

Urkund Analysis Result

Analysed Document: 1437-4248-1-RV.docx (D51811887)
Submitted: 5/10/2019 2:54:00 AM
Submitted By: revista.editor@uniandes.edu.ec
Significance: 2 %

Sources included in the report:

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/624232>
<https://www.redalyc.org/html/2312/231242734009/>

Instances where selected sources appear:

4

ESTRATEGIA PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA ECUATORIANA COMERCIALIZADORA DE MATERIAL FERRETERO.

STRATEGY TO REDUCE THE ROTATION OF PERSONNEL IN AN ECUADORIAN COMPANY THAT COMMERCIALIZES MATERIAL FERRETERO.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo identificar las causas de la rotación de personal potencial en una empresa ecuatoriana comercializadora de material ferretero y proponer una estrategia operativa para la disminución de esta problemática. La metodología utilizada para la recolección de los datos fue cuantitativa con diseño no experimental, de corte transversal y alcance descriptivo. La muestra de estudio se compuso por 27 personas que fueron desvinculadas de la empresa en el período de enero a abril de 2018; y 222 empleados activos de la organización que representan el 75% de la misma.

Las técnicas utilizadas fueron datos secundarios relativos a los índices de rotación en cada una de las áreas de la empresa, la encuesta de salida utilizada por la empresa y un cuestionario de rotación potencial que fue validado por alfa de Cronbach con una validez de .88, aceptable. Los resultados obtenidos señalaron que los factores causales de la rotación son la deficiente capacitación, la falta de oportunidades de desarrollo dentro de la entidad y un liderazgo inadecuado en los procesos. En función de esto se propone una estrategia operativa que abarca las áreas del ambiente de trabajo implicadas en las causales de rotación.

Palabras claves: Rotación del personal, ambiente de trabajo, liderazgo, estrategia.

SUMMARY

The objective of this research is to

identify the causes of the rotation of potential personnel in an Ecuadorian company that sells hardware and propose an operational strategy to reduce this problem. The methodology used for the

data collection

was quantitative with non-experimental design, cross-section and descriptive scope. The study sample was composed by 27 people who were disconnected from the company

in the period from January to April 2018; and 222 active

employees of the organization that represent 75% of it. The techniques used were

secondary data related to turnover rates in each of the areas of the company, the exit survey used by the company and a potential rotation questionnaire that was validated by Cronbach's alpha with a validity of .88, acceptable.

The results obtained indicated that the causal factors of the rotation are poor training, lack of development opportunities within the entity and

inadequate leadership in the processes. Based on this, an operational strategy is proposed that covers the areas of the work environment involved in the causes of rotation.

Keywords: Staff rotation, work environment, leadership, strategy.

INTRODUCCIÓN

Al realizar una revisión de diferentes estudios alrededor del mundo, que se han centrado en la rotación de personal, se puede evidenciar que esta es una problemática de gran importancia dentro de las organizaciones; así lo menciona Domínguez (2015),

ya que

los costos que genera la rotación de personal en las organizaciones son representativos y están ligados a procesos administrativos de ingresos, de retiros y de recursos humanos implícitos en la búsqueda de nuevos talentos, generando costos intangibles relacionados con la capacitación, formación de los colaboradores, adaptación, adiestramiento, la calidad y servicio hacia el cliente.

En

un estudio realizado por Hernández (2013) sostiene que

algunas de las ideas más extendidas sobre la rotación de los trabajadores son las siguientes: los salarios

prestaciones son bajas; el

trabajo es aburrido y cansado; los trabajadores no son tomados en cuenta en las decisiones de la empresa; no hay un ambiente agradable en el empleo; hay una excesiva demanda de empleo y una escasa mano de obra disponible.

Un estudio realizado por Miranda (2007) titulado "Análisis de renuncias voluntarias en la ciudad de Chile", menciona que es necesario limitar la selección de candidatos que cumplan con el perfil requerido, ya que si se ingresa personal calificado se disminuye la rotación y se lograría obtener una tasa de retorno aceptable. Esto demuestra que la selección es un proceso de gran importancia, el cual debe ser realizado de la mejor manera posible, con el fin de evitar el abandono de trabajadores potenciales.

