



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MINIMIZAR LA
ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA HORIMAR
IMPRESOS, C.A UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL
CASTILLITO, SAN DIEGO ESTADO CARABOBO**

Trabajo de Grado



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MINIMIZAR LA ROTACIÓN
DE PERSONAL EN LA EMPRESA HORIMAR IMPRESOS, C.A.
UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL CASTILLITO, SAN
DIEGO ESTADO CARABOBO**

Autores:
Cárdenas, Yudexzi
García, Leonardo
Weber, Jenny

Campus Bárbula, Abril de 2016



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MINIMIZAR LA ROTACIÓN
DE PERSONAL EN LA EMPRESA HORIMAR IMPRESOS, C.A.
UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL CASTILLITO,
SAN DIEGO ESTADO CARABOBO**

Tutor:

Dr. Ero del Canto

Autores:

Cárdenas, Yudexzi
García, Leonardo
Weber, Jenny

Campus Bárbula, Abril de 2016



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MINIMIZAR LA ROTACIÓN
DE PERSONAL EN LA EMPRESA HORIMAR IMPRESOS, C.A.
UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL CASTILLITO,
SAN DIEGO ESTADO CARABOBO**

Tutor: Ero del Canto

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y
Contaduría Pública.
Por. Ero del Canto
C.I.16.245.882



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DEL VEREDICTO DEL TRABAJO DE GRADO

N° Exp 1054

Periodo: 2S-2015

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MINIMIZAR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA HORIMAR IMPRESOS, C.A UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL CASTILLITO, SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO.**

Elaborado y Presentado por:

CARDENAS YUDEXZY	15900407	CONTADURIA PUBLICA
GARCIA LEONARDO	16596100	ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
WEBER JENNY	8844645	ADMINISTRACIÓN COMERCIAL

Estudiantes de esta Escuela, se realizó bajo la tutoría del Profesor Ero del Canto C.I: 16.245.882 reúne los requisitos exigidos para su aprobación.

☐

Aprobado

☐

No Presento

JURADOS

ERO DEL CANTO
MIEMBRO PRINCIPAL -TUTOR

WILLIAN ARANGUREN
COORDINADOR

JAULISE BLAS
MIEMBRO PRINCIPAL

MARIA ARENAS
SUPLENTE

En Valencia a los _____ días del mes de _____ del año 2016

DEDICATORIA

A quien con sus pequeñas manos y un beso calma mis ratos de angustia,

***Mi hijo “Christian”.** Te amo mi bebe hasta el infinito y más allá.*

A mis seres queridos, porque siempre hay algo bueno que compartir.

*A todos aquellos que me animan siempre a seguir adelante y que hoy
comparten mi satisfacción, ante un nuevo logro.*

Yudexzi Cárdenas

DEDICATORIA

*A **Dios** quien supo guiarme por el buen camino y darme fuerza para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban.*

*A mi esposa **Ludys Florez** por su apoyo y ayuda incondicional su comprensión, cariño y amor.*

*A mi hermano **Leonardo José** por ser una fuente de inspiración y superación y por su apoyo cuando más he necesitado.*

Leonardo García

DEDICATÓRIA

*Al Creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar, dedico primeramente mi trabajo a **Dios y a San Miguel Arcángel**.*

*De igual forma, dedico este Trabajo de Grado a la **memoria de Mis Padres** quienes con su amor y paciencia me enseñaron buenas costumbres, principios y valores, lo cual me ayudó a salir adelante en los momentos más difíciles.*

*A **Mi Amado Hijo, Francisco** que siempre ha estado junto a mí brindándome su apoyo y comprensión.*

*A **Mi Esposo Octavio**, por ser de gran apoyo y ayudarme en lo posible para alcanzar esta meta.*

*A **Mis Amigos, compañeros de estudios, de trabajo y jefes**, porque son personas que de una u otra forma contribuyeron para que yo pudiera lograr la culminación exitosa de mi profesión, por sus palabras y su confianza que me ayudaron a no desmayar para seguir siempre hacia adelante y convertirme en una profesional.*

*A todos gracias, porque sin **Ustedes** no hubiera podido hacer realidad este trabajo de grado y llegar a este gran día, por ello se las dedico, porque los Amo y les estaré agradecida por siempre.*

Weber, Jenny.

AGRADECIMIENTO

*Primeramente tú, por hacerme fuerte ante las adversidades, **A Mi Dios.***

*Quien será siempre nuestro Estandarte y Orgullo, **Universidad de Carabobo.***

*Por sus conocimientos y tiempo invaluable, **Al Dr. Ero del Canto.***

*Por ser una madre también para mi hijo cuando no he estado, **A ti Mamá***

*Por su apoyo y esas palabras que llegaban en el momento preciso, **A Alejandro.***

Yudexzi Cárdenas

AGRADECIMIENTO

*A **Dios** por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.*

*A nuestro **Tutor el Dr. Ero del Canto** por el aporte de sus conocimientos, tiempo, dedicación y orientaciones para la realización del trabajo de grado.*

*A los **Profesores de la Universidad de Carabobo**, por haber contribuido a mi formación profesional.*

*A todas **Aquellas Personas** que de una u otra forma estuvieron allí animándome a luchar y a superar las adversidades para poder seguir adelante.*

Leonardo García

AGRADECIMIENTO

*A **Dios** y **San Miguel Arcángel** en primer lugar, por todas sus grandes bendiciones y dones que me han permitido desarrollarme en lo personal y en lo profesional.*

*A mi casa de estudios la **Universidad de Carabobo** y la **Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**, donde he adquirido los conocimientos necesarios para alcanzar el Título de Lcda. en Administración.*

*A todos mis profesores en especial a mi tutor **Dr. Ero Del Canto**, por la orientación y conocimientos aportados, para lograr esta gran meta como lo es graduarme y culminar con éxito mi trabajo de grado.*

*A la Profesora **Zulay Chávez** por su excelente orientación metodológica y académica.*

*A la **C.A. De Seguros La Occidental** quien me brindo su colaboración en los permisos concedidos para cumplir con mi academia y a la empresa **Horimar Impresos, C.A.**, quien nos sirvió de modelo para realizar este trabajo.*

*A **todos Mis Familiares** y **Amigos** por el apoyo y la confianza que me han brindado en el transcurso de mi carrera.*

Weber, Jenny.



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MINIMIZAR LA
ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA
HORIMAR IMPRESOS, C.A. UBICADA
EN LA ZONA INDUSTRIAL CASTILLITO,
SAN DIEGO ESTADO CARABOBO**



Autores: Cárdenas, Yudexzi
García, Leonardo
Weber, Jenny

Tutor: Dr. Ero del Canto

Fecha: Abril de 2016

RESUMEN

La presente investigación se lleva a cabo en la empresa Horimar Impresos, C.A Ubicada En La Zona Industrial Castillito, San Diego, Estado Carabobo, la cual muestra como problemática altos índices de rotación de personal, debido entre otros factores a la inconformidad que presentan los empleados con respecto al modelo de pago. Se planteó como objetivo general proponer estrategias para minimizar la rotación de personal en la empresa. El tipo de investigación se considera descriptiva, bajo la modalidad de proyecto factible, con un diseño de campo, apoyado en una investigación documental. Como técnicas de recolección de datos, en primer lugar se empleó la entrevista semiestructurada, la cual fue aplicada al Gerente Administrativo con la finalidad de conocer la situación actual que presenta la empresa en cuanto a los niveles de rotación de personal. También se utilizó la encuesta, mediante un cuestionario estructurado por 14 preguntas, para analizar los factores que influyen en la rotación de personal para el establecimiento de estrategias gerenciales en la empresa Horimar Impresos, C.A. La población objeto de estudio estuvo conformada por 19 trabajadores que laboran en la empresa. Como muestra se tomaron todos los elementos de la población. Una vez analizado los resultados, se concluyó que las políticas salariales que actualmente posee la empresa, influyen de manera directa en la rotación de personal., puesto que el personal no se siente motivado por el bajo salario que perciben. Asimismo, los beneficios sociales que ofrece la empresa no están acordes a las expectativas de los trabajadores. En este sentido, se diseñaron estrategias gerenciales, que contribuyan a minimizar la rotación de personal en la empresa Horimar Impresos, C.A.

Palabras Claves: Estrategias, Estrategias Gerenciales, Rotación de Personal, Causas de la Rotación de Personal



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MINIMIZAR
LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA
HORIMAR IMPRESOS, C.A. UBICADA
EN LA ZONA INDUSTRIAL CASTILLITO,
SAN DIEGO ESTADO CARABOBO**



Autores: Cárdenas, Yudexzi
García, Leonardo
Weber, Jenny
Tutor: Dr. Ero del Canto
Fecha: Abril de 2016

SUMMARY

This research is presented in the company Horimar Print, CA Located in the Industrial Zone Castillito, San Diego, Carabobo State, which presents itself as problematic high rates of staff turnover, due among other factors to nonconformity presenting employees with respect the payment model. It is therefore, raised as general objective to propose strategies to minimize staff turnover in the company. The research is considered descriptive, in the form of feasible project, with a field design, supported by documentary research. As data collection techniques, first semi-structured interview was used, which was applied to the Administrative Manager in order to know the current situation presents the company in terms of levels of turnover. He also used the survey using a structured questionnaire of 14 questions, to analyze factors influencing turnover for establishing management strategies in the company Horimar Print, C.A. The study population consisted of 19 workers at the company. As shown all elements of the population were taken. After analyzing the results, it was concluded that wage policies currently owned by the company, have a direct influence on the turnover. Since staff are not motivated by the low wages they receive. Also, the social benefits offered by the company are not in line with expectations of workers. In this sense, management strategies that will help to minimize staff turnover in the company were designed Horimar Print, C.A.

Keywords: Strategies, Management Strategies, turnover, Causes of staff turnover



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus Bárbula



FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL

Periodo: _____

Yo, _____; titular de la Cédula de Identidad _____, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Apellidos y Nombres	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
				AC	CP
				AC	CP
				AC	CP

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas del Trabajo de Grado.

Se ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante.

Área: _____

Línea: _____

Interrogante: _____

Firman:

Tutor:

Nombre y Apellido:

C.I:

E-mail:

Estudiante/Investigador

Nombre y Apellido:

E-mail:

Estudiante/Investigador

Nombre y Apellido:

E-mail:

Estudiante/Investigador

Nombre y Apellido:

E-mail:

En Valencia, a los _____ días del mes de _____ del año 2.0_____



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables .

Profesor de Investigación Aplicada: _____ **Tutor:** _____

Título del Proyecto: _____

CAPÍTULO I El Problema	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Planteamiento del Problema - Formulación del Problema- Objetivos de la Investigación- Justificación- Alcance y Limitaciones	1.-			Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-			Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-			Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-			Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables ____.

Profesor de Investigación Aplicada: _____ **Tutor:** _____

Título del Proyecto: _____

CAPÍTULO II	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Marco Teórico	1.-			Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-			Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-			Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-			Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: _____ **Tutor:** _____

Título del Proyecto: _____

CAPÍTULO III Marco Metodológico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Tipo de Investigación- Diseño de la Investigación- Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico.	1.-			Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-			Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-			Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-			Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.

