



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA**



**ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES
DE UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE, DESDE LA
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Autoras:

Guerrero, María
Pérez, Sindy

Bárbula, Febrero de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



**ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES
DE UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE, DESDE LA
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Tutora:
Emma Argüello

Autoras:
Guerrero, María
Pérez, Sindy

Trabajo de grado presentado para optar al título
De Licenciado en Relaciones Industriales

Bárbula, Febrero 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA**



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES
DE UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE, DESDE LA
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Tutora:
Emma Argüello

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Relaciones Industriales

Por: Emma Argüello
C.I. 9.828.354

Bárbula, Febrero 2015

Dedicatoria

Quiero dedicar esta investigación principalmente al Dios todopoderoso quien ha sido mi guía para que todo esto sea posible.

A mis padres que a través de mi vida han contribuido en mi formación personal y profesional.

A mis hermanos para que ellos vean en mí un ejemplo a seguir, y no se dejen vencer por las adversidades y todo lo que se propongan en su vida se pueda lograr con esmero y perseverancia. Los amo.

A Joel Cedeño mi amigo y compañero, además que Dios dispuso para ser mi esposo por ser parte de mi vida, por apoyarme compartir juntos grandes victorias.

Sindy Alexandra Pérez Morloy.

AGRADECIMIENTO

A Dios por estar siempre presente en todo lo que hago y darme salud y sabiduría para logara mis metas personal y profesional.

A mis padres por ser las personas más importante de mi vida, por darme su apoyo incondicional brindándome sus buenos consejos para no dejarme derrotar por los obstáculos.

A mi esposo por ser parte de mi vida y estar con migo en todo momento además de brindarme su amor, apoyo y paciencia.

A Héctor Villanueva una persona muy especial en mi vida que ha sabido orientarme, me ha brindado su cariño y su compañía, gracias por ser parte de mi vida y mi familia.

A mi amiga y compañera de tesis María Guerrero por su grado de compromiso y responsabilidad, que a pesar de las adversidades continuamos en este largo camino, perseverando con constancia hasta el final.

A mi tutora la profesora Emma Argüello quien nos ayudó en todo momento estando siempre atenta en nuestro trabajo de grado.

A mis amigos que siempre me han apoyado, en todas las dificultades y alegría a lo largo del camino del conocimiento.

A mi abuela, tías, tíos, primos y primas que forman parte de mi vida, que me brindaron su apoyo y cariño, además de darme aliento para seguir adelante para que vean en mí un ejemplo a seguir.

Sindy Alexandra Pérez Morloy.

DEDICATORIA

A Dios primeramente que con su grandeza cada día guió mis pasos y me fortaleció para cumplir esta meta, a mi madre Zulay González quien con su fortaleza ha luchado siempre por el futuro de sus hijas Te Adoro Mamita, al hombre de mi vida mi padre Gerson Guerrero quien Humildemente me ha brindado su apoyo en este camino, a mi abuela Miriam quien también es mi madre y ha estado toda mi vida a mi lado guiándome por un buen camino, a mi Hija Dlangelis quien siempre me inspira a continuar y levantarme después de cada tropiezo, eres mi fuerza hija!!!

María De Los Ángeles Guerrero.

AGRADECIMIENTO

A Dios principalmente, por regalarme el don de despertar cada día, por bendecirme con mi hija y mi familia y permitirme continuar luchando y superándome.

A mi madre quien cada día ha sabido motivarme siendo ejemplo de lucha, fortaleza y de inspiración en mi vida. Eres grande Mamita, gracias por estar siempre allí.

A mi padre quien me ha enseñado a luchar sin perder los valores y la humildad y a tener constancia para lograr el éxito.

A mi hija Dlangelis quien cada día me contagia con su energía, quien es mi inspiración y orgullo, mi mayor bendición verla cada día aprender algo nuevo y ayudarla a crecer.

A mi abuela ya que cada día me ha enseñado a mantener carácter, esmero y decisión para realizar cada cosa en la vida, Gracias abuela, Gracias Madre!

A todos mis hermanos con quienes he aprendido y compartido tantas experiencias y situaciones que por siempre nos mantendrán unidos. Los Amo!

A Mi mamá prestada Luz Marina, gracias por considerarme una hija más, por brindarme tu apoyo, amistad y comprensión, por abrirme siempre las puertas de tu casa.

A los profesores de la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo, quienes facilitaron mi aprendizaje y lograron impartirme conocimientos sólidos para mi formación profesional.

A la profesora Emma Argüello, nuestra tutora, por su colaboración, disposición y el gran apoyo para afrontar los momentos significativos en el desarrollo de nuestro trabajo de grado.

A mi compañera de Tesis y amiga Sindy, por tener la paciencia y dedicación necesaria para superar las situaciones inesperadas de nuestro trabajo de grado, por brindarme siempre una mano amiga.

María De Los Ángeles Guerrero.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



**ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES
DE UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE, DESDE LA
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Autoras: Guerrero María, y Pérez Sindy

Tutora: Emma Argüello

Fecha: Febrero 2015

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito analizar la rotación de personal de una empresa de logística y transporte enmarcada desde la Gestión de Recursos Humanos. Esta investigación es de carácter descriptivo, la población estuvo conformada por los trabajadores del departamento de operaciones, se tomó una muestra intencional de 39 personas, se manejó la técnica de recolección documental la cual se empleó para recabar información bibliográfica y documental, como instrumento de recolección de datos se aplicó un cuestionario constituido por 32 proposiciones y 5 opciones de respuesta. Además de realizar una validación de instrumento con 3 expertos de la Escuela de Relaciones Industriales de los cuales dos son especialistas en el área de Relaciones Industriales y uno en el área de Estadística, y una confiabilidad de 0,85 considerándose un instrumento confiable, que para ello, se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach, a partir de una prueba piloto, aplicada a cinco (5) trabajadores del departamento. Una vez aplicado el instrumento los resultados obtenidos fueron presentados en gráficos de barra, señalando su respectivo análisis e interpretación. Como conclusión resultó que respecto a la gestión de recursos humanos, presenta serias deficiencias que inciden en el departamento de operaciones de manera negativa; el desempeño laboral, la motivación del personal y la mejora de políticas de incentivo a los trabajadores repercuten en el comportamiento de la rotación de personal, en consecuencia afecta la productividad y genera costos a la empresa, es importante señalar que las deficiencias deben atenderse y resolverse con prontitud para poder lograr el éxito de la organización en el servicio al cliente. Además de esto se realizaron recomendaciones que le pudiesen servir y aportar beneficios a la empresa.

Palabras claves: Rotación de Personal, Recursos Humanos.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



**TURNOVER IN THE DEPARTMENT OF OPERATIONS OF A COMPANY
FROM THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.**

Authors: Guerrero María, y Pérez Sindy

Tutor: Emma Argüello

Date: Febrero 2015

SUMMARY

This research aims to analyze the rotation of staff a logistics and transportation framed from the Human Resources Management. This research is descriptive, the population consisted of workers operations department, a purposive sample of 39 individuals was taken, the art of documentary collection which was used to collect bibliographic and documentary information was handled, as instrument of collection data a questionnaire consisting of 32 propositions and 5 possible answers was applied. In addition to a validation tool with 3 experts from the School of Industrial Relations which two are specialists in the area of Industrial Relations and one in the area of Statistics, and a reliability of 0.85 considered a reliable instrument that therefore, the Cronbach's alpha coefficient was used, from a pilot test, applied to five (5) employees of the department. Once applied the instrument the results were presented in bar graphs, noting their analysis and interpretation. As it turned conclusion regarding the management of human resources, has serious deficiencies that affect the operations department negatively; job performance, staff motivation and improving policies to encourage workers affect the behavior of staff turnover, consequently affects productivity and creates costs to the company, it is important to note that the deficiencies must be addressed and resolved promptly to the success of the organization in customer service. In addition to this recommendations that could serve and bring benefits to the company were performed.

Keywords: Staffturnover, Human Resources.

INDICE

Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
Índice de Cuadros.....	xiii
Índice de Figuras.....	xiv
Índice de Gráficos.....	xvi
Introducción.....	xvi

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.....	20
Objetivos.....	24
Justificación.....	24

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes.....	28
Referente Teórico.....	33
Bases Teóricas.....	39

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación.....	50
Población y Muestra.....	50
Estrategia Metodológica.....	51

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	54
Confiabilidad y Validez del Instrumento.....	56
 CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	58
 CONCLUSIONES.....	 81
RECOMENDACIONES.....	86
LISTA DE REFERENCIAS.....	89
ANEXOS.....	92
Anexo A Cuestionario	

INDICE DE CUADROS

CUADRO N°.

1. Cuadro técnico metodológico.....	52
2. Índice de rotación de personal.....	58

INDICE DE FIGURAS

FIGURA N°.

1. Condiciones externas e internas de la Gestion de Recursos Humanos.....	41
2. Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos.....	42

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°.

1. Integración de los Equipos de Trabajo.....	60
2. Inestabilidad Laboral del Personal.....	62
3. Clima Organizacional.....	65
4. Funciones de Recursos Humanos.....	67
5. Inducción al Personal.....	69
6. Retención del Personal.....	71
7. Adiestramiento y Desarrollo del Personal.....	74
8. Condiciones de Trabajo.....	76
9. Remuneración y Beneficio.....	79

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las estrategias de negocios de las grandes organizaciones implican generar relaciones con clientes y proveedores de manera estrecha, con el fin de mantener una alianza en las operaciones y un objetivo de negocios en común, así como también posicionarse en el mercado logrando cubrir las necesidades existentes. Con el pasar de los años las empresas de productos de consumo masivo, han entregado la parte final de su cadena de procesos a unidades de servicio especializadas en áreas de almacenaje y distribución de sus productos finales.

Esto con el fin de optimizar la entrega directa al consumidor en los tiempos requeridos, y al ritmo de los niveles de mercado, generándose una alta exigencia a la empresa de servicios contratada para estas funciones, exigencias que sólo pueden cumplirse a través de una excelente gestión operativa y de recursos humanos.

Es por ello que para mantener la calidad de servicio que requiere el cliente, se debe contar con personal capacitado y motivado, con sentido de permanencia en la organización, con excelente desempeño en las funciones asignadas y conocimiento y experiencia en las mismas. Si la empresa no aplica políticas de gestión en recursos humanos para la permanencia del personal en ella, no contará con personal especializado en las áreas claves y disminuirá así la calidad de servicio al cliente, y se producirá un movimiento de entrada y salida de personal, conocido como rotación, cuyo alto índice afecta la operatividad y el cumplimiento de los objetivos

Identificando la situación expuesta se realizó un estudio de la rotación de personal en el departamento de operaciones de una empresa de Logística y Transporte, ubicada en San Diego estado Carabobo, cuyo propósito es evaluar la influencia de ese indicador en la gestión de recursos humanos de la empresa, analizando los procesos tanto del departamento de operaciones como del departamento de recursos humanos en cuanto a la gestión de personal. Para ello el presente estudio de estructura de la siguiente forma:

Capítulo I, comprende la descripción de la situación de la empresa objeto de estudio a través del planteamiento del problema, la formulación del problema, los objetivos de la investigación y la justificación del mismo. Asimismo el Capítulo II, contentivo de los antecedentes de la investigación, el referente teórico, las bases teóricas, que sustenta documentalmente las teorías de estudio.

En el mismo orden de ideas, el Capítulo III, donde se desarrolla el marco metodológico, la naturaleza de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y la estrategia metodológica que será aplicada para la generación de los resultados confiables. Respecto al objeto de estudio. De igual manera, el Capítulo IV. Análisis e interpretación de los datos, donde se contemplan los resultados obtenidos a través de la información recabada mediante los instrumentos y técnicas aplicados, mostrándose las respectivas tablas y gráficos, así como los análisis correspondientes, y presentarse las conclusiones y recomendaciones

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la actualidad por el proceso de globalización de los mercados y los niveles de competitividad, muchas organizaciones se han visto en la necesidad de planificar estrategias que le permitan alcanzar los objetivos planteados no sólo por ellos sino también por sus clientes, tal es el caso de las empresas de servicio, principalmente las de logística y transporte.

Dichas organizaciones deben alinear sus metas con las del cliente para lograr una relación comercial de tipo gana-ganar la cual permite un clima de confianza entre las partes con permanencia en el tiempo, para ello se requieren los mejores procesos y el personal mejor calificado en el cumplimiento de sus funciones.

Para que esto ocurra el Departamento de Recursos Humanos debe aplicar las mejores estrategias en el cumplimiento de sus procesos básicos de Administración de Personal: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control, tal como lo indica Chiavenato (2001):

La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño del personal””La administración

de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable. Pág. 165

Con referencia a lo antes mencionado se considera que un factor importante de la organización son las personas, pues en éstas reside el conocimiento y la creatividad, y para que den el máximo deben estar satisfechas en el área de trabajo, la organización debe brindarle las posibilidades de sentirse realizadas a nivel personal, laboral y económico. Es de destacar que la satisfacción del personal no dependerá sólo de lo que brinde el departamento de Recursos Humanos, también del ambiente de trabajo, relaciones personales, niveles de comunicación, conocimiento de la actividad a realizar, integración al departamento donde ejerce sus funciones y sentido de pertenencia a la organización.