En otro estudio realizado por Cabrera, Ledezma & Rivera (2011), se

evidenció que la rotación de personal se ha convertido en un serio problema para las empresas, debido a que, a pesar de la relativa facilidad con la que se puede recuperar trabajadores, este tiene que adaptarse al ritmo de trabajo, al manejo de los procesos y a las

condiciones laborales existentes, lo que trae como consecuencia pérdidas de productividad y de eficiencia de grupo.

La rotación del

personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior

o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal.

Chiavenato (2001), menciona que: "Es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos. Como

fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos, la situación económica, las oportunidades de empleo,

etc." (p. 85).

Chaparro, Beltrán, Naizaque, Ortiz y Jiménez (2015) en un estudio desarrollado en la ciudad de Bogotá para identificar causales de rotación de personal en el personal de auxiliar de odontología arribaron a la conclusión de que

0: <https://www.redalyc.org/html/2312/231242734009/>

100%

las condiciones laborales son el principal factor causante de la rotación del personal auxiliar, mientras que

0: <https://www.redalyc.org/html/2312/231242734009/>

100%

otros factores importantes son la ausencia de incentivos, las malas relaciones entre auxiliares y sus jefes inmediatos y los problemas de armonización entre el trabajo y las necesidades del contexto familiar.

La autocrítica es una cualidad bastante útil del ser humano. Maillard (2001) afirma que: "Si tu gente sale huyendo de la empresa, es posible que sea porque estéis haciendo algo mal" (p.85).

En

general, los representantes de los empleadores consideran que la rotación del personal en cualquier sector debería atribuirse al carácter esencialmente transitorio de parte de la fuerza de trabajo, en particular, de estudiantes, madres jóvenes y jóvenes en general, así como a la dificultad general para conservar al personal.

Smith (2003), considera que: "Pues bien algunos trabajadores citan que los bajos salarios es una de las razones para cambiar de empleo, aunque la falta de una estructura de carrera y prestaciones parecerían tener incluso mayor importancia" (p.69). La estabilidad del empleo,

las perspectivas de carrera y un horario de trabajo razonable son elementos que forman parte de la ecuación.

En una investigación realizada en centros comerciales por González (2006) se evidenció que los tres factores fundamentales causantes de rotación de personal eran los sueldos y salarios que no permitían satisfacer las necesidades de los trabajadores, las relaciones entre los jefes y los subordinados cuando estas se caracterizan por ser tensas y sin una adecuada comunicación, y por último la falta de capacitación que tiene incidencia directa en la desmotivación.

El Doctor en Educación en Liderazgo Educativo, Steven C. Burrell (2014), desarrolló una investigación en la Universidad de Georgia para determinar las causas de rotación en el personal de TI del sector público de educación, siendo la principal causa encontrada la falta de reconocimiento moral al trabajo realizado. Por su parte los autores Castañeda y Rubio (2018) encontraron que en los hoteles de Lima la causal de rotación más importante está asociada a los problemas con el desarrollo y la capacitación, mas no así con la remuneración.

En otra investigación que buscó causas de rotación en la Empresa HOLCREST S.A.S en Colombia, Domínguez (2015) menciona que las principales causales de rotación estuvieron relacionadas con el salario, el reconocimiento, las posibilidades de capacitación y desarrollo dentro de la empresa, la cooperación entre las áreas, el adecuado balance vida – trabajo y la innovación.

Chiavenato (2001), menciona que: “

Un índice de rotación de personal igual a cero no ocurre en la práctica ni sería conocimiento, pues indicaría un estado de parálisis total de la organización. Por otra parte, tampoco sería conveniente un muy elevado, ya que implicaría un estado de fluidez que no podría fijar ni asimilar los recursos humanos” (

p.87). Con respecto al costo de la rotación de personal para las empresas el autor Ramírez (2016) considera que la empresa incurre en un gasto estimado de hasta 12 veces el valor del salario, por lo que es imprescindible el análisis de esta problemática.

A su vez Hernández (2013) menciona también que existen costos de rotación de personal siendo estos: Costos primarios

que

se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo;

costos secundarios que se refieren a los efectos colaterales inmediatos de la rotación y costos terciarios que son solo estimables.

Algunos autores como Mendoza, López y Salas (2016) enfatizan la necesidad de llevar a cabo una efectiva planificación de recursos humanos a partir de las necesidades del personal, como

una de las vías para disminuir al máximo la indeseada rotación de personal que tantas afectaciones puede traer a la empresa.