ÍNDICE GENERAL

	Pág
Dedicatoria.....	V
Agradecimiento.....	Viii
Resumen.....	Xi
Formato de Postulación Tutorial.....	Xiii
Control de Etapas del Trabajo de Grado.....	Xiv
Índice de Cuadros.....	Xvii
Índice de Gráficos.....	Xviii
Introducción.....	19

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.....	21
Formulación del Problema.....	27
Objetivos de la Investigación.....	27
Objetivo General.....	27
Objetivos Específicos.....	27
Justificación de la Investigación.....	28

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL

Antecedentes.....	30
Bases Teóricas.....	38
Definición de Términos Básicos.....	59

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación.....	61
Diseño de la Investigación.....	63
Unidades de Estudios.....	64
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	66
Técnicas de Recolección de Datos.....	66
Instrumentos de Recolección de Datos.....	67
Cuadro Técnico-Metodológico.....	69

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Análisis e Interpretación de los Resultados.....	71
--	----

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Presentación de la Propuesta.....	89
-----------------------------------	----

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	105
--	------------

LISTA DE REFERENCIAS.....	110
----------------------------------	------------

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N°.	Pág.
Cuadro N° 1. Técnico-Metodológico.....	64
Cuadro N° 2. Entrevista realizada al Gerente de Administración.....	67
Cuadro N° 3. Incentivos y Reconocimientos	70
Cuadro N° 4. Ambiente Físico	71
Cuadro N° 5. Desempeño del Recurso Humano	72
Cuadro N° 6. Remuneración	73
Cuadro N° 7. Beneficios	74
Cuadro N° 8. Equipos y Recursos Materiales	75
Cuadro N° 9. Estrategias de Control de Rotación de personal	76
Cuadro N°10. Normas en materia de Recursos humanos	77
Cuadro N°11. Políticas de Capacitación	78
Cuadro N°12. Funciones y Responsabilidades	79
Cuadro N°13.Rendimiento del Personal	80
Cuadro N°14. Metas	81
Cuadro N°15.Trabajo en Equipo.....	82
Cuadro N°16. Estrategias Gerenciales	83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS N°.	Pág.
Gráfico N° 1. Incentivos y Reconocimientos	75
GráficoN° 2. Ambiente Físico	76
GráficoN° 3. Desempeño del Recurso Humano	77
GráficoN° 4. Remuneración	78
GráficoN° 5. Beneficios	79
GráficoN°6. Equipos y Recursos Materiales	80
GráficoN° 7. Estrategias de Control de Rotación de personal	81
GráficoN° 8. Normas en materia de Recursos humanos	82
GráficoN° 9. Políticas de Capacitación	83
GráficoN°10. Funciones y Responsabilidades	84
GráficoN°11. Rendimiento del Personal.....	85
GráficoN°12. Metas	86
GráficoN°13.Trabajo en Equipo.....	87
GráficoN°14. Estrategias Gerenciales	88

INTRODUCCIÓN

La importancia del talento humano, es un elemento fundamental en las empresas, cuya estructura y funcionamiento están íntimamente ligados a la organización generando aportes. Es un conjunto vital para las organizaciones y esto se debe a que es responsable de captar, desarrollar y mantener ese factor humano, que hace posible vender y producir bienes y servicios. Tiene una alta incidencia en la sociedad, ya que es capaz de producir ingresos y generar utilidades. No va a existir empresas sin empleados y viceversa, las estrategias gerenciales deben estar dirigidas a mantener un equilibrio que favorezca a ambas partes.

Es por ello, que este trabajo de grado se basa en la propuesta de estrategias gerenciales para la disminuir la rotación de personal en la empresa Horimar Impresos C.A, ubicada en la Zona Industrial Castillito, San Diego. Estado Carabobo. Con estas se busca integrar y coordinar los recursos organizacionales, como son las personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, entre otras para alcanzar los objetivos definidos de la manera más eficiente y eficaz posible.

El talento humano constituye el recurso más valioso, por lo que hay que saber potenciarlo al máximo. Las organizaciones tienen como meta conocer cuan motivadas y satisfechas están las personas que las conforman; lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y el grado de compromiso que tienen los trabajadores de la organización de la cual son miembros. Así es necesario que las empresas diseñen estrategias gerenciales en el área de gestión de personas que les permita el logro de sus objetivos y metas planteadas, estas pueden ser a corto, mediano y largo plazo.

Finalmente, el presente trabajo de grado se encuentra estructurado por capítulos, descritos de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se relaciona con el planteamiento e importancia del problema, los objetivos que se persiguen y las limitaciones del mismo.

En el Capítulo II, donde se desarrolla los fundamentos teóricos, se presentan los antecedentes de la investigación y las bases teóricas y legales de la misma que son los que le proporcionan sustento teórico a la misma; así como el glosario de términos.

En el Capítulo III, contempla el marco metodológico, describiéndose el tipo de investigación, la población y la muestra que se estudiara, técnicas e instrumento de recolección de datos y los procedimientos, así como también el plan administrativo del proyecto, los recursos institucionales, los recursos humanos, los recursos económicos-financieros, y el cuadro técnico metodológico.

El Capítulo IV: Aquí se contemplan los análisis correspondientes a los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos, representados con gráficos circulares para cada ítem.

El Capítulo V: Corresponde a la presentación de la propuesta y se incluyen las conclusiones y las recomendaciones. Finalmente se presentan las fuentes bibliográficas y los anexos correspondientes.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.

Ante la cada vez exigente expectativa de competitividad en las empresas, estas deben atender y resolver con profundidad todos los retos que se les presentan para efectos de lograr participar con éxito en la carrera que implica no solamente su supervivencia sino la obtención de dividendos suficientes que satisfagan a sus propietarios. Por ello, independientemente de que cuenten con el capital financiero y la tecnología necesaria, no se debe soslayar por ningún motivo la importancia de contar con el personal idóneo para el desempeño de cada una de sus actividades.

Visto de esta forma, el talento humano es el actor principal en el desarrollo de las entidades económicas. Las compañías de tipo comercial, deben manejar niveles de competitividad, estos niveles dependerán, a su vez del valor y calidad de su talento humano. En el contexto mundial, se ha reconocido su importancia, lo cual ha alentado el interés de investigadores de áreas relacionadas, e inclinar su atención en este elemento, a razón de lograr mecanismos efectivos para su máximo rendimiento y satisfacción. En tal sentido, muchas compañías se han procurado un proceso de selección de personal adecuado, ya que el mismo puede garantizarles a las organizaciones, personal apto para el logro de sus propósitos, en muchos casos proyectados en un período de tiempo determinado.

Bajo estas condiciones, las organizaciones se ven en la necesidad de adoptar sistemas flexibles de elevada capacidad de adecuación, exigiendo métodos para que el gerente sea integrador, sobreponiendo los procesos sobre las funciones, donde el talento humano se valora más por su capacidad intelectual, que por su capacidad

operativa, con orientación a resultados globales. Bajo estas consideraciones, la gestión de capital humano ha experimentado una gran evolución en los últimos años y progresivamente va tomando más importancia en la toma de decisiones y en la estrategia de las empresas. Al respecto, Dessler (2009), señala que:

Es el proceso que desarrollan las organizaciones para optimizar el manejo del personal en atención a los objetivos de las mismas. En base al análisis de departamentos, funciones y actividades relacionadas con la adquisición, conservación, desarrollo y utilización adecuada de los recursos humanos. (p 280).

Es así como a nivel global, los actores económicos han venido unificando criterios en cuanto a planificación estratégica de gestión de personas, con el fin de lograr el máximo aprovechamiento de este recurso e interconectarlo como un todo a lo largo de toda la estructura organizativa, de esa forma coadyuva en el logro de los objetivos, lo que suma valor agregado a la organización. Así pues, las organizaciones deben garantizar el clima adecuado de confort y satisfacción para sus empleados, mediante mecanismos o políticas que sustenten la mayor parte de sus necesidades, a su vez contribuir al desarrollo de estos, como individuos, garantizando así una mayor oportunidad de permanencia.

En Venezuela, durante el año 1975, se adopta la recomendación que hace la Conferencia Internacional del Trabajo(CIT), en el reconocimiento del valor de los trabajadores, actualmente llamados talento humano, se promueve el concepto de formación profesional, esto como parte esencial para el logro de metas y que a su vez promoviera la motivación de la fuerza laboral existente, como a los posibles aspirantes; postura que ha servido de marco para el crecimiento de las organizaciones, con el transcurrir de los años. Sin embargo, en la actualidad la alta tasa de rotación en las empresas, hace parecer que la ideología de formación del personal, no es suficiente para que estos se sientan motivados a crecer dentro su ambiente laboral.

Se puede señalar, que la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período. De acuerdo a Chiavenato, (2011):

El término 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. (p 188).

Es decir, la rotación de personal consiste en la renovación constante de personas en una empresa debido a las bajas (retiros) y altas (ingresos) que haya durante un período específico de tiempo. Si el índice de rotación es muy bajo indica un estancamiento y envejecimiento del personal; si es muy alto puede ser un indicativo de insatisfacción. Lo ideal es retener al personal de calidad y sustituir a las personas que presentan problemas difíciles de corregir, sin afectar la operación.

Asimismo, Chiavenato, (2011:62) señala que “con la rotación de personal, se define la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente”. El autor hace referencia a la influencia que tiene el entorno sobre la organización, ya que mediante dicha interacción es que se determina el volumen de personas que ingresan y salen de las entidades económicas; analiza a la organización como un ente donde convergen recursos, necesarios para la realización de sus operaciones y el logro de los resultados esperados. Estos resultados, son las llamadas metas, lo que a su vez se traducen en los niveles de competitividad.

Al respecto, las personas en el mundo laboral se encuentran en constante movimiento, ya sea dentro de la misma empresa o teniendo oportunidades en otras organizaciones, esto de acuerdo al motivo de rotación puede representar aspectos negativos o positivos, depende de si es por desarrollo del personal interno o por

terminación de la relación laboral. Algunas de las causas más comunes de rotación de empleados y que se sitúa al interior de las organizaciones, puede ser por un desajuste entre el empleado y el jefe directo, debido a que no se llenan las expectativas de los trabajadores en cuanto al sistema de pago vigente que no se corresponde con el esfuerzo realizado. También la filosofía de la organización, la cual puede estar relacionada con el sistema de estimulación moral y material vigente en la organización que hace que los empleados se desmotiven y decidan marcharse de la misma.

Por otro lado, el entrenamiento incorrecto del empleado, la poca remuneración salarial, las políticas de la organización que debilitan la satisfacción por el trabajo (reconocimiento, evaluaciones de desempeño, asuntos de vacaciones, etc.), malas condiciones económicas y financieras de la organización, entre otros. Sin embargo, es inevitable, también, cierta cantidad de movilidad de personal sea por motivos de enfermedades, accidentes, envejecimiento, muerte y otras razones personales que producen la deserción de un puesto de trabajo

Visto de esta forma, el talento humano en las compañías, pequeñas, medianas y las de gran envergadura, debe estar motivado no sólo al logro de los objetivos laborales, sino también aquellos de tipo personal, que puedan repercutir en su desempeño. Es de vital importancia el reconocimiento de las situaciones que procuren una motivación positiva; por ejemplo, la capacitación, ya que existen empleados que ven como una oportunidad de crecimiento los programas de tipo educacional que desarrollan algunas organizaciones, con diferentes propósitos, ya que las personas son, sin duda, el recurso principal de cualquier organización. Es por ello, que en todo momento se deben estar ejerciendo esfuerzos dirigidos a su coordinación, retención, mejoramiento y desarrollo, que ayuden a alcanzar eficientemente las metas organizacionales.

En este contexto, la empresa Horimar Impresos, C.A, ubicada en la Zona

Industrial Castillito del Municipio San Diego, del Estado Carabobo, dedicada a las impresiones comerciales, formas continuas y rollos fiscales, se cuenta con buenos plazos de entrega, con garantía y calidad absoluta de todos productos. Sin embargo, en entrevistas realizadas con el Gerente de Recursos Humanos de la organización, se pudo observar que se presentan altos índices de rotación de personal, el cual oscila, según el informante entre 15% y 25%. Un índice de rotación de personal igual a cero, demostraría un estado total de estancamiento de la organización, aunque por otro lado, un índice de rotación demasiado elevado, reflejaría un estado de flujo de personas tan alto que no podría asimilar y retener adecuadamente su personal.