En éste orden de ideas se hace hincapié en el recurso humano por ser éste uno de los componentes más inconsistentes dentro de la gestión; por ende el no valorar el talento humano, velar por que estén satisfechas o que no se reciben la atención requerida es un error que trae consecuencias desde la desmotivación del personal, hasta su salida de la organización, y algunas veces ocurre de manera repetitiva en muchos casos, en relación a esto en la presente investigación se estudió la rotación de personal

La rotación de personal o Turnover según Chiavenato (2001)

El término de rotación 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. Pág. 188

Vinculado al concepto, si la rotación es inducida por la organización para hacer remplazos y mejorar el potencial humano existente, es decir reemplazar una parte de sus recursos humanos por otros de mejor calidad disponibles en el mercado laboral, entonces la rotación está controlada por la organización. Sin embargo, cuando las pérdidas de recursos humanos no son inducidas por la organización y se presenta de manera continua, resulta esencial establecer los motivos que originan la desincorporación de los trabajadores, para que la organización pueda actuar y disminuir el volumen de retiros inconvenientes.

Cuando las salidas de personal son mayores a los ingresos, debe ser considerado por el departamento de Recursos Humanos, mucho más si afecta los procesos y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, y en el caso de las empresas de servicio afecta la satisfacción del cliente como principal aliado. Es necesario señalar que la rotación de personal, es un elemento que afecta a las organizaciones, en sus costos, tiempo, producción y capacitación.

Cabe destacar que una organización podrá tener los mayores avances tecnológicos y contar con un capital financiero, pero si no cuenta con una adecuada política de recursos humanos, no podrá retener al personal en la organización, generándose así una continua rotación.

En base a las ideas expuestas, esta investigación tiene como propósito el estudio la Rotación de Personal en el departamento de operaciones de una empresa de servicio de logística y transporte en el marco de la gestión de recursos humanos y tiene como fundamento principal dar a conocer la gestión de recursos humanos en cuanto al control y seguimiento de los factores que pueden originar la rotación de personal, como indicador de gestión, se pretende así dar respuesta a las siguientes interrogantes:

— ¿Cuáles son las características de la rotación de personal de la empresa de Logística y Transporte?

— ¿Cuáles son principales funciones del Departamento de Operaciones de la Empresa de Logística y Transporte?

— ¿Cuáles son los principales rasgos de la gestión de recursos humanos en cuanto a los diferentes procesos de administración de personal del departamento de operaciones de la empresa?

Objetivo General

Analizar la Rotación de Personal en el Departamento de Operaciones de una Empresa de Logística y Transporte, desde la gestión de Recursos Humanos.

Objetivos Específicos

1.- Describir las características de la rotación de personal de la empresa de Logística y Transporte.

2.- Detallar las principales funciones del Departamento de Operaciones de la Empresa de Logística y Transporte.

3.- Considerar los principales rasgos de la gestión de recursos humanos en cuanto a los diferentes procesos de administración de personal del departamento de operaciones de la empresa.

Justificación

Es importante resaltar que los profesionales encargados del departamento de recursos humanos tienen múltiples funciones, entre los que se encuentran la de contratar al personal idóneo y mantener al personal calificado, lograr que estos estén integrados en las actividades que desempeñan es de gran importancia, ya que las organizaciones están en

continuo mejoramiento para mantenerse productivas y mantener satisfecho al personal, que además se encuentra en una búsqueda constante de mejoras.

En la actualidad debido al ámbito económico y político que se presenta, es relevante destacar que la gestión de mantener al personal que aporta sus conocimientos, habilidades y destrezas al desarrollo de la organización no es un trabajo sencillo teniendo en cuenta que la productividad de las organizaciones está en manos de sus trabajadores, constituyéndose así como el recurso más valioso por lo cual se debe mantener un elevado nivel de motivación y satisfacción del personal.

La situación de inestabilidad laboral generada por la rotación de personal, ocasiona que el recurso humano que está capacitado permanezca poco tiempo dentro de la organización, debido a esto la importancia de analizar la rotación de personal desde la gestión de recursos humanos en el departamento de operaciones de la empresa de logística y transporte, en el estudio se puede constatar que esta situación afecta la productividad y el cumplimiento de los objetivos de la organización y que mantener al personal en el Departamento de Operaciones ha sido un problema, a pesar de los diferentes esfuerzos que ha hecho la organización, pero aun así no se ha logrado determinar la verdadera razón por la cual se ocasiona esta situación.

Por ende es de gran importancia el trabajo que realiza un Profesional encargado del área de Recursos Humanos ya que parte de la labor que haga éste dependerá el buen funcionamiento del personal de la organización, en la

investigación también se tomó en cuenta el proceso de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo que se hace ya que partiendo de estos procesos se verificó que tan efectivos son en cuanto al ingreso de personal y la permanencia de este en la organización.

Al término de la investigación se conoció la rotación de personal enmarcada en la gestión de recursos humanos con el fin de contribuir en la resolución de problemas como éstos, también se tomó en cuenta en el estudio de la investigación si existe una eficiente administración de personal de tal forma que no se produzca un cambio de cultura organizacional limitando el desarrollo del personal y por ende este busque otras fuentes de trabajo que respondan a su expectativas.

Asimismo, la investigación pretende servir de apoyo para las organizaciones y/o los profesionales del área de recursos humanos para que contribuya en el sustento de personal y mejora de éste, además es importante ya que aporta a manera de información posibles recomendaciones, a organizaciones y/o aquellas personas interesadas en la situación de rotación de personal para que tomen como referencia esta investigación

Es de considerar que esta investigación está enmarcada dentro de las ciencias sociales, ya que el factor humano se mantiene reflejado como un elemento, cabe destacar que día a día las organizaciones evolucionan haciéndose más competitivas dentro de su rama, adoptando nuevas tecnologías pero sin dejar atrás este factor importante, además también se

tomó en cuenta el estudio de aspectos relacionados con la administración de la organización ya que siempre se ve reflejado el mejoramiento de esta desde la perspectiva que se estudie.

Así mismo sirvió de consulta o referencia para aquellos investigadores del área y pueda contribuir en la búsqueda de nuevos conocimientos que les ayude en la resolución de problemas presentes y futuros, ya que se dejó sustentado en la investigación y se recopilaron datos importantes que generaran resultados positivos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes

Referente al tema de rotación de personal ya ha sido abordado en Venezuela debido a que muchas organizaciones se han visto afectadas por esta situación pero gracias a los aportes de las investigaciones que se han realizado a través del tiempo ha hecho que las organizaciones se fortalezcan, en cuanto a la rotación de personal concurren una serie de antecedentes que aportan conocimiento importante de manera práctica y metodológica al presente estudio los cuales se mencionan los siguientes

Fernández, Marian (2006) **“Propuesta de un programa de incentivo para la minimización del nivel de rotación de personal en la panadería San Francisco Plaza, C. A. ubicada en San Francisco de Asís Estado Aragua** “Trabajo de investigación de la Universidad de Carabobo Campus La Morita, para optar por el título de Licenciado en Administración Comercial. La investigación tiene como objetivo principal proponer un programa de incentivo para la minimización del nivel de rotación de personal en la panadería San Francisco Plaza en el marco de la optimización de la gestión del Recurso Humano, esta investigación se enmarco en la modalidad de proyecto factible ya que se realizó para a dar solución a la problemática que presenta la Panadería San Francisco Plaza, se alineó en un estudio de campo, en vista de que la investigadora inquirió en el lugar seleccionado

como estudio, aplico las técnicas de la observación directa, la encuesta y el cuestionario, como fuente principal que sustenta este estudio, el mismo estuvo dirigido a todo el personal de la organización;

De acuerdo a la investigación señalada, en la evaluación desarrollada, se puede precisar que la situación actual de la entidad en lo que respecta a la gestión de recursos humanos, demuestra serias deficiencias que inciden de forma drástica en el desempeño laboral y en la motivación del personal, lo que implica en el comportamiento de la rotación de personal sobre niveles altos y acelerados. A través del diseño se pretende fortalecer la administración de recursos humanos. Se concluyó que los resultados del estudio proporcionarán mayores beneficios a la entidad

Por lo anteriormente expuesto este antecedente aporta a la investigación planteada ya que la fijación de los elementos para la definición del programa de incentivos que se plantea diseñar está enmarcada desde la gestión que realiza el Departamento de Recursos Humanos y el papel que este cumple en la organización es de suma importancia ya que se encarga de seleccionar y mantener al personal idóneo en la organización, además nos permitió adquirir conocimientos sobre los incentivos gerenciales para la minimización de rotación de personal, además estimula al personal en el desempeño eficiente de sus actividades.

Arismendi, Amadys y Pírela, Carla (2011) presentaron la investigación **Factores que están Influyendo en la Rotación del Personal, La Desmotivación y de Éste y en la Disminución de las Ventas de la**

empresa Inversiones Ruel C.A., ubicada en San Diego Estado Carabobo.

Trabajo de investigación de la Universidad de Carabobo, Campus Bárbula para optar al título de Licenciada en Administración Comercial, este estudio se realizó bajo la modalidad de proyecto factible, fundamentada en una investigación de campo de tipo exploratoria respaldada por la revisión bibliográfica. Se empleó la observación directa, como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta a través de la aplicación del Cuestionario como instrumento. El objetivo de esta investigación fue determinar los factores que influyen en la rotación de personal, la motivación y la disminución de los niveles de ventas en la empresa Ruel C.A.

En este estudio los investigadores determinan como los niveles de productividad se ven afectados por los factores que influyen en la motivación del personal, identificando así que dichos factores son de tipo intrínsecos como reconocimientos, el desempeño laboral, el nivel de productividad, motivación del trabajador y relaciones familiares; y también de tipo extrínsecos como remuneración, la capacitación, incentivos y condiciones laborales.

Puntualizando que estos últimos eran los de mayor influencia, los cuales generan efectos altamente negativos para la empresa, en donde se deben fundamentar los planes de expansión y crecimiento basados en políticas y programas que tomen en cuenta los factores de satisfacción del personal, ya que los resultados arrojados en las encuestas demostraron que la directiva no lograba en el personal la sensación de confortabilidad para obtener un desarrollo personal y profesional, puesto que los directivos eran vistos como desinteresados acerca de las necesidades individuales, y esto

generaba un efecto negativo sobre rendimiento en las actividades, donde la gestión de recursos humanos no aplicaba la práctica de atención personalizada al trabajador originando la rotación del personal debido a la desmotivación del mismo.

La mencionada investigación se relaciona con el estudio planteado ya que evidencia la necesidad de controlar los diferentes factores que influyen en la desmotivación y rotación de personal y como estos a su vez se relacionan directamente con los niveles de productividad y cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa, evidenciando las necesidades de crear y mejorar políticas de incentivos a los trabajadores tanto a nivel individual como extensivo a sus familias, así como su participación en el diseño de planes y programas de mejoramiento donde se traslade la información sobre la ejecución de las funciones laborales, que permitan la comprensión del rol que cada uno de ellos tiene para el logro de los objetivos organizacionales. Esto evidencia que elementos como participación y comunicación efectiva ayudan la transformación de las actividades en resultados óptimos para la empresa.

Campos, Yuritza y Primera Liliana (2007), **“Estudiar los factores que inciden en la rotación de los oficiales de seguridad de la empresa Vigilantes 24 C.A”**. Trabajo de Investigación de la Universidad de Carabobo, Campus Bárbula, para optar por el título de Licenciados en Relaciones Industriales. Esta investigación es de tipo descriptiva y sustentada bajo un nivel de campo, se apoyó en la revisión de documentos bibliográficos, prensa, revistas, y algunos estudios realizados sobre el tema, los instrumentos utilizados en esta investigación fue un guion de entrevistas. El

objetivo de esta investigación es determinar los factores que inciden en la rotación de los Oficiales de Seguridad.

Esta investigación se centró en lo que generaba en la empresa de vigilantes 24 un alto índice de rotación y la consecuencias que este producía además de generar problemas en el departamento de Recursos Humanos, genera altos costos de reclutamiento, selección contratación y retiro de personal. En la investigación se utilizaron las teorías motivacionales de Maslow., Herzberg, Douglas entre otros, con el fin de apoyarse la investigación.

En el mismo orden de ideas, el estudio se apoya en la investigación antes mencionada ya que este apunta o señala que las teorías planteadas pudiesen servir de soporte ya que los factores que inciden en la rotación de personal, pudiesen ser un gran indicador para corroborar si es seria una causa que influya en la rotación de personal

Dichas investigaciones hacen un aporte importante al tema en estudio, además permiten desarrollar la visión teórico referencial que sirve de apoyo para indagar sobre la rotación de personal como importante indicador de la gestión de recursos humanos, ya que es de gran importancia el papel que cumple en las organizaciones el departamento de recursos humanos debido a que las funciones que allí desarrolle y los planes que se ejecuten afectará de manera directa el funcionamiento de las mismas.

Referente Teórico

En la actualidad las organizaciones se encuentran en el mercado laboral en una constante competencia y además de los problemas internos en cuanto a la gestión de las personas; y como elemento desencadenado la rotación de personal entre otros aspectos, es abordada tal y como se describe en la determinación del problema, la presente investigación de la identificación de las causas que genera la rotación de personal busca una mejor claridad, explicando la teoría que sustentan el estudio.

Las Gestión de Recursos Humanos y la Rotación de Personal

En muchas organizaciones se hablaba hasta hace poco tiempo, de Relaciones Industriales; como una visión burocrática que viene desde los finales de la Revolución Industrial y que logró su ápice en la década de 1950. En otras organizaciones se hablaba de Administración de Recursos Humanos, como una visión más dinámica que predominó hasta la década de 1990. Hoy en día en algunas otras organizaciones más sofisticadas, se habla de Administración de Personas, como un enfoque que tiende a personalizar y visualizar a las personas como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales. Sin embargo la tendencia de hoy abarca mucho más allá, se habla ahora de las personas como personas y como recursos empresariales.