El mercado laboral ecuatoriano presenta un momento de contracción y escasez de empleo; sin embargo, la competencia por el talento no se detiene incluso en circunstancias como las actuales, ya que todas las compañías siempre buscan tener a los mejores y hacen muchos esfuerzos por no perderlos. Estrada (2017), señala que:

Los mecanismos para retener a los mejores colaboradores se vuelven cada vez más creativos y los líderes de Recursos Humanos invierten tiempo y recursos para reducir su rotación de personal en puestos clave. Sólo las áreas de reclutamiento en las organizaciones conocen lo complejo que puede ser encontrar un reemplazo de un colaborador considerado de alto potencial. (p.19)

Ruiz y Gary (2017) realizaron un estudio de contrastación explicativa donde analizaron la influencia de la rotación de personal en la productividad y los resultados demostraron que existe una relación muy significativa entre ambas variables, lo cual corrobora la preocupación que constituye la rotación de personal para una empresa o institución.

MÉTODO

En la empresa donde se lleva a cabo la investigación laboran 301 personas, divididas en cuatro áreas: Administrativa, Comercial, Bodega y Proferreterías. El objetivo del estudio fue validar una estrategia operativa para la reducción de la rotación de personal en una empresa ecuatoriana comercializadora de material ferretero, a partir del análisis de sus principales causales.

Sobre la base de las necesidades de la investigación se decidió utilizar un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental, de corte transversal. La investigación tiene un alcance descriptivo identificando las causas de la rotación de personal.

La población utilizada para determinar las causas del problema fueron 50 trabajadores que se desvincularon de la organización durante el período enero – abril 2018, de los cuales se analizó una muestra conformada por 27 trabajadores que constituyen el 52% de la población, ya que sólo estos fueron los que llenaron la encuesta de salida implementada en la empresa. Para identificar las causas potenciales de rotación se tuvo en cuenta

la totalidad de la población conformada por 301 empleados distribuidos en personal administrativo, operativo y comercial, siendo utilizada una muestra de 222 trabajadores

que estuvieron dispuestos a colaborar con la investigación, los cuales constituyen el 75% de la población.

La recolección de datos se efectuó a través de:

-

Datos secundarios: Se realizó un cálculo del índice de rotación total de la empresa y del índice de rotación por áreas.

-

Encuestas de Salida: Se realizó un análisis de las encuestas de salida realizadas en el período enero – abril 2018.

- Cuestionario de Rotación Potencial: Dirigido al personal que labora actualmente en la empresa,

con el fin de conocer el nivel de rotación potencial existente. Dicho cuestionario se elaboró estableciendo 7 dimensiones:

Reconocimiento, Capacitación y Desarrollo, Liderazgo, Remuneración, Condiciones laborales, Compromiso y Motivación por el cargo.

El cuestionario está constituido por un total de 28 ítems, 4 preguntas por cada dimensión establecida, cuyas opciones de respuesta se encuentran en una escala de Likert puntos (1= Totalmente de acuerdo, 2= De acuerdo, 3= Indiferente, 4= En desacuerdo, 5= Totalmente en desacuerdo). Para poder utilizar este cuestionario fue necesario realizar una validación, para ello se solicitó a dos expertos y a dos académicos para que certifiquen la validez del cuestionario.

La validez del instrumento se realizó por medio de una validación de especialistas por dos profesionales del área talento humano y por dos académicos.

Para determinar la fiabilidad del cuestionario se hizo un cálculo de consistencia interna por medio del alfa de Cronbach (α), cuyo resultado

es de .88 referente a la medición del cuestionario en su totalidad, lo que refleja que el mismo tiene una confiabilidad aceptable.

RESULTADOS

A

partir del cálculo del índice de rotación general de la empresa se pudo

apreciar un resultado negativo representado por un -4,82. Por áreas el resultado es el siguiente:

Tabla 1

Resultados del cálculo de índices de rotación Áreas Índice Administrativa -1,33 Bodega -16,39 Comercial -2,83 Proferretería 13,64

Gran parte del problema se ve reflejado en área de bodega, en la cual hay un resultado de -16,39, lo que indica que el índice de rotación de personal es muy alto.

En

el área

de

proferreterías, el resultado cambia por completo, el nivel de rotación es casi inexistente, reflejado en un 13,64 lo que demuestra

estabilidad laboral en esta área

y además, es un área en crecimiento por la apertura de nuevas sucursales en el país.