Se puede señalar, que entre el 5% y el 15% son índices aceptables de rotación de personal y de acuerdo Bernadette (2014), cualquier caso por debajo del 15% anual de rotación de personal se considera saludable. Por eso, el ideal sería, el que permita a la organización retener el capital humano de óptima calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de una programación factible y económica.

Como se observa, la empresa está muy encima del porcentaje aceptable. Entre las principales manifestaciones que se observan en el período previo a la desvinculación voluntaria en la empresa se pueden mencionar aquellas relacionadas con la inconformidad respecto al modelo de pago. En una entrevista previa, no formal con el administrador señaló que, “algunas personas que aquí laboran, consideran que no son retribuidas adecuadamente”. Por consiguiente, dicha inconformidad se traduciría en altos índices de ausencias injustificadas, desinterés y actitudes que afectan el desempeño, no solamente de la persona, sino también del negocio. Ahora bien, la inserción de un nuevo personal cada cierto tiempo trae como consecuencia, adiestramiento y atención por parte de otros que descuidan sus actividades, en procura de que el nuevo ingreso se adapte rápidamente a sus labores diarias. Se evidencia además, una carencia de cronograma para las actividades dentro de la

entidad, pues cada cual tiene un tiempo estimado de ejecución que no se cumple, por efecto de las ausencias súbitas.

En la compañía objeto de estudio, según información previa obtenida, no documentada, se procura un aprovechamiento oportuno del tiempo, lo que no siempre es posible. Esto puede ser porque no existe un plan de trabajo apropiado de contingencia, que permita visualizar las necesidades a cubrir en caso de ausencias, por concepto de rotación, en materia de recursos humanos. La investigación busca descubrir el origen de la problemática y procurar posibles soluciones.

Adicionalmente, el impacto que la rotación de personal tiene en el equipo de trabajo que permanece es alto y puede tener diferentes manifestaciones dentro de las que se puede mencionar influencias de manera negativa en el clima organizacional, ya que el personal que permanece debe pasar también un período de adaptación y adecuarse a las condiciones y recursos con los que cuentan en ese momento. Para que la organización pueda tomar acciones que reduzcan los actuales índices de rotación es primordial que se determinen los factores que inciden en dichos índices, para que de esta manera se conozcan aquellos elementos causantes de la deserción voluntaria de los colaboradores.

Basándose en esta premisa se sugiere identificar todos aquellos elementos que impactan en la decisión del colaborador para retirarse de la organización y así establecer estrategias gerenciales que permitan aprovechar y retener al talento con que ya se cuenta; mantener de esta manera condiciones laborales agradables tanto para las personas que se incorporan a la organización, así como aquellas que tienen bastante tiempo de pertenecer a la misma.

Formulación del Problema

En razón a lo descrito, surge la siguiente interrogante ¿Cuáles estrategias gerenciales podrían contribuir a minimizar los niveles de rotación de personal en Horimar Impresos C.A?.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales para minimizar la rotación de personal en la empresa Horimar Impresos, C.A Ubicada En La Zona Industrial Castillito, San Diego, Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual que presenta la empresa en cuanto a los niveles de rotación de personal, a través de una entrevista semiestructurada.
- Analizar los factores que influyen en la rotación de personal para el establecimiento de estrategias gerenciales en la empresa Horimar Impresos, C.A., mediante un cuestionario.
- Diseñar estrategias gerenciales, que contribuyan a minimizar la rotación de personal en la empresa Horimar Impresos, C.A Ubicada En La Zona Industrial Castillito, San Diego Estado Carabobo.

Justificación

Las formas en que se vinculan las personas y las organizaciones para conseguir sus metas varían enormemente. Los recursos humanos son el elemento principal de toda organización; por eso deben dirigirse esfuerzos a su coordinación, sostenimiento y desarrollo que ayude a la organización a cumplir sus objetivos.

En esta investigación se consideran factores que están promoviendo la rotación de personal en la empresa Horimar Impresos C.A, para el mejoramiento de sus procesos productivos, en el área de recursos humanos. Se buscará conocer fortalezas y debilidades y en consecuencia recomendar estrategias que le permitan a la organización un mejor manejo de su capital humano, con el objetivo de lograr un mejor uso de este recurso, a fin de quienes conformen la fuerza laboral se sienta identificado y parte fundamental de la empresa.

En consecuencia, este estudio es considerado de gran importancia porque permitirá recomendar estrategias gerenciales a la organización para disminuir la alta rotación de personal que está presentando. Esto hará que la empresa presente un aumento en la productividad, así como la disminución de costos por concepto de formación y adiestramiento del nuevo ingreso, hasta su adaptación al puesto de trabajo. Con el aprovechamiento del recurso humano, considerado el más importante dentro de la organización, se logrará un clima organizacional que permitirá un alto desempeño y por ende la optimización del capital humano.

En el mismo orden de ideas, el tema es pertinente para los futuros profesionales en las carreras de Administración Comercial y Contaduría Pública, pues tiene estrecha vinculación con ambas. A través de la investigación se aplicarán conocimientos obtenidos, específicamente en el área de recursos humanos. De igual manera permitirá conocer la importancia de establecer estrategias para disminuir rotación de

personal.

En tal sentido, la investigación se desarrolla bajo la línea de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. FACES UC, enmarcadas en la administración de recursos humanos, la cual busca establecer lineamientos teóricos, abordando métodos y estrategias que permitan identificar tipos, técnicas y objetivos en el mejoramiento de la productividad.

Se pretende que esta investigación sirva como base para futuros estudios relacionados con el tema, así también, la empresa Horimar Impresos C.A se convierta en un modelo a seguir para otras empresas que operan en el país, en la utilización de estrategias que le permitan a las organizaciones utilizarlas cuando se presente una alta rotación de personal.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL

En el marco teórico se esbozan de forma ordenada las fuentes que servirán de base o fundamento de la investigación. En este sentido, Balestrini, M. (2011), plantea que:

El marco teórico, a un nivel más específica y concreto contiene la ubicación contextual del problema en una determinada situación histórico social, sus relaciones con otros hechos o problemas, las vinculaciones de los resultados por obtener con otros ya contenidos, pero además, las definiciones de nuevos conceptos, reformulaciones de otros, clasificaciones, tipologías por usar, etc...(p.92).

Así pues, una vez establecidos los objetivos de la investigación y las características del problema, que definen el propósito de la investigación, es necesario soportarla con los aspectos teóricos que servirán de respaldo a la misma. Para ello se recopilará información asociada al tema con el fin de desarrollar únicamente las de estrecha relación con el mismo, organizando las ideas, de tal manera que dentro de la estructura se consideren en primer lugar los aspectos de tipo teóricos y posteriormente los conceptuales partiendo desde una teoría general a una específica, que permitirá sustentar con bases, la factibilidad de la investigación, para luego materializar toda la información obtenida en la concreción de la o las soluciones.

Antecedentes de la Investigación.

La exploración de estudios realizados que guardan vinculación con el tema propuesto en la investigación, servirán de orientación y soporte para estructurar el estudio de la problemática antes expuesta, es por eso que se considera importante la

recopilación de información, la cual representa parte de los antecedentes de esta investigación. Entre estos estudios previos se puede mencionar los siguientes:

González, V (2013), realizó un trabajo de grado titulado: **“Diseño de un Programa de Incentivo Laboral como Técnica Gerencial para incrementar la Motivación en el Desempeño del Personal. Caso: Secretaria De Producción Turismo y Economía Popular (S.E.P.T.E.P.).”**, presentado en la Universidad de Carabobo para optar por el título de Especialista en Gerencia Pública. El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización. Es por ello, que el estudio tuvo como finalidad analizar el incentivo laboral como factor en el proceso gerencial de la Secretaría de producción, turismo y economía popular (S.E.P.T.E.P.), del Estado Carabobo.

La investigación se enmarcó en la investigación de proyecto factible, apoyada en un diseño de campo, cuyo instrumento de recolección de datos a fue un cuestionario. La población seleccionada para llevar a cabo este estudio es el personal de la Secretaría de producción, turismo y economía popular (S.E.P.T.E.P.), del Estado Carabobo. El cual cuenta con un personal de 70 empleados entre ellos se incluyen, directores, empleados administrativos y obreros, La muestra estará conformada por 27 personas, y de tipo no al azar intencionado. Se concluyó que existe un alto índice de desmotivación por parte del personal que labora en la institución, así mismo existe un clima organizacional con problemas de comunicación, lo que conlleva en ocasiones a inconformidad entre los miembros de la institución, por lo que se recomienda a la gerencia promover y liderar el aprovechamiento de su capital humano, promoviendo la comunicación, capacitación, participación y desarrollo en pro del crecimiento de la organización y de su calidad y productividad.

El antecedente planteado, se relaciona con la presente investigación, ya que se

toman los factores relacionados con la motivación, entre los cuales se encuentra el clima organizacional, sus características y la manera como se desarrolla el proceso gerencial en la organización, lo que sirve de base para la propuesta de estrategias gerenciales para disminuir la rotación de personal.

Zamora, N (2013), realizó un trabajo de grado titulado: **“Planeación Estratégica para disminuir los Índices de Rotación de Personal de Tiendas Oxxo”**, presentado en el Instituto Tecnológico de La Paz División de Estudios de Posgrado e Investigación de México, para obtener el título de Maestro en Administración. El objetivo del trabajo fue diseñar la propuesta de un proyecto integral de planeación estratégica, que se adecue a las necesidades de Cadena Comercial OXXO, SA de CV para contribuir a disminuir la rotación del personal de tiendas. El desarrollo de esta investigación se consideró que tiene una finalidad básica, que utiliza investigación documental y de campo para la obtención de información que otorga un conocimiento descriptivo y explicativo al final de la interpretación de información. La información recopilada se realizó a través de recopilación de documentos de OXXO, encuesta de clima organizacional, entrevistas, mesas de trabajo y mediante la observación. Las fuentes de información utilizadas fueron políticas y procedimientos, empleados de tienda, líderes comisionistas y empleados de oficina de Cadena Comercial OXXO, SA de CV.

Los resultados obtenidos, permitieron concluir, que no existen suficientes políticas y procedimientos enfocados al personal de tienda, los cuales son relevantes en toda organización; se deben de incluir dentro de los documentos institucionales temas de contratación, incentivos, desarrollo y reconocimiento. La propuesta de plan estratégico se considera una herramienta integral para la gestión de recursos humanos con el personal de tienda, se recalca que la implementación y desarrollo en la práctica queda a decisión y responsabilidad de los integrantes de la administración de la empresa, que determinarán si se consolida la propuesta de análisis e investigación, en

plan estratégico aplicado a la organización.

La investigación se tomó como referencia, dado que la rotación es un indicador variable por región, difícil de prevenir en un entorno competitivo y complejo en su control, por lo que establece acciones para disminuirla, a través de la planificación estratégica, lo cual sirve de base para la propuesta de estrategias gerenciales en la empresa objeto de estudio.

