesidad de mejorar y mantener un buen ambiente laboral, retener el talento humano, asegurar la fidelización del empleado con respecto a la empresa y reforzar la cultura organizacional surge el interés en este tema, el cual debería ser prioritario en las empresas. Es de suma importancia que todo departamento de gestión del talento humano vele por el bienestar y la integridad de los colaboradores; analice las responsabilidades y la carga laboral de los diferentes puestos de trabajo en la organización, mejore y fortalezca las vías de comunicación interna; actualice los métodos de selección de personal y evalúe la responsabilidad directa de las jefaturas de reconocer y promover el desarrollo del personal a su cargo; todo con el propósito de mantener un ambiente laboral sano. Tal propósito permitirá impulsar y motivar a los empleados a fin de conseguir los objetivos, lo cual se verá reflejado en la mejora de su rendimiento y en su motivación.

La rotación de personal incide en los costos primarios y secundarios, por lo cual se afirma: “Siendo así los primarios aquellas inversiones que realiza la empresa para contratar al personal y cubrir las vacantes; costos secundarios son los que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. Los costos de sustitución de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de ruptura laboral”. (Chiavenato, 2017)

### 1.1.3 Justificación del estudio

En su desempeño, actualmente muchas macroempresas y microempresas presentan un desequilibrio en su capacidad para retener a su personal, debido a la existencia de un mercado cada vez más competitivo que trae consigo consecuencias desfavorables en lo económico y social, que inciden en los índices de productividad de la compañía. Debido al esfuerzo cada vez más constante del sector empresarial para ofrecer un mejor producto o servicio, la responsabilidad y el nivel de exigencia se incrementan en el trabajador, sin que esto implique un aumento en su salario u otros beneficios otorgados por la compañía para mejorar el trato personal. Tampoco se da apoyo ni se hacen reconocimientos al alcanzar la empresa sus objetivos.

No obstante, existen diferentes soluciones que permiten ver resultados positivos en el corto plazo, independientemente de la edad y del género de los colaboradores, si se ponen en práctica algunas opciones acompañadas de actitudes de buena fe por parte del personal. Al demostrar un interés real y ejercer el liderazgo desde una perspectiva de confianza y no de forma impositiva, las jefaturas tendrían total disposición tanto de aprender como de enseñar, de potenciar los resultados y de hacer reconocimientos a todos los trabajadores para procurar los logros de la compañía. Con esto las empresas promueven la motivación y estabilidad en los empleados e incrementan su nivel de satisfacción. Esto por cuanto está demostrado que un empleado contento se quedará más tiempo en la compañía y de esa manera se alcanzarán con mayor facilidad las metas propuestas. Dado que no se trata solamente de atraer personal sino de retenerlo, “existe un conjunto de teorías que se han encargado de indagar en el campo de la motivación. Algunas han sido corroboradas a través de las investigaciones y otras no han sido

totalmente comprobadas, por lo que en este tema aún queda mucho por decir".  
(Chiavenato, 2017).

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

**¿Cuáles son los factores de gestión de talento que inciden en la rotación del personal de los departamentos administrativo y operativo de la empresa Romanas AZOCAR durante el año 2017 y el primer cuatrimestre del 2018?**

## 1.3 OBJETIVOS

Los objetivos señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son la guía del estudio. (Sampieri, 2014, p.37)

### 1.3.1 Objetivo general

Para el planteamiento del objetivo general se debe tener claro el propósito principal de la investigación. El autor Bernal (2016) lo afirma de la siguiente forma:

“Los objetivos son los propósitos del estudio. Expresan el fin que se pretende alcanzar; por lo tanto, todo el desarrollo del trabajo de investigación se orientará a lograr estos objetivos.” (p.97).

El objetivo general que se plantea para esta investigación es:

**Identificar los factores de gestión de talento que inciden en la rotación del personal de los departamentos administrativo y operativo de la empresa Romanas AZOCAR durante el año 2017 y el primer cuatrimestre del año 2018.**

### **1.3.2 Objetivos específicos**

El (los) objetivo(s) general(es) da(n) origen a los objetivos específicos los cuales indican lo que se pretende realizar en cada una de las etapas de la investigación. Estos objetivos deben ser evaluados en cada paso para conocer los distintos niveles de resultados. (Álvarez, Meling y Arteaga, 2015, p.17)

En resumen, los objetivos específicos van a perseguir los resultados y beneficios esperados al plantear el problema central de la investigación, los cuales además deben cumplir con ciertos requisitos, como ser medibles y alcanzables.

Los objetivos específicos de esta investigación son los siguientes:

- 1. Determinar el impacto económico y social que implica la rotación constante de personal en la empresa.**
- 2. Analizar las políticas de retención de personal que utiliza la empresa Romanas AZOCAR para aumentar la motivación y productividad y garantizar la estabilidad del personal.**
- 3. Fundamentar las ventajas que obtendrá la empresa Romanas AZOCAR ante una cultura de fidelización y compromiso del personal.**

## **1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

### **1.4.1. Alcances**

El presente estudio abarca, en la provincia San José, los sectores de la industria, el comercio y los servicios por parte de medianas y grandes empresas del sector privado, y beneficiará a los colaboradores tanto profesionales como sin estudio superior.

### **1.4.2 Limitaciones**

Para desarrollar el tema propuesto se contará con la opinión de los colaboradores que permanecen aún en la empresa. No se tomarán en cuenta las opiniones de aquellos que ya salieron ni sobre qué los motivó a separarse de dicha compañía.

Otra de las limitaciones es que el departamento operativo labora en campo y el gerente se mantiene en constantes salidas del país, por lo que se dificultaría encontrarlos en las oficinas para aplicarles la entrevista o la encuesta, por el tiempo que se requiere para ello.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## 2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

### 1.1.1 Historia de la fundación de Romanas AZOCAR

Según Rojas (2013):

Servicios Electrónicos AZOCAR, LTDA., cuyo nombre comercial es Romanas AZOCAR, está situada frente a la Clínica Clorito Picado en Cinco Esquinas de Tibás. Esta empresa fue creada en el año 2000 con el claro objetivo de acreditarse bajo la norma INTE-ISO/IEC 17025 para calibrar equipos de pesaje a quienes se les presten servicios de venta, reparación y mantenimiento.

Actualmente AZOCAR cuenta con una planilla de 46 colaboradores que se desempeñan tanto en funciones administrativas como operativas.

#### Misión:

En su perfil de empresa (2013) Romanas AZOCAR se propone:

“Brindar siempre a nuestros clientes la mejor solución de sus problemas de pesaje y equipo. Estas soluciones han de ser de calidad, en el menor tiempo posible y al mejor precio; esto basado en una mejora constante de todos nuestros servicios y personal”.

#### Visión:

“Ser líderes en el nivel nacional e internacional en el área del pesaje y trabajar bajo normas y estándares de calidad, con un personal altamente calificado y comprometido que garantice productos y servicios de acuerdo con los requerimientos y exigencias de nuestros clientes. Todo esto basado en una mejora continua”.

### Política de calidad:

Según el perfil de empresa Romanas AZOCAR (2013):

“AZOCAR presta servicios de calibración de instrumentos de medición y realiza inspecciones metrológicas con calidad, imparcialidad, independencia, confidencialidad y buena práctica profesional, para lo cual posee y aplica un sistema integrado de gestión basado en las normas INTE-ISO/IEC 17025:2005 e INTE-ISO/IEC 17020:2012, y emplea como soporte las regulaciones nacionales y las normas, documentos, recomendaciones, vocabularios y publicaciones actualizados de las organizaciones internacionales y regionales afines”.

### Estructura organizacional

En su Manual del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad (2017) el organigrama de AZOCAR es el siguiente:

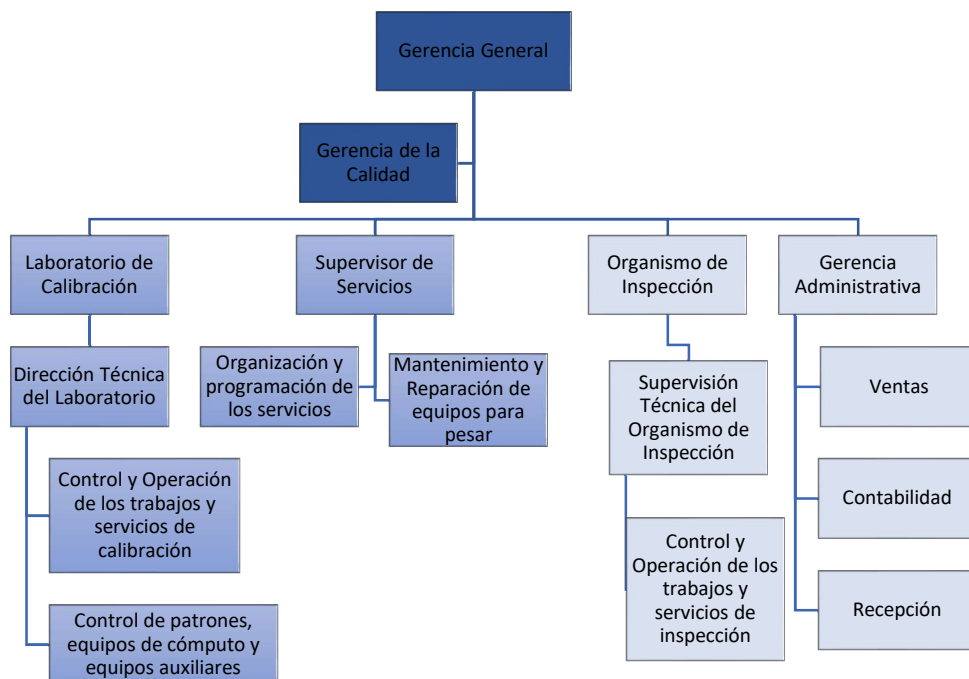


Figura 1: Organigrama de Romanas AZOCAR

## 2.2 CONTEXTO TEÓRICO

### 2.2.1 Gestión de talento

Basados en sus experiencias, expertos en la gestión humana han definido la gestión de talento como las prácticas y políticas necesarias para tratar temas relacionados con un ambiente de trabajo seguro y equitativo para los empleados. Además, este ambiente depende de menos jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la participación de todos los colaboradores. Es decir, es un conjunto de procesos diseñados para atraer, motivar y retener a los empleados de una organización y evitar con esto el alto gasto que genera contratar personal nuevo.

Se deben tomar en cuenta las fases de gestión de talento, que se caracterizan por ser un proceso complejo pero necesario para la obtención de resultados de mejora continua en la calidad del trabajo. Chiavenato (2017) las clasifica y define de la siguiente forma:

-Reclutamiento y selección, que es la capacidad de atraer y contratar talento, en cuyo caso el reclutamiento efectivo obliga a formular estrategias para atraerlo;

-Evaluación del desempeño, que es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo;

-Desarrollo de personas, que es el proceso de establecer metas y planes que enlazan con los objetivos y logros individuales, hasta llegar a la retención del talento. Este lo define como el esfuerzo sistemático centrado no solo en la retención de talento de una organización sino también en crear y fomentar un ambiente de trabajo acogedor.

Además, para eso se basa en tres aspectos fundamentales que caracterizan a los empleados de una organización:

1. Son seres humanos pues están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
2. Son activadores inteligentes de los recursos organizacionales. Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
3. Son socios de la organización pues invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso y riesgos, con la esperanza de tener retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional y carrera. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable.

### **2.2.2 Rotación de personal**

La rotación de personal no es una causa sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal.

Chiavenato (2013) dice:

El término rotación de personal de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. Esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella (p.188).

Existen dos tipos de rotación: la voluntaria y la involuntaria. La diferencia entre una y otra depende de quién toma la decisión de finalizar la relación laboral. En el primer caso la decisión depende del colaborador y en el segundo del empleador.

#### Rotación de personal voluntaria

Se da cuando el trabajador renuncia al puesto de forma voluntaria. Esto puede suceder porque ha encontrado un puesto superior o simplemente otro puesto que le atrae más, por la compatibilidad del equipo o por la cultura de la empresa.

Muchas de las causas de la rotación de personal voluntaria tienen que ver con la imagen que la empresa les da a sus empleados. Cuando los trabajadores están contentos se sienten valorados y hay menos posibilidades de que se vayan a otra compañía.

La rotación voluntaria tiene un impacto aun mayor cuando la persona que decide irse es de alto desempeño potencial u ocupa una posición clave en la organización (rotación voluntaria no deseada).