Analizando

los resultados globales de la rotación potencial a través de las medias obtenidas por dimensión, se obtiene lo siguiente:

Tabla 2

Media de la dimensión reconocimiento.

RECONOCIMIENTO

Preguntas Media por pregunta Media Total

1. Recibo reconocimiento (no monetario) por mis logros alcanzados 2,41

2,15

11. Mis compañeros me consideran importante para la empresa. 1,96

21. Mi opinión es valorada al momento de tomar decisiones que influyan en mi trabajo. 2,45

27. La visión de la empresa me hace sentir que mi trabajo es importante. 1,79

La

mayor incidencia de dificultades son las referidas a la satisfacción con los reconocimientos no monetarios a partir de los logros alcanzados y la valoración que se le da a la opinión del trabajador al momento de la toma de decisiones.

La media total de la dimensión indica que en general los trabajadores están "De acuerdo" con las preguntas incluidas en la misma por lo que no existen problemas de peso. Tabla 3

Media de la dimensión desarrollo y capacitación.

DESARROLLO Y CAPACITACIÓN

Preguntas Media por pregunta Media Total

2. En la empresa hay oportunidades de crecimiento disponibles para mi

10. Recibo capacitaciones de acuerdo con las necesidades de mi cargo.

16. La empresa me proporciona planes de carrera o de estudio.

24. La inducción que recibí me proporcionó información clara y precisa para iniciar las funciones de mi cargo. 2,23

3,53

3,64

3,14

3,14

En la dimensión de desarrollo y capacitación se aprecia que en 3 de las 4 preguntas las medias sobrepasan la respuesta intermedia "Indiferente" acercándose a la respuesta negativa "En desacuerdo" lo cual indica insatisfacciones. De hecho la media total excede los 3 puntos que se corresponden con la respuesta "Indiferente".

Tabla 4

Media de la dimensión compromiso.

COMPROMISO

Preguntas Media por pregunta Media Total

3. Mi permanencia en la empresa es por deseo.

8. Esta empresa me inspira a dar lo mejor de mí.

17. Esta empresa me ha brindado oportunidades y por eso merece mi lealtad.

22. Esta empresa es importante para mí. 1,43

1,58

1,73

1,42 1,54

En la dimensión compromiso se aprecia un resultado favorable ya que todas las respuestas oscilan entre "Totalmente de Acuerdo" y "De acuerdo" lo cual indica un elevado compromiso con la organización.

Tabla 5

Media de la dimensión motivación por el cargo.

MOTIVACIÓN POR EL CARGO

Preguntas Media por pregunta Media Total

4. Mi puesto de trabajo me ofrece estabilidad laboral.

9. Mi trabajo en general es interesante.

13. Este puesto me ofrece oportunidades de aprender nuevas habilidades.

19. Consigo los objetivos o metas de mi cargo. 2,00

1,77

2,00

1,85 1,90

En la dimensión motivación por el cargo los resultados indican que la media de los trabajadores están "De acuerdo" con los aspectos abordados, siendo las preguntas que denotan mayor dificultad

las

referidas a si el puesto ofrece estabilidad laboral y si el puesto ofrece oportunidades de aprender nuevas habilidades. Este resultado es congruente con los anteriores referidos a las oportunidades de desarrollo que brinda la organización, siendo este el aspecto donde se aprecia mayor insatisfacción. La media total de 1,90 indica que la mayoría de las respuestas de los trabajadores son "De acuerdo", lo cual es favorable. Tabla 6

Media de la dimensión condiciones de trabajo.

CONDICIONES DE TRABAJO

Preguntas Media por pregunta Media Total

5. Mi salud física se ha visto afectada por las actividades que realizo en mi trabajo.

14. El trabajo que realizo consume más tiempo y energía de la que puedo dar.

25. El lugar donde trabajo se encuentra en condiciones seguras.

26. La cantidad de trabajo que realizo es excesiva. 3,11

2,54

2,39

2,83 2,73

En general en esta dimensión las medias se acercan a la respuesta "Indiferente" lo cual es desfavorable, siendo la más crítica la correspondiente al ítem

que

habla de los problemas de salud generados por el trabajo. En cuando a la media total de la dimensión se obtuvo un 2,73

la

que se ubica dentro de la escala "Indiferente". Se evidencia que existen problemas relacionados con la seguridad y la salud en los lugares de trabajo. Tabla 7

Media de la dimensión liderazgo.