All, D. (2012), en su Trabajo Especial de Postgrado titulado: **“Efecto del Compromiso Organizacional, los Factores Biográficos y Laborales sobre el Nivel de Intención de Rotación Voluntaria del Personal de Equipo de una Empresa de Entretenimiento. Un modelo de ruta”**, para optar al título de Maestría en Gerencia de RRHH y Relaciones Industriales, en la Universidad Católica Andrés Bello, cuyo objetivo fue explicar desde el marco de la Psicología Industrial y desde la perspectiva de Recursos Humanos el efecto que el compromiso organizacional, el sexo, la edad, el estado civil, número de hijos, el nivel de instrucción, la antigüedad en la empresa, la jornada laboral, la sucursal, la percepción hacia el supervisor inmediato y el salario de los empleados que integran el personal de equipo de una empresa de entretenimiento con presencia a nivel nacional, sobre la intención rotación voluntaria, y cómo estas variables se relacionaban entre sí, esta investigación es de tipo descriptiva de campo, bajo la modalidad de proyecto factible, se administraron los siguientes instrumentos: Cuestionario de Compromiso Organizacional (OCQ) elaborado por Meyer y Allen (1997), Cuestionario de Propensión al abandono de la organización (PAO) que se tomó como base el elaborado por González-Roma, Merí, Luna, y Lloret, (1992) y se ajustó según el objetivo de la presente estudio y el Cuestionario de Percepción hacia el Supervisor (PHS) diseñado para la investigación.

Los cuestionarios fueron aplicados a una muestra de 312 trabajadores que integran el personal de equipo de una empresa de entretenimiento. Los resultados obtenidos a

partir de la aplicación, permitieron la evaluación y el análisis de las relaciones existentes entre las variables de estudio, dando, a conocer el efecto que el compromiso, las variables demográficas y laborales tienen sobre la intención de rotar de manera voluntaria por parte de los trabajadores, todo esto con el objetivo de proporcionarle al departamento de Recursos Humanos de la empresa, información relevante que permitiera implementar estrategias de selección y reclutamiento de personal.

Este Trabajo Especial de Postgrado contribuirá con el objeto de estudio, ya que ayudará a determinar los factores, como el sexo, edad, número de hijos y nivel de instrucción; influyen en la rotación de personal, el aporte de esta investigación de All, permite determinar las estrategias gerenciales que ayudaran al Dpto. de recursos humanos, ahora Capital Humano, a la selección y reclutamiento del personal.

Arismendi, y Pirela, C (2011), presentaron un trabajo titulado: **“Factores que están influyendo en la Rotación de Personal, la Desmotivación de éste y la disminución de las ventas de la empresa Inversiones Ruel C.A., Ubicada en San Diego, Edo. Carabobo”**. Presentado en la Universidad de Carabobo como requisito para optar por el título de Licenciado en Administración Comercial. Esta investigación tuvo como propósito conocer cuáles son los factores que están influyendo en la rotación de personal, su desmotivación y la disminución de las ventas de la empresa Inversiones Ruel C. Se estudió este tema porque los gerentes manifestaron tener alto índice de rotación de personal que junto con la desmotivación de sus empleados, venía afectando de manera directa las finanzas de dicha empresa. Para éste trabajo, enmarcado bajo una investigación de campo, se tomó como población, la totalidad de los trabajadores que ahí laboran, es decir, diez (10) personas, de los cuales seis (6) son empleados y cuatro (4) son obreros, quienes respondieron un cuestionario constituido por veinte y nueve (29) preguntas policitemias con las cuales se pudo analizar cuáles eran los

factores intrínsecos y extrínsecos que más estaban repercutiendo de manera negativa en la organización.

Los resultados obtenidos fueron presentados en gráficos con forma de torta, obteniéndose como conclusión que la rotación de personal, su desmotivación y la disminución de las ventas están siendo afectados por factores tanto intrínsecos (como el reconocimiento profesional y autorrealización), como por extrínsecos (remuneraciones, condiciones físicas y ambientales del trabajo). De igual manera, se pudo apreciar que los factores más influyentes fueron los extrínsecos, puesto que los resultados permitieron comprobar la necesidad que la empresa mejore las condiciones laborales de tal manera que el personal se sienta identificado con su trabajo; por lo que se recomienda a los gerentes mejorar la política de incentivo a los trabajadores, desarrollar por parte de la directiva, un análisis periódico sobre las necesidades de capacitación técnica de los empleados y establecer mecanismos efectivos de comunicación.

Este trabajo es un gran aporte a la investigación, ya que los resultados obtenidos permitieron evidenciar, que para lograr el objetivo que las empresas persiguen, se recomienda poner en práctica estrategias generales que faciliten el mejoramiento de los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores, así como también la implementación de planes de incentivos para que el colectivo laboral se sienta estimulado, mejorando así los procesos productivos de las empresas.

Paredes, M (2011), realizó un trabajo titulado: **“Rotación de Personal en una empresa de ventas al detalle de calzado en Guatemala”**, presentado en la Universidad Panamericana de Guatemala como requisito para optar por el título de Maestría en Administración Corporativa. El objetivo principal del estudio descriptivo consistió en identificar las causas subyacentes en los altos índices de rotación de personal en una empresa de ventas al detalle de calzado. A partir de ahí se formuló

una propuesta de un programa para reducir dichos índices. La investigación se consideró de tipo descriptivo, como sujetos de estudio fueron tomados 22 gerentes y supervisores, debido a que ellos cuentan con un acceso más directo a la información que provee el personal que se retira. Como técnica de recolección de información de empleo la entrevista dirigida a los supervisores un cuestionario a los gerentes de tienda.

Una vez analizado los resultados, se concluyó que entre los principales motivos de retiro del personal de tiendas son el salario y el deseo de continuar con sus estudios, motivos en los que coinciden tanto los gerentes de tienda como los supervisores de ruta. Adicionalmente se identificaron factores secundarios que también inciden en los índices de rotación los cuales son: el contenido del trabajo, la distancia del trabajo a la casa del colaborador y alguna enfermedad que le afecte. A partir de esta situación se hace evidente la necesidad de desarrollar un programa de fidelización de los colaboradores con la finalidad de reducir la rotación.

Esta investigación guarda relación con el objeto de estudio, ya que permite establecer factores que están ocasionando la rotación de personal, entre estos pueden estar los factores intrínsecos como la motivación del recurso humano y los extrínsecos (remuneraciones). La empresa debe aprovechar aquellos factores que los colaboradores valoran de la misma (estabilidad, trayectoria y trato) para desarrollar programas que permitan fidelizar a su personal y así estos permanezcan en la organización por períodos de tiempo razonables.

Alcántara, J. (2010), en su trabajo de grado para optar al título en especialista en Derecho Mercantil, de la Universidad de los Andes, denominado **La Motivación en el desempeño del recurso humano en las Compañías Anónimas. Caso: Banesco Banco Universal C.A., Agencia Mérida Centro**. Expone que la investigación está orientada a determinar el nivel de motivación del recurso humano que labora en

Banesco Banco Universal C.A., Agencia Mérida Centro. En tal sentido, tiene como objetivos: Identificar las expectativas del recurso humano en las Compañías Anónimas y Analizar la efectividad del desempeño del mismo en la optimización del servicio prestado a clientes y usuarios de la institución. Como base teórica principal se plantea la Teoría de la Motivación Humana; el enfoque metodológico utilizado fue el holístico- inductivo, ya que se compara el ser con el deber ser. El estudio constituye una investigación descriptiva bajo un diseño de campo, en la cual se detalla la motivación en el desempeño del recurso humano en las Compañías Anónimas y el comportamiento del grupo estudiado frente al problema; los datos fueron recolectados directamente de la empresa a través de la utilización de la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario estructurado según una escala tipo Lickert, aplicado a una muestra de 15 de los empleados que laboran en la empresa en estudio.

Los resultados obtenidos se presentaron en cuadros y gráficos estadísticos, con sus frecuencias y porcentajes y sus respectivos análisis por indicadores. Como conclusión se obtuvo, que existe un porcentaje considerable de personas altamente motivadas e identificadas con la organización y con una marcada orientación al logro de los objetivos de la organización.

Este antecedente tiene mucha relación con el trabajo en desarrollo ya que permite verificar que la motivación es sumamente importante en toda organización para poder crecer, innovar y surgir en el mercado, y que un personal altamente motivado siente sentido de pertenencia hacia la organización y se pueden lograr los objetivos organizacionales de manera efectiva. Al respecto, aporta elementos para disminuir la rotación del personal en la empresa objeto de estudio.

Bases Teóricas

Las bases teóricas representan los fundamentos teóricos que sirven de guía conceptual para conocer los aspectos más relevantes del tema a tratar y dar claridad al problema planteado.

Según Rodríguez Noriega, y; Ochoa de Rigual, N. Pineda, M. (2012), en su texto:

“El cometido que cumplirá el marco teórico es exactamente situar el problema, dentro de un conjunto de conocimientos, lo más sólidos posibles, a fin de orientar la búsqueda y ofrecer una conceptualización de los términos utilizados, pudiendo ser mejorados y convertidos en acciones concretas”. (p.60).

En este sentido, para dar inicio al estudio de las bases teóricas, es necesario desarrollar los ejes temáticos que fundamentan esta investigación, los cuales son estrategias gerenciales y rotación de personal, así como los distintos ejes de estudios que influyen en estos, relacionándose entre sí.

2.1 Estrategia

La palabra estrategia proviene del término griego “estrategos” que significa dirigir un ejército, el interés por la estrategia surge en Estados Unidos a mediados de los años 50, debido al aumento de la dificultad asociada a la dirección de grandes corporaciones. Chandler (2002: 20) define estrategia como “la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos”.

Es decir una estrategia es una línea de acción por los cuales se logran los objetivos, toda estrategia va a fundamentarse en un proceso de planificación, en el uso futuro de recursos, acciones y personas de la organización.

2.1.1 Formulación de la Estrategia

Según Thomppson y Strickland (2003), plantea lo siguiente:

“la formulación de la estrategia concierne al como: lograr los objetivos del desempeño, como superar la competencia de los rivales, cómo lograr una ventaja competitiva sustentable, cómo reforzar la posición de negocios a largo plazo de la empresa, cómo lograr que la visión estratégica de la gerencia sea una realidad para la compañía”. (p.45).

Esto refiere a términos de desarrollo estratégico, que no es más que la perfecta interacción de un todo (recursos materiales, capital humano, relaciones laborales, entre otros), que permite el desarrollo y aprovechamiento de los recursos, lo que a su vez se traduce en eficiencia, efectividad y por consiguiente, el propósito de la estrategia, el éxito.

Así mismo Del Canto (2014; 116) refiere la importancia de la formulación de estrategia. “es de suma importancia mencionar el rol del gerente en calidad de estrategia y su equipo de trabajo en la formulación y ejecución de la estrategia, lo cual refuerza la importancia del capital humano”. El gerente de gestión de capital humano debe estar preparado para afrontar el gran reto de conocer a su equipo de trabajo, así como su entorno; debe saber obtener el máximo rendimiento, con astucia y respeto (cualidad que todo gerente debe promover), de manera tal que el logro de sus objetivos no sólo se fundamentará en qué o cómo hacerlo, sino en cómo transmitir de manera inteligente los requerimientos del momento, aprovechando las potencialidades y destrezas del personal a su cargo, para ser los más efectivos posibles.

2.1.2 Características de las de Estrategias

Según Chandler, A (2002) señala que las estrategias poseen varias características:

- El proceso de formulación estratégica produce una acción que no es inmediata, sino que más bien, establece las direcciones generales en las que la posición de la empresa crecerá y se desarrollará.
- Debe utilizarse para crear proyectos estratégicos a través de un proceso de búsqueda. El papel de la estrategia de búsqueda consiste, en primer lugar en centrarse en áreas definidas por la estrategia y, en segundo lugar, seleccionar y descubrir posibilidades que concuerden con la estrategia.
- La estrategia se vuelve innecesaria siempre que las dinámicas históricas de una organización la conduzcan hacia donde esta desea llegar, es decir, cuando el proceso de búsqueda ya se centra en las áreas preferidas.(p.36).