#### Rotación de personal involuntaria

Es la que se da sin que la iniciativa sea del propio trabajador sino de la empresa. Esto puede pasar por una reestructuración de la planilla o por una evaluación desfavorable de su trabajo. Es importante analizar este tipo de rotación porque puede estar indicando que hay un problema en los procesos de selección. (Almeda Carla, 2017)

### 2.2.2.1 Medición del índice de rotación de personal

Según Chiavenato (2013):

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto período. (p.191)

Para efectos de la planeación de recursos humanos se utiliza la ecuación

$$\text{índice de rotación de personal: } \frac{A+D}{2} \times 100$$

PE

Donde:

A = admisiones de personal durante el período considerado.

D = desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de empleado) durante el período considerado (salidas).

PE = Promedio efectivo del período considerado.

### 2.2.3 Costos tangibles e intangibles para la organización

La rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios. En esencia, los costos primarios constituyen la suma del costo de admisión más el costo de desvinculación. El gasto secundario abarca aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica, porque sus características son cualitativas en su mayor parte y el costo terciario se relaciona con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan en el mediano y largo plazos. (Chiavenato, 2013).

Según la definición de Chiavenato puede citarse el costo tangible como aquel que se puede estimar por ser cuantitativo. Ejemplos de esto son el salario por hora que invierte el reclutador al efectuar el proceso de selección de personal; aplicar pruebas psicométricas o el tiempo que conlleva una inducción y entrenamiento del nuevo colaborador.

Por otro lado están los costos intangibles que afectan en distintas direcciones los costos de las organizaciones, esto es, el impacto social, ya que las personas externas comentan el cambio y como consecuencia incurren en publicidad negativa, y con ello se da la mala reputación. También los puestos que son ocupados por diferentes personas generan que los clientes no se sientan identificados con la compañía. Se da un mal servicio con el cual el cliente es el principal afectado ya que los empleados no llegan a acoplarse y eso afecta la madurez de los grupos de trabajo al no haber tiempo para crear grupos consolidados. Todos estos costos afectan directamente y son consecuencias difíciles de medir.

#### **2.2.4 Satisfacción laboral**

Según Robbins y Judge (2013) la satisfacción laboral se define como una sensación positiva con el trabajo propio que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de este, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados es frecuente que se refiera a su satisfacción con el empleo.

### **2.2.4.1 Factores de satisfacción laboral**

La satisfacción laboral está altamente relacionada con los índices de rotación de personal.

Robbins y Judge (2013) afirman:

La satisfacción también tiene una relación negativa con la rotación. Es una correlación más intensa que la que puede detectarse con el ausentismo. Un moderador importante de la relación satisfacción-rotación es el nivel de desempeño del colaborador. Para los individuos que muestran un desempeño superior la satisfacción es menos relevante en el pronóstico de la rotación. Esto porque si un individuo muestra un alto desempeño la organización querrá conservarlo de cualquier manera, ya sea aumentando su sueldo u otorgándole recompensas, ascendiéndolo, o de otras formas.

Una de las formas de aumentar la satisfacción laboral y principal clave para fidelizar el talento de las personas es por medio de lo que se conoce como “salario emocional”, que es utilizado para llenar moralmente las expectativas del colaborador, de tal forma que vea un futuro estable en la organización. Gamero (2013) la define como el factor no monetario que la empresa aporta para complementar y enriquecer el salario económico, y que hace que los individuos se sientan conformes, satisfechos y contentos con el trabajo, con el puesto que desempeñan y con su entorno.

Elementos que influyen en la implicación y motivación del capital humano por medio del salario emocional:

## **Compensación**

La compensación puede ser tanto económica como retribuyente en el aspecto motivacional. Sirve para entretener los pagos monetarios hechos a los empleados con las funciones específicas por desempeñar y darles la motivación que necesitan.

Un método primordial valorado por muchos trabajadores es el del salario emocional el cual es uno de los principales factores para retener talento. Almeda (2017) afirma que lo constituyen todos aquellos beneficios no monetarios que una empresa ofrece a sus empleados además de su sueldo a final de cada mes. Es decir, la idea es conseguir que el trabajo llene moralmente las expectativas del empleado, de tal forma que vea un futuro estable dentro de la compañía y no quiera cambiar.

## **Estándar de pago por desempeño**

El pago por desempeño es aquel por medio del cual los gerentes vinculan la compensación con el esfuerzo y los desempeños de los empleados. El término pago por desempeño se refiere a una amplia gama de opciones de compensación que incluye el pago basado en el mérito, bonos, comisiones de salarios y las bandas de puestos y sueldos. (Bohlander, 2018, pág. 399)

## **Equidad de pago**

La equidad de pago es la percepción que tiene un empleado de que la compensación que recibe es igual al valor del trabajo realizado.

Para los empleados la equidad de pago se logra cuando la compensación recibida es igual al valor del trabajo que se realiza. Investigaciones demuestran con claridad que

la percepción de los empleados acerca de la equidad o inequidad de pago se ven reflejadas en su desempeño diario. (Bohlander, 2018, pág. 401)

### **Horario flexible**

Se trata de umplir con la jornada laboral pero sin tener un horario estricto de entrada o de salida, ya que actualmente es comprensible que cumplir con un horario no es sinónimo de productividad.

### **Beneficios sociales**

Son los seguros, planes de jubilación y subvención de alimentación y transporte.

### **Desarrollo de carrera**

Contribuir económicamente en el pago de alguna formación o facilitar tiempo para asistir a ellas.

### **Sentido de pertenencia**

Se refiere a contar con el trabajador para la toma de decisiones, a fin de crear un sentimiento de propietario y de que los colaboradores sientan a la empresa como suya y procuren lo mejor para ella.

### 2.2.5 Motivación laboral

La motivación comprende los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta.

La motivación se define como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. (Robbins, 2013, pág. 175)

Los tres elementos claves en esta definición son: intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en el que la mayoría de empresarios se centran cuando hablan de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por eso hay que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad.

El esfuerzo que se debe hacer es el que está dirigido a las metas de la organización y es consistente con estas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el cual alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente como para alcanzar su objetivo.

Méndez (2015) señala los factores que condicionan la motivación en el trabajo:

1. Ver los frutos del trabajo puede hacer más productivo al trabajador.
2. A mayor dificultad en realizar las labores, mayor satisfacción generada.
3. Saber que el trabajo de alguien ayuda a los demás aumenta la motivación de quien lo hace.

4. Las imágenes que transmiten emociones positivas ayudan a concentrarse.
5. El refuerzo positivo en las habilidades mejora el rendimiento.
6. La promesa de ayudar a los demás hace a la persona más propensa a seguir las reglas por medio de lo que se denomina conducta pro social.

#### **2.2.5.1 Enfoque teórico de la motivación**

Robbins y Judge (2013) afirman:

Es bastante seguro afirmar que la teoría mejor conocida sobre la motivación es la de la jerarquía de las necesidades enunciada por Abraham Maslow, quien plantea la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

Según eso es vital que, por medio de una eficiente comunicación entre jefes de departamentos y subalternos, estos puedan definir los indicadores primordiales de acuerdo con sus necesidades de aprendizaje, desarrollo de carrera y relaciones interpersonales para determinar los niveles de motivación.

Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior. La diferencia entre los dos órdenes se basó en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo en el exterior (con cosas como el salario y los contratos sindicales).

## Teoría de los dos factores de Herzberg

Según Frederick Herzberg las necesidades establecidas por Maslow podrían clasificarse como insatisfactorias y satisfactorias. Define la primera de ellas como los factores cuya existencia no motiva a generar satisfacción; pero su existencia provocaría insatisfacción, es decir, su existencia es necesaria para generar motivación. Dentro de este grupo se incluyen la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario y la estabilidad laboral. Por otro lado, los satisfactores son motivadores relacionados con contenido del trabajo y engloban factores como el logro, el reconocimiento, trabajos retadores y el crecimiento laboral.

En un grupo de necesidades están la política y el estilo de dirección de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, el estatus, la seguridad en el empleo y la vida personal, en las que Herzberg encontró que solo hay insatisfactorias. Es decir, no existen motivadores, o si los hay en alta cantidad y calidad en un ambiente de trabajo no generan insatisfacción. Herzberg los llama factores de mantenimiento, higiene o contexto del trabajo. (Koontz *et al*, 2012, p.419).

La anterior teoría de Herzberg explica que cada uno de los indicadores desarrollados en el ambiente laboral son necesarios en toda organización, pero es fundamental complementarlos con buenas prácticas y eficientes procesos que determinen la motivación de cada uno de los colaboradores, su permanencia y estabilidad en la compañía.

### 2.2.6 Liderazgo

Se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo para el logro de una visión o el establecimiento de metas. Los líderes surgen desde el interior de un grupo o por la designación formal para dirigirlo. (Robbins, 2013, pág. 385)

Chiavenato, en su libro **Comportamiento Organizacional** (2017), establece como conclusión:

En la práctica, todo administrador o gerente debe ser un líder pero no todo líder es un administrador o gerente. El administrador basa su posición en la jerarquía organizacional, mientras que el líder se basa en sus cualidades personales. En suma, administrar y liderar no son actividades idénticas. En el mundo de hoy poseer habilidades administrativas no basta para que un ejecutivo tenga éxito. Debe entender la diferencia entre administración y liderazgo, y la forma en que esas dos actividades se pueden combinar para alcanzar el éxito organizacional.

Forbes (2018) menciona las tendencias de liderazgo actuales en cuanto a una forma efectiva de liderar con un estilo propio caracterizado por motivar y guiar a la persona. Estos elementos son: incentivar a los miembros del grupo por medio de la tecnología utilizando redes sociales que les permita a los trabajadores convertirse en embajadores de la marca. Un ejemplo es LinkedIn y otra tendencia actual es el desarrollo del capital humano, es decir, tener interés en ayudar a los empleados en sus proyectos personales. De esta manera se logra crear más compromiso y productividad. La empatía en el liderazgo es poder tener la capacidad de disposición para escuchar, comprender, relacionarse y ser sensible ante los colaboradores. Es primordial para fomentar mejores

relaciones en el equipo de trabajo y con ello un buen ambiente laboral ser líder de acción. Dada la inmediatez con la que se da la información en la actualidad, mediante las redes sociales, los líderes deben dar el ejemplo en todo momento. Así mismo, los equipos de trabajo de dichos líderes son parte de su imagen.

Otra tendencia de liderazgo actual es la de mezclar el trabajo y la vida. Los grandes líderes, como Apple y Amazon, se han dado cuenta de que los empleados trabajan mejor si pueden integrar sus tareas a su vida diaria. De esta manera reconocen que trabajar desde casa ayuda a adquirir y retener a los mejores talentos. También, en la tendencia de enfocarse en los factores internos, un buen líder es aquel que sabe enfocarse en aquello en lo que puede ser controlado, es decir, en la estructura interna de la empresa, de manera que pueda definirse concretamente quiénes quieren ser como la organización y cómo perciben el éxito.

Hoy en día es común escuchar sobre casos de acoso sexual en el trabajo. Es fundamental la tolerancia cero con este tipo de actos y por eso se espera que se creen medidas para denunciar la agresión y el acoso sexual reducirlo al mínimo, para que los centros de trabajo atiendan cualquier denuncia que pueda surgir. Una tendencia que ha tomado fuerza en los recientes años es la de hacer presente la posición de la organización en temas sociales y políticos, ya que durante el año 2017 surgieron varios temas en los que se requería que los líderes dieran su punto de vista. Entre estos temas se encuentran: diversidad e inclusión, inmigración y refugiados. Los usuarios, tanto internos como externos, requieren saber cuáles son los valores de la empresa y la mejor manera de hacerlo es conociendo sus opiniones sobre los temas del momento, sin dejar de lado la participación de talentos ágiles. Es decir, retener al personal calificado implica

apoyar a las mujeres líderes, o sea, darles la oportunidad de ascender en la organización por sus propios medios y generar así compromiso y fidelidad.

### **2.2.7 Conflicto y negociación**

Se define conflicto como el proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa. Agrupa un rango amplio de conflictos que experimentan las personas en las organizaciones: incompatibilidad de metas, interpretaciones diferentes de los hechos y desacuerdos con base en expectativas de comportamiento. (Robbins y Judge 2013, pág. 485).