LIDERAZGO

Preguntas Media por pregunta Media Total

6. Mi jefe me proporciona la información adecuada para realizar mi trabajo.

12. La evaluación que recibo de mi jefe me permite mejorar en mi trabajo.

20. Siento el apoyo de mi jefe cuando me encuentro en dificultades

23. Mi jefe se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación personal. 2,29

2,07

2,55

2,94

2,46

En la dimensión liderazgo las medias indican que las respuestas varían desde las respuestas "de acuerdo" a "indiferente" lo cual es desfavorable ya que existen niveles de insatisfacción con el liderazgo, con el esclarecimiento de metas y la evaluación que se recibe por parte de los jefes; siendo lo más crítico el ítem que habla acerca de la preocupación de la jefatura por mantener elevada la motivación del personal.

En

cuando a la media total de la dimensión se obtuvo un 2,46 que se acerca más a la respuesta "de acuerdo". Tabla 8

Media de la dimensión remuneración

REMUNERACIÓN

Preguntas

Media por pregunta

Media Total

7. Mi desempeño tiene impacto en mi sueldo.

15. La remuneración que recibo satisface todas mis necesidades

18. Mi remuneración es la adecuada en comparación con el trabajo que realizo

28. Los beneficios que recibo mejoran mi calidad de vida.

2,01

2,47

2,33

1,99 2,20

En la dimensión remuneración se pudo evidenciar que las respuestas oscilan entre "totalmente de acuerdo" y "de acuerdo".

La media total de la dimensión fue 2,20 que corresponde a "de acuerdo". En general la remuneración tiene una percepción favorable en los trabajadores.

Al realizar un análisis de las diferentes dimensiones por áreas, se puede apreciar que los porcentajes correspondientes a respuestas favorables en cada dimensión, tienen el comportamiento siguiente:

Administrativo

Reconocimiento Des. Y Capacitación Compromiso Motivación por el cargo Condiciones de Trabajo Liderazgo Remuneración 0.7910000000000004 0.4540000000000001 0.3372 0.8850000000000001 0.5120000000000001 0.7690000000000002 0.75

Bodega

Reconocimiento Des. Y Capacitación Compromiso Motivación por el cargo Condiciones de Trabajo Liderazgo Remuneración 0.6039999999999998 0.2780000000000002 0.875 0.628 0.5390000000000003 0.4219999999999999 0.5969999999999998

Comercial

Reconocimiento Des. Y Capacitación Compromiso Motivación por el cargo Condiciones de Trabajo Liderazgo Remuneración 0.7349999999999999 0.373 0.9469999999999995 0.92400000000000004 0.39100000000000001 0.36899999999999999 0.55400000000000005

Proferreterías

Reconocimiento Des. Y Capacitación Compromiso Motivación por el cargo Condiciones de Trabajo Liderazgo Remuneración 0.875 0.52900000000000003 0.94499999999999995 0.94399999999999995 0.45800000000000002 0.83 0.498

Figura 1. Porcientos de respuestas favorables por cada dimensión.

En la Figura 1 se aprecia que las respuestas favorables se concentran en la dimensión reconocimiento donde todas exceden el 50%, sin embargo, en el resto de las dimensiones existe un bajo porcentaje de respuestas favorables en algunos grupos de cargos.

En el caso de los administrativos sus problemas se concentran en el desarrollo y la capacitación, el compromiso y en menor medida en las condiciones de trabajo, manifestado de forma favorable sus criterios con respecto al reconocimiento, la motivación por el cargo, el liderazgo y la remuneración.

Los trabajadores de Bodega manifiestan un elevado compromiso, centrándose sus problemas en el desarrollo y la capacitación y en el liderazgo que perciben.

En el caso de proferreterías las respuestas menos favorables se concentran en el desarrollo y capacitación, las condiciones de trabajo y la remuneración.

Al analizar los resultados de la encuesta de salida establecida en la empresa, los resultados son similares a los de la encuesta de rotación potencial. En los trabajadores ya desvinculados de la empresa que fueron encuestados al momento de su salida, se reiteran los problemas relacionados con el liderazgo, reflejado como supervisión y en el proceso de inducción, el cual guarda relación con la capacitación inicial que deben recibir los trabajadores al ingresar en la organización.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos permiten evidenciar que, en todas las áreas de la empresa, el nivel de reconocimiento que reciben los empleados

es favorable. Sin embargo,

la mayor parte de los empleados están “en desacuerdo” con la capacitación y las oportunidades de desarrollo que les brinda la empresa.