Chandler segmenta las estrategias, para ser formulada como un proceso. En su primera etapa se agrupan las ideas y se estipula un tiempo probable de realización de las mismas, posteriormente se evalúa la factibilidad de las estrategias, ubicándolas en las distintas áreas a aplicar y finalmente, cuando se ha obtenido los resultados esperados es cuando el autor afirma que la estrategia se ha vuelto innecesaria, pues la necesidad que la originó desaparece.

2.1.3 Implementación de la Estrategia

En la mayoría de las empresas, planear y ejecutar estrategias es un esfuerzo de equipo en el cual todos los integrantes de la organización desempeñan una labor de acuerdo a su función. Para Thomppson y Strickland (2003; 34) “la alta gerencia de la empresa obviamente desempeñan funciones importantes aquí. El director general, como capitán del barco, se tiene que poner el traje de jefe que fija la dirección, jefe que fija los objetivos, jefe de formulación de los objetivos, jefe de formulación de

estrategia para toda la empresa.” La implementación de la estrategia requiere la participación de todos los niveles de la organización.

2.2 Estrategias Gerenciales

Fred, D(1997; 25) señala “Es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro, como también se puede decir que es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos”. El Autor percibe la estrategia como la herramienta que servirá para el crecimiento y desarrollo de la entidad, para ello es indispensable reunir condiciones, de organización, pero antes debió haberse realizado la detección de los hechos que podrían generar los efectos contrarios a los niveles de logros esperados.

Según Henderson (2008: 86), “Es la búsqueda deliberada por un plan que desarrollo la ventaja competitiva de un negocio y la multiplique”. Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

- Determinar donde se encuentre la empresa; analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz DOFA.
- Determinar a donde se quiere llegar; esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
- Determinar cómo llegar hasta allí; es decir, el plan estratégico; la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como: que productos y servicios ofrecer, que demandas del mercado satisfacer, a que segmento de

clientes atender, que tecnología utilizar o desarrollar, que método de ventas utilizar, que forma de distribución utilizar y que área geográfica atacar.

También implica los siguientes pasos:

- Asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo, tecnología, etc.
- Establecer la estructura humana: puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multi-funcionales, etc.
- Establecer responsabilidades: cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.
- Manejar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios.

Las estrategias gerenciales son una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución, y la multiplique. Formular la estrategia gerencial de una institución, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

2.3 Tipos de Estrategias

2.3.1 Estrategia competitiva

Explica Dessler, Gary (2009):

Una estrategia competitiva identifica la manera de construir y fortalecer la posición competitiva del negocio a largo plazo

en el mercado. Las empresas tratan de lograr una ventaja competitiva en cada negocio en el que participan. Una ventaja competitiva se define como todos los factores que permiten que una organización distinga su producto o servicio de los de la competencia, con el objeto de aumentar su participación en el mercado.(p.82).

El autor refiere aspectos relevantes en las estrategias de este tipo; en primer término destaca la necesidad de los negocios de tener una estrategia, que la hará destacarse sobre otras entidades relacionadas al rubro o mercado que maneja. Para que un negocio sobresalga sobre un similar deberá poseer ventajas competitivas, producto de las estrategias propiamente dichas. En consecuencia la proyección y crecimiento de la empresa dependerá de que se formulen, proyecten y se ejecuten adecuadamente.

2.3.2 Estrategia Funcional

Se habla de estrategia funcional, cuando partimos de la segregación de la organización por departamentos, para hacer revisión de los roles de cada uno, en sentido de aprovechar sus capacidades. A este respecto Dessler, Gary (2009:82) refiere que, “Las estrategias funcionales identifican la líneas básicas de acción de cada departamento seguirá para ayudar a que el negocio alcance sus metas competitivas”. Quiere decir que, se fijarán metas individuales, pero el logro de esas metas individuales, repercutirán en el colectivo como organización.

2.4 Planificación de Recursos Humanos y la Estrategia Gerencial de la Empresa

Según, Polanco, N (2013; 35) “la planificación de recursos humanos y la planificación estratégica se tornan eficaces cuando entre ambas existe una relación recíproca e interdependiente. Esto ocurre, cuando el equipo de alta dirección reconoce que las decisiones estratégicas afectan aspectos de recursos humanos y viceversa.”

Dentro de la dirección de recursos humanos se deben realizar un conjunto de actividades, que surgen de una serie de decisiones dentro de las estrategias gerenciales de la organización. En este sentido, es importante resaltar la interrelación entre la gerencia como el actor principal en la toma de decisiones sobre los componentes de la organización y el talento humano, como el factor que materializa tales de decisiones, ambas partes en pro de lograr mayor eficacia y calidad de sus procesos, lo que a su vez implica un trabajo en conjunto, donde cada cual, desde su perspectiva brinde aportes relevantes dirigido al logro de los objetivos en cuanto a competitividad, inclusive en sistema de gestión de personas.

2.4.1 Planificación Estratégica de Recursos Humanos

Según, Polanco, N (2013; 35) se refiere a “el proceso de planificación de recursos humanos consiste en analizar e identificar las necesidades y disponibilidad de recursos humanos de manera que la organización pueda lograr sus objetivos”. En razón a lo descrito por el autor, la planificación estratégica permite identificar los factores determinantes en la ejecución de las actividades normales, dentro de toda la estructura organizativa, proyectando los positivos y erradicando los negativos, a fin de obtener resultados óptimos posibles. Así pues, la administración de capital humano pretende proporcionar un plan de acción efectivo, con la puesta en práctica de una apropiada planificación de los recursos de este tipo.

En este sentido, Dessler, G (2009:13) manifiesta “La administración estratégica de recursos humanos significa formular y ejecutar políticas y prácticas de recursos humanos, que produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas”. Es necesario observar de forma objetiva el desempeño y capacidades del departamento, a la par de generar conocimiento, para enriquecer el capital humano, aumentando la competitividad de la organización en este particular.

2.4.2 El Proceso de la Planificación de Recursos Humanos

Según, Polanco, N (2013; 38), “el objetivo de la planificación de recursos humanos es la de conseguir y retener la cantidad de recursos humanos que requiere la organización, teniendo además la capacidad de prever los problemas inherentes a los excesos o déficit potenciales de personal”. El autor afirma que la planificación de talento humano tiene un objetivo principal, por las organizaciones, preservar el recursos humanos en el tiempo. Para ello es indispensable la prevención de la gerencia, quienes deben anticiparse a posibles contingencias en el área, de manera tal que puedan ser solventadas al momento de producirse, de una forma rápida y efectiva.

Así mismo Polanco, N (2013) hace referencia a cuatro elementos fundamentales, a tomar en consideración:

- El ambiente laboral, tanto interno y externo, muchas veces determinante en las decisiones del talento humano en mantenerse en la empresa.
- Pronóstico, referido a la forma en que se deberán solventar las necesidades de los trabajadores y trabajadoras, incluso antes de que puedan surgir.
- Estimación de personal, en sentido de la oferta y demanda de los puestos de trabajo en un período determinado.(p.39).

2.5 Rotación de Personal

La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período. De acuerdo a Chiavenato, (20011):

El término 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. (p 188).

Por lo general, la rotación de personal se pronuncia mediante una relación porcentual entre los empleados que ingresan y los que se retiran con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter de predicción. El mismo autor, señala que uno de los problemas que frecuentemente se presenta en algunos sectores de la economía es la inestabilidad laboral, aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración que pertenecen a empresas que proyectan una mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad.

Por su parte Arias, (1990) señala:

La rotación de personal “es el ingreso y egreso de personas en la organización, de tal manera que si se presenta un número muy elevado de este, es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas; si se toma en cuenta que la gerencia ya generó gastos en actividades de recursos humanos para, atraer, seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación muy elevado es costoso para la empresa”. (p: 48).

El autor describe la importancia de considerar la rotación de personal como un indicador que apunta a alertar sobre circunstancias que pueden ocasionar debilidades

dentro de la estructura organizacional y el funcionamiento de la misma. A su vez expone que la rotación de personal es un elemento que influye directamente en gastos representativos para las organizaciones, ya que las empresas incurren en estos para la contratación de su fuerza laboral, misma que si no logra conservar, daría inicio a un nuevo ciclo de reclutamiento para el puesto que genera la vacante y por consiguiente, nuevamente se generarían los gastos por el mismo concepto.

En este sentido Robbins, (1990), describe: “la rotación de personal, que es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema, debido a los costos de reclutamiento, selección y capacitación; se dice que los gerentes nunca podrán eliminar la rotación.

EL autor indica por su parte que si bien la rotación de personal, es un problema, este a su vez forma parte de las empresas, debido a que nunca podrá erradicarse del todo. Sin embargo, es importante destacar que la rotación de personal ideal es aquella que permitirá a las unidades de trabajo hacer uso eficiente del personal que se queda dentro de la empresa, a la par de que quienes salgan sean aquellos que presente características que se contraponen a los intereses de esta.

De lo planteado, se deduce que la rotación de personal es el flujo de entrada y salida dentro de una empresa, por lo cual puede estar destinada a dotar a la empresa con nuevos recursos para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y reducir los resultados. Es importante mencionar que la rotación no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Dentro de los fenómenos internos se pueden mencionar: política salarial, política de beneficios, oportunidades de desarrollo, condiciones ambientales de trabajo, proceso de reclutamiento y selección, procesos disciplinarios, evaluación del desempeño, etc.

Dentro de los fenómenos externos se encuentran: comportamiento del mercado laboral, situación económica, etc.

Es importante conocer las causas de la rotación de personal en la empresa, ya que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene una empresa, por lo que hay que saber potenciarlo al máximo, por ello un reto para cualquier organización es conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cual pertenecen.

2.5.1 Cálculo de Rotación de personal.

Según Chiavenato 2011, la forma de calcular la Rotación de Personal, es la siguiente:

1. Cuando se mide el índice de rotación de personal para la planeación de RH, se utiliza:

$$\frac{A + D}{2} \times 100$$

$$\text{Índice de rotación de Personal} = \frac{\quad}{PE}$$

Donde:

A = Admisión de Personal; D = Desvinculación de Personal; PE = Promedio de empleados contratados.

2. Cuando se analiza las pérdidas del personal y sus causas la formula a utilizar es:

$$\text{Índice de rotación de Personal} = \frac{D \times 100}{PE}$$

D = Salida de Personal; PE = Promedio de empleados contratados.

Esta ecuación puede ocultar los resultados al no considerar las entradas de personal.

En este caso no es importante si la separación es voluntaria o involuntaria. Sin embargo, en caso de que se requiera realizar un análisis de las salidas voluntarias de la organización, sólo se considerarán el número de salidas voluntarias para el análisis.

3. Si la rotación de personal a calcular se realizará en un departamento o divisiones, considerados subsistemas de un sistema mayor, se utiliza:

$$\text{Índice de rotación de Personal} = \frac{\frac{A + D}{2} + R + T}{PE}$$

Donde:

R = Recepción de personal por transferencias de otros subsistemas.

T = Transferencias de personal hacia otros subsistemas.

Este índice considera el flujo interno de personal por medio de los diversos subsistemas de la organización.

El autor describe tres formas de cálculo, según la rotación a analizar.