Chiavenato (2017), por su parte, afirma:

Conflicto significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos o encontrados que pueden chocar entre sí.

La negociación es el proceso de búsqueda de la aceptación de ideas, propósitos o intereses, con la intención de alcanzar el mejor resultado posible, de modo que las partes implicadas terminen la negociación consciente de que fueron escuchadas, de que tuvieron la oportunidad de presentar todas sus argumentaciones y de que la suma de las contribuciones individuales dará un total mayor que cualquiera de las partes.

El proceso de negociación requiere las habilidades para la toma de decisiones, la comunicación, la motivación, la administración de conflictos y la reunión. (Chiavenato, 2017, p. 367).

## 2.3 HIPÓTESIS

Según Álvarez *et al*, “las hipótesis se plantean con la finalidad de explicar los hechos conocidos y/o pronosticar los desconocidos. Cabe señalar que no todos los tipos de investigación deben plantear de manera formal hipótesis de trabajo, pero el hecho de que se formulen o no depende tanto del enfoque del estudio como del alcance inicial del mismo”. ((Álvarez *et al*, 2015) p.18).

Para Bernal la hipótesis es una suposición o solución anticipada al problema objeto de la investigación y, por tanto, la tarea del investigador debe orientarse a probar tal suposición o hipótesis. Es importante tener claro que al aceptar una hipótesis como cierta no se puede opinar respecto a la veracidad de los resultados obtenidos, sino que solo se aporta evidencia en su favor. (Bernal, 2016, p.136)

Según Sampieri las hipótesis son la guía de una investigación o estudio e indica lo que se trata de probar, y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones. (Sampieri, 2014, p.104)

### **Hipótesis establecida**

#### **A mejor gestión de talento menor rotación del personal**

La hipótesis se fundamenta en el tipo correlacional del cual Hernández *et al* (2014) comentan: “Especifican las relaciones entre dos o más variables... no solo pueden establecer que dos o más variables se encuentran vinculadas, sino también cómo están asociadas”.

### **2.3.1 Variable independiente**

Afirma Bernal: “Se denomina variable independiente a todo aquel aspecto, hecho, situación, rasgo, etcétera que se considera como “la causa de” en una relación entre variables”. (Bernal, 2016, p.139).

Gestión de talento humano. En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. A las personas ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen con metas y alcanzan resultados previamente negociados y sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas (Chiavenato, 2013, p.42)

### **2.3.2 Variable dependiente**

Según Bernal “se conoce como variable dependiente al “resultado” o “efecto” producido por la acción de la variable independiente” (Bernal, 2016, p. 139).

Se determina la variable dependiente de esta investigación como la rotación de personal y se define como el traslado que los empleados realizan de una organización a otra. Esto con el objeto de desarrollar su carrera profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional, así como para mejorar su nivel retributivo. (Rodríguez, 2012)

## 2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Se define esta operacionalización como un método por el cual las variables se manifiestan en indicadores para poder medirlos con diversos métodos e instrumentos de recolección de información y posteriormente analizar los resultados. Bernal (2016) explica este proceso de forma concisa y manifiesta que “operacionalizar una variable significa traducir la variable a indicadores, es decir, traducir los conceptos hipotéticos a unidades de medición.” (p. 141).

HIPÓTESIS	CONCEPTOS	VARIABLES	INDICADORES
A mejor gestión de talento	Gestión de talento: Los equipos de gestión de talento humano se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro, de la organización y de sus miembros.	Factores de gestión de talento	Competencias Capacitación Planes de carrera Compensación
Menor rotación de personal	Rotación de personal: Cambio que los empleados realizan de una organización a otra con el objeto de desarrollar su carrera profesional, de tener nuevas experiencias que les permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional.	Rotación de personal	Costos tangibles e intangibles

Fuente: Elaboración propia

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1.1 Finalidad

La presente investigación tiene dos finalidades: la teórica, también conocida como básica, y la aplicada o práctica. La investigación teórica, dice Barrantes, R. (2013) “*es aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación... para crear un cuerpo de conocimiento teórico en algún campo de la ciencia*”. (p. 64).

La investigación aplicada, en palabras de Barrantes, R. (2013), *tiene la finalidad de resolver problemas prácticos, para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa. El propósito fundamental no es aportar al conocimiento teórico.*” (p. 64).

En este trabajo de investigación se utiliza la aplicada, ya que el trabajo se centra en resolver un problema cotidiano que se da en muchas organizaciones, tomando como base los datos e información producida durante la investigación y las teorías existentes sobre satisfacción laboral y motivación en el área del trabajo.

### 3.1.2 Dimensión temporal

Los dos tipos de investigación existentes en la investigación no experimental son la transversal y la longitudinal, las cuales varían de acuerdo con su dimensión temporal y según la recolección de datos, de acuerdo con un período específico. Cada una se define de la siguiente forma.

Hernández *et al* (2014) explican que los diseños de investigación transversal “son los que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.” (p. 154).

Para Barrantes (2014) “los estudios longitudinales o diacrónicos son investigaciones que estudian un aspecto o problema en distintos momentos, niveles, edades.” (p. 64).

El diseño por utilizar en esta investigación es el transversal ya que se desarrollará en un lapso corto para obtener la opinión de los encuestados sobre su situación laboral en la empresa Romanas AZOCAR, así como sobre el clima organizacional en el que se desenvuelven, para determinar los principales factores que inciden en la rotación del personal.

### 3.1.3 Marco

La extensión del tema y el problema de estudio de la investigación se clasifican como mega, macro o micro. Según González Vallejo (2018):

Cuando se pretende estudiar un gran espacio o temática se dice que la investigación tiene un marco mega. Lo macro se refiere al estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega; por ejemplo, un estudio de mercado en una provincia o una evaluación del desempeño laboral en un departamento de una empresa, y lo micro de la investigación se refiere a una parte, un elemento, un subtema o un micro-espacio, acerca del cual el investigador hará su investigación.

En el nivel mega este estudio comprenderá, en general, a la empresa Romanas AZOCAR. En un nivel macro se desarrollará, en los departamentos tanto administrativo como operativo, en cuanto a su rotación de personal por un período de meses, por lo que corresponde a una investigación micro.

### 3.1.4 Naturaleza

Para buscar el entendimiento o explicación de la interrogante existen dos tipos de enfoques de recolección y análisis de datos: la cuantitativa y la cualitativa.

La cuantitativa, dicen Hernández *et al* (2014), *“usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”*. (p.15)

*En cuanto al enfoque cualitativo, dice Hernández et al (2014): que [...] 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, (y que) debemos tratar de comprenderlo en su contexto”* (p.9)

Esta investigación es de tipo cuantitativo dado que la recolección de datos se hace aplicando una encuesta.

### 3.1.5 Carácter

Las investigaciones se clasifican en: exploratorias, descriptivas, analítico-interpretativas, causales, correlacionales, retrospectivas y prospectivas, entre otras.

González Vallejo (2018) las define de la siguiente manera:

La investigación exploratoria, como su nombre lo indica, es la investigación que se realiza para conocer un tema poco investigado, en cuyo caso su propósito central es aportar información nueva sobre la cual otra investigación luego puede profundizar. (p.32).

La investigación descriptiva corresponde a los estudios cuyo fin es presentar detalladamente el fenómeno que está ocurriendo; es decir, describir el hecho lo más minuciosamente posible, con lujo de detalles, para que los lectores se formen una idea de lo que está ocurriendo (p.33)

La investigación analítico-interpretativa busca, en primer lugar, conocer los factores o las condiciones que propician un problema para luego poder explicar y comprender -en sentido hermenéutico- por qué razones, motivos o circunstancias esto ocurre. (p.33)

La investigación causal se enfoca en conocer las causas que provocan la existencia de un problema, en lo que se concibe el problema como un efecto. Es decir, estudia las relaciones causa-efecto y causas-efecto. (p.33)

La investigación correlacional, por su parte, trata de probar mediante ejercicios estadísticos el nivel de relación que existe en las causas y los efectos con el fin de medir el nivel de intensidad de la relación. (p.33)

La investigación retrospectiva tiene como fin analizar un tema actual pero con base, sobre todo, en fuentes secundarias ya existentes. (p.33)

Y la investigación prospectiva busca analizar un fenómeno de actualidad a fin de obtener información que permita predecir, pronosticar y proyectar cuál puede ser el comportamiento de dicho fenómeno en el mediano y largo plazos, si la organización no toma algunas decisiones. (p.34)

Esta investigación está basada en el tipo causal, ya que relaciona causa y efecto para conocer las causas que están generando los efectos del problema planteado.

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

### **3.2.1 Unidades de análisis**

Para González Vallejo se especifican los elementos del universo o conjunto de individuos en los cuales se miden o estudian las variables o tópicos de interés de la investigación. Se obtiene la muestra mediante la aplicación de una fórmula estadística que se aplica a la población total (el universo de la investigación); esto cuando son investigaciones cuantitativas (González Vallejo, 2018), p.34).

La información necesaria para realizar la investigación se obtendrá directamente de colaboradores de Romanas AZOCAR, de los departamentos administrativo y operativo. Dichos departamentos están conformados por 46 personas, entre ellas gerentes, supervisores, asistentes administrativos, técnicos, transportistas.

### 3.2.2. Fuentes primarias

A las fuentes primarias se les llama también información de primera mano porque contienen información original, es decir, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido interpretada o evaluada por nadie más.

Al respecto se indica: “Se obtiene información primaria cuando se observan directamente los hechos, cuando se entrevista directamente a las personas que tienen relación directa con la situación objeto del estudio” (Bernal, 2016, p.192).

También González de Dios *et al* indican: “Las fuentes de información primarias son documentos que contienen información nueva u original, producto inmediato de la investigación científica, su diseño y desarrollo, la enseñanza o la práctica médica, y que no han sido sometidas a ningún tipo de interpretación ni de condensación” (González de Dios *et al*, 2012, p.291).

Para el desarrollo de esta investigación la fuente primaria será la información que se obtendrá de la utilización de instrumentos como el cuestionario y la entrevista. Esto permitirá que la recolección de datos por parte del personal administrativo y operativo sea válida, confiable y objetiva.

### 3.2.3 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son conocidas también con el nombre de fuentes de segunda mano y reúnen información elaborada por algún investigador, esto por medio de datos recopilados de fuentes primarias que se muestran de forma organizada bajo cumplimiento de ciertas normas o reglas de investigación.

Al respecto señala Sampieri: “Este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como (por) la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria”. (Sampieri, 2014, p.102)

Las fuentes consultadas se refieren de manera general a los principios básicos de investigación para desarrollar el tema y a cómo aplicarlos. Además, proporcionan dirección estratégica en materia de gestión de talento.

<b>Autor o autores</b>	<b>Título</b>	<b>País</b>	<b>Año</b>
Álvarez V., Paredes H.	Guía metodológica para la Elaboración de Proyectos de Investigación.	México	2015
Barrantes, R.	Investigación, un camino al conocimiento.	Costa Rica	2014
Bernal, César	Metodología de la Investigación, Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales.	Colombia	2016
Deloitte University Press	Tendencias Globales en el Capital Humano	México	2016
Fernando Toro Alejandro Sanín	Gestión del Clima Organizacional	Colombia	2013
George Bohlander	Administración de Recursos Humanos	México	2018
Idalberto Chiavenato	Administración de Recursos Humanos	México	2013
Idalberto Chiavenato	Administración de Recursos Humanos	México	2017
Idalberto Chiavenato	Comportamiento Organizacional	México	2017
Hernández, Sampieri	Metodología de la Investigación	México	2014
Martha Alles	Construyendo Talento	Argentina	2012
María Jesús Bordas	Gestión Estratégica del Clima Laboral	España	2016
Robbins, Stephen	Comportamiento Organizacional	México	2013

Las referencias de tesis y tesinas relativas directamente a este trabajo de investigación halladas fueron pocas; sin embargo, coinciden en la importancia de diversos temas, como motivación, satisfacción, liderazgo, entre otros. No obstante, son puntos claves para una buena gestión de talento.