Las áreas que mayor descontento expresan son bodega y comercial, siendo áreas técnicas donde se pueden establecer planes de carrera orientados al desarrollo de su campo ocupacional. Además, se evidencia la ineffectividad del proceso de inducción.

Existe una correcta definición de las tareas y responsabilidades, así como de las competencias que debe de presentar cada uno de los colaboradores según su puesto de trabajo. El nivel de motivación con las funciones que desempeñan en general es alto, lo que permite un mayor cumplimiento de objetivos del cargo; pero en el área de bodega es donde se aprecia menor motivación.

Un gran porcentaje de empleados muestran un punto de vista satisfactorio con relación a las condiciones de su trabajo, lo que se ve reflejado en el área administrativa y comercial, sin embargo, en proferreterías y bodega se muestra un mayor descontento,

predomina la percepción de carga excesiva de trabajo unida a una baja percepción de seguridad en las condiciones de trabajo.

Existen dificultades relacionadas con el liderazgo, fundamentalmente en las áreas de bodega y en la comercial. Se puede evidenciar que existe un alto grado de insatisfacción del personal hacia la gestión realizada por parte de las jefaturas.

El nivel de satisfacción de los trabajadores con la remuneración recibida es alto en todas las áreas,

y no constituye un factor influyente en las causales de rotación.

Al realizar un análisis comparativo de los dos instrumentos aplicados, tanto el personal desvinculado, como el que mantiene la relación laboral con la empresa, confirman que los aspectos anteriormente mencionados, generan un gran malestar, por lo tanto, necesitan importante atención.

A partir de los resultados la propuesta de Estrategia Operativa va encaminada a la dimensión de Capacitación y Desarrollo y a la Dimensión Liderazgo.

Tabla 9

Matriz para evaluación de la

Inducción.

EVALUACIÓN DE INDUCCIÓN

NOMBRE: CÉDULA:

CARGO A OCUPAR: FECHA:

La presente retroalimentación es un proceso que permite el mejoramiento continuo de la inducción, con el fin brindar al personal que se vincula información clara y precisa sobre la

organización y el cargo que ocupará. Por favor califique objetivamente la información obtenida en cada uno de los aspectos evaluados, de acuerdo con el siguiente criterio. Marque con una "X" la casilla que corresponda

ESCALA DE CALIFICACIÓN

E Información completa y detallada

B Información suficiente

R Información general e incompleta

N No obtuve información

PREGUNTAS E B R N

INDUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN 1. Historia de la organización

2. Misión

3. Visión

4. Valores

5. Productos y servicios

6. Estructura Organizacional

7. Normas y Reglamentos

8. Seguridad y salud en el trabajo

INDUCCIÓN A LA UNIDAD DE TRABAJO 9. Presentación con directivos

10. Presentación con el jefe inmediato

11. Presentación con compañeros de trabajo

12. Recorrido por instalaciones de la empresa

INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO 13. Revisión de perfil de trabajo

14. Objetivos del trabajo

15. Herramientas de trabajo

16. Procedimientos

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

FIRMA DEL TRABAJADOR FIRMA DE TALENTO HUMANO

Para el desarrollo del Plan de sucesión se debe partir del análisis de los puestos críticos: Tabla 10

Matriz para la identificación de puestos críticos.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto

Reporta a:

REQUISITOS BÁSICOS DEL CARGO

Formación académica indispensable Primaria completa Secundaria completa Título de nivel medio Técnico Profesional Universitario Posgrado

Área específica Título o diploma de nivel medio o su equivalente. El caso de no contar con la formación y el nivel de escolaridad requerido aplica el criterio de la experiencia. Esto es válido cómo equivalencia en los requisitos del puesto para el personal antiguo.

Experiencia indispensable Menos de 1 año 1 -3 años 3 – 5 años Mayor a 5 años

Actividad específica Realizar trabajos de reparación por medio de revisión constante, alineación y calibración de la maquinaria y del equipo de molinos para proporcionar mantenimiento a la maquinaria y equipo de molinos.

Conocimientos específicos

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA NIVEL DE DESARROLLO

1 2 3 4

Trabajo en equipo

Orientación a resultados

Tolerancia a la presión del trabajo

Las necesidades de Capacitación que propicien el desarrollo dentro de la organización, se propone a través del siguiente instrumento:

Tabla 11

Ficha para detección de necesidades de Capacitación.