Según Palomino (1989) las Relaciones Industriales; “Es un conjunto de normas, procedimientos y recomendaciones que sirven para alcanzar la más eficiente actuación y función de sus encargados y lograr al mismo tiempo los objetivos de la empresa, con la máxima satisfacción y eficiencia posibles”. En un mundo completamente cambiante donde segundo tras segundo se originan variaciones que afectan los campos de las humanidades, la ciencia y la tecnología; Las Relaciones Industriales evidencian que el trato humano, laboral viene modificándose en forma incesante, traducéndose en leyes, reglamentos o simples usos y costumbres.

Con la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el fuerte impacto del cambio y el intenso movimiento por la calidad y productividad, surge una elocuente constatación en la mayoría de las organizaciones: la gran diferencia, la principal ventaja competitiva de las empresas depende de las personas que en ellas trabajan. Son las personas quienes producen, venden, sirven al cliente, toman decisiones, lideran, motivan, comunican, supervisan, gerencian y dirigen a los negocios de las empresas y también dirigen a las demás personas, pues no puede haber organizaciones sin personas. Entonces, hablar de organizaciones es hablar de personas que las representan y que les dan personalidad propia.

Antes de entrar en consideración al tema de la gestión de recursos humanos es importante señalar que es una organización. Según Chiavenato (1999)...”una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella...” partiendo de esta definición se puede decir que las organizaciones son grupos de personas establecidas

para lograr objetivos comunes, y un aspecto importante está relacionada con el personal el cual desempeña un papel fundamental en la organización.

Así mismo se puede señalar que las organizaciones son causantes de empleo, productos y servicios importantes para la economía; y que las personas son quienes llevan a cabo los logros y errores de las organizaciones, por ello se constituye el recurso más valioso ya que determina el éxito, con el capital intelectual que tiene y por el aporte que le han dado a las organizaciones, esto ha hecho que la gestión de recursos humanos sea primordial, y que desarrollen estrategias que garanticen el buen funcionamiento de la organización, es importante mencionar que las tareas que desarrollen las personas deben perseguir el objetivo de la organización

Por otro lado Chiavenato (2000)

Define a la Administración de Recursos Humanos como un área interdisciplinaria, que involucra conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc.” (p.149). También menciona que ésta “puede referirse al nivel individual o a los niveles grupal, departamental, organizacional e incluso ambiental de la organización” (p.150). Por otro lado señala que planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar son técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, y que al mismo tiempo la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, y que por esta razón “los

objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización (p. 167)

En referencia a lo planteado la administración de personal es parte esencial de la gestión de recursos humanos ya que esta es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es un contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional, adopta las características del contexto ambiental, el negocio, la tecnología usada, los procesos internos y otras cantidad de variables importantes; además que se caracteriza por las funciones administrativas y por la dirección de personal, ya que estas tratan a través de estrategias de organización la manera de dirigir al personal que conforma la empresa. En este sentido la gestión de recursos humanos para que sea eficaz y eficiente en la organización debe tener una buena administración de personal.

Por otro lado Dessler (2001:3) menciona que “hoy las compañías deben ser mejores, más rápidas y más competitivas tan sólo para poder sobrevivir, ya no digamos prosperar; y requieren de empleados comprometidos para poder lograr esa competitividad”, razón por la cual es tan importante tener un buen manejo de los recursos humanos. El autor indica algunos de los motivos por los cuales la administración de personal debe ser importante para los gerentes:

- Evitar contratar a la persona equivocada para un puesto.
- Tener una gran rotación de puestos.
- Perder el tiempo en entrevistas inútiles

- Impedir que la compañía para la que trabajan sea multada por emplear prácticas carentes de seguridad.
- Evitar que los empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales, en comparación con los de otras personas en la organización.
- Procurar que la falta de capacitación no afecte la eficacia y se cometan injusticias laborales, entre otras.

Es importante destacar esto ya que se deben encontrar los elementos que permitan a su personal percibirlos y que se perciban como seres humanos, que si bien cumplen labores en virtud de un contrato, los mismos sean valorados como seres humanos y parte importante para la realización organizacional de la misma, de lo cual se generarán ingentes beneficios en términos de calidad laboral y resultados exitosos basados en el compromiso, identificación y alta motivación de los recursos humanos;

Además como principal objetivo de la gestión de recursos humanos motivar y mantener el aporte productivo del personal a la organización responsabilizándose del cumplimiento estratégico, desarrollo de metas, formación de la ética y la contribución social. En este aspecto Dolan (2003) plantea que los objetivos de recursos humanos se presentan en cuatro áreas estratégicas como son:

• **Objetivos corporativos:** recursos humanos debe contribuir al éxito de la empresa, y apoyar a los jefes de las áreas y unidades en el logro de manera exitosa de sus funciones.

•**Objetivos funcionales:** lograr la contribución del departamento de recursos humanos en alto nivel a las necesidades de la organización como prioridad absoluta, para ello se debe establecer una relación en función del número de trabajadores con el número de personas del departamento para lograr un nivel de equilibrio.

•**Objetivos Sociales:** se deben tener en cuenta los desafíos y situaciones que presenta la sociedad y responder de manera ética y socialmente responsable, a manera de evitar situaciones negativas que puedan restringir el funcionamiento de la empresa.

•**Objetivos Personales:** tomar en cuenta las metas personales de todos los integrantes de la organización, apoyando así las aspiraciones de quienes componen la empresa con el fin de que exista un objetivo común de desarrollo y superación.

Considerando lo expuesto, es importante el papel que juega el Relacionista Industrial en cuanto al campo ya de recursos humanos, no sólo es un proceso administrativo si no que tiene que ver con el aprovechamiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general los factores que lo rodean dentro de la organización con el propósito de alcanzar el objetivo individual, de la organización y hasta del país. Cabe destacar que la administración de recursos humanos es importante, debido a que las empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno.

En efecto la importancia de una adecuada administración del personal constituye una de las actividades de mayor relevancia en la gestión de recursos humanos en una organización, pues el conocimiento del factor

humano es fundamental para el buen funcionamiento, Es por ello que las organizaciones debe orientar el trabajo de sus empleados, para lo que necesita, conocer el mecanismo de las motivaciones y las relaciones humanas.

Bases Teóricas

Proceso de Gestión de Recursos Humano

Chiavenato (2002), señala:

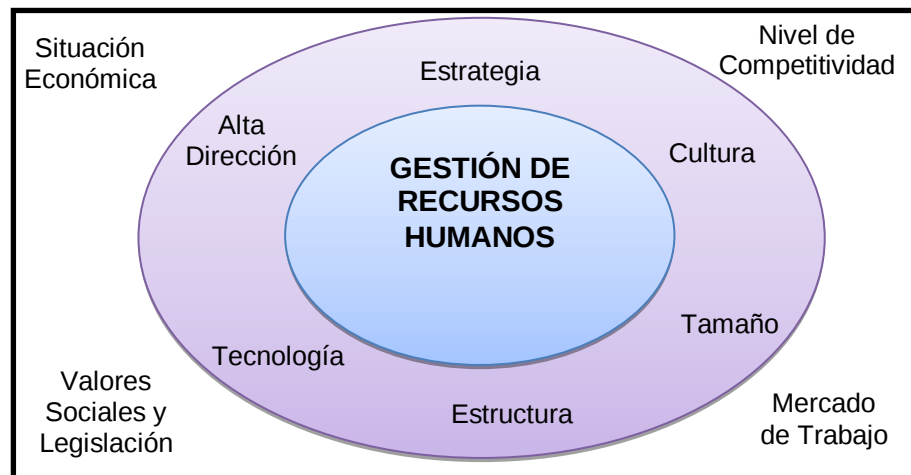
Las personas constituyen el principal activo de la organización y cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se reflejan en el enfoque de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno de la inversión. La gestión de recursos humanos en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las persona (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Nombres como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos o capital humano, se utilizan para describir la unidad o departamento relacionado con la gestión de personas. Pero la expresión administración de recursos humanos (ARH) es la más común. (pág. 9)

Partiendo de esto la Gestión de Recursos Humanos debe verse como una unidad y sujetos a múltiples fuerzas y acontecimientos que contribuyen a dar formas a las políticas de Recursos Humanos en la organización, es decir,

no sólo se requiere una relación interna si no también externa; como lo verán a continuación en el siguiente figura.

Figura N°1

Condiciones externas e internas a la Gestión de Recursos Humanos



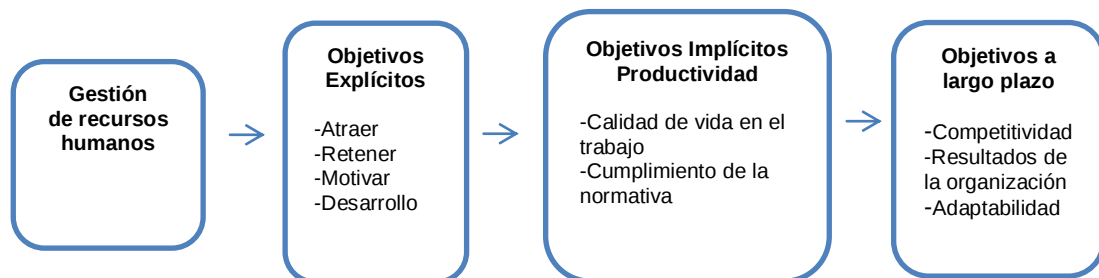
Fuente: Chiavenato (2003): La Gestión de Recursos Humanos

Más que considerar la gestión de recursos humanos como un conjunto de funciones y actividades independientes, lo adecuado es examinar las relaciones que existen entre ellas. Es necesario tomar en consideración que todas las funciones y actividades relativas a los recursos humanos se lleva a cabo dentro de un contexto interno, la organización, pueden destacarse la alta gerencia, la estrategia de la organización, la cultura, la tecnología, la estructura y el tamaño. La idea es comprender como y porque de cada uno de estos factores influye sobre la práctica de recursos humanos. Y externo, el entorno, son los principales elementos del ambiente externo a la organización que influyen en las funciones y actividades de recursos humanos economía, legislación, valores sociales

Las organizaciones se dan cuenta de que su desarrollo depende de los individuos y por tanto este adquiere una posición determinante, en la medida en que se entiende que debe estar presente en los comités de dirección y los planteamientos estratégicos se le pide que hable y entienda el lenguaje de la empresa: el económico. Cada una de las funciones y actividades vinculadas a la gestión de los recursos humanos son importantes para los efectos que tiene en la consecución de los objetivos que la gestión de recursos humanos se plantea. Estos objetivos se pueden clasificar en tres categorías: explícitos, implícitos y a largo plazo, así se muestra en la siguiente figura:

Figura N° 2

Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos



Fuente: Chiavenato (2003): La Gestión de Recursos Humanos

Dentro de esta gestión de recursos humanos se encuentran diferentes procesos y subprocesos necesarios para el funcionamiento del departamento de Recursos humanos. Entre estos consideramos los señalados por Chiavenato, (2002:13):

✓ **Admisión de personas:** proceso utilizado para incluir nuevas personas en la empresa. Incluye reclutamiento y selección de personal

✓ **Aplicación de personas:** proceso utilizado para diseñar las actividades que las personas realizan en la empresa y orientar y acompañar su desempeño. Incluye el diseño organizacional y el depuesto, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación de desempeño

✓ **Compensación de las personas:** proceso utilizado para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluye recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales

✓ **Desarrollo de las personas:** proceso empleado para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluye la formación y desarrollo, las competencias, los programas de cambio, el desarrollo de la carrera.

✓ **Mantenimiento de las personas:** proceso utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad de vida y las relaciones sindicales

✓ **Monitoreo de las personas:** proceso empleado para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados incluyen banco de datos y sistemas de información administrativa.

Todos estos procesos están muy relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo si se utilizan bien o mal. La cooperación de cada órgano es indispensable e importante, ya que en este

aspecto la gestión que se dedica a las personas en el trabajo, y por lo tanto se preocupa por las relaciones de las personas y trabajo, persona y persona (individual y colectivamente).

Rotación de Personal

Una de las dinámicas organizacionales significativas que se han convertido en objetos de cuidado en la gestión de recursos humanos es la rotación de personal, la cual no es más que la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa.

Partiendo de esto, Chiavenato (2001) define que:

El término de rotación 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. Pág. 188

Por lo general de una rotación de personal o fluctuación en una organización surgen problemas en la estabilidad laboral que afectan el desempeño de la misma, hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal. Generalmente detrás de una excesiva rotación de personal se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y, esto a su vez, está influenciado por

un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los recursos humanos.

Un problema de rotación de personal genera consecuencias negativas en la organización y posteriormente se agudiza cuando se tiene que cubrir el puesto vacante sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración, cuando las empresas que proyectan una mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad, lo que provoca en muchos casos que se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar el puesto, pues no existen opciones, esto provoca que pasado cierto tiempo la persona vuelva a fluctuar hacia otra organización, esto debido a que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o puede ser por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer sus expectativas o que la organización no esté contenta con su labor

Refiriéndose a lo mencionado la rotación o fluctuación puede ser real o potencial, la primera es la salida consumada ante lo cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado, el segundo tipo de salida está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse el cuál no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que esa persona tiene.

Quizás el origen de la rotación de personal sea consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización

sobre la actitud y el comportamiento del personal. Es, por lo tanto, una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización. Es posible que las causas generen efectos negativos para la economía como un todo y con esto se dificulta el crecimiento del mercado interno y el surgimiento de una economía de escala en el país y da lugar a serias restricciones en las pequeñas y las medianas empresas que dependen primariamente de la capacidad de absorción del mercado interno

De acuerdo a García (2010) basándose en Puchol (1994), señala:

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral, sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.(s.p)

Según Robbins (2002) la satisfacción “es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento” (p. 49). Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Con respecto a lo que el autor señala, es que una de las formas más habituales de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

Herzberg (2004) plantea que los factores higiénicos o extrínsecos, “son factores que se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones desempeñadas en el trabajo”. Estos factores administrados por la empresa son:

- **Políticas salariales y beneficios sociales**, es una política más complicadas que se aplican en una empresa, ya que tiene que ver directamente con la satisfacción monetaria de las personas y los beneficios complementarios al sueldo que se lo otorgan a sus trabajadores pudiendo ser esta de carácter económico y sociocultural derivadas de las relaciones contractuales.