<b>Autor o autores</b>	<b>Universidad u organización</b>	<b>País</b>	<b>Año</b>
Ing. Carlos Cordero	Romanas Azocar	Costa Rica	2017
Diego Rojas	Romanas Azocar	Costa Rica	2013
Jennifer Chacón M.	Universidad Hispanoamericana	Costa Rica	2016
Alexandra Rojas H.	Universidad Hispanoamericana	Costa Rica	2018
Katherine Salazar V.	Universidad Hispanoamericana	Costa Rica	2017
Juan Jaime López H.	Instituto Politécnico Nacional	México	2012
Mario González Ríos	Universidad Autónoma de Nuevo León	México	2015

### 3.2.4 Fuentes terciarias

Fuentes terciarias son las que seleccionan y compilan información de fuentes secundarias y, en algunos casos, de fuentes primarias para disponerlas por medio de bases de datos, ya sean impresas o audiovisuales.

Acerca de ellos indica Sampieri: “Son las que recopilan fuentes de información primarias o secundarias. Estas fuentes son utilizadas para buscar datos o para obtener una idea general sobre algún tema, algunas son: bibliografías, revistas, publicaciones (Sampieri, 2014, p.102)

Algunas de estas fuentes con las que se reforzó el análisis son:

<b>Autor o autores</b>	<b>Universidad u organización</b>	<b>País</b>	<b>Año</b>
Jessica Montero Soto	El Financiero	Costa Rica	2016
Jessica Montero Soto	El Financiero	Costa Rica	2016
Karla Barquero	La República	Costa Rica	2017
E. Arrieta	Expansión	España	2018
Vineet Chopra	El Financiero	Costa Rica	2017
Carla Almeda	Talent Clue	México	2017

### 3.3 ELECCIÓN DEL MUESTREO

Elegir de entre una muestra probabilística y una no probabilística depende del planteamiento del estudio, del diseño de la investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella. Según González Vallejo (2018) el muestreo puede ser:

#### **Probabilístico**

Es cuando todos los sujetos que conforman el subgrupo tienen la misma posibilidad de ser escogidos por medio de una selección mecánica. Este procedimiento es esencial en las investigaciones con enfoque cuantitativo, porque se suelen recoger los datos mediante encuestas y cuestionarios para luego analizarlos estadísticamente.

#### **No probabilístico**

Este tipo de muestra se conforma con sujetos “típicos”, con la finalidad de que sean casos representativos de la población. La población o universo representativo se utiliza para extraer los datos y delimitar la muestra durante el proceso investigativo.

Para esta investigación el muestreo no se va a utilizar pues se utilizará el censo, debido a que la organización cuenta solamente con 46 empleados.

### **3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN**

Las técnicas más comunes para recolectar información son la observación y la entrevista. Para la observación los instrumentos más usados son la hoja de observación, la lista de cotejo, la bitácora, las cámaras y los mapas. Para la entrevista el instrumento es el cuestionario.

#### **3.4.1. La observación**

La observación, señala Barrantes, debe ser sistemática, que dé lugar a datos susceptibles, o bien, a aquellos obtenidos y replicados por cualquier otro investigador. Existe una serie de instrumentos que sirven para que el investigador se apoye en su labor y con más facilidad pueda recolectar la información. Esto por medio de las hojas de cotejo, las encuestas, las escalas. (Barrantes, 2014, p.178)

#### **3.4.2. Hoja de cotejo**

La hoja de cotejo es una matriz de doble entrada en la que se anotan, en las filas, los conceptos o aspectos que se van a observar, y en las columnas la calificación que se otorgue a esa observación.

#### **3.4.3. Escala**

Dice Barrantes: “Las formas más conocidas para medir actitudes son las escalas, entre las que se encuentra la de Likert, la de diferencial semántico y la de Guttman”. (Barrantes, 2014, p.183)

#### **3.4.4. Encuesta**

En opinión de Barrantes “hay dos tipos principales de encuestas: las que se aplican en forma escrita y que se denominan cuestionario y las que se aplican oralmente y a las que se les llama entrevista. Con las encuestas pueden conocerse: opiniones, actitudes, creencias, intenciones, impactos, distribuciones, actividades, hábitos, condiciones”. (Barrantes, 2014, p.186)

#### **3.4.5. Cuestionario**

Para Barrantes el cuestionario es un “Instrumento que consta de una serie de preguntas escritas para ser resuelto sin intervención del investigador. Funciones básicas: obtener por medio de la formulación de preguntas adecuadas las respuestas que suministren los datos necesarios para cumplir con los objetivos de la investigación. Su característica principal es que debe reunir confiabilidad y rapidez”. (Barrantes, 2014, p.188)

#### **3.4.6. Entrevista**

“Es una conversación, generalmente oral, entre dos personas, de las cuales una es el entrevistador y el otra el entrevistado” (Barrantes, 2014, p.194)

En la presente investigación se va a utilizar la técnica de la encuesta en la que el instrumento escrito es el cuestionario y el oral la entrevista.

## 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

### Definición conceptual, operacional e instrumental

En este apartado se toman las variables y se dividen en áreas, indicadores o dimensiones, para luego medirlos con la aplicación del instrumento.

De acuerdo con la hipótesis de esta investigación esta se dividió en dos variables:

**A Mejor gestión de talento menor rotación de personal.**

### 3.5.1. Variable independiente

El tema de investigación es la gestión de talento

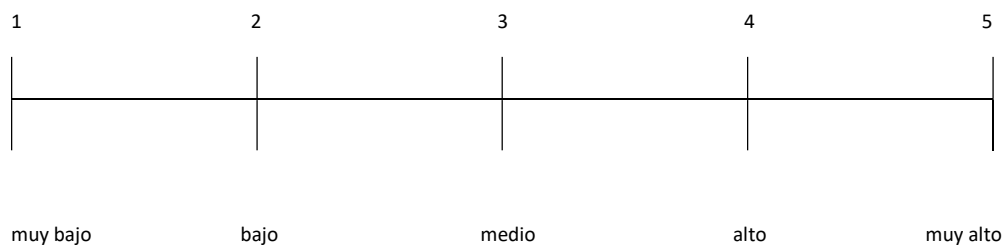
#### Definición conceptual

En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. A las personas ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones sobre sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente, con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas (Chiavenato, 2013, p.42).

### **Definición operacional**

Se refiere a traducir a indicadores que permitan la observación directa de la variable; es decir, la observación empírica en la cual la medición se realiza en aspectos concretos y se indica con una escala gráfica. (González, 2018, p.41).

#### **ESCALA**



Con la aplicación de la técnica de la encuesta y según la tabulación del cuestionario se espera que, en promedio, las respuestas arrojen resultados de bueno a muy malo, ya que según los indicadores los factores más sensibles en una organización para que se dé una alta rotación de personal son los mencionados en dicho instrumento; sin embargo, se conocerá cuáles son los principales factores que están influyendo.

### **Definición instrumental**

Técnica: encuesta, instrumento: cuestionario escrito.

### **3.5.2. Variable dependiente**

La variable dependiente de esta investigación es la rotación de personal.

#### **Definición conceptual**

La rotación de personal es el cambio o traslado que los empleados realizan de una organización a otra, con el objeto de desarrollarse profesionalmente mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional, así como mejorar su nivel retributivo.

(Rodríguez, 2012)

#### **Definición operacional**

La entrevista está conformada por preguntas abiertas de las cuales se obtendrá la información necesaria para determinar si los supervisores y jefes de los departamentos tienen conocimiento del gasto en que incurre la empresa, y cómo afecta laboralmente las constantes entradas y salidas de personal.

#### **Definición instrumental:**

Técnica: Encuesta, instrumento: entrevista oral

### 3.5.3. Cuadro ----- Operacionalización de las variables

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>DEFINICIÓN INSTRUMENTAL</b>
1. Determinar el impacto económico y social que implica la rotación constante de personal para la empresa.	A mejor gestión de talento, menor rotación del personal	Gestión de talento	Proporciona asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro, de la organización y de sus miembros.	Se conocerá cuáles son los principales factores que están influyendo en el rote de personal.	La técnica aplicada es la encuesta y el instrumento es el cuestionario, y las preguntas son 5,6,7,8,9,10,11,12 ,13,14 y15. “Investigación de satisfacción y motivación laboral”.
2. Establecer políticas de retención que garanticen la estabilidad laboral del personal y aumenten su motivación y productividad.		Rotación de personal	Cambio que los empleados realizan de una organización a otra con el objeto de desarrollar su carrera profesional y adquisición de nuevas experiencias que les permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional	Determinar si las jefaturas de los departamentos tienen conocimiento del gasto en que incurre la empresa y cómo afecta esto laboralmente las constantes entradas y salidas de personal.	La técnica aplicada es la encuesta y el instrumento la entrevista. Las preguntas son 1,2,3,4,5,6,7 y 8. “Factores que inciden en la rotación del personal y sus costos tangibles e intangibles”.
3. Fundamentar las ventajas que obtendrá la empresa Romanas AZOCAR ante una cultura de fidelización y compromiso del personal.					

Fuente: Elaboración propia

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

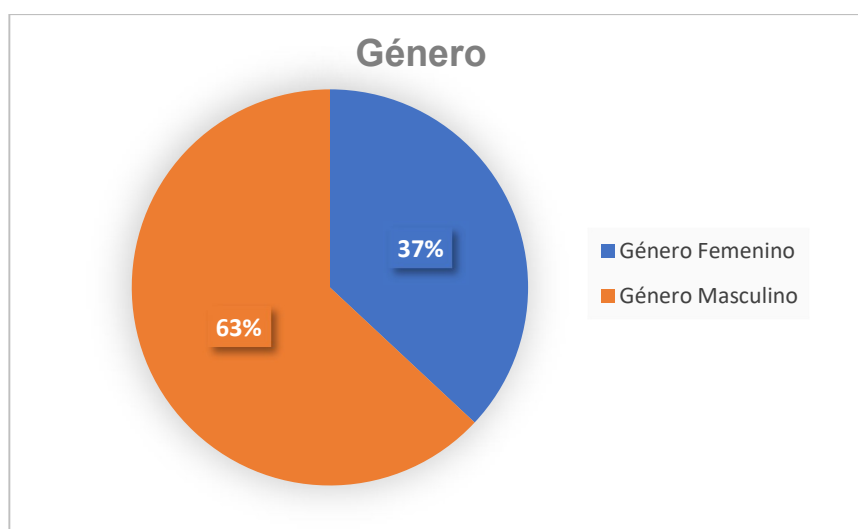
## 4.1 INFORMACIÓN GENERAL

**Tabla 1. Género**

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Género	Femenino	17	37%
	Masculino	29	63%
<b>Total</b>		<b>46</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Romanas AZOCAR, octubre 2018.

**Gráfico 1. Género**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Romanas AZOCAR, octubre 2018.

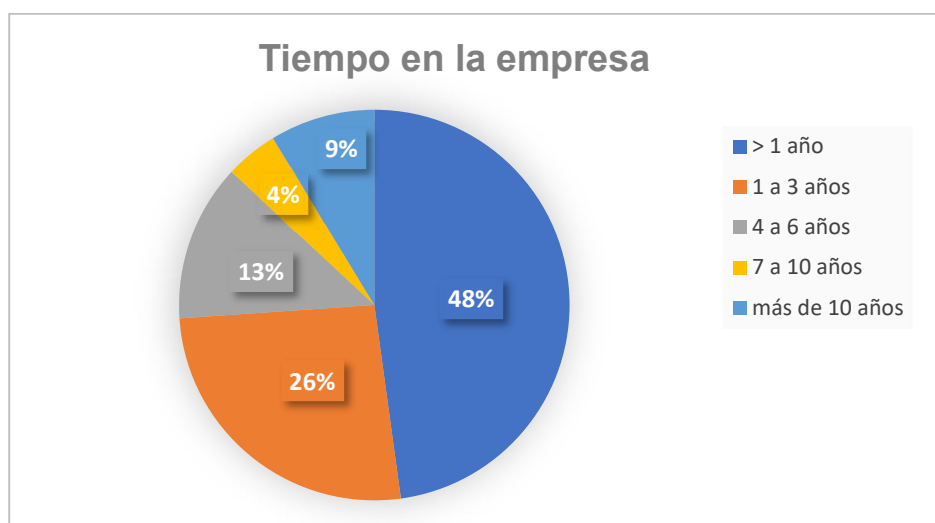
Según la representación del gráfico anterior, en la empresa predomina la cantidad de empleados varones con una diferencia de 26% más que mujeres; esto por motivo de que el departamento operativo está compuesto en su mayoría por técnicos electrónicos y sus ayudantes.