FICHA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

DATOS DEL TRABAJADOR

NOMBRE DEL TRABAJADOR:

CARGO:

NIVEL DEL CARGO: OPERATIVO ___ MEDIO ___ SUPERIOR ___

1. ANALISIS DEL PERFIL DE COMPETENCIAS

ACTIVIDAD ESENCIAL COMPETENCIAS REQUERIDAS MÉTODOS

CONOCIMIENTOS DESTREZAS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CALIFICACIÓN

1 2 3 4

1. CALIDAD: Capacidad para realizar su trabajo sin errores, en tiempo y en la cantidad requerida.
2. ORIENTACIÓN DE SERVICIO: Capacidad para prestar servicio a sus usuarios (internos y/o externos) en forma cortés, diligente, oportuna y eficiente
3. PENSAMIENTO ANALÍTICO. Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas separando sus partes y meditando sobre ellas de forma lógica y sistemática.
4. TOMA DE DECISIONES: Capacidad para elegir la acción más adecuada de entre varias opciones, que contribuyan al logro de metas y/o solución de problemas de su área de trabajo.
5. TRABAJO EN EQUIPO. Capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinarios. ser capaz de entender y comprender a los demás, aportando y aceptando ideas de otros que conlleven a la consecución de metas y objetivos comunes.

Por último

la evaluación de desempeño es cualquier decisión administrativa que afecta el estatus de un trabajador en relación con su retención, capacitación, promoción, mejoramiento o reducción salarial, transferencia, suspensión o desvinculación de la empresa.

Para la

supervisión de las actividades de los empleados de las diferentes áreas se aplicaría una matriz de evaluación en función de las actividades propias de su cargo, como se muestra a continuación:

Tabla 12

Matriz para la

Evaluación de Cumplimientos.

EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO

IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADOS

ÁREA

NOMBRE DEL EMPLEADO

NOMBRE DEL PUESTO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

SUPERVISOR

FECHA

ACTIVIDADES CUMPLIMIENTO OBSERVACIONES

TOTAL PARCIAL NADA

ASPECTOS QUE MEJORAR:

COMPROMISOS:

FIRMA SUPERVISOR FIRMA EMPLEADO

CONCLUSIONES

•

En

el análisis del índice de rotación de personal se pudo evidenciar que

las áreas con mayor afectación por el elevado índice de rotación son la de bodega con un índice de rotación de -16.39, y el área comercial cuyo índice es de -2,83.

- Las causas de rotación se concentran en las dimensiones de desarrollo y capacitación y de liderazgo, siendo estas las que tienen incidencia de insatisfacción en todas las áreas de la empresa. En menor medida inciden las condiciones de trabajo, la motivación por el cargo y la remuneración. En el caso del compromiso las puntuaciones bajas únicamente inciden en los administrativos.

- La propuesta está encaminada a solventar las principales causales de rotación de personal desde el proceso de inducción, la detección de necesidades de capacitación para el desarrollo

del trabajador dentro de la empresa y el diseño de planes de sucesión. También la influencia del liderazgo a través de un mecanismo efectivo de evaluación de resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Burrell, S. (2014). Intenciones de rotación del personal de TI, modificación de trabajo y los efectos del reconocimiento laboral en grandes instituciones públicas de educación superior. Tesis y disertaciones electrónicas. 1099. Recuperado de <https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/etd/1099>

Cabrera, A; Ledezma, M & Rivera, N. (2011).

El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León.

Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León, 5 (5), p – 89.

Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353632025006>

0: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/624232>

93%

Castañeda M. & González A. (2018). Factores críticos que determinan la rotación del puesto de recepcionista del área de Room Division en los hoteles de 4 y 5 estrellas de Lima Metropolitana.

Tesis para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú. Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/624232>

Chaparro, D.; Guzmán, A.; Naizaque, L.; Ortiz, S. & Jiménez, W. (2015). Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología.

Universitas Odontológica, 34 (72), 19-26. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/2312/231242734009/>

Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. 5

a ed. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Domínguez,

M. (2015). Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S.

Trabajo de Grado de Maestría en Administración de Empresas MBA. Universidad de Medellín.

Recuperado de http://repository.udem.edu.co:8080/bitstream/handle/11407/2263/T_MBA_43.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Estrada, R. (2017). Costo de la rotación del Personal.