- **Moral del personal de la organización**; todas las acciones llevadas a cabo por los directivos a cargo de la toma de decisiones afectara de mayor o menos forma, positivo o negativos a todos los trabajadores de la organización. Por eso es importante que la planeación gerencial debe considerar el efecto de cualquier acción propuesta sobre las necesidades de los trabajadores.

- **El tipo de dirección o supervisión ejercida sobre el personal**; Dicha supervision debe ser ejercida por personas capacitadas, respetadas y con liderazgo ya que las personas que ejersan esta actividad estan ubicadas entre la administracion y los trabajadoresson intermediarios entre ambos.

- **Las condiciones físicas y ambientales de trabajo**; es importante para los trabajadores y además para generar un buen desempeño en sus actividades, que las condiciones físicas de los centros de trabajo sean las adecuadas en ella se deben considerara: la iluminación, espacios, elementos para prevenir riesgos y facilidad de transporta para llegar al lugar de trabajo, entre otros.

•**Los reglamentos internos, disciplinas de la organización;** sabemos que toda actividad desarrollada por el hombre debe tener un orden, normas de actuación que conducen las conductas para que se obtenga los objetivos planeados. Todos los trabajadores de la organización deben seguir las políticas disciplinarias además de seguir las reglas para efecto de alcanzar satisfactoriamente la razón de ser de la organización.

•**Cultura organizacional;** es muy importante para la mayoría de las personas que laboran, ya que el ambiente organizacional, se refiere a la percepción que tiene una persona de las expectativas organizacionales y le permitirá desarrollar su estadía.

•**Falta de desarrollo profesional;** las organizaciones al no propiciar el desarrollo de sus trabajadores dentro de la organización, están desaprovechando su potencial productivo, no cumplen con la función social de preparar al personal para la dinámica del mercado.

•**Insuficiencia de equipos y herramientas de trabajo;** cuando no se tiene o simplemente están en mal estado los equipos o herramientas necesarios de trabajo para desempeñar sus labores.

En este conjunto de factores enunciativo y no limitativo se podrán ampliar o reducir de acuerdo a las características de la organización y las actividades que desempeñen. Además de estos factores es importante señalar que la rotación de personal cuando supera los niveles aceptables y positivos lleva consigo una serie de efectos negativos que se resumen así: escasa productividad, necesidad continua y elevada de adiestramiento, falta de funcionalidad organizativa, dificultad de trabajo, desconfianza en la empresa y en los jefes, y una serie de costos que hay que tomar en cuenta.

Según Chiavenato (2000), en su libro Administración de Recursos Humano, se refiere al cálculo del índice de rotación de personal; el cual se basa en la relación entre el volumen de entradas y salidas de personal en relación a los recursos humanos disponibles en la organización dentro de un cierto periodo en términos porcentuales. La ecuación para medir rotación de personal señalada por el autor es la siguiente:

$$\frac{D * 100}{\left(\frac{(N1+N2+\dots+Nn)}{a} \right)}$$

Dónde:

D: Desvinculación espontanea que se debe sustituir

N1+N2+...N3: Sumatoria de los números de personas al comienzo de cada mes

A: Numero de mese del periodo

La Entrevista de Egreso del Personal

Uno de los principales medios que permite controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización, además de servir para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando la rotación del personal. Las organizaciones pueden dejar emigrar a sus trabajadores cumpliendo con los aspectos legales de la renuncia o provocarlos a que expongan los motivos de tal

decisión, este último caso se hace una buena entrevista de salida y así se puede corregir acciones para evitar o bajar la tasa de rotación de personal.

Esta entrevista es realizada por el departamento de recursos humanos y está dirigida a descubrir información sobre el puesto de trabajo y asuntos relacionados, lo más importante es cómo se usan esos datos, con que discreción, confidencialidad y sinceridad.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la investigación

El presente estudio se desarrolló bajo el concepto de una investigación descriptiva, ya que en ella se describen y analizan las características de la rotación de personal como elemento indicador de la gestión de recursos humanos. Este tipo de investigación según Delgado, Colombo y Orfila (2003:43) reseña las características primordiales de un fenómeno existente y mide de manera independiente los conceptos o variables del propósito de estudio. Al respecto, Se evidenció que existen estudios previos referente al tema de rotación de personal en las organizaciones, en este caso se analizó detalladamente la rotación de personal en el departamento de operaciones de la empresa de logística y transporte, con el objeto de verificar la gestión de recursos humanos respecto a este indicador.

Población y Muestra

En este estudio la Población estuvo representada por los trabajadores del departamento de operaciones en una empresa de logística y transporte, el cual consta de 96 personas.

De acuerdo a lo planteado por Tamayo y Tamayo (2003), " La Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación" (p.67)

Para esta investigación se tomó una muestra intencional de 39 trabajadores pertenecientes a la sucursal de Guácara donde se manifiesta el más alto índice de rotación de personal. Al respecto Arias (2006), define el muestreo intencional u opinático como los elementos escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador.

Estrategia Metodológica

La estrategia es el procedimiento que se emplea en el camino a seguir durante la investigación, en la realización del presente estudio se realizó como apoyo un cuadro técnico metodológico, según Delgado, Colombo y Orfila (2003:52) la elaboración de este cuadro permite ir descomponiendo, a partir de los aspectos generales los elementos más concretos que le permiten al investigador acercarse a la realidad objeto de estudio.

A continuación se presenta el cuadro N° 1, Cuadro Técnico Metodológico.

Cuadro N° 1
CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

Objetivos Específicos	Variables	Definición	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos	Fuente
Describir las Características de la Rotación de Personal del departamento de Operaciones de una empresa de Logística y Transporte	Rotación de Personal	Intercambio de personas entre la organización y el ambiente, determinada por el volumen de ingresos y egresos del personal en una organización	-Índice de rotación de personal -Características de la Rotación de Personal -Inestabilidad laboral - Clima Organizacional	26,29,32 13,28,30,31 3,9,21,27	Revisión Bibliográfica Encuesta	Departamento de RRHH Trabajadores departamento de Operaciones Sucursal Guacara
Identificar las principales funciones del Departamento de Operaciones de una Empresa de logística y Transporte	Funciones de un Departamento	Son el conjunto de tareas específicas que se realizan en equipo, con el fin de alcanzar los objetivos planteados	- Datos de la empresa -Estructura Organizativa del departamento -Objetivos del Departamento - Funciones de cada Cargo		Revisión Bibliográfica de Documentos Organigramas, Políticas, Descripciones de Cargo	Departamento de RRHH

Considerar los rasgos de la Gestión de Recursos Humanos en cuanto a los diferentes procesos de administración de personal del Departamento de operaciones	Gestión de Recursos Humanos	Es el conjunto de acciones que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para lograr los objetivos	-Funciones del Departamento de RRHH	20,25	Encuesta	Trabajadores departamento de Operaciones Sucursal Guacara
			-Inducción al Personal	1,2,7		
			-Retención de Personal	4,6,14,15		
			-Adiestramiento y Desarrollo del Personal	8,11,16,17,19		
			-Condiciones de Trabajo	10,22,23,24		
			-Remuneración y Beneficios	12,18		

Fuente: Guerrero y Pérez, 2014

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En este estudio se utilizó la recopilación documental y la encuesta como técnicas de recolección de datos. Entendiéndose que las técnicas e instrumentos de recolección de datos, constituyen los medios para obtener información específica y confiable referente al objeto de estudio.

La recopilación documental se refiere al acopio de los antecedentes relacionados con la investigación, a través de la consulta de documentos escritos donde se plasmó un conocimiento que fue avalado por autores que realizaron un estudio previo del tema, así lo señala Delgado, Colombo y Orfila (2003:59).

Para la consulta de los antecedentes como parte de la recopilación documental se realizó la búsqueda de información relevante referente al objeto de estudio, iniciando en un conjunto de informaciones contenidas en libros, trabajos de grado, monografías entre otros. Así como también la revisión de información suministrada tal como indicadores, descripciones de cargo, organigramas y otros datos suministrados por la unidad objeto de estudio, a través de los cuales se verificaron las características del departamento de operaciones y de la gestión de recursos humanos.

Se manejó como técnica de recolección de datos la encuesta, según Arias (2006) la define como: “el método para obtener la información de

manera clara y precisa donde existe un formato estandarizado de preguntas en el cual el informante o encuestado reportará sus respuestas” (p.46).

Dicha técnica se instrumentó mediante un cuestionario como herramienta de recolección de datos la cual, según Sánchez y Guarisma (2002:122) se utiliza como recurso de investigación aplicado a través de preguntas con el fin de obtener información específica que sustente la investigación, en cuanto a la funcionalidad del departamento de operaciones, control de indicadores de la gestión de recursos humanos, y los motivos individuales que estarían generando la rotación del personal.

Se estructuró un cuestionario con opción de respuesta tipo lickert, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2000:303) comprende un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones, a través de los cuales el encuestado expresa su reacción al respecto. Considerando esto se presentaron treinta y dos (32) afirmaciones con 5 opciones de respuesta, las cuales se muestran con sus respectivos puntajes:

Opciones	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
	TDA	DA	I	ED	TEDA
Puntaje	5	4	3	2	1

Validez y Confiabilidad del Instrumento

La validación del instrumento se realizó a través de la técnica de juicio de expertos, el cual según Aroca (1999) consiste en la selección de un número impar de conocedores del tema quienes deben evaluar que los ítems del instrumento se adecuen a los objetivos planteados. En esta investigación se contó con 3 expertos de la Escuela de Relaciones Industriales de los cuales dos son especialistas en el área de Relaciones Industriales y uno en el área de Estadística.

Confiabilidad

Hernández, Fernández y Baptista (2000), considera que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto produce iguales resultados, para ello se emplea la técnica de validez de contenido del instrumento, donde éste debe contener todos los ítems de las variables a medir.

Para la presente evaluación, se realizó un estudio de confiabilidad, grado de fidelidad del instrumento entre medidas repetidas de la misma situación, utilizando para su evaluación el coeficiente de Alfa de Cronbach, a partir de una prueba piloto, aplicada a cinco (5) trabajadores del departamento de operaciones de una empresa de logística y transporte, a través de la fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$$

Donde,

α = Coeficiente de Alfa Cronbach

k = Cantidad de ítems del instrumento

$\sum Si^2$ = Sumatoria de la varianza por ítems

St^2 = Varianza Total

Para evaluar la confiabilidad se realizó una matriz donde se presentan los ítems y los pesos correspondientes a la respuesta de cada uno de los usuarios, obteniéndose los siguientes datos: (Anexo E)

Se procedió con el siguiente cálculo,

$$\alpha = \frac{32}{32-1} * \left[1 - \frac{30,30}{175,70} \right] = 0,8542$$

Considerando que el valor de alfa encontrado para el instrumento es 0,8542; se concluye que se encontró una confiabilidad muy alta entre las variables representadas en los ítems, por lo que el instrumento analizado y evaluado es confiable para su aplicación en la correspondiente investigación al ubicarse dentro de los parámetros 0 y 1, considerando valida aquella que es igual o superior a 0,60; según Hernández, Fernández y Baptista (2000)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Como complemento de esta investigación se procedió al análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario al personal del departamento de Operaciones de una empresa de Logística y Transporte sucursal Guacara, el cual comprendió 7 trabajadores que efectúan labores administrativas y 32 trabajadores que realizan las operativas. De esta manera se obtuvieron las respuestas de las interrogantes planteadas en la investigación.

Este análisis se realizó a través de la aplicación de la estadística descriptiva, la cual según Sánchez y Guarisma (2000) permite la tabulación, agrupación, análisis e interpretación de datos, por medio de tablas de distribución de frecuencias y barras.

Se presentaron los resultados obtenidos, a manera de bloque por objetivo e indicadores planteados, de esta manera el análisis se explicó de manera más concreta y específica. Se sintetizó la información a través de cuadros contentivos de la información estadística, la cual se representó mediante barras.

Variable: Rotación de Personal

Indicador: Índice de Rotación

Cuadro N°. 2

Índice de Rotación de Personal

Mes	Personal Fijo	Ingresos por mes	Desvinculaciones por mes	% Índice de Rotación Mensual
Enero	44	4	8	14,29
Febrero	40	2	0	2,44
Marzo	42	2	5	8,64
Abril	39	4	3	8,86
Mayo	40	3	4	8,86
Junio	39	2	2	5,13
Julio	39	5	4	11,39
Agosto	40	6	7	16,46
Septiembre	39	3	2	6,33
Total		31	35	

Fuente: Guerrero y Pérez (2015)

Los datos tabulados de acuerdo a la información suministrada por el departamento de Recursos Humanos de la empresa de logística y transporte, arrojan el Índice de rotación de personal presentado mensualmente para los tres primeros trimestres del año 2014; este índice no había sido calculado ni considerado por el departamento anteriormente.