**Tabla 2. Tiempo de laborar para la empresa**

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo en la empresa	> 1 año	22	48%
	1 a 3 años	12	26%
	4 a 6 años	6	13%
	7 a 10 años	2	4%
	más de 10 años	4	9%
<b>Total</b>		<b>46</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Romanas AZOCAR, octubre 2018.

**Gráfico 2. Tiempo de laborar para la empresa**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Romanas AZOCAR, octubre 2018.

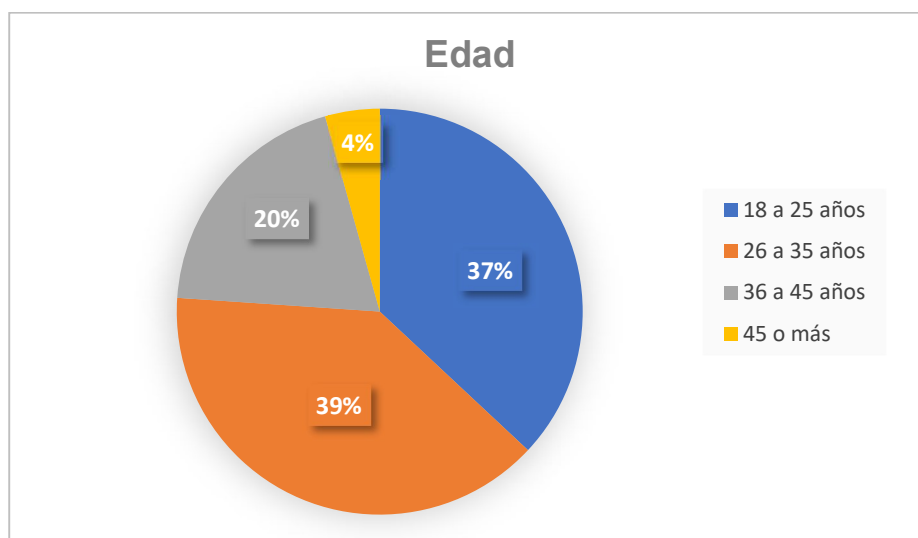
El resultado de las respuestas a esta pregunta evidencia que predomina el personal nuevo en la empresa, con un valor relativo de 48% el cual representa menos de un año de labores para la compañía. Le sigue 23% del personal que se ha mantenido hasta por tres años, que se puede interpretar como la cantidad de años máxima que se puede mantener un colaborador en esta empresa, y luego comienza a descender, con 13% de los que se han mantenido por periodos de entre 4 y 6 años, y solamente 4% de 7 a 10 años. En el último puesto está 9%, que son los empleados de jefaturas y un empleado del departamento operativo.

Tabla 3. Edad

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
<b>Edad</b>	<b>18 a 25 años</b>	<b>17</b>	<b>37%</b>
	<b>26 a 35 años</b>	<b>18</b>	<b>39%</b>
	<b>36 a 45 años</b>	<b>9</b>	<b>20%</b>
	<b>45 o más</b>	<b>2</b>	<b>4%</b>
<b>Total</b>		<b>46</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Romanas AZOCAR, octubre 2018.

Gráfico 3. Edad



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Romanas AZOCAR, octubre 2018.

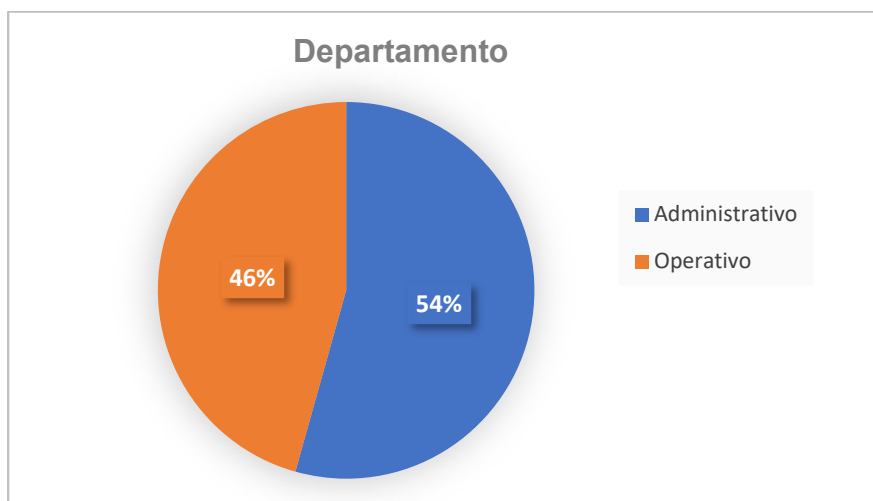
Las edades son un aspecto muy importante para el tema de investigación planteado. Predomina, sin duda, una generación Millennials caracterizada por tener intereses de crecimiento profesional y graficado en esta pregunta con 37% y 39%. Las personas adultas jóvenes conforman 20% y son también las que se han mantenido por más tiempo en la empresa. El restante 4% corresponde al personal de más de 45 años.

**Tabla 4. Departamento**

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Departamento al que pertenece	Administrativo	27	54%
	operativo	19	46%
<b>Total</b>		<b>46</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Romanas AZOCAR, octubre 2018.

**Gráfico 4. Departamento**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Romanas AZOCAR, octubre 2018

El departamento administrativo sobresale en cantidad de empleados en la empresa, con 54%. Está conformado por jefes, ingenieros y asistentes. El restante 46% del área operativa está conformado por técnicos, asistentes y transportistas.

## 4.2 DATOS DE CONTENIDO

**Tabla 5. ¿Se le han presentado casos en los que durante el desempeño de sus funciones deba resolver un problema sin asesoría de su supervisor?**

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Competencia	Muy alta	20	43%
	Alta	10	22%
	Media	8	17%
	Baja	5	11%
	Muy baja	3	6%
<b>Total</b>		<b>46</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Romanas AZOCAR, octubre 2018.

**Gráfico 5. ¿Se le ha presentado casos en los que durante sus funciones deba resolver un problema sin asesoría de su supervisor?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Romanas AZOCAR, octubre 2018.

La atención de las necesidades urgentes de los clientes obtuvo un porcentaje de 43%, del cual 22% de los consultados consideran haber tomado su decisión por criterio propio al no encontrarse disponible en ese momento la persona responsable. Este resultado refleja que en una evaluación por competencias estas personas, que son la mayoría de los colaboradores, recibirían un buen puntaje a su favor ya que demuestran tener proactividad. Diecisiete por ciento (17%) en algunas ocasiones lo han hecho y a

11% se les permite muy poco tomar decisiones por sí mismos porque así lo considera su jefe, y el 7% restante no ha tenido esta oportunidad aún.

**Tabla 6. ¿Qué tan importante es para usted conseguir los objetivos de la empresa en conjunto con otras personas?**

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación	Muy alta	25	54%
	Alta	10	22%
	Media	5	11%
	Baja	6	13%
	Muy baja	0	0%
<b>Total</b>		<b>46</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Romanas AZOCAR, octubre 2018.

**Gráfico 6. ¿Qué tan importante es para usted conseguir los objetivos de la empresa en conjunto con otras personas?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Romanas AZOCAR, octubre 2018.

Un porcentaje muy alto (54%) consideran necesario trabajar en conjunto con otras personas. Luego descienden a 22% de a quienes en la mayoría de casos les resulta más sencillo trabajar solos. Trece por ciento 13% prefieren el logro de las metas propuestas solamente con las personas de su confianza, pero ninguno consideró que no sea

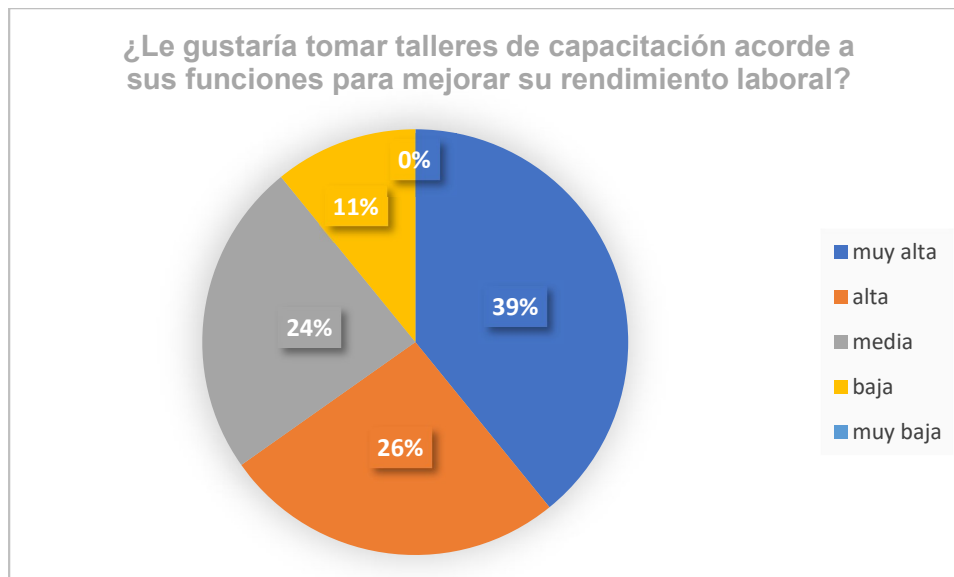
realmente importante trabajar en conjunto con alguien más, opinión que representa 0% del gráfico.

**Tabla 7. ¿Le gustaría participar en talleres de capacitación acordes con sus funciones para mejorar su rendimiento laboral?**

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación	muy alta	18	39%
	Alta	12	26%
	media	11	24%
	Baja	5	11%
	muy baja	0	0%
<b>Total</b>		<b>46</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Romanas AZOCAR, octubre 2018.

**Gráfico 7. ¿Le gustaría participar en talleres de capacitación acordes con sus funciones para mejorar su rendimiento laboral?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Romanas AZOCAR, octubre 2018.

Existe un gran porcentaje de encuestados que indicaron que les gustaría asistir a talleres de capacitación acordes con sus funciones. Treinta y nueve por ciento (39%) coinciden en este dato porque ven la oportunidad de adquirir más conocimiento y aplicarlo en el futuro. Veintiséis por ciento (26%) lo consideran muy necesario ya que cuentan con poca experiencia; 24% lo toman como una necesidad pero no

necesariamente como un factor de mayor interés. Once por ciento (11%) pierden el interés ya que las labores desempeñadas no se relacionan con su carrera universitaria; sin embargo, todos concordaron en que las capacitaciones constituyen una buena oportunidad de mejoramiento.

**Tabla 8. ¿Ha tenido oportunidades laborales para aprender y desarrollarse profesionalmente?**

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Planes de Carrera	muy alta	0	0%
	Alta	2	4%
	media	10	22%
	Baja	18	39%
	muy baja	16	35%
<b>Total</b>		<b>46</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Romanas AZOCAR, octubre 2018.

**Gráfico 8. ¿Ha tenido oportunidades laborales para aprender y desarrollarse profesionalmente?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Romanas AZOCAR, octubre 2018.

Treinta y nueve por ciento (39%) de la muestra consideraron bajas las oportunidades de crecimiento que han tenido, ya que la empresa no ofrece opciones de

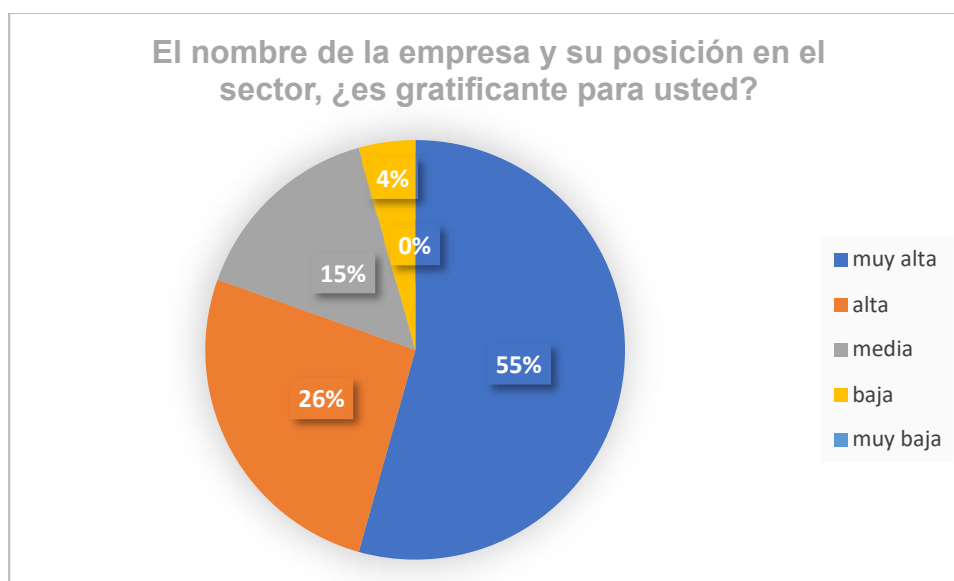
puestos superiores; seguido de 35% que ven todavía más difícil el desarrollarse profesionalmente por la carencia de programas que les ayuden en su aprendizaje. Veintidós por ciento (22%) consideran que el desarrollo de sus habilidades ha sido puesto en práctica al administrar proyectos e interactuar con clientes, y baja a 4% el personal que no ha visto oportunidades importantes. Cero por ciento (0%), es decir, ningún empleado, consideró que en el tiempo que tiene de trabajar para la empresa ha sentido que no haya aprendido cosas nuevas.