Recuperado de <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/costos-de-rotacion-del-personal.html>

0: <https://www.redalyc.org/html/2312/231242734009/>

100%

González M. (2006).

La rotación de personal como elemento laboral que afecta la misión de la organización.

Tesis para optar al grado de Maestría en Psicología Laboral y Organizacional. Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, Nuevo León. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/1718/1/1020154556.PDF>

Hernández, Y; Hernández, M & Mendieta, A (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. Recuperado

de <https://bit.ly/2E0uGLJ>

Maillard, J. (2001).

El desarrollo de los recursos humanos, el empleo y la mundialización

en el

sector de la hotelería, la restauración y el turismo. Informe para el debate de la Reunión Tripartita sobre el Desarrollo de los Recursos. Organización Internacional del Trabajo, Ginebra. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=p454EebLr30C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>

Miranda, S. (2007). Rotación de personal en representantes de ventas en terreno de una empresa de distribución de productos masivos-análisis de recursos voluntarios. Tesis

para optar por el título profesional de Psicólogo. Universidad de Chile, Santiago de Chile.

Ramírez, A. (18 de diciembre de 2016). El costo de la alta rotación de personal para las empresas. Portafolio.

Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/costos-de-la-alta-rotacion-de-personal-en-las-empresas-502333>

Ruiz, M. y Gary, B. (2017). Influencia de la rotación de personal en la productividad del área de créditos grupales de la empresa compartamos financiera en la ciudad de Trujillo en el año 2016. Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Administración, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Smith, M. (2003). Employers to discuss rights temporary agency staff. Bogotá: Díaz de Santos.

Administrativo

Reconocimiento Des. Y Capacitación Compromiso Motivación por el cargo Condiciones de Trabajo Liderazgo Remuneración 0.7910000000000004 0.4540000000000001 0.3372 0.8850000000000001 0.5120000000000001 0.7690000000000002 0.75

Bodega

Reconocimiento Des. Y Capacitación Compromiso Motivación por el cargo Condiciones de Trabajo Liderazgo Remuneración 0.6039999999999998 0.2780000000000002 0.875 0.628 0.5390000000000003 0.4219999999999999 0.5969999999999998

Comercial

Reconocimiento Des. Y Capacitación Compromiso Motivación por el cargo Condiciones de Trabajo Liderazgo Remuneración 0.7349999999999999 0.373 0.9469999999999995 0.9240000000000004 0.3910000000000001 0.3689999999999999 0.5540000000000005

Proferreterías

Reconocimiento Des. Y Capacitación Compromiso Motivación por el cargo Condiciones de Trabajo Liderazgo Remuneración 0.875 0.5290000000000003 0.9449999999999995 0.9439999999999995 0.4580000000000002 0.83 0.498

Hit and source - focused comparison, Side by Side:

Left side: As student entered the text in the submitted document.

Right side: As the text appears in the source.

Instances from: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/624232>

3 93%

Castañeda M. & González A. (2018). Factores críticos que determinan la rotación del puesto de recepcionista del área de Room Division en los hoteles de 4 y 5 estrellas de Lima Metropolitana.

3: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/624232> 93%

Castañeda Rubio, M., & González Molina, A. (2018, February 12). Factores críticos que determinan la rotación del puesto de recepcionista del área de Room Division en los hoteles de 4 y 5 estrellas de Lima Metropolitana.

Instances from: <https://www.redalyc.org/html/2312/231242734009/>

1 100%

las condiciones laborales son el principal factor causante de la rotación del personal auxiliar,

1: <https://www.redalyc.org/html/2312/231242734009/> 100%

Las condiciones laborales son el principal factor causante de la rotación del personal auxiliar.

2 100%

otros factores importantes son la ausencia de incentivos, las malas relaciones entre auxiliares y sus jefes inmediatos y los problemas de armonización entre el trabajo y las necesidades del contexto familiar.

2: <https://www.redalyc.org/html/2312/231242734009/> 100%

Otros factores importantes son la ausencia de incentivos, las malas relaciones entre auxiliares y sus jefes inmediatos y los problemas de armonización entre el trabajo y las necesidades del contexto familiar.

4 100%

González M. (2006).

La rotación de personal como elemento laboral que afecta la misión de la organización.

4: <https://www.redalyc.org/html/2312/231242734009/> 100%

González M. La rotación de personal como elemento laboral que afecta la misión de la organización [