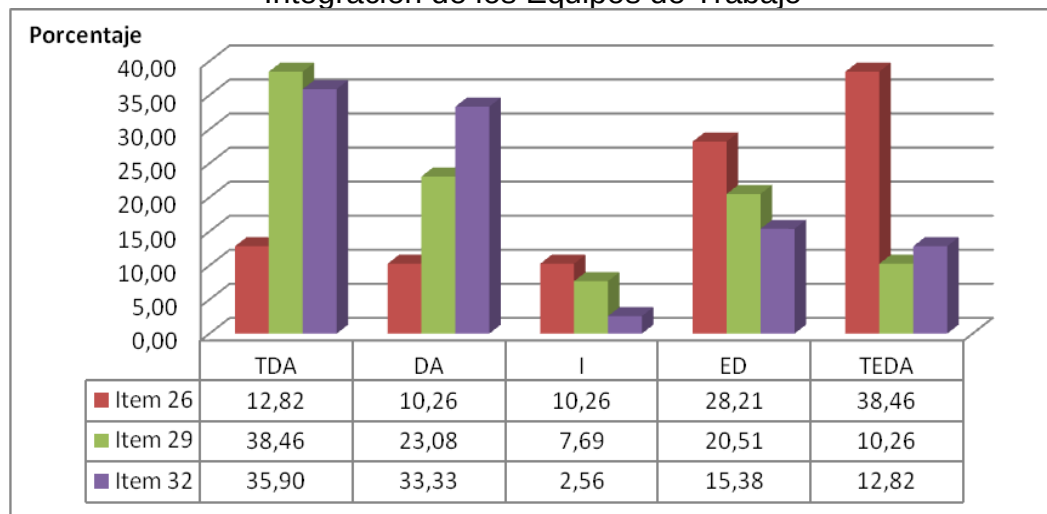
En el análisis se evidencia que el porcentaje de rotación durante este periodo se manifestó en un rango entre el 2,44% y el 16,46% con diferentes

variaciones por mes, lo que indica que si existe un movimiento continuo de personal en la sucursal estudiada

Variable: Rotación de Personal

Indicador: Características de la Rotación de Personal

Gráfico N° 1
Integración de los Equipos de Trabajo



Fuente: Guerrero y Pérez (2015)

Análisis e Interpretación:

Ítem 26: En el departamento existen equipos de trabajo conformados de manera solida, y que se mantienen en el tiempo.

Como se presenta en el gráfico las respuestas emitidas por los trabajadores se interpreta que un 12,82% está totalmente de acuerdo en que existen equipos de trabajo conformados de manera sólida y a su vez se han mantenido en el tiempo, por otro lado un 10,26% está de acuerdo con la

misma, mientras que un 10,26% está indeciso no sabe que responder porque simplemente señalan que no se han detenido a ver cómo están conformados los equipos de trabajo, asimismo un 28,21% están en desacuerdo y finalmente un 38,46% está totalmente en desacuerdo con lo señalado.

Ítem 29: Regularmente ingresan nuevos compañeros de trabajo, que permanecen poco tiempo en la organización.

En este caso un 38,46% manifestó que están totalmente de acuerdo en la existencia de compañeros de trabajo que permanecen poco tiempo en la organización según los mismos por la poca capacitación o habilidad para desempeñar la actividad asignada, mientras que un 23,08% está de acuerdo aseverando que muchos son rotados por la falta o poca habilidad para el desempeño, por otro lado un 7,69% están indecisos y deciden no opinar al respecto, en el mismo orden un 20,51% está en desacuerdo, y otro 10,26% está totalmente en desacuerdo ya que piensan que debe rotarse el personal para que estos adquieran experiencias en diferentes áreas laborales.

Ítem 32: Es complicado establecer un equipo de trabajo sólido, ya que el personal entra y sale de la organización de manera repetitiva.

Del 100% de los encuestados, el 35% se manifestó totalmente de acuerdo ya que al estar establecidos los equipos de trabajo y presentarse la salida o entrada de personal en forma repetitiva implica la reestructuración de las actividades asignadas lo cual afecta no sólo a la organización sino también al servicio que se le presta al cliente, por tanto debe ser considerado

por recursos humanos y la gerencia de operaciones, del mismo modo un 33% opino estar de acuerdo, mientras que el 2% estuvo indeciso, de igual forma se evidencia que un 15% están en desacuerdo y otro 12% totalmente en desacuerdo con lo antes mencionado.

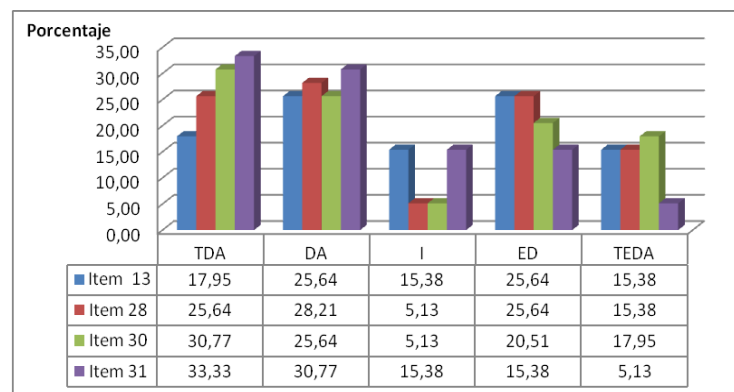
Según Dyer (2004), en relación a la integración de grupo señala lo siguiente: el trabajo en equipo es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas que para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros, a su vez señala que es necesario que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada y que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Variable: Rotación de Personal

Indicador: Inestabilidad laboral

Gráfico N° 2

Inestabilidad laboral del Personal



Fuente: Guerrero y Pérez (2015)

Análisis e Interpretación

Ítem 13: La empresa le brinda un ambiente de estabilidad laboral.

Se observa que un 17,95% de los encuestados está totalmente de acuerdo, y otro 25,64% está sólo de acuerdo en que el ambiente de trabajo es estable y armónico, mientras un 15,38% señala estar indecisos, asimismo un 25,64% describió estar en desacuerdo, y un 15,38% señaló que está totalmente en desacuerdo ya que muchos de los trabajadores no cumplen con sus asignaciones debidamente; retrasando las labores y creando descontento en el grupo.

Ítem 28: Usted es de las personas que permanece durante largo tiempo en una empresa.

El 25,64% contestaron que estaban totalmente de acuerdo, y un 28,21% de acuerdo ya que el retiro continuo de una empresa a otra crea desconfianza al realizar solicitudes de empleos en otras organizaciones, por otro lado el 5,13% se encontraron indecisos, de igual manera un 25,64% señaló estar en desacuerdo, y un 15,38% manifestó que estaban totalmente en desacuerdo; describiendo que al cambiar de trabajo constantemente les permite adquirir experiencias sin contar que estos cambios generan susceptibilidad en el área de recursos humanos al momento de contratarlos.

Ítem 30: La estabilidad y beneficios que le brinda esta empresa son altamente satisfactorios.

De los encuestados, un 30,77% de los encuestados arrojó que estaba totalmente de acuerdo, un 25,64% que está sólo de acuerdo, estos señalan estar conformes con los beneficios que reciben ya que la empresa cumple

con las reglamentaciones legales para con sus trabajadores en cuanto a los mismos, el 5,13% de las personas indecisas, mientras que un 20,51% de las que están en desacuerdo y un 17,95% que están en total desacuerdo con lo planteado ya que estos señalan que deben ser mejores los beneficios debido a la situación económica del país y el elevado costo de vida.

Ítem 31: Se siente orgulloso y comprometido con la organización, a tal punto de no querer salir de ella.

El 33,33% señaló que estaba totalmente de acuerdo, mientras que un 30,77% estaba sólo de acuerdo, ya que tomaron en cuenta la discusión de contrato colectivo donde les fueron aprobados mejoras a los beneficios que venían percibiendo; por otro lado un 15,38% de los indecisos, en tal sentido un 15,38% señala están en desacuerdo, y un 5,13% manifestaron que estaban en total desacuerdo exponiendo en ambos casos que estos deberían ser mejorados tomando en consideración los diversos cambios en el sistema económico con un lapso de cada 3 meses.

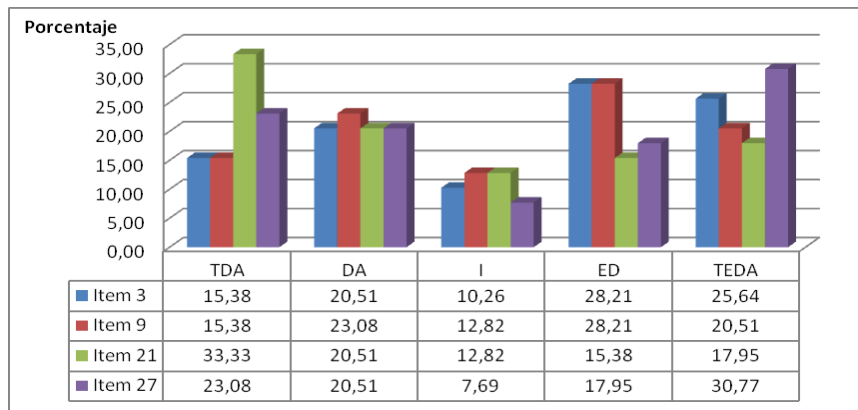
En contraposición con la inestabilidad, Socorro (2006) señala que la estabilidad laboral debería ser entendida como la responsabilidad compartida que posee tanto el patrono como el empleado o el candidato de asegurar su participación efectiva en el ambiente laboral mientras ambas partes garanticen la adicción de valor a los procesos, productos o servicios que generen u ofrezcan. Es por ello que al lograr alcanzar este nivel de satisfacción, el individuo puede llegar a tener una mejor condición de vida porque estaría logrando cubrir muchos requerimientos y luego pasaría a escalar otros que le permitan seguir creciendo hasta lograr superarse.

Variable: Rotación de Personal

Indicador: Clima Organizacional

Gráfico N° 3

Clima Organizacional



Fuente: Guerrero y Pérez (2015)

Análisis e interpretación

Ítem 3: La empresa aplica continuamente procesos de integración grupal.

Como se muestra en el gráfico un 15,38% de los encuestados señalo que estaba totalmente de acuerdo, y 20,51% en sólo de acuerdo, a pesar de ello señalan que son suficientes los procesos de integración aplicados en la organización pero que muchos trabajadores no participan en los mismos, el 10,6% estuvieron indecisos al respecto, un 28,21% de aquellas que estaban en desacuerdo y un 25,64% que estaba totalmente en desacuerdo con esta proposición debido a que la organización debe implementar diversos procesos de integración que faciliten al trabajador participar en los mismos.

Ítem 9: El cumplimiento de sus tareas se hace posible por la existencia de un agradable clima organizacional.

El 15,38% confirmó que estaba totalmente de acuerdo, y un 23,08% que estaba de acuerdo, debido a que si existe un buen clima organizacional las labores de trabajo se hacen más fácilmente y de forma satisfactoria; mientras un 12,82% demostró que eran indeciso, 28,21% que no estaba de acuerdo y el 20,51% totalmente en desacuerdo ya que el cumplimiento de las tareas laborales no sólo puede deberse al clima de trabajo sino a la capacitación de su personal.

Ítem 21. Existe integración entre el grupo de trabajo con el cual usted realiza sus actividades.

Un 33,33% afirmó que estaba totalmente de acuerdo, y que el 20,51% estaban sólo de acuerdo, ya que los equipos de trabajos formados se colaboran unos a otros en la realización de las actividades para lograr la efectividad del desempeño laboral, el 12,82% de las personas indecisas, de igual forma un 15,38% no estaban de acuerdo, y totalmente en desacuerdo un porcentaje de 17,95% debido a que unos pretenden realizar la actividad de una manera y otros plantean diversas ideas donde se toma en cuenta la

Ítem 27: El clima organizacional de esta empresa es agradable comparada con otras en las cuales ha estado.

El 23,08% aseguro que si estaban totalmente de acuerdo, el 20,51% que está de acuerdo, estos señalan que el ambiente es muy agradable ya que existe compañerismo y respeto por la labor que cada uno desempeña; mientras que un 7,69% representa personas indecisas, asimismo un 17,95%

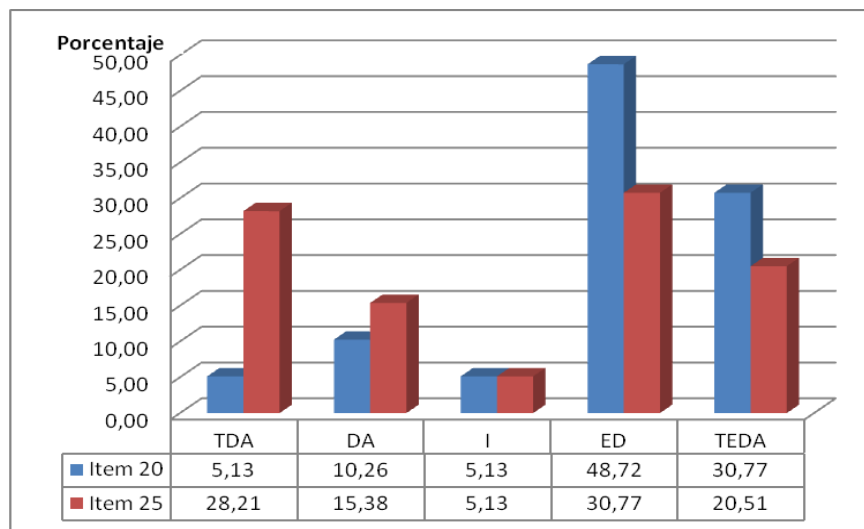
estaban en desacuerdo y un 30,77 totalmente en desacuerdo aseverando que en las otras organizaciones donde laboraban sus ideas eran tomadas en cuenta y aplicadas a las actividades laborales.