2.5.2 Causas de la Rotación de Personal

De acuerdo Chiavenato (2011: 143) la organización tiene uno o varios objetivos por alcanzar. El sistema es eficaz en la medida en que alcanza esos objetivos con un mínimo de recursos esfuerzos y tiempo. Una de las principales dificultades que se presentan en la administración de una empresa es medir y evaluar con exactitud su funcionamiento a través de resultados, y la adecuada utilización de los recursos. En la medida en que los resultados de un sistema no son satisfactorios, que sus recursos no se utilicen de manera adecuada, deben tomarse medidas orientadas a corregir los inconvenientes y ajustar su funcionamiento. La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Chiavenato (2011:197), señala que “es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización.”

Entre los fenómenos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado laboral. La situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado, entre otros. Entre los fenómenos internos, pueden mencionarse:

- Política salarial de la organización.
- Política de beneficios sociales.
- Tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
- Tipo de liderazgo ejercido sobre el personal.
- Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización.
- Tipo de relaciones humanas existentes en la organización.
- Condiciones físicas del medio ambiente de trabajo.
- Moral del personal de la organización.
- Cultura organizacional de la empresa.

- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

Se puede señalar, que una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral que ha aumentado la rotación del personal en las organizaciones en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios, cuando ésta relación no se corresponde el trabajador tratará de buscar una solución a ésta situación dentro o fuera de su centro laboral.

Por otro lado, cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que éste se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación del personal. Otra causa está relacionada con el sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma, la empresa. Es importante, conocer las causas de la rotación en la empresa objeto de estudio y tomar en cuenta estos elementos para tomar las medidas respectivas para disminuir la rotación de personal.

2.5.3 Costos de la Rotación de Personal

Reyes Ponce, (1987), indica “que la rotación de personal, sin embargo, tiene algunas ventajas”. El autor explica que la empresa contaría con personal joven, lo cual para aquellas que son del tipo de servicios, donde es importante la imagen, genera un beneficio. Por otra parte los gastos salariales devengados por los trabajadores, son menores; así pues pese a estas ventajas indicadas por el autor, las

empresas con alta rotación de personal tienen más desventajas que ventajas, entre estos últimos se encuentran los costos que se generan.

En este sentido, los costos que se generan cuando una persona se retira incluyen aquellos relacionados con: los conocimientos perdidos y la imposibilidad de usarlos, la redistribución de funciones producto a la vacante, reclutamiento y selección, integración, formación y baja productividad inicial del sustituto. Sin embargo, de acuerdo a Chiavenato (Ob. Cit) los costos de rotación se clasifican en tres tipos:

- Los costos primarios, es decir, aquellos que se refieren a los de reclutamiento y selección (anuncios, pruebas, papelería), registro y documentación, ingreso y desvinculación.
- Los secundarios y en su mayoría son cualitativos; estos incluyen: impacto en la producción, actitudes del personal (tanto del que se retira como aquellos que permanecen en la organización), extra laboral (trabajo adicional realizado por otras personas) y extra operacional (trabajo adicional realizado por la maquinaria o equipo).
- Finalmente, los costos terciarios son aquellos que se manifiestan a mediano o largo plazo y estos únicamente pueden estimarse; entre estos costos se pueden mencionar aquellos que tienen que ver con inversiones extras o pérdidas causadas al negocio.

Las empresas bien gestionadas intentan hacer un seguimiento a su tasa de rotación e identificar y gestionar sus causas. El objetivo es minimizar la rotación y los costes que supone reemplazar a los empleados. Los costes de sustitución, en particular para los puestos muy cualificados, pueden ser sorprendentemente altos. El coste de la

rotación puede diferir entre organizaciones, y algunos costes asociados a la rotación pueden ser difíciles de estimar. Por ejemplo, una localización geográfica de la organización podría necesitar un coste de reclutamiento de nuevos empleados elevado. El efecto de la pérdida de talento en las ventas, la productividad o la investigación y desarrollo podría ser tremendo pero difícil de estimar:

La rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y los resultados.

2.6 Teoría de los dos Factores de Herzberg

Según, el psicólogo Frederick Herzberg (1966) propuso la teoría de la motivación-higiene, considerando dos factores relevantes dentro de la misma. En este sentido Robbins (1998) indica:

Herzberg hace ver que los factores que llevan a la satisfacción en el puesto son separados y distintos de aquellos que conducen a la insatisfacción en el puesto. Las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales de trabajo y los sueldos pueden conceptuarse como factores de higiene. (p.217).

Esta teoría tuvo como resultado los siguientes factores:

2.6.1 Factores Higiénicos

Referidas a las condiciones que rodean al hombre en su entorno laboral, comprende condiciones endógenas, pero que influyen directamente en el individuo, como por ejemplo; estructura física, salario, beneficios sociales, políticas de la

empresa, tipo de supervisión, clima de relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, entre otros. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los empleados. Sin embargo los factores higiénicos, poseen una capacidad limitada para ejercer gran influencia en la conducta de los empleados.

Los factores higiénicos se destinan a evitar insatisfacción en el medio. Si estos factores son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, pues su influencia en la conducta o eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero de lo contrario, si son precarios provocan insatisfacción, razón por los que se les llama factores de insatisfacción, entre estos tenemos:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salario y remuneración.
- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colegas.

Los factores higiénicos constituyen el contexto del puesto.(p.57).

2.6.2 Factores Motivacionales

Se refiere al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento en la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento, y reconocimiento profesional, que se manifiesta en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el

trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, la reducen, por eso se les denomina factores de motivación.

Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar una labor.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos.
- Simplificación del puesto. (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del puesto.

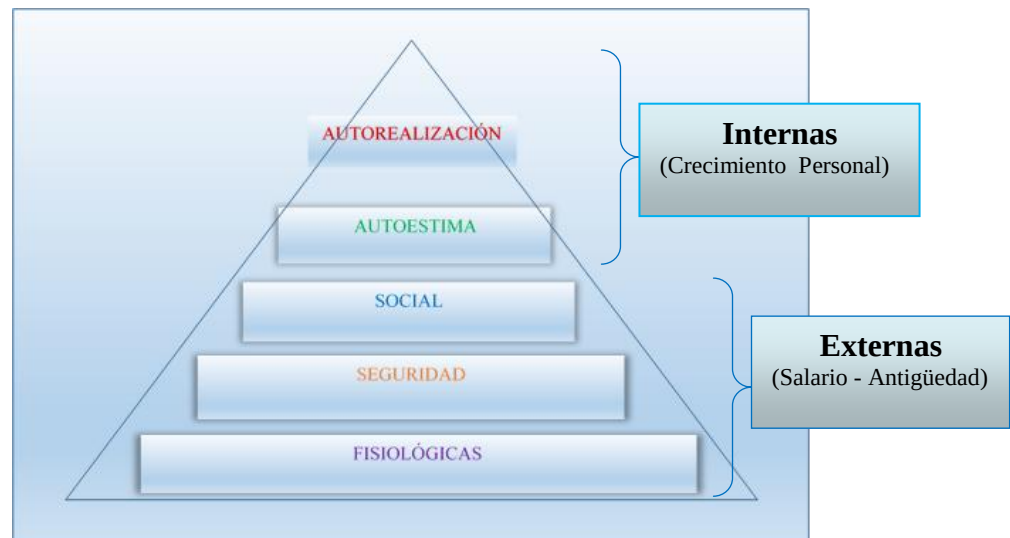
En esencia, la teoría de los factores afirma que:

1. La insatisfacción en el puesto depende del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes que implica; estos son los llamados factores motivacionales.
2. La insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión de los colegas y del contexto general del puesto; son los llamados factores higiénicos.

Herbert concluyó que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional. Lo opuesto a la satisfacción personal no es la insatisfacción, sino carecer de satisfacción personal; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción, no la satisfacción.

2.7 Teoría de la jerarquía de las necesidades.

En este particular, teniendo en consideración los factores de tipo motivacional sostiene Abrahán H. Maslow, (1943). “El ser humano tiene una serie de necesidades que debe satisfacer. Estas necesidades se disponen de forma jerárquica, debiendo complacer primero las necesidades básicas para poder ascender al siguiente nivel”. La jerarquía de las necesidades está basada en dos tipos: las necesidades de carencia o déficit y las necesidades de desarrollo o crecimiento.



Fuente: Maslow. H (1943). Adaptado por: Cárdenas, Y.; García, L. y Weber, J. (2015).

Ahora bien el autor afirma que la conducta del ser humano depende del grado de motivación que lo impulsa. En este sentido, ubica al ser humano desde dos perspectivas, el individuo ante sus necesidades básicas (Externas) y el individuo ante sus necesidades intrínsecas (Internas).

Son estas últimas las que afectan el comportamiento en una organización, ya que un trabajador sin expectativas de crecimiento, valoración y realización en una

empresa, no es un trabajador productivo y tampoco es garantía de permanencia dentro de la misma.

Bases Legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Según GACETA OFICIAL No 36.860 de fecha 31 de Diciembre de 1.999).

Artículo 87: Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. La carta magna expone en el artículo precedente que, si bien el Estado es el proveedor principal de los mecanismos laborales necesarios y suficientes para que los ciudadanos posean una actividad productiva; las personas también deben cumplir con el deber que consagra la constitución de trabajar. Así mismo continúan el citado anterior: “Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados”. Esto evidencia la responsabilidad, en conjunto, del Estado y las empresas de colaborar en la existencia de condiciones aptas, para el libre desenvolvimiento y desarrollo del talento humano, dentro de las organizaciones.

Es importante destacar que el artículo anterior, servirá de base a la investigación en razón de la verificación del incumplimiento de la norma legal, por parte de los trabajadores, del patrono o bien de todo el conglomerado que en conjunto, deben garantizar el cumplimiento de la misma.

Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores (LOTTT).(Gaceta Oficial Mayo 2012 Número 6076).

Artículo 85: La estabilidad es el derecho que tienen los trabajadores y trabajadoras a permanecer en sus puestos de trabajo. Esta ley garantiza la estabilidad al trabajo y dispone lo conducente para limitar toda

forma de despido no justificado, conforme consagra la constitución de la república bolivariana de Venezuela.

El artículo viene a reafirmar lo que el texto magno de la República sentencia como ley irrenunciable, pues cada trabajador y trabajadora está amparado en su derecho al trabajo y a la protección y salvaguarda de ese derecho. Así mismo prosigue el siguiente **Artículo 86**: Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a la garantía de permanencia en su trabajo, si no hay causas que justifiquen la terminación de la relación laboral.

Se reafirma una vez más, el derecho a la estabilidad o permanencia en un trabajo estable, con la salvedad de que, en este último se considera la posibilidad de la terminación del nexo laboral bajo circunstancias que pudieran originarla. Tales circunstancias toman relevancia en la investigación, en el sentido de aquellas que son ocasionadas por la decisión libre del trabajador o trabajadora de renunciar a sus labores, dentro de la organización.

Por tal motivo se ha identificado los artículos anteriores, como aportes a la investigación en razón a que la ley que les consagra su derecho y deber de trabajar, también provee de excepciones legales que le permite al empleado o empleada separarse de su puesto por razones que él considere justificada, pero a su vez ya definidas esas excepciones en la texto legal. En este sentido pudiese existir una fisura generada por las diferentes interpretaciones que se le den a las leyes, pues las leyes permiten excepciones muy claras, pero el individuo no considera el aspecto legal, sino el emocional. Ahora bien el marco legal seleccionado para esta investigación permitirá tener un patrón referencial del cómo deben las organizaciones manejarse dentro el esquema laboral en este aspecto.

Definición de Términos Básicos

Administración de Personal: Se refiere a las técnicas que se necesitan para resolver los asuntos de recursos humanos de una posición administrativa incluyendo reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación.