**Tabla 9. ¿Son gratificantes para usted el nombre de la empresa y su posición en el sector?**

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Motivación	muy alta	25	54%
	Alta	12	26%
	media	7	15%
	Baja	2	4%
	muy baja	0	0%
<b>Total</b>		<b>46</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Romanas AZOCAR, octubre 2018.

**Gráfico 9. ¿Son gratificante para usted el nombre de la empresa y su posición en el sector?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Romanas AZOCAR, octubre 2018.

Cuando se planteó la pregunta de si es gratificante trabajar para esta empresa los empleados se mostraron satisfechos, ya que es una de las más fuertes en el mercado. Esto lo representa 55%, mientras que 26% desconocen acerca de la posición de la compañía en el mercado. Sin embargo, el pago a tiempo de su salario y la estabilidad laboral los motiva. Quince por ciento (15%) no consideran que deba ser un aspecto primordial, mientras que 4% y 0% lo considera bajo; esto para señalar que todos guardan cierta satisfacción con trabajar para dicha compañía.

**Tabla 10. ¿Ha recibido reconocimientos o elogios por hacer un buen trabajo?**

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Compensación	muy alta	0	0%
	alta	0	0%
	media	5	11%
	baja	15	33%
	muy baja	26	57%
<b>Total</b>		<b>46</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Romanas AZOCAR, octubre 2018.

**Gráfico 10. ¿Ha recibido reconocimientos o elogios por hacer un buen trabajo?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Romanas AZOCAR, octubre 2018.

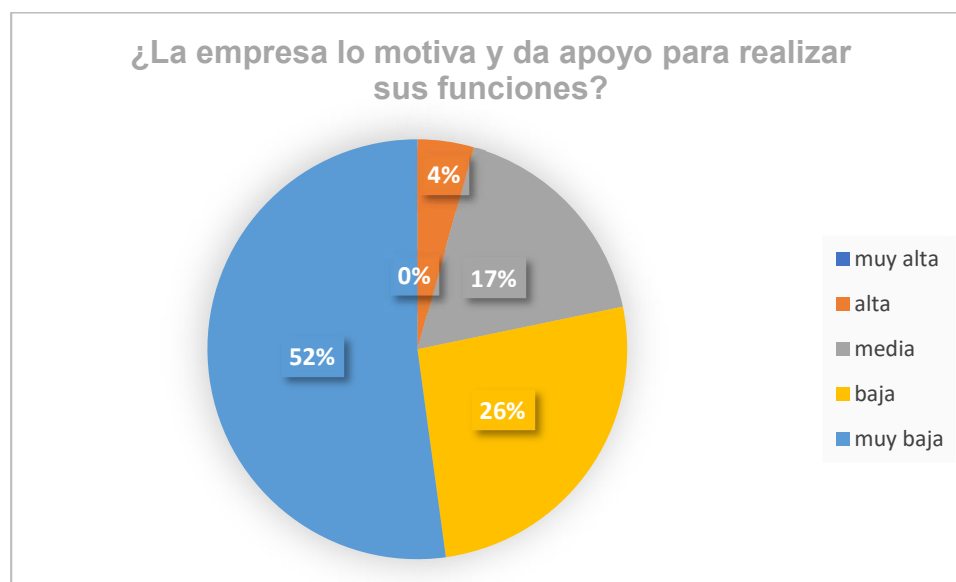
El empleado necesita recibir reconocimientos, sobre todo de los no monetarios, para cumplir con sus obligaciones satisfactoriamente en un clima laboral motivado. No obstante, esto no se cumple en esta empresa y se representa con 57% que no lo toman como tan grave. Treinta y tres por ciento (33%) de los encuestados han recibido en algún momento reconocimientos pero de tipo monetario. A 11% en algún momento se les ha agradecido por laborar horas extraordinarias, y finalmente está 0% para no dejar de mencionar que todos han recibido en algún momento una palabra o gesto de agradecimiento.

**Tabla 11. ¿Lo motiva la empresa y le da apoyo para realizar sus funciones?**

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Motivación	muy alta	0	0%
	Alta	2	4%
	media	8	17%
	Baja	12	26%
	muy baja	24	52%
<b>Total</b>		<b>46</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Romanas AZOCAR, octubre 2018.

**Gráfico 11. ¿Lo motiva la empresa y le da apoyo para realizar sus funciones?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Romanas AZOCAR, octubre 2018.

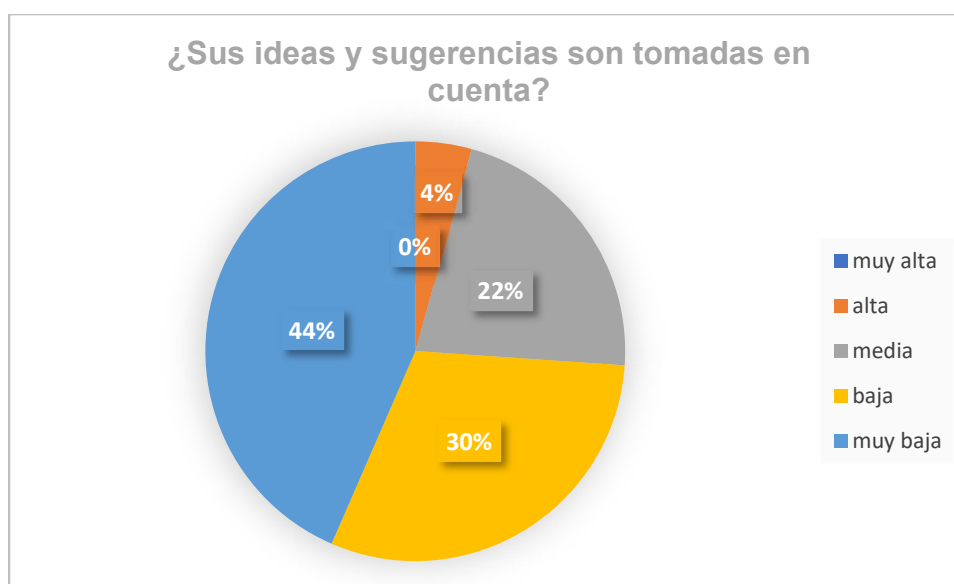
Cincuenta y dos por ciento (52%) de los encuestados expresaron que la motivación que reciben es muy baja. Veintiséis por ciento (26%) consideran que ha habido oportunidades; 17% tuvieron un resultado dudoso pero son conscientes de que se ha presentado alguna ocasión, 4% sienten que reciben lo necesario y 0% nuevamente quisieron decir que todos están de acuerdo en que ha habido un momento específico en el que han recibido ayuda de compañeros o jefes.

**Tabla 12. ¿Se toman en cuenta sus ideas y sugerencias?**

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
<b>Motivación</b>	<b>muy alta</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
	<b>Alta</b>	<b>2</b>	<b>4%</b>
	<b>media</b>	<b>10</b>	<b>22%</b>
	<b>Baja</b>	<b>14</b>	<b>30%</b>
	<b>muy baja</b>	<b>20</b>	<b>43%</b>
<b>Total</b>		<b>46</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Romanas AZOCAR, octubre 2018.

**Gráfico 12. ¿Se toman en cuenta sus ideas y sugerencias?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Romanas AZOCAR, octubre 2018.

Claramente, 44% reflejaron que faltan la comunicación y el interés en que sean tomadas en cuenta la opinión y las sugerencias de los colaboradores. Treinta y tres por ciento (33%) coinciden en que han tenido ciertas oportunidades de expresar molestias. Veintidós por ciento (22%) reconocen que han sido pocas pero que han tenido la confianza necesaria para acercarse a hablar de un tema específico. Cuatro por ciento (4%) tienen más acercamiento a las jefaturas y la facilidad de comunicar algo, y 0%. Es decir, no hay persona que no haya aportado una idea sin embargo, no se les da seguimiento a las sugerencias.

**Tabla 13. ¿Cómo percibe que es su salario con respecto a los de puestos similares en otras organizaciones?**

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Compensación	muy alta	0	0%
	Alta	0	0%
	media	4	9%
	baja	19	41%
	muy baja	23	50%
<b>Total</b>		<b>46</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Romanas AZOCAR, octubre 2018.

**Gráfico 13. ¿Cómo percibe que es su salario comparado con el de puestos similares de otras organizaciones?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Romanas AZOCAR, octubre 2018.

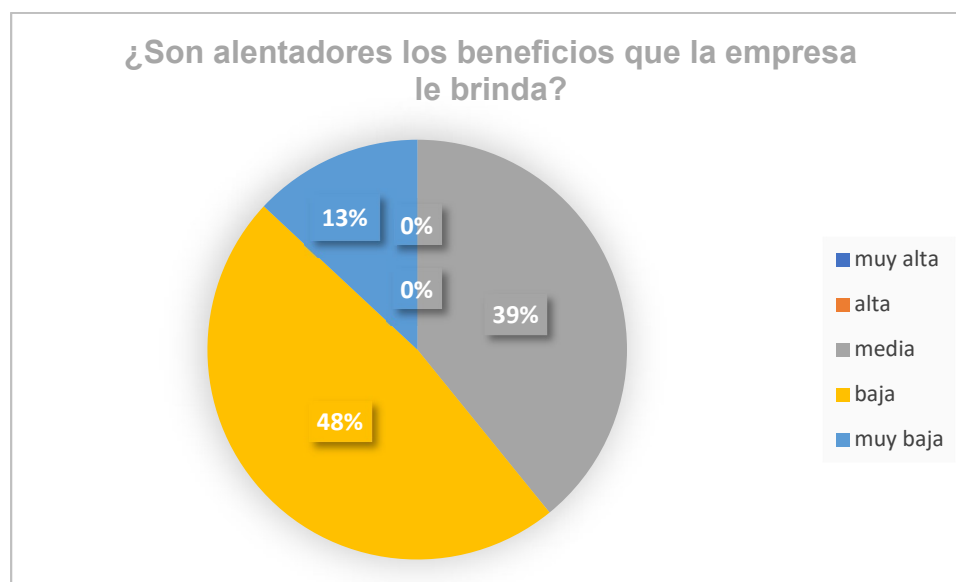
Sin duda, uno de los aspectos más sensibles en toda organización es el de la insatisfacción con la remuneración económica. En su mayoría, 50% de los empleados no se sienten satisfechos. Cuarenta y uno por ciento (41%), un porcentaje también muy alto, consideran que podrían ganar un poco más de lo que reciben actualmente. Nueve por ciento (9%), en su mayoría administrativos y personal con más experiencia, lo consideran bien con respecto a otras empresas y 0%, es decir, no hay empleado que considere que esté ganando más salario que otras personas de otras compañías que ocupen el mismo puesto de trabajo.

**Tabla 14. ¿Son alentadores los beneficios que la empresa le otorga?**

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Compensación	muy alta	0	0%
	alta	0	0%
	media	18	39%
	baja	22	48%
	muy baja	6	13%
<b>Total</b>		<b>46</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Romanas AZOCAR, octubre 2018.

**Gráfico 14. ¿Son alentadores los beneficios que la empresa le otorga?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Romanas AZOCAR, octubre 2018.