Tomando en cuenta lo descrito anteriormente, Goncalves (2000); señala que, el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

Variable: Gestión de Recursos Humanos

Indicador: Funciones de Recursos Humanos

Gráfico N° 4
Funciones de Recursos Humanos



Fuente: Guerrero y Pérez (2015)

Análisis e interpretación

Ítem 20: El departamento de recursos humanos brinda atención eficiente a sus dudas y/o quejas.

Totalmente de acuerdo arrojó un porcentaje de 5,13%, mientras que 10,26% fue de las personas que están sólo de acuerdo, estos señalan que sus dudas y quejas son atendidas en sus posibilidades brindando una atención eficiente, mientras que un grupo indeciso está representado por el 5,13%, en el mismo orden un 48,72% manifestaron que no estaban de acuerdo y un 30,77% que estaban totalmente en desacuerdo, en ambos casos señalan que cuando se dirigen al departamento de recursos humanos a plantear sus dudas y/o quejas no son atendidos debidamente y que al contrario en algunos casos les piden que los pasen por escrito.

Ítem 25: La empresa emplea excelentes políticas de personal, que permite que el trabajador permanezca en ella.

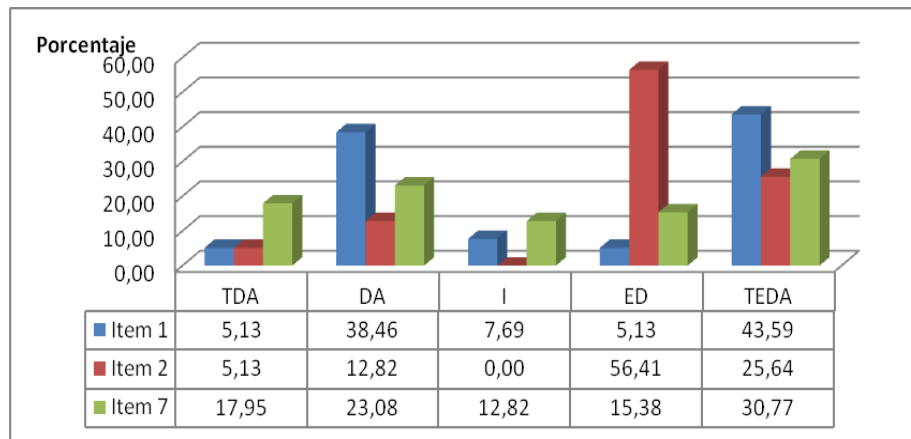
Como se manifiesta en la gráfica el 28,21% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo, un 15,38% de estar sólo de acuerdo, estos describen que la empresa emplea políticas que favorecen al trabajador incentivándolo a permanecer en la misma, mientras que el 5,13% de las personas indecisa, por otro lado un 30,77% estaba en desacuerdo y un 20,51 totalmente en desacuerdo lo que el personal manifestó la existencia de fallas en cuanto al servicio que presta el departamento de Recursos Humanos a los trabajadores pues no reciben una atención adecuada a sus requerimientos evidenciando carencia de políticas de personal en la organización.

Santos (1997), partiendo del concepto de gestión como la acción y efecto de gestionar, y entendiendo por gestionar la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial, y tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones, donde las funciones del personal de recursos humanos es conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos.

Variable: Gestión de Recursos Humanos

Indicador: Inducción al Personal

Gráfico N° 5
Inducción al Personal



Fuente: Guerrero y Pérez (2015)

Análisis e interpretación

Ítem 1 El programa de inducción que recibió en su proceso de trabajo es totalmente claro, completo y satisfactorio.

Respecto a esta proposición el 5,13% está totalmente de acuerdo, el 38,46% está sólo de acuerdo, señalando que la inducción es clara y precisa en las diferentes áreas de trabajo, mientras que un 7,69% de las personas están indecisas al respecto, de igual forma un 5,13% respondió no estar de acuerdo y otro 43,59% están totalmente en desacuerdo; ya que la inducción debe guiar y aclarar las dudas de los trabajadores en sus áreas de trabajo y satisfacer los requerimientos de las mismas.

Ítem 2: Existe una delimitación clara en cuanto al alcance de las funciones de su cargo.

El 5,13% señala estar totalmente de acuerdo, un 12,82% que está de acuerdo; ya que señalan que su trabajo está orientado sólo a las actividades asignadas, mientras que un 56,41% no está de acuerdo y totalmente en desacuerdo otro 25,64% describiendo que además de las funciones de su cargo deben realizar otras actividades distintas al mismo.

Ítem 7: Recibe información de las metas y plan de trabajo del departamento

Se observa que un 17,95% está totalmente de acuerdo, y un 23,08% de acuerdo ya que se encuentran informados de forma continua acerca de las metas y planes de trabajo del departamento sea porque son informados o simplemente porque solicitan información sobre las mismas, el 12,82%

indeciso, además que el 15,38% refleja estar en desacuerdo y 30,77% totalmente en desacuerdo estos señalan que no reciben ningún tipo de información sobre los planes y metas que desea alcanzar la organización por lo que se hace desconocido los propósitos de la misma en cuanto a determinadas actividades laborales.

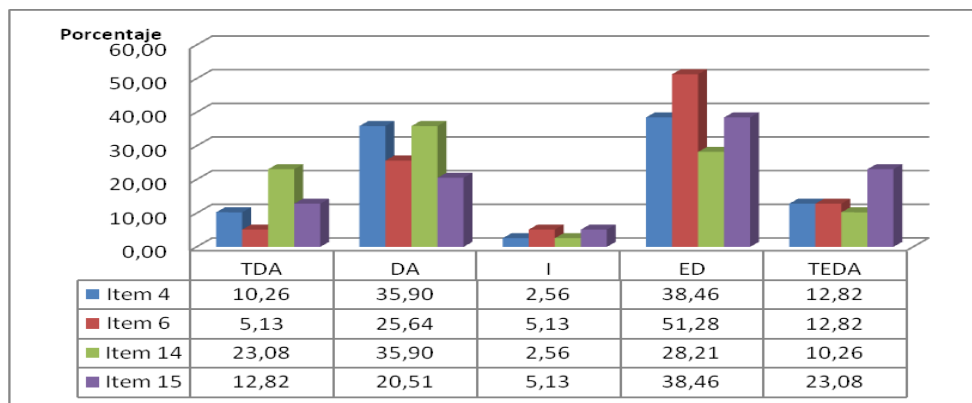
Según Santiz (2013), la inducción es un proceso de vital importancia dentro de una organización a pesar de que muchos gerentes no la toman en cuenta, a través de ella se pueden implementar uno de los programas que normalmente se ignoran en la mayoría; que es familiarizar al nuevo trabajador con la empresa y con los compañeros de trabajo, su cultura, sus principales directivos, su historia, sus políticas, manuales que existe dentro de la empresa.

Variable: Gestión de Recursos Humanos

Indicador: Retención del Personal

Gráfico N° 6

Retención del Personal



Fuente: Guerrero y Pérez (2015)

Análisis e interpretación

Ítem 4: En la empresa se aplican programas de reconocimiento por objetivos alcanzados.

El 10,26% se encuentra totalmente de acuerdo, por otro lado el 35,90% manifiesta estar de acuerdo ya que sus labores son reconocidas de acuerdo a su desempeño, por otro lado se encuentra un grupo indeciso representado por un 2,56%, así también un 38,46 están en desacuerdo y el 12,82% en totalmente en desacuerdo, señalando que no reciben ningún tipo de reconocimiento respecto a los objetivos alcanzados y que sería gratificante que estos fuesen tomados en cuenta.

Ítem 6: El supervisor alienta a cumplir metas en el tiempo previsto.

El 5,13% se manifiesta en totalmente de acuerdo y un 25,64% en de acuerdo, debido a que el supervisor en forma continua motiva a los trabajadores a realizar actividades en el tiempo previsto alentándolos a realizarlas cada vez mejor; mientras que un 5,13% se encuentra indeciso, por otro lado están en desacuerdo un 51,28% y otro 12,82% en totalmente en desacuerdo señalando que no reciben ninguna motivación por el supervisor y que al contrario este les exigen que deben hacer el trabajo en el tiempo señalado.

Ítem 14, El trabajador se siente motivado a realizar sus actividades

El 23,08% se encuentra totalmente de acuerdo, y otro 35,90% está sólo de acuerdo ambos grupos señalan que se sienten motivados ya que su supervisor y el departamento de recursos humanos les reconocen en forma

continúa sus buenas labores y reconocen su buen desempeño, mientras que un 2,56% de personas están indecisas, además de un 28,21% personas que están en desacuerdo y 10,26% en totalmente en desacuerdo señalan que no se sienten motivados indicando que deberían ser motivados con algún tipo de incentivo.

Ítem 15 La empresa le brinda la oportunidad de lograr sus objetivos personales.

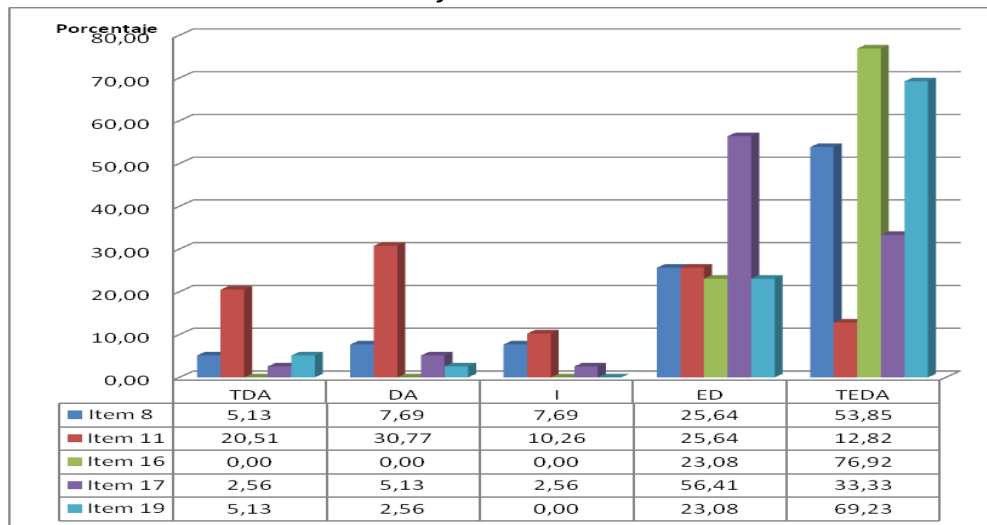
El 12,82% de los trabajadores manifiesta estar en totalmente de acuerdo y un 20,51% indica que están de acuerdo, ya que la empresa le permite a sus trabajadores ir cumpliendo en la medida el desarrollo de oportunidades para que estos logren objetivos personales y crezcan como profesionales, mientras que un 5,13% de personas se encuentran indecisas, así también un 38,46% de personas no están de acuerdo y un 23,08% en totalmente desacuerdo estos señalan que la empresa debería tomar en cuenta horarios especiales de trabajo que permitan al trabajador realizar otras actividades que les permita cumplir con sus objetivos personales.

Tomando en cuenta las consideraciones de los ítems y el indicador principalmente sobre retención de personal, Chiavenato (2000) señala que es el proceso mediante el cual una organización, elige una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado.

Variable: Gestión de Recursos Humanos

Indicador: Adiestramiento y Desarrollo del Personal

Gráfico N° 7
Adiestramiento y Desarrollo del Personal



Fuente: Guerrero y Pérez (2015)

Análisis e interpretación

Ítem 8: La empresa aplica procesos de evaluación de desempeño de forma frecuente.

Con respecto a estos procesos el 5,13% totalmente de acuerdo y un 7,69% manifestó estar de acuerdo, señalando que la empresa realiza evaluaciones de desempeño lo que les permite reconocer las labores de sus trabajadores, mientras que un 7,69% están indecisas, asimismo un 25,64% está en desacuerdo y un 53,82 está totalmente en desacuerdo, ya que ellos describen que no son objetos de evaluación de desempeño aseverando que no les entregan encuestas donde ellos puedan responder a dicho indicador.

Ítem 11: Aplica todos sus conocimientos profesionales al realizar las funciones del cargo

El 20,51% manifestó estar totalmente de acuerdo respectivamente, y un 30,77% sólo de acuerdo estos señalan que en la medida en que es necesario aplican sus conocimientos profesionales lo que les permite desempeñar sus labores con éxito, mientras que un 10,26% de personas están indecisas, de igual manera un 25,64% de personas que no estuvieron de acuerdo y un 12,82% que estuvieron totalmente en desacuerdo estos describen que no aplican sus conocimientos profesionales señalando que quizás no sean aceptados por los supervisores.

Ítem 16: La empresa desarrolla de planes de adiestramiento.

El 23,08% se manifestó en desacuerdo y un 76,92% en totalmente en desacuerdo respectivamente, claramente se muestra que la empresa a pesar de motivar y aplicar políticas de trabajo, no desarrolla planes de adiestramiento pero que buscan personal especializado fuera de la misma.

Ítem 17: Tiene la oportunidad de realizar carrera profesional dentro de la empresa

Se evidencia que 2,56% está totalmente de acuerdo, un 5,13% está de acuerdo señalando que en la mayoría de los casos algunos son tomados en cuenta su preparación profesional, por otro lado un 2,56% está indeciso, el 56,41% de los encuestados manifestó mediante la opción en desacuerdo y el 33,33% totalmente en desacuerdo ya que algunos no son tomados en cuenta para ocupar cargos de determinada profesión donde estos se encuentren preparados.

Ítem 19: Recibe algún curso o taller que le permitan mejorar su proceso de trabajo.