Capital humano: es la fuerza laboral de una organización, quienes poseen capacidad para asimilar y desarrollar de manera inteligente, una ocupación.

Clima Organizacional: Es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

Competencias: Es un término que describe las habilidades y conductas que contribuyen a un desempeño exitoso en un trabajo.

Competitividad: necesidad de las empresas de sobresalir para tener mayor rentabilidad en el mercado.

Compromiso: responsabilidad, identificación que asume un trabajador con la empresa.

Desarrollo de Personas: Es aquella dirigida a capacitar e incrementar el desarrollo personal y profesional. Incluye entrenamiento y desarrollo, programas de cambio y comunicación e integración y desarrollo de las carreras.

Desempeño: actuación y rendimiento que demuestra un trabajador en la realización de sus tareas.

Eficacia: Es el logro de los objetivos, también el grado en el cual una organización

alcanza su estado organizacional.

Eficiencia: Es la obtención de los fines con cantidad mínima de recursos e insumos que una empresa debe usar para producir una cantidad de producto.

Evaluación del Personal: Procesos empleados para acompañar, controlar y verificar las situaciones de las personas y los resultados. Incluye base de datos y sistemas de formación general.

Productividad: La relación que se establece entre los resultados tangibles que logra la organización en términos de bienes y servicios y los insumos que consume para lograr estos resultados, incluyendo personal, capital, materiales, tiempo y energía.

Satisfacción: Sentimiento de agrado o felicidad bien sea por un beneficio obtenido o por el logro de un objetivo propuesto.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Una vez que el problema de investigación ha sido planteado y se es consciente del tipo de información que ha de necesitarse para abordar y obtener dentro del marco de estudio, se determina el esquema de investigación en función de los objetivos propuestos, para ello se define el marco metodológico de la investigación. Según Balestrini, M. (2011:125), señala que, “deben seleccionarse los distintos métodos y técnicas que posibilitarán obtener la información requerida”, lo que permitirá dar respuesta al problema planteado”. La finalidad del presente capítulo está encaminada a detallar los aspectos relacionados con la metodología utilizada para esta investigación.

Tipo de Investigación

Para Tamayo y Tamayo, M. (2011), “es muy conveniente tener un conocimiento detallado de los posibles tipos de investigación que se puedan seguir. Este conocimiento hace posible evitar equivocaciones en la elección del método adecuado para un procedimiento específico”. En el marco de la problemática descrita con anterioridad, referida a la rotación de personal en la Empresa Horimar Impresos, C.A. y de acuerdo a la naturaleza de los objetivos propuestos, se incorpora el tipo de investigación perceptual, de tipo descriptiva bajo la modalidad de proyecto factible o investigación proyectiva.

La investigación descriptiva definida por Tamayo y Tamayo, M. (2011):

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en

el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. (p. 46).

Se adoptó el tipo de investigación descriptiva, ya que la información obtenida se analiza describiendo sus procedimientos, tal y como se da en el medio en el que se desarrolla. En este caso, permitió describir la situación actual que presenta la empresa Horimar Impresos, C.A. en cuanto a los niveles de rotación de personal.

Por otro lado, por las características y condiciones metodológicas que muestra, se ubica bajo la modalidad de proyecto factible. Según Hurtado, J. (2012), considera que la investigación proyectiva:

Propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta. Todas las investigaciones que implican el diseño o creación de algo con base en un proceso investigativo, también entran en esta categoría. (p. 122).

El propósito de esta investigación, es diseñar estrategias gerenciales que conlleven a minimizarla rotación de personal en la empresa Horimar Impresos, C.A., ubicada en San Diego Estado Carabobo, con la finalidad de dar solución a la problemática mediante el estudio de las actividades y beneficios, mejorando los factores intrínsecos (capital humano) y extrínsecos (empresa) y dar viabilidad al proyecto.

De este modo, una vez identificadas las fallas y debilidades en materia de recursos humanos, que presenta la empresa y los cuales son de importancia significativa en el desempeño de los trabajadores, se propondrán una serie de políticas gerenciales que impliquen las condiciones idóneas para el cumplimiento de las exigencias administrativas para con sus trabajadores y estos últimos para con la empresa.

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es el plan ordenado, lógico y coherente, mediante el cual el investigador puede responder las interrogantes planteadas, para lograrlo se basa en un conjunto de estrategias que le hacen posible guiar la investigación en la dirección correcta, logrando minimizar todo error y debilidad posible en los resultados.

La presente investigación, se categorizó como un estudio de campo, en virtud de que se realizó dicho trabajo en el lugar donde se encontraba el objeto de estudio, en este caso la empresa Horimar Impresos, C.A. Para Arias, F (2012: 31) la investigación de campo es: “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular ni controlar variable alguna”. Es así como este tipo de investigación permite la recolección de datos directamente de la realidad, para conformar una fuente de información primaria, sin manipular ninguna de las condiciones existentes, dichos datos son esenciales para el logro de los objetivos de la investigación y del análisis del problema en estudio.

Por otro lado, en esta investigación también se consideró documental, la cual es definida por Arias, F. (2012.), como:

Un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresos, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (p. 27).

En este orden de ideas, el estudio se apoyó a nivel teórico en una serie de técnicas y fuentes documentales y electrónicas cuya aplicación contribuirán al estudio del problema planteado.

Unidades de Estudio

Es la unidad de la cual se necesita información, es el individuo o conjunto de individuos de donde se obtiene el dato; corresponde a la entidad que va a ser objeto de medición y se refiere al qué o quién es sujeto de interés en una investigación. en este caso, la empresa Horimar Impresos, C.A. fue la unidad de estudio. Según Hurtado, J. (2012), haciendo referencia a las unidades de estudio plantea que:

Una vez definido el evento o eventos a estudiar, es necesario determinar en qué o en quién se va a investigar ese evento, es decir, en cuál o cuáles seres se manifiesta la situación a estudiar; estos seres son las unidades de estudio. Las unidades de estudio son las entidades (personas, objetos, regiones, instituciones, documentos, plantas, animales, productos...) que poseen el evento de estudio. (p. 148)

En este sentido, la empresa objeto de estudio, por presentar alta rotación de su personal, se buscará idear respuestas estratégicas que se adapten a las capacidades de la empresa, para lograr que esa poca permanencia o mantenimiento de sus empleados, se vea minimizada o corregida del todo, si fuese el caso

Población y Muestra

Población

Una vez establecido el tipo de investigación, se hace necesario delimitar la población, objeto de estudio, sobre la cual versan características comunes y

definitorias, de la cual se generarán los resultados. En tal sentido, Palella y Martins (2010:105), definen la población como “es el conjunto de unidades de los que se desea obtener información y sobre los que se van a generar conclusiones”. Por lo tanto, para efectos de la presente investigación; la población se conoce, es decir, es finita y estará conformada por 19 empleados que laboran en la empresa Horimar Impresos, C.A. distribuidos en la tabla de la siguiente manera:

Tabla N° 1

Población del Departamento de Administración y Alta Gerencia

Cargo	Número de Personas
Gerente de Administración	1
Coordinador de Administración	1
Supervisor	1
Trabajadores	9
Vendedores	4
Mensajero	1
Personal de Mantenimiento	2
Total	19

Fuente: Cárdenas, Y.; García, L. y Weber, J. (2015).

Muestra

Para Castro, M. (2003:122), la muestra “es un subgrupo de la población, que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”. Al seleccionar la muestra se estudiará una parte o un subconjunto de la población no delimitativa o infinita, la cual representa de esa forma, un inconveniente para el investigador; la muestra debe ser lo suficientemente representativa de ésta para que luego pueda generalizarse con seguridad, de ellas a la población. En caso contrario, al hablar de poblaciones finitas, Balestrini, M. (2011:145), señala “Dada las características de población pequeña y

finita, se tomarán como unidades de estudio e indagación a todos los individuos que la integran”, el autor señala de manera clara que en este caso, no se aplicarán criterios muestrales”.

Esto quiere decir que, cuando habla de poblaciones pequeñas y finitas, entiéndanse menos de 100 individuos, a criterio de Hurtado, J. (2012;65), se deberá tomar como objetos de estudio la totalidad de población, por lo cual la misma será igual a la muestra. Para efectos de esta investigación, se tomó como muestra un cien por ciento de la población, es decir que, está representada por 19 empleados que laboran en la empresa Horimar Impresos, C.A.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas de Recolección de Datos

Toda investigación, de acuerdo a su diseño y tipo, determinan los métodos y procedimientos operativos para alcanzar las respuestas a las interrogantes planteadas por el investigador en la recolección de datos. De acuerdo a Hurtado, J. (2012: 161), plantea que “las técnicas tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de los datos, es decir, el cómo. Estas pueden ser de revisión documental, observación, encuesta y técnicas sociométricas, entre otras”. En este estudio las técnicas utilizadas fueron la observación directa, la encuesta, la entrevista y la encuesta

De acuerdo a Tamayo y Tamayo (2011: 122), la observación directa: “Es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia investigación”. A través de ella se recopilan datos e información mediante la percepción visual para observar los hechos, realidades sociales y a las personas del contexto real en donde se desarrollan normalmente sus actividades. A través de esta

técnica los investigadores observaron y recopilaron los datos mediante su propia observación, a fin de plantear el problema real. Es decir, conocer la situación actual la que presenta la empresa Horimar Impresos, C.A. en cuanto a los niveles de rotación de personal.

Otra técnica empleada fue la entrevista. Según Delgado de Smith, Y (2013: 286), señalan que “la entrevista representa un procedimiento cómodo para obtener datos objetivos del interlocutor, por esta vía se captan tanto las opiniones del encuestado y mediante ellos se profundiza en los juicios emitidos para hacer las interpretaciones correspondientes”. De igual forma, Arias (2012: 74), señala que la entrevista semi estructurada, es aquella que “aun cuando exista una guía de preguntas, el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente. Esto se debe a que una respuesta puede dar origen a una pregunta adicional extraordinaria. Esta técnica se caracteriza por su flexibilidad”. A través de la aplicación de la entrevista, se pudo conocer la situación que se presenta relacionada con la rotación de personal.

Por otra parte, la encuesta, permite de manera rápida y sencilla recopilar la información suministrada por las fuentes primarias, evitando así la distorsión de la información. Según Méndez (2008: 124). “Este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias”. A través de esa técnica se se conocieron las causas o factores que inciden en la rotación de personal en la empresa.

Instrumentos de Recolección de Datos

Según Arias, F. (2012: 68), define que “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. En este estudio para recopilar información con respecto a la entrevista se empleó un guion de entrevista. Hurtado, J

(2012: 46) plantea que “el guion de entrevista debe contener datos generales de codificación del entrevistado, datos sociológicos y datos convencionales al tema de investigación”. Para su elaboración se requiere plantear y delimitar la situación a investigar, identificar y definir los eventos de los cuales se desea obtener información y las personas que poseen dicha información. El guion de entrevista estuvo estructurado en base a preguntas abiertas; las cuales están estratégicamente formuladas en relación directa con los indicadores o variables de estudio y fue aplicado Gerente Administrativo, con el fin de conocer la situación actual que presenta la empresa en cuanto a los niveles de rotación de personal en la empresa.

Ahora bien, una vez definida la encuesta como técnica a utilizar, es oportuno mencionar que el instrumento de recolección a ser utilizado en la investigación es el cuestionario. Según Delgado de Smith, Y (2013; 284). “Es la recopilación de datos que se realiza de forma escrita por medio de preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas, por rangos, de opción múltiple. Etc.”. el cuestionario fue aplicado a los sujetos de estudio, a través de una serie de preguntas, las cuales permitieron analizar los factores que influyen en la rotación de personal para el establecimiento de estrategias gerenciales en la empresa Horimar Impresos, C.A.