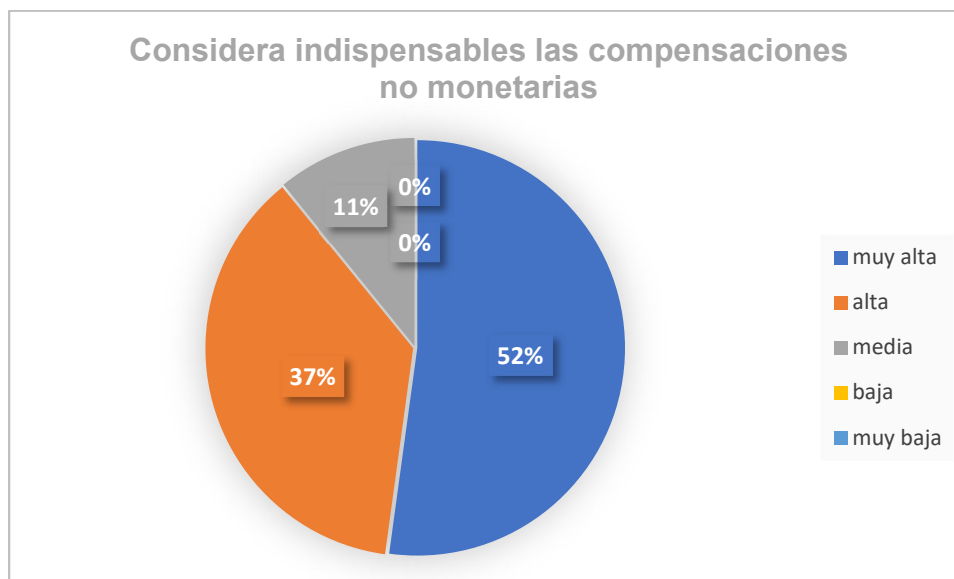
Cuarenta y ocho por ciento (48%) opinan que los beneficios deberían ser más atractivos y sobre todo enfocados en las necesidades personales que muchos de los empleados tienen; por tanto, su insatisfacción es más representativa en el gráfico. Treinta y nueve por ciento (39%), porcentaje muy alejado del nivel bajo, consideran de mucha ayuda ciertos beneficios recibidos que no recibían en otros lugares en los que laboraban. Trece por ciento (13%), en cambio, los consideran como poco alentadores ya que no se ven tan beneficiados con ellos, y 0% opinaron que los beneficios actualmente ofrecidos no son suficientes para motivarse.

**Tabla 15. ¿Considera indispensables las compensaciones no monetarias recibidas?**

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Compensación	muy alta	24	52%
	alta	17	37%
	media	5	11%
	baja	0	0%
	muy baja	0	0%
<b>Total</b>		<b>46</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Romanas AZOCAR, octubre 2018.

**Gráfico 15. ¿Considera indispensables las compensaciones no monetarias recibidas?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Romanas AZOCAR, octubre 2018

Más de la mitad de los empleados, que representan 52%, están de acuerdo con las compensaciones no monetarias más que con la monetaria; esto por la importancia de tener motivos para sentirse valorados. Treinta y siete por ciento (37%) consideran primordiales tanto la monetaria como la no monetaria pues les interesan las regalías en dinero. Once por ciento (11%) sí consideran fundamental el dinero, solamente, y no hubo ninguna persona que no los apruebe y por eso deje de recibirlos.

### 4.3 ANÁLISIS DE DATOS DE LA ENTREVISTA APLICADA EN LAS JEFATURAS DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA ROMANAS AZOCAR

Se efectúa una entrevista con la finalidad de obtener distintos puntos de vista de los empleados que tienen personal a cargo sobre el tema de gestión de talento humano.

El instrumento consta de ocho preguntas. Estas se relacionan con cada una de las variables que se analizarán para emitir un criterio acerca de las personas responsables de cumplir con los objetivos propuestos al lado de sus subordinados, y también para conocer cómo contribuyen a que haya un ambiente de confianza y estabilidad para el bien común.

<b>1. ¿Cómo define el término gestión de talento humano?</b>	
<b>Jefatura 1</b>	<b>Jefatura 2</b>
Está relacionado con las buenas prácticas de selección y reclutamiento de personal	Impulsar las habilidades y el talento de las personas
<b>Jefatura 3</b>	<b>Jefatura 4</b>
Es la aplicación correcta de las pruebas de aptitud y contratación de personal	Desarrollar las habilidades de las personas

Las respuestas a la primera pregunta no fueron muy acertadas por parte de los jefes ya que se les dificultó dar una definición clara y precisa de lo que para ellos es

gestión de talento humano, y claramente ninguno sabe lo que realmente significa porque básicamente relacionan el concepto con el proceso de selección y reclutamiento.

<b>2. ¿Cuáles necesidades de desarrollo profesional e intereses laborales tiene el personal a su cargo?</b>	
<b>Jefatura 1</b>	<b>Jefatura 2</b>
Optar por un puesto superior al actual	Mantener estabilidad laboral, aprender más del campo en el que se desempeña y llegar a ser un profesional
<b>Jefatura 3</b>	<b>Jefatura 4</b>
Ser profesional, optar por un mejor puesto y mejorar sus ingresos	Ampliar sus conocimientos para obtener un mejor salario

Es claro que los encargados de personal relacionan interés laboral solo con remuneración económica, con desconocimiento de que existen otros tipos de intereses que aportan mucho valor para el empleado. Sobre desarrollo profesional no tienen conocimiento, ya sea porque no tienen comunicación entre sí o porque no existe interés en conocer las necesidades y deseos de sus colaboradores.

<b>3. ¿Considera necesario un presupuesto anual para invertir en capacitar al colaborador y por qué?</b>	
<b>Jefatura 1</b>	<b>Jefatura 2</b>
Si, las personas necesitan estar en constante aprendizaje	Sí, porque es una forma de estar al día con las actualizaciones de diversos sistemas
<b>Jefatura 3</b>	<b>Jefatura 4</b>
Siempre es necesario estar al día con los cambios que se presentan de carácter tecnológico	Si, cuesta que eso se dé pero es importante estar al día en los temas actuales

Todos coinciden en que es una necesidad el constante aprendizaje, sobre todo en el tema de la calidad y por el avance tecnológico que se va desarrollando día con día. Consideran que para algunas personas puede resultar aburrido porque no les interesa aprender sobre determinado tema; pero para otros es una oportunidad de aprender más y de adquirir experiencia para su futuro profesional.

<b>4. ¿Cómo describe su relación con el personal que tiene a cargo?</b>	
<b>Jefatura 1</b>	<b>Jefatura 2</b>
Buena, no se han presentado nunca roces o quejas	Tenemos diferentes puntos de vista pero se logran los objetivos; que es lo primordial
<b>Jefatura 3</b>	<b>Jefatura 4</b>
Muy buena, nos entendemos y respetamos	Bien, una relación en lo laboral bastante sana

Las respuestas fueron afirmativas, pero poco robustas y con carencia de seguridad y convencimiento. Se logró determinar que las relaciones estrechas se dan de acuerdo con el puesto, es decir, las jefaturas como tales componen un grupo y asistentes otro, pero la combinación entre ambos no se da.

<b>5. ¿De qué forma contribuye en retener a los colaboradores de su departamento?</b>	
<b>Jefatura 1</b>	<b>Jefatura 2</b>
Dándoles la oportunidad de hacer teletrabajo, flexibilidad con permisos o disfrute de vacaciones	Reconociendo su buen desempeño y labor
<b>Jefatura 3</b>	<b>Jefatura 4</b>
Demostrando empatía, respeto y colaborando ante las necesidades que la persona tenga.	Con buen trato y programando actividades para compartir con el personal

Fueron enfáticos en que le dan al trabajador lo que esté en manos de ellos, como por ejemplo buen trato, flexibilidad en el horario, trabajo desde la casa y planeamiento de actividades como almuerzos o desayunos. De forma imparcial se hacen reconocimientos de desempeño y se limitaron mucho a dar más de lo que dan actualmente.

<b>6. ¿Cuáles considera que sean las causas que influyen en el alto índice de rotación en la empresa?</b>	
<b>Jefatura 1</b>	<b>Jefatura 2</b>
Malas relaciones interpersonales	Mejor salario y beneficios no monetarios ofrecidos
<b>Jefatura 3</b>	<b>Jefatura 4</b>
Trabajo similar con mejor remuneración salarial	Búsqueda de mejor horario y condiciones laborales

Con la respuesta a esta pregunta se determina que la razón principal de abandonar dicha empresa es la del salario. Las generaciones de hoy en día buscan oportunidades de crecimiento profesional y los jefes alegan que muchos son practicantes sin experiencia. Por este motivo la remuneración no puede ser más alta y por eso salen de la empresa.

<b>7. En su opinión ¿cómo afecta a la empresa el constante cambio de personal para el logro de sus objetivos?</b>	
<b>Jefatura 1</b>	<b>Jefatura 2</b>
El departamento cae en cuanto a experiencia y fortalecimiento de las funciones	Retarda los procesos e ideas
<b>Jefatura 3</b>	<b>Jefatura 4</b>
Crea una mala fama ante los clientes al ser los principales afectados	Servicios inconclusos, atrasos en entregas y tiempo por invertir para capacitar a nuevas personas

Para los intereses de la empresa es inconveniente el constante cambio de personal ya que esto afecta los procesos por el retraso que se genera en dar respuesta oportuna a los clientes. Las jefaturas tienen consciencia de que no se aprovecha lo suficientemente el tiempo cuando se trata de capacitar a distintas personas y al mismo tiempo cumplir con las necesidades y atención del cliente, lo que provoca gastos en proyectos mal planeados, pérdida de participación en licitaciones públicas y privadas y pago tardío de facturas.

<b>8. ¿Considera que el rote de personal afecta la perspectiva que tiene el cliente de la empresa y de qué forma?</b>	
<b>Jefatura 1</b>	<b>Jefatura 2</b>
Sí, la relación entre empleado y cliente se vuelve estrecha y al cambiarlo el cliente pierde interés en seguir tratando con otra persona que no conoce.	El cliente puede optar por una postura de desconfianza al creer que no se le da la suficiente importancia a su necesidad.
<b>Jefatura 3</b>	<b>Jefatura 4</b>
Puede representar inestabilidad financiera, malas relaciones interpersonales y mala administración en general.	Se da una mala reputación y desconfianza en contratar servicios por la creencia de inestabilidad.

Una desventaja importante del rote de personal es la mala reputación que se crea la empresa ante sus clientes. La pérdida de confianza, principalmente, es el lo peor por creerse que en la empresa hay inestabilidad financiera y administrativa.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El problema central investigado en este caso es el de la rotación constante de personal en la empresa Romanas AZOCAR, en cuanto a las salidas por decisión propia del colaborador o por inquietud de los gerentes al no poder mantener por períodos largos a sus equipos de trabajo. El resultado obtenido con la aplicación del cuestionario y con la entrevista refleja un escaso proceso de gestión de talento, del cual se plantean las siguientes conclusiones y recomendaciones.

<b>Objetivo N° 1</b>	
<b>Determinar el impacto económico y social que implica la rotación constante de personal en la empresa</b>	
<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los gastos tangibles e intangibles producto de la rotación de personal representan inversión tanto en tiempo como en dinero. Como se determinó en la investigación, la empresa no cuenta con un departamento de gestión del talento humano, por lo tanto los procesos de selección, reclutamiento e inducción deben ser ejecutados por los supervisores de cada área, por lo que para ello se requiere tiempo que limita su eficiencia.</li> <li>• La empresa incurre en costos altos, como son la remuneración salarial del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como primer punto la empresa debe optar por la creación de un departamento de gestión del talento humano que profesionalice los procesos mencionados, o al menos invertir en la contratación de un servicio <i>outsourcing</i> que reclute personal de acuerdo con el perfil del puesto, lo cual beneficiará al supervisor al no tener que descuidar sus labores por tener que desempeñar funciones que no le corresponden, e incluso para las cuales no está capacitado.</li> </ul>

personal capacitador por el tiempo invertido en preparar al nuevo colaborador, el salario de la persona que deja el puesto en el corto plazo, el anuncio de la oferta laboral y el costo por caída en la productividad de la empresa. Todos estos rubros representan un costo total de rotación por pérdida de un colaborador de ¢ 4.202.371,68.

- De acuerdo con la entrevista aplicada a jefaturas se determinó que el constante rote de personal está afectando el entorno social de la empresa, ya que se generan obstáculos en el desarrollo de las relaciones interpersonales entre los empleados que afectan la integración de equipos de trabajo. También externamente existe cierta insatisfacción, principalmente de clientes a los que no les agrada tratar con una persona distinta en cortos períodos, lo que puede generar una imagen errónea de la empresa en relación con problemas financieros producto de la rotación del personal.