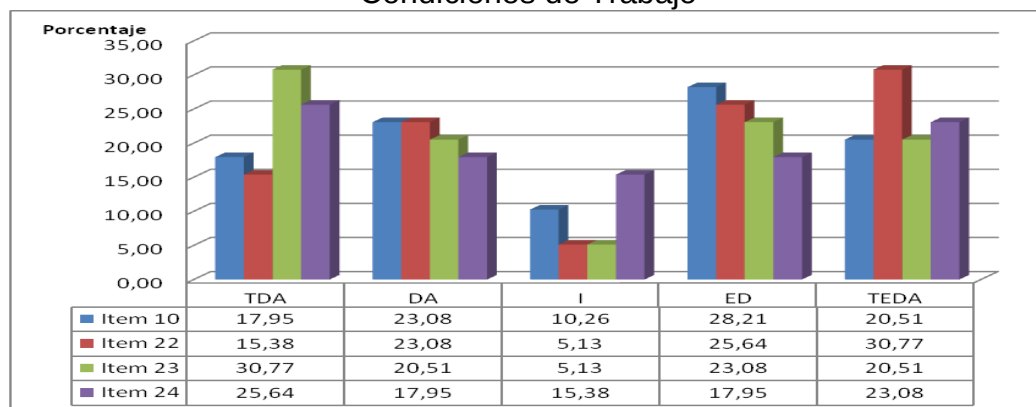
Al respecto un 5,13% indicó que las personas estaban totalmente de acuerdo, y un 2,56% sólo de acuerdo; señalando que en pocas ocasiones reciben algún tipo de instrucción para mejorar su desempeño de trabajo, mientras que un 23,08% en desacuerdo, además de un 69,23% que estaba totalmente en desacuerdo, estos señalan que si reciben instrucción o curso pero que deberían ser constantemente para mejorar no sólo el desempeño laboral sino la capacitación de sus trabajadores.

Según Chiavenato (2000) El adiestramiento es un acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje. El adiestramiento debe tratar de orientar las experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y beneficioso.

Variable: Gestión de Recursos Humanos

Indicador: Condiciones de Trabajo

Gráfico N° 8
Condiciones de Trabajo



Fuente: Guerrero y Pérez (2015)

Análisis e interpretación

Ítem: 10: Disfruta el trabajador de un tiempo de descanso suficiente durante su jornada de trabajo

El 17,95% de los trabajadores manifestó estar totalmente de acuerdo, un 23,08% de acuerdo, señalando que si cuentan con un tiempo de descanso que les permite no sólo eso sino compartir con sus compañeros de trabajo, por otro lado un 10,26% indecisas, en cuanto a las personas en desacuerdo un 28,21% y totalmente desacuerdo 20,51% estos señalan que no aprovechan su tiempo de descanso ya que este es muy corto y tienen que comenzar nuevamente labores casi que inmediatamente del descanso.

Ítem 22: Las condiciones y los equipos de trabajo que brinda la empresa son los más adecuados para el cumplimiento de sus tareas.

El 15,38% de los trabajadores encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo, 23,08% de acuerdo señalan que la empresa les brinda no sólo condiciones sino equipos de trabajo que les permite cumplir con el cumplimiento de sus labores, por otro lado un 5,13 % están indeciso asimismo, un 25,64% de personas que están en desacuerdo y un 30,77% en totalmente en desacuerdo estos describen que las condiciones no son totalmente adecuadas ya que el personal expone que los equipos de trabajo en algunos casos trabajan cada uno en forma individual.

Ítem 23: El lugar donde realiza sus actividades lo expone a situaciones de riesgo e incomodidades.

Se observa que 30,77% manifestó estar totalmente de acuerdo y un 20,51% de acuerdo estos grupos señalan que todo lugar de trabajo tiene algún riesgo o situación de riesgo pero que los trabajadores deben tener presente las normas de seguridad e higiene para controlar la exposición a los mismos por otro lado un 5,13% indeciso, de igual forma un grupo en desacuerdo representado por un 23,08% y un 20,51% totalmente en desacuerdo estos señalan que siempre están en situación de riesgo y que la empresa debe estar en constante actualización en cuanto a situaciones de riesgos e informar a sus trabajadores.

Ítem 24: Recibe información continua sobre los riesgos a los cuales se expone en la realización de sus actividades.

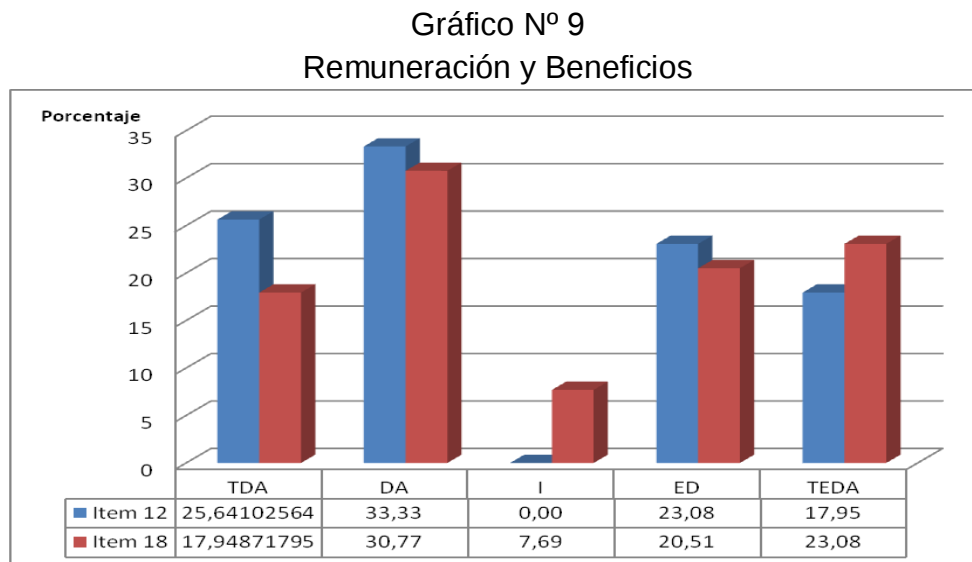
Se demostró que un 25,64% están totalmente de acuerdo, 17,95% de acuerdo, al respecto señalan que muy pocas veces reciben información sobre los riesgos que pueden correr durante la realización de sus actividades, por otro lado hay un 15,38% indeciso, mientras que un 17,95% está en desacuerdo y un 23,08% en totalmente en desacuerdo señalando que no reciben ningún tipo de información acerca de los riesgos que corren en el desempeño de sus labores.

En relación a lo descrito; Velásquez (2001) describe que las condiciones de trabajo constituyen un elemento de gran importancia para el desarrollo de todos los procesos donde interviene el recurso humano. Las deficiencias en este sentido pueden ser causa de la aparición de la insatisfacción laboral. De ahí la importancia de medir la percepción de los

empleados con respecto a sus condiciones de labor. El Índice de Satisfacción con las Condiciones de Trabajo permite determinar cuáles son los principales elementos deficientes sobre los que se deben actuar para lograr mejoras en el ambiente laboral.

Variable: Gestión de Recursos Humanos

Indicador: Remuneración y Beneficios



Fuente: Guerrero y Pérez (2015)

Análisis e interpretación

Ítem 12: Recibe una remuneración suficiente y acorde con las tareas que realiza.

Los resultados señalaron que el 25,64% totalmente de acuerdo y el 33,33% de acuerdo, señalando que la remuneración que perciben está acorde a sus labores realizadas en la organización, mientras que un 23,08%

está en desacuerdo y otro 17,95% totalmente en desacuerdo señalando que deberían ganar un poco más tomándose en cuenta la situación económica que se vive actualmente.

Ítem 18: Los beneficios que brinda la empresa son suficientes para cubrir sus necesidades.

Los resultados arrojados fueron el 17,94% de los trabajadores indica estar totalmente de acuerdo, y un 30,77% sólo de acuerdo estos señalan que la empresa les brinda beneficios según las leyes y que estos para ellos son necesarios ya que en las discusiones de contratos han sido satisfactorios los resultados. Por otro lado un 7,69% de población está indecisa en relación a la pregunta, de igual manera, un 20,51% de personas están en desacuerdo y el 23,08% totalmente en desacuerdo a lo que señalan que deberían mejorar los beneficios ya que cada día la situación económica para los trabajadores es minimizada. Considerando estos resultados la mitad de los empleados sienten satisfacción con los beneficios que brinda la empresa, existiendo una mínima diferencia respecto a los trabajadores que no están de acuerdo.

En relación a todo lo anterior, Chiavenato (2000) dice que es necesario remunerar el tiempo que las personas dedican a la organización, pero no es suficiente. Es preciso incentivarlas continuamente a cumplir lo mejor posible, superar el desempeño actual y alcanzar metas y resultados desafiantes formulados para el futuro. En la actualidad, la mayor parte de las organizaciones exitosas se dirigen con rapidez hacia el programa de remuneración flexible y variable, capaz de motivar, incentivar y despertar el entusiasmo de las personas. Los programas de incentivos están en alza.

Conclusiones

Analizar la rotación de personal del departamento de operaciones en una empresa de logística y transporte fue la principal razón para realizar este estudio, considerando que es un aspecto importante a determinar dentro de la organización, desde la gestión de recursos humanos. En este sentido, basados en el planteamiento del problema se determinaron las premisas que permitieron fundamentar los resultados obtenidos mediante el análisis e interpretación de los datos contenidos en la aplicación del instrumento correspondiente y, atendiendo al contenido expuesto en el marco teórico, además de los objetivos propuestos en la investigación, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Para el primer objetivo específico: Describir las características de la rotación de personal de la empresa de Logística y Transporte; se evidenció que existe un índice de rotación de personal el cual fue calculado de acuerdo a los datos suministrados por la organización arrojando valores que indican que de toda la plantilla del personal se producen un número de entradas y salidas entre 2,44% al 16,44 %; este índice no era manejado por la empresa, ya que anteriormente no se habían realizado dichos cálculos de este indicador, esto con lleva a determinar que los movimientos de personal afectan constantemente tanto los procesos en el departamento de recursos humanos donde se tiene que mantener continuamente y repetir los ciclos de reclutamiento, selección e inducción, generando aumento de los costos para la empresa, así como también los procesos del departamento de operaciones ya que al salir e ingresar el personal constantemente se transmite una imagen de inestabilidad y descoordinación al cliente, pues no

se mantiene a un personal de manera continua y estable en la organización de tal manera que pueda especializarse en las labores asignadas.

En este mismo orden de ideas se presentan como características de la rotación del personal las siguientes: Falta de integración de los equipos de trabajo, a nivel personal y laboral, es complicado mantener un ambiente de familiaridad dentro del departamento, la unión y aceptación de los trabajadores es afectada al producirse salidas y entradas de los miembros del equipo de trabajo de manera continua; determinándose la falta de políticas gerenciales de integración, y trabajo en equipo. La existencia de cierto grado de inestabilidad laboral, presentándose como una característica del trabajador, así como una condición de la empresa; esto se evidencia ya que la empresa no mantiene al personal dentro de la organización por largo periodo de tiempo.

De igual manera se determinó que los trabajadores manifiestan que la empresa no brida un agradable clima organizacional para el desarrollo de sus tareas, pues relacionando las características anteriores de falta de integración de los equipos de trabajo y la inestabilidad laboral esta percepción evidencia que hay diferencia entre el clima organizacional actual de la empresa y el que debe existir. La empresa no procura generar un escenario de relaciones personales y laborales, agradables y efectivas, ni alienta al trabajador a sentirse identificado con la organización y poner su mejor empeño en lograr los objetivos ya sean organizacionales o individuales, por lo cual no generarán el resultado esperado en el cumplimiento de sus funciones.

En cuanto al segundo objetivo del estudio, que se plantea en los siguientes términos: Identificar las principales funciones del Departamento de Operaciones de la Empresa de Logística y Transporte, basados en la revisión bibliográfica de los documentos y organigramas y la observación directa en la empresa se determinó que la empresa cuenta con una estructura organizacional que no se apega a la realidad de los departamentos, principalmente del departamento de operaciones, existen puestos de trabajo que no se reflejan en el organigrama tal como lo son los de menor nivel jerárquico, almacenistas, operario de elevadora, conductor, despachador y analista de liquidación, para estos cargos no existen las descripciones de cargo ni funciones establecidas por escrito, el resto de los puestos de trabajo poseen descripciones de cargo, pero las mismas no son entregadas al trabajador, no existe un proceso de divulgación de las mismas.

Adicionalmente se evidenció que en la organización no existen manuales de normas y procedimientos, ni objetivos departamentales, todos funcionan bajo el lineamiento de presidencia, de acuerdo a los requerimientos del día a día, adaptándose a las demandas de los clientes se reorganiza la estructura periódicamente. Importante destacar que la organización debe definir su estructura y funcionamiento, creando una filosofía del negocio confiable para el cliente.

Respecto al tercer objetivo Análisis de la gestión de recursos humanos en cuanto al proceso de reclutamiento, selección y capacitación se determinó que el departamento de recursos humanos no brinda su rol de servicio de forma adecuada al trabajador, en cuanto a la resolución de sus quejas y dudas; no plantea a la gerencia políticas eficientes hacia el personal.

Referente al proceso de inducción del trabajador al nuevo puesto de trabajo y a los nuevos procesos de la organización, se evidencia que es deficiente, y no se realiza mediante un acompañamiento de la unidad de recursos humanos, el personal no conoce con claridad la importancia de sus funciones dentro del departamento, y por ello no se adapta con facilidad al trabajo, no se genera un sentido de pertenencia y compromiso a la organización.

Falta de aplicación de programas de desarrollo y capacitación profesional, evidenciada en la empresa, repercute negativamente en el personal y en la identificación de estos con los objetivos empresariales así como también, en la generación de resultados no acordes con las expectativas que se tienen del desempeño del recurso humano.