- Contar con un presupuesto anual que cubra las necesidades de selección, reclutamiento, inducción e integración del nuevo empleado.
- Efectuar entrevistas de salida ya sea de forma oral o por medio de un documento en el cual, por medio de preguntas abiertas, se puedan determinar las principales razones por las que el empleado decide salir de la empresa.

<b>Objetivo N° 2</b>	
<b>Analizar las políticas de retención de personal que utiliza la empresa Romanas AZOCAR para aumentar la motivación y la productividad y garantizar la estabilidad del personal</b>	
<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa tiene una política de retención de talento muy básica y los indicadores analizados en esta investigación, como son competencias, capacitación, planes de carrera y compensación, no se ponen en práctica, por lo que han sido de los principales factores influyentes para que el personal decida cambiar de empresa.</li> <li>• Más de 50% de los empleados perciben como muy baja la remuneración económica recibida y poca la oportunidad de recibir un beneficio económico adicional.</li> <li>• El tiempo en el que se le permite al colaborador cumplir con sus obligaciones universitarias debe ser compensado con horas extraordinarias laboradas, o por medio de una reducción de su tiempo de almuerzo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empoderar a los empleados mediante el desarrollo de sus aptitudes al delegar proyectos y conferirles el sentimiento de que son dueños de su puesto de trabajo.</li> <li>• Implementar un plan de sucesión de puestos el cual ayude a prever circunstancias que afecten a la empresa por motivo de fallecimiento, incapacidades o rotación de personal, además de fomentar la participación de las personas en un proceso de aprendizaje continuo.</li> <li>• Impulsar la colaboración e innovación con una red social interna para la empresa, y por medio de ella hacer partícipe al equipo de trabajo en la toma de decisiones y el perfeccionamiento de estrategias de trabajo; e impulsar la creatividad del grupo y darle la oportunidad de desarrollar planes y proyectos más que solo seguirlos.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• La empresa solamente entrega procedimientos escritos y explica al colaborador las funciones por desempeñar, sin aplicar un sistema de adaptación al nuevo colaborador.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fomentar la motivación del colaborador al implementar un plan de incentivos por metas alcanzadas.</li><li>• Permitirle al colaborador tomar dos horas laborales semanales para que pueda asistir a la universidad sin que eso afecte su salario, y darles apoyo en la implementación de proyectos universitarios.</li><li>• Acelerar el proceso de adaptación al nuevo colaborador mediante el método <i>Onboarding</i>, conocido como integración, y no limitarse al proceso de inducción; esto es, darle continuidad hasta el momento en que el empleado pueda demostrar resultados por sí mismo.</li></ul>
--	---

<b>Objetivo N° 3</b>	
<b>Fundamentar las ventajas que obtendrá la empresa Romanas AZOCAR ante una cultura de fidelización y compromiso del personal</b>	
<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal, en su mayoría, es de la generación Millenialls, caracterizado por el deseo de aprender y de aportar ideas innovadoras. Son profesionales que desean crecer en este campo.</li> <li>• De acuerdo con la entrevista aplicada en las jefaturas la empresa se ha visto afectada en aspectos como productividad, servicio al cliente, participación en licitaciones y, por ende, en sus utilidades. No obstante, se determinó que con un alto grado de compromiso laboral se enriquecería cada puesto y tarea por realizar.</li> <li>• Se determinó que muchos empleados están realizando labores que no les corresponden y esto conlleva la deficiencia en las funciones asignadas.</li> <li>• Actualmente hay poca satisfacción y motivación en el ambiente laboral de esta compañía, lo que refleja en el cuestionario 52%, lo cual produce impactos negativos de tipo económico y social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar oportunidad en formación al personal de puestos medios para que asista a los talleres que organizan los proveedores fuera del país. Este beneficio le dará sentido de pertenencia al trabajador.</li> <li>• Realizar juntas mensualmente para escuchar los aportes que deseen hacer los empleados sobre las necesidades de los clientes y buscar estrategias que fortalezcan la relación comercial.</li> <li>• Hacer una evaluación de puestos de trabajo para determinar si existe algún departamento con sobrecarga de trabajo o que requiera mayor especialización, y optar por un control interno que beneficie la ejecución en los procesos.</li> <li>• Con la implementación de los diferentes programas y actividades de apoyo al personal considerados en este estudio se reducirán la rotación de personal y los costos tangibles e intangibles que han afectado a la empresa durante el período analizado.</li> </ul>

## **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

Álvarez Venegas, R.; Paredes Hernández, L., y Arteaga Pérez, J. (2015) *Guía Metodológica para la Elaboración de Proyectos de Investigación en Posgrado*. México: Ed. Centro de Producción Editorial.

Arias, F. (2012). Proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. 6° ed. Venezuela: Editorial Episteme.

Arias Gallegos, W. y Justo Velarde, O. (2013).” *Satisfacción Laboral en Trabajadores de Dos Tiendas por Departamento: Un estudio Comparativo*”. Ciencia y Trabajo. Volumen. (15):47.

Bernal, C. (2016) *Metodología de la Investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. 4ª ed. Bogotá Colombia: Editorial. Pearson Educación.

Chacón Martínez, J. (2016) Análisis de los factores que Influyen en la Rotación de los Actuales Oficiales de Seguridad en la empresa Agencia de Seguridad Máxima, S.A. (Tesina inédita de Bachillerato.) Universidad Hispanoamericana, San José, Costa Rica.

Chiavenato, I. (2013). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. 9ª ed. México: Editorial. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2017) *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones*. 10ª ed. Distrito Federal México: Editorial. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2017) *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las Organizaciones*. 3ª ed. Distrito Federal México: Editorial. Mc Graw Hill.

Cordero, C. (2017). *Manual del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad*. Manuscrito no publicado.

Estrada, R. *El costo de la Rotación de Personal*. Ecuador: Deloitte Consulting de DTT. Disponible en <http://www2.deloitte.com>

Gamero, H. (2013). *La Satisfacción Laboral como Dimensión de la Felicidad*.

Perú: Scielo. Recuperado de: [http://www.scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-24492013000200010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-24492013000200010&script=sci_arttext)

González de Dios, J.; Buñuel Álvarez, J.C.; González Rodríguez, P.; Alonso Arroyo, A.; (2012) *Fuentes de Información Bibliográfica*, España, Ediciones Mayo.

González Vallejo, L.; Guerra Vargas, G.; Jara Ocampo, A. (2018) *Manual: Normas APA, citas y referencias bibliográficas*. 2-18 ed. San José.

González Vallejo, L.; Guerra Vargas, G.; Chinchilla Jiménez, A.; Jara Ocampo, A.; (2018) *Guía Cuantitativa para trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales*. 2-18 ed. San José.

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C., y Batista Lucio, P. (2014) *Metodología de la Investigación*. 6ª ed. México, D.F.: Editorial Mc Graw Hill.

Koontz, H, Weihrich, H y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. 14 ed. México: McGraw Hill.

Liquidano, M. (2012). *Gestión del Talento Humano. De la fase administrativa a la de gestión del conocimiento*. 1ª ed. México.

Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. 15ª ed. México: Pearson Educación.

Rojas, D. (2013). *Perfil de Empresa Romanas AZOCAR*. Manuscrito no publicado.

## **GLOSARIO**

**Colateral:** Que no lo es por línea recta.

**Correlación:** Relación recíproca entre dos o más cosas o series de cosas.

**Desvincular:** Anular el vínculo de una persona o cosa con otra.

**Fluctuación laboral:** Refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período.

**Incentivo:** Condición para satisfacer la necesidad que se controla deliberadamente para controlar la productividad, la integración o la moral de los trabajadores.

**Inequidad:** Desigualdad.

**Intangible:** Que no debe o no puede tocarse.

**Metrología:** Estudio de los sistemas de pesas y medidas.

**Moderador:** Persona que preside o dirige un debate, asamblea o mesa redonda.

**Negligencia:** Descuido, falta de cuidado.

**Remuneración salarial:** Cantidad de dinero que se le entrega a una persona como pago por un servicio prestado.

**Rotación de recursos humanos:** Movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período.

**Satisfacción:** Diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan que deberían recibir. Es más una actitud que un comportamiento.

**Subordinado:** Persona que está sometida a las órdenes de otra.

## **ANEXOS**

**Universidad Hispanoamericana**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**

**Cuestionario para medir el nivel de satisfacción y motivación laboral  
de los empleados de la empresa Romanas AZOCAR**

**INSTRUCCIONES**

Complete este cuestionario considerando su experiencia en la empresa, utilizando la escala de **muy alta a muy baja**, de acuerdo con los ítems expuestos. Marcar con una equis (X) en que **muy alta es la valoración máxima y muy baja la mínima**.

**INFORMACIÓN GENERAL**

1. **Género:**

3. **Edad:**

2. **Tiempo de laborar para la empresa:**

4. **Departamento:**

<u>Ítem</u>	Muy alta	alta	media	baja	Muy baja
5. ¿Se le han presentado casos en los que, en sus funciones, ha debido resolver un problema sin asesoría de su supervisor?					
6. ¿Qué tan importante es para usted conseguir los objetivos de la empresa en conjunto con otras personas?					
7. ¿Le gustaría participar en talleres de capacitación acordes con sus funciones para mejorar su rendimiento laboral?					
8. ¿Ha tenido oportunidades laborales para aprender y desarrollarse profesionalmente?					
09. ¿Son gratificantes para usted el nombre de la empresa y su posición en el sector?					
10. ¿Ha recibido reconocimientos o elogios por hacer un buen trabajo?					
11. ¿Lo motiva la empresa y le da apoyo para realizar sus funciones?					
12. ¿Sus ideas y sugerencias son tomadas en cuenta?					
13. ¿Cómo percibe su salario con respecto a posiciones similares en otras organizaciones?					
14. ¿Son alentadores los beneficios que la empresa le otorga?					
15. ¿Considera satisfactorias las compensaciones no monetarias recibidas?					

**Universidad Hispanoamericana**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**

**ENTREVISTA APLICADA A SUPERVISORES Y EN JEFATURAS DE LA  
EMPRESA ROMANAS AZOCAR**

Estimado colaborador: La presente entrevista se diseñó con el fin de recolectar información para diagnosticar algunos factores administrativos que inciden en la rotación del personal y sus costos tangibles e intangibles.

**Puesto:** \_\_\_\_\_

**Género:** \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo define el término gestión de talento humano?
2. ¿Cuáles necesidades de desarrollo profesional e intereses laborales tiene el personal a su cargo?
3. ¿Considera necesario un presupuesto anual para invertir en capacitar al colaborador?
4. ¿Cómo describe su relación con el personal que tiene a cargo?
5. ¿De qué forma contribuye en retener a los colaboradores de su departamento?
6. ¿Cuáles considera que son las causas que influyen en el alto índice de rotación en la empresa?
7. En su opinión ¿cómo cree que afecta el constante cambio de personal para alcanzar los objetivos de la empresa?
8. ¿Considera que el rote de personal afecta la perspectiva que tiene el cliente de la empresa y de qué forma?

## CÁLCULO DEL COSTO POR ROTACIÓN DE UN COLABORADOR

<b>Costo directo para reemplazar a un colaborador</b>	
Costo de selección	279.312,50
Costo inducción y capacitación	442.140,00
<b>TOTAL COSTO DIRECTO</b>	<b>₪ 721.452,50</b>

<b>Reducción temporal del costo de mano de obra</b>	
Costo Anual (incluye aporte patronal)	5.306,280
Tiempo promedio para selección	30 días
<b>REDUCCION TEMPORAL DEL COSTO M.O.</b>	<b>₪ 435.114,96</b>

<b>Costos por caída en la productividad</b>	
Tiempo promedio para seleccionar	30 días
Tiempo promedio para alcanzar nivel de productividad	60 días
Total de días no productivos	90 días
Ingreso anual promedio por colaborador	15.918.840,00
<b>COSTO POR CAÍDA EN LA PRODUCTIVIDAD</b>	<b>₪ 3.916.034,14</b>

<b>COSTO TOTAL ROTACIÓN POR PÉRDIDA DE UN COLABORADOR</b>	
Costo directo (+)	721.452,50
Reducción temporal costo mano de obra (-)	435.114,96
Costo caída en la productividad (+)	3.916.034,140
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>₪ 4.202.371,68</b>