También, se ha podido establecer que la capacitación que ha recibido el personal por parte de la empresa no es suficiente, por lo que se indica a la gerencia que debe trabajar por el fortalecimiento de los planes de capacitación periódico, como estrategia para motivar un alto desempeño de su capital humano.

De igual manera se constató que existe una deficiencia en cuanto a las condiciones de trabajo y los equipos y herramientas que otorga la empresa para el desempeño de las labores, lo que genera situaciones de riesgo al trabajador.

Por otra parte se destaca que en cuanto a la percepción de remuneraciones y beneficios acorde con el trabajo realizado, no existe un equilibrio en el otorgamiento de los mismos al personal, no se emplean políticas claras y transparentes, por tanto existe una sensación de discriminación para algunos trabajadores, en cuanto a este elemento.

De esta manera se demuestra que la rotación de personal del departamento de operaciones se asocia a situaciones individuales de los trabajadores y también a condiciones que genera la empresa, por lo que se evidencian las fallas del departamento de recursos humanos en la aplicación de los procesos hacia la gestión de gente. Todos estos elementos deben ser considerados por la gerencia de recursos humanos para disminuir la rotación de personal y así mantener excelentes equipos de trabajo, comprometidos con la organización y el servicio de calidad al cliente.

Recomendaciones

Con el fin de manejar la rotación de personal a través de la gestión de recursos humanos, se ha considerado oportuno hacer las siguientes recomendaciones a la organización:

Presentar mensualmente los índices de rotación de personal por departamento, a manera de verificar las variaciones y tomar acciones para los controles e implementar políticas para disminuirlo.

Actualizar el organigrama de la empresa, establecer las funciones reales para cada cargo, y desarrollar descripciones de cargo para los trabajadores de la organización en todos los niveles, entregar por escrito a cada uno, para que conozcan sus avances y limitaciones en el puesto de trabajo.

Crear y mejorar políticas hacia los trabajadores que le permitan la comprensión del rol que cada uno de ellos tiene para el logro de los objetivos organizacionales y se transforme en resultados óptimos, generando así un sentido de pertenencia con la organización y compromiso con el cliente.

Se recomienda, mejorar las relaciones entre los grupos de trabajo del departamento de operaciones y toda la organización mediante reuniones, en la que los supervisores o jefes de departamento tengan una mejor

comunicación con sus subordinados y así poder detectar problemas o necesidades en las funciones que cada empleado realiza.

Elaborar un diagnóstico operativo para determinar la existencia de los equipos y herramientas de trabajo, las condiciones de los mismos y las mejoras que se puedan implementar, para disminuir los riesgos del personal en la realización de sus actividades diarias, teniendo en consideración la normativa existente en materia de Seguridad y salud laboral.

Realizar un estudio comparativo en cuanto a las políticas de remuneración y beneficios y verificar si existen diferencias que demuestren preferencias hacia un grupo de trabajadores, construir escalas salariales de acuerdo a tabuladores, establecer políticas y compromisos que realmente puedan ser cumplidos de acuerdo a la capacidad financiera de la empresa.

Informar al personal de manera verbal y escrita las metas de la organización, los objetivos organizacionales y las estrategias de servicio al cliente, velar porque el personal tenga conciencia de los beneficios tanto individuales como organizacionales en el cumplimiento de los mismos.

Desarrollar por parte de la gestión de la directiva por departamento un análisis periódico de sobre las necesidades de capacitación técnica de los empleados en función de mejorar su desempeño y especialización en el área de trabajo y procesos. Se recomienda que se establezca un programa de capacitación a través de cursos y entrenamiento que ayuden a los

empleados a mejorar en sus actividades diarias, se debe involucrar también las sugerencias del cliente y para ir de la mano con la filosofía del negocio.

Con esta investigación, se pudo detectar cuáles son las características de la "Rotación de Personal" en la organización por lo que se debe actuar con las recomendaciones realizadas a la empresa, y mantener una estabilidad para los trabajadores, de igual manera posicionar a la empresa en el mercado laboral, invirtiendo en el personal de la organización como principal recurso y evitar que el las personas abandone su trabajo por fuentes que brinden mayor satisfacción individual y organizacional al trabajador.

LISTA DE REFERENCIAS

Arias, Fideas (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** NBL Consultores Asociados. Caracas.

Arismendi, Amadys y Pírela, Carla (2011). **Factores que están Influyendo en la Rotación del Personal, La Desmotivación y de Éste y en la Disminución de las Ventas de la empresa Inversiones Ruel C.A., ubicada en San Diego Estado Carabobo.** Trabajo de investigación de la Universidad de Carabobo, Campus Bárbula para optar al título de Licenciada en Administración Comercial

Aroca, A. (1999). **Proceso de elaboración de instrumento de recolección de datos.** UPEL-IMPM

Campos, Yuritza y Primera Liliana (2007). **Estudiar los factores que inciden en la rotación de los oficiales de seguridad de la empresa d Vigilantes 24, C.A.** Trabajo de investigación de la Universidad de Carabobo, Campus Bárbula para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales

Chiavenato, Idalberto (1999). **Administración de Recursos Humanos.** Quinta edición. Editorial McGraw-Hill. Bogotá Colombia.

Chiavenato, Idalberto (2000). **Administración de Recursos Humanos.** Quinta edición. Editorial McGraw. Hill, Bogotá Colombia.

Chiavenato, Idalberto (2001). **Administración de Recursos Humanos.** Tercera edición. Editorial Mc Graw-Hill. Bogotá Colombia.

Chiavenato, Idalberto (2002). **Gestión del Talento Humano.** Quinta edición. Editorial Mc Graw-Hill. Bogotá Colombia.

Delgado de Smith, Yamile, Colombo Rodríguez, Leyda y Orfila, Vilera. (2003). **Conduciendo la Investigación**. Segunda Edición. Caracas-Venezuela.

Dolan, Simón, Valle Ramón, Jackson Susan y Schuler Randall (2003) **La Gestión de los Recursos Humanos. Preparando Profesionales para el Siglo XX**. Segunda edición, Editorial McGraw Hill Madrid.

Dyer, William G. 2004. **Formación de equipos .Serie del desarrollo Organizacional**. Problemas y alternativas – 2ª edición

Fernández, Marian (2006). **Propuesta de un programa de incentivo para la minimización del nivel de rotación de personal en la panadería San Francisco Plaza, C. A. ubicada en San Francisco de Asis Estado Aragua** Trabajo de grado de la Universidad de Carabobo Campus La Morita, para optar por el título de Licenciado en Administración Comercial

Dessler Gary (2001). **Administración de Personal**. Octava edición, Editorial Pearson Educación. México.

García Pablo. (2010). **La Fluctuación del Personal en la Empresa**. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales.

Goncalves, Alexis. 2000. **Fundamentos del clima organizacional**. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2000). **Metodología de la Investigación**. México: Editorial Ultra, S.A. D.C.V.

Herzberg Frederick (2004). **Teoría de los Factores**. Editorial Planeta. Madrid. España.

Palomino, Teodosio (1989). **Las Relaciones Industriales**. Editorial Juris.Lima-Perú

Puchol, Luis (1994). **Dirección y Gestión de Recursos Humanos**. Editorial Perspectivas y prospectivas. España.

Robbins, Stephen (2005). **Comportamiento organizacional**. Octava edición. Editorial Prentice Hall São Paulo.

Sánchez, Basilio y Guarisma José (2000); **Metodológica de Investigación**. Editorial Eneva. Caracas.

Santiz María (2013). **Administración Moderna de Personal**. Tuxtla Gutiérrez Chiapas.

Santos Cuesta (1997). **Tecnología de Gestión de Recursos Humanos**. Ediciones FAR, La Habana.

Socorro, Félix. (2006). **Estabilidad laboral: otro paradigma que cambia**. Documento electrónico disponible en: www.gerencialrrhh.com

Tamayo, Mario y Tamayo (2003). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill Editores. México.

Velásquez R. (2001). Clima Laboral. www.Gestiopolis.com
reynaldoarrobauho.hlg.edu.cu

ANEXOS

INSTRUCCIONES

Lea detenidamente las siguientes proposiciones y marque con una equis (x) las alternativas de respuestas que usted considere.

	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo				
	TDA	DA	I	ED	TEDA				
Nº	ITEMS				TDA	DA	I	ED	TEDA
1	El programa de inducción que recibió en su proceso de trabajo es totalmente claro, completo y satisfactorio.								
2	Existe una delimitación clara en cuanto al alcance de las funciones de su cargo								
3	La empresa aplica continuamente procesos de integración del grupo de trabajo								
4	En la empresa se aplican programas de reconocimiento por objetivos alcanzados								
5	En el departamento cada quien realiza una actividad específica sin sobre cargarse de trabajo								
6	Su supervisor inmediato lo alienta a cumplir metas en el tiempo previsto								
7	Recibe información sobre las metas y plan de trabajo del departamento								
8	La empresa aplica procesos de evaluación de desempeño de forma frecuente								
9	El cumplimiento de sus tareas se hace posible por la existencia de un agradable clima organizacional								
10	Disfruta usted un tiempo de descanso suficiente durante su jornada de trabajo								
11	Aplica todos sus conocimientos profesionales al realizar las funciones del cargo								
12	Recibe una remuneración suficiente acorde con las tareas que realiza								
13	La empresa le brinda un ambiente de estabilidad laboral								
14	Usted se siente motivado a realizar sus actividades								
15	La empresa le brinda la oportunidad de lograr sus objetivos personales								
16	En la empresa desarrolla planes de adiestramiento								
17	Tiene la oportunidad de realizar carrera profesional dentro de la empresa								
18	Los beneficios que brinda la empresa son suficientes para cubrir sus necesidades								
19	Recibe usted algún curso o taller que le permitan mejorar su proceso de trabajo								
20	El departamento de Recursos Humanos brinda atención eficiente a sus dudas y/o quejas								
21	Existe integración entre el grupo de trabajo con el cual usted realiza sus actividades								
22	Las condiciones y los equipos que le brinda la empresa son los más adecuados para el cumplimiento de sus tareas								

23	El Lugar donde realiza sus actividades lo expone a situaciones de riesgo e incomodidades					
24	Recibe información continua sobre los riesgos a los cuales se expone en la realización de sus actividades					
25	La empresa emplea excelentes políticas de personal, que permiten que el trabajador permanezca en ella					
26	En el departamento existen equipos de trabajo conformados de manera sólida, y que se mantienen en el tiempo					
27	El clima organizacional de esta empresa es agradable comparado con otras en las cuales he estado					
28	Usted es de las personas que permanecen durante largo tiempo en una empresa					
29	Regularmente ingresan nuevos compañeros de trabajo, que permanecen por poco tiempo en la organización					
30	La estabilidad y beneficios que le brinda esta empresa son altamente satisfactorios					
31	Se siente orgulloso y comprometido con la Organización, a tal punto de no querer salir de ella					
32	Es complicado establecer un equipo de trabajo sólido, ya que el personal entra y sale de la organización de manera repetitiva					

**ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE
OPERACIONES UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA Y
PRUEBA PILOTO**

CÁLCULO DEL ALPHA DE CRONBACH

Item	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	S ²
1	4	2	2	1	2	1,2
2	3	2	2	1	2	0,5
3	4	2	2	2	2	0,8
4	4	2	2	2	2	0,8
5	4	3	2	3	4	0,7
6	4	2	2	2	2	0,8
7	4	2	2	1	1	1,5
8	2	1	1	1	1	0,2
9	4	2	2	2	1	1,2
10	4	2	3	2	3	0,7
11	4	2	2	2	3	0,8
12	4	2	2	4	2	1,2
13	4	2	2	3	2	0,8
14	4	2	2	2	4	1,2
15	2	1	2	1	2	0,3
16	2	1	2	1	1	0,3
17	2	1	2	1	2	0,3
18	4	2	3	4	1	1,7
19	1	1	2	2	1	0,3
20	2	1	2	2	3	0,5
21	5	4	2	2	4	1,8
22	2	1	4	2	2	1,2
23	2	2	4	4	3	1
24	4	2	3	1	3	1,3
25	4	2	2	2	2	0,8
26	4	1	2	1	1	1,7
27	4	2	2	1	1	1,5
28	5	2	2	4	2	2
29	4	3	4	4	4	0,2
30	4	3	2	2	4	1
31	5	3	4	2	3	1,3
32	4	3	3	2	4	0,7
TOTAL	80	45	58	51	57	
Varianza ítem						30,30
Varianza Total						175,70

$$\alpha = 0,8542$$

FÓRMULA:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \times 1 - \frac{\sum S^2}{S^2_t}$$

Modalidad de Respuesta: Escalar

Codificación:

Totalmente de Acuerdo	5
De Acuerdo	4
Indeciso	3
En Desacuerdo	2
Totalmente En Desacuerdo	1

RANGO DE REFERENCIA

MUY ALTA	0,81-1,00
ALTA	0,61-0,80
MODERADA	0,41-0,60
BAJA	0,21-0,40
MUY BAJA	0,01-0,20

Instrumento de recolección de datos del Trabajo de Grado Titulado
" ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES
DE UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE" presentado por las
Bachilleres GUERRERO, MARÍA y PÉREZ, SINDY.

Interpretación:

Existe una Correspondencia muy alta entre las respuestas de los ítem
lo que significa que es un instrumento confiable, ya que el resultado
se encuentra dentro de los parámetros establecidos como son 0 y 1,
en donde se considera un instrumento confiable aquel que sea mayor
o igual a 0,5

Nota Importante: se trabajó con una muestra piloto de cinco pruebas,
analizándose los ítems, cuya escala de medición es escalar (tipo Lickert)
y que en total fueron treinta y dos.