Operacionalización de las Variables

El Manual de la Universidad Santa María (2012:37) señala que “la operacionalización de la variable representa el desglosamiento de la misma en aspectos cada vez más sencillos que permiten la máxima aproximación para poder medirla, estos aspectos se agrupan bajo las denominaciones de dimensiones, indicadores y de ser necesario subindicadores”. (p. 37). A continuación se presenta el cuadro técnico metodológico que corresponde a la operacionalización de las variables.

Cuadro 1
Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Proponer estrategias para minimizar la rotación de personal en la empresa Horimar Impresos, C.A Ubicada En La Zona Industrial Castillito, San Diego, Estado Carabobo.					
Objetivos Específicos	Variable	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Técnicas e Instrumentos
Diagnosticar la situación actual que presenta la empresa en cuanto a los niveles de rotación de personal	Rotación de Personal	Relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período	Comportamiento de los Trabajadores	Permanencia de los trabajadores Índice de rotación Efectos de la rotación de personal Beneficios y condiciones laborales Trabajo en equipo Oportunidades de desarrollo Disminución de la rotación de personal	Técnica: Entrevista Instrumento: Guión de Entrevista
Analizar los factores que influyen en la rotación de personal para el establecimiento de estrategias gerenciales en la empresa Horimar Impresos, C.A.	Factores que influyen en la Rotación de Personal	Efecto de ciertos Fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal.	Elementos internos y externos que inciden en la Rotación de Personal	Incentivos y Reconocimientos Ambiente de trabajo Motivación Remuneración Satisfacción en el trabajo Equipos y recursos materiales	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario

Fuente: Cárdenas, Y.; García, L. y Weber, J. (2016).

Cuadro 1

Cuadro Técnico Metodológico. Continuación

Objetivo General: Proponer estrategias para minimizar la rotación de personal en la empresa Horimar Impresos, C.A Ubicada En La Zona Industrial Castillito, San Diego, Estado Carabobo.					
Objetivos Específicos	Variable	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Técnicas e Instrumentos
Diseñar estrategias gerenciales, que contribuyan a minimizar la rotación de personal en la empresa Horimar Impresos, C.A Ubicada En La Zona Industrial Castillito, San Diego Estado Carabobo	Estrategias Gerenciales para minimizar la Rotación de Personal	es la formulación, Ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos	Herramientas Gerenciales	Nivel de rotación Productividad Políticas de capacitación Funciones y responsabilidades Evaluación del rendimiento Metas Trabajo en equipo Estrategias	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario

Fuente: Cárdenas, Y.; García, L. y Weber, J. (2016).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Análisis e Interpretación de los Resultados

En el presente capítulo se muestran y analizan los resultados de la investigación. Al respecto, .Hurtado (2012: p 187) señala que; “Una vez aplicados los instrumentos y finalizada la tarea de recolección de datos, el investigador deberá organizarlos y aplicar un tipo de análisis que le permita llegar a una conclusión, en función de los objetivos que se planteó al principio.”

De acuerdo a lo planteado, en primer lugar se realizó una entrevista al Gerente Administrativo, con la finalidad de conocer la situación actual que presenta la empresa en cuanto a los niveles de rotación de personal. Los resultados obtenidos, se muestran en un cuadro, con una estructura de cuatro columnas. En la primera se coloca la temática (preguntas realizadas). En la segunda se coloca las respuestas dadas por el informante, en la tercera se hace una categorización basada en los puntos más importantes de las respuestas y en la última columna se coloca la interpretación de las respuestas dadas.

En segundo lugar, se analizaron los factores que influyen en la rotación de personal para el establecimiento de estrategias gerenciales en la empresa, para ello se utilizó un cuestionario estructurado con 14 preguntas en la escala de Likert, el cual fue aplicado a la muestra seleccionada conformada por 19 trabajadores que laboran en la empresa. Las respuestas dadas por los sujetos encuestados fueron caracterizadas a través de un grupo de cuadros para poder detallarlos cuantitativamente y una vez tabulados los resultados se agruparon en cuadros y gráficos, donde aparecen reflejados los valores frecuenciales y porcentuales de cada ítems en particular.

Diagnóstico de la situación actual que presenta la empresa en cuanto a los niveles de rotación de personal

Cuadro 2. Entrevista realizada al Gerente de Administración

Interrogante	Respuesta	Categorías	Interpretación
¿Cuál considera que es el principal motivo de la rotación de personal en la empresa?	La política salarial, dado que se sienten insatisfecho con la remuneración recibida. También podría ser la falta de incentivos y beneficios, lo que incide en la satisfacción del trabajador.	Política salarial Incentivos Satisfacción Laboral	El factor retribución económica está generando insatisfacción entre los empleados, debido a que el salario percibido no satisface las necesidades de los trabajadores. es por ello, necesario realizar ajustes salariales para el personal, debido a los índices del costo de la vida, para mantener los salarios a un nivel que permita la satisfacción de las necesidades del empleado. Aunado ello, establecer políticas de incentivos y beneficios para mantener motivado al personal
¿Conoce usted el índice de rotación que hay en la empresa?	El índice de rotación según mi experiencia está entre el 15% al 25%	Índices de Rotación	Se observa, un alto índice de rotación de personal, ya que este no debe ser mayor del 15%. Esto es debido a que experimentan un bajo nivel de satisfacción con la posibilidad de permanencia en la organización. Es necesario implementar medidas en este ámbito.

Fuente: Cárdenas, Y.; García, L. y Weber, J. (2016).

Cuadro 2. Entrevista realizada al Gerente de Administración. Continuación

Interrogante	Respuesta	Categorías	Interpretación
¿Cómo afecta la rotación de personal a la empresa?	La afecta de manera negativa, ya que incide en la relación con los clientes, puesto que el nuevo personal que ingrese debe tomarse su tiempo para conocer el mismo, incidiendo en el servicio prestados y puede ocurrir que el cliente emigre hacia la competencia Aunado a ello, la empresa no está preparada para observar el costo que genera la salida del trabajador.	Satisfacción del cliente Fidelidad del cliente Costos laborales.	De acuerdo a los resultados obtenidos, la rotación del personal afecta la relación con los clientes, lo cual impacta de manera negativa en las finanzas de la empresa. En tal sentido, el personal debe sentirse motivado y con sentido de pertenencia hacia la organización. a su vez, se puede lograr un buen servicio al cliente si se mantiene las relaciones entre los clientes y los empleados de la empresa, dando tiempo a la construcción y el fortalecimiento de las relaciones entre ambas partes.
¿Considera que la organización cuenta con los beneficios y condiciones laborales adecuados para retener al personal?	Los beneficios laborales que ofrece la empresa son los establecidos en las normativas legales. Por lo que tienen establecidos políticas salariales para motivar y retener al personal dentro de la organización.	Beneficios laborales Retención del personal Políticas salariales.	De acuerdo a los resultados, se infiere que no la organización no motiva al personal para que permanezca en la misma, ya que las políticas salariales y los beneficios sociales que ofrece no están acordes a las expectativas de los trabajadores. Existe un alto nivel de insatisfacción en lo que se refiere al aspecto salarial.

Fuente: Cárdenas, Y.; García, L. y Weber, J. (2016).

Cuadro 2. Entrevista realizada al Gerente de Administración. Continuación

Interrogante	Respuesta	Categorías	Interpretación
¿Cree usted que existe el trabajo en equipo y la integración necesaria para motivar al personal a mejores desempeños dentro del área de trabajo?	No se observa trabajo en equipo, ya que los trabajadores se sienten desmotivados y en ocasiones el desempeño laboral no es el más deseado, observando un entorno laboral inadecuado.	Trabajo en equipo Entorno Laboral Motivación.	Tomando en consideración las respuestas, queda evidenciado que no siempre se cuenta con esquemas motivacionales efectivos y participativos, que propicie un buen ambiente de trabajo para todos los trabajadores; en consecuencia, el entorno laboral no es adecuado para conseguir la alta motivación al logro por parte del personal
¿Considera usted que la empresa le está dando las oportunidades para su desarrollo dentro de la misma?	En este aspecto, los trabajadores no se sienten satisfechos, porque no reciben de la empresa ninguna motivación para su crecimiento profesional, ni apoyo en el desarrollo, ni estímulo para la adquisición de habilidades y conocimientos.	Crecimiento Personal Programas de Desarrollo Profesional.	Es importante comprender, que para que se produzca una alta disposición y motivación del personal, se debe dar una efectiva oportunidad de que el personal sienta que su esfuerzo es recompensado a través de programas de desarrollo laboral que incidan positivamente en su desempeño.
¿Cómo se puede disminuir a su criterio la rotación de personal en la empresa?	A través de la capacitación continua, ofreciendo remuneraciones acordes las expectativas del empleado y motivando al personal.	Capacitación Remuneraciones.	Es importante la capacitación del personal para disminuir la rotación del personal, así como establecer políticas salariales acordes a las expectativas de los trabajadores.

Fuente: Cárdenas, Y.; García, L. y Weber, J. (2016).

Análisis de los factores que influyen en la rotación de personal para el establecimiento de estrategias gerenciales en la empresa Horimar Impresos, C.A.
 Ítem 1.He recibido incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), durante el tiempo que he laborado en la empresa.

Cuadro 3. Incentivos y Reconocimientos

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de Acuerdo	-	-
De Acuerdo	-	-
Totalmente en Desacuerdo	10	53%
En Desacuerdo	9	47%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
Total	19	100%

Fuente: Cárdenas, Y.; García, L. y Weber, J. (2016).

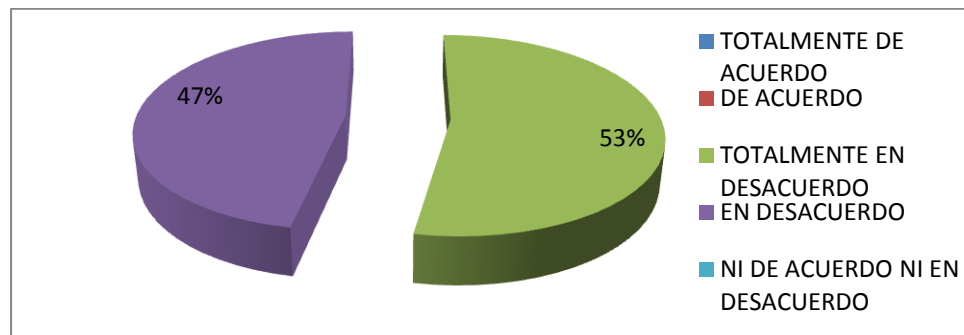


Gráfico 1. Incentivos y Reconocimientos

Fuente. Cuadro 3

Análisis: Los resultados muestran que los encuestados, están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. Es decir, no han recibido incentivos y/o reconocimientos durante el tiempo que viene laborando en la empresa, lo cual constituye un elemento que pudiera estar incidiendo negativamente en el desempeño laboral y que pudiera influir en la motivación que tengan los trabajadores, siendo este un aspecto que influye en la rotación del personal. Se puede señalar, que la motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento, y reconocimiento profesional, que se manifiesta en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo.

Ítem 2. Las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña en el mismo.

Cuadro 4. Ambiente Físico

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de Acuerdo	10	53%
De Acuerdo	9	47%
Totalmente en Desacuerdo		
En Desacuerdo		
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
Total	19	100%

Fuente: Cárdenas, Y.; García, L. y Weber, J. (2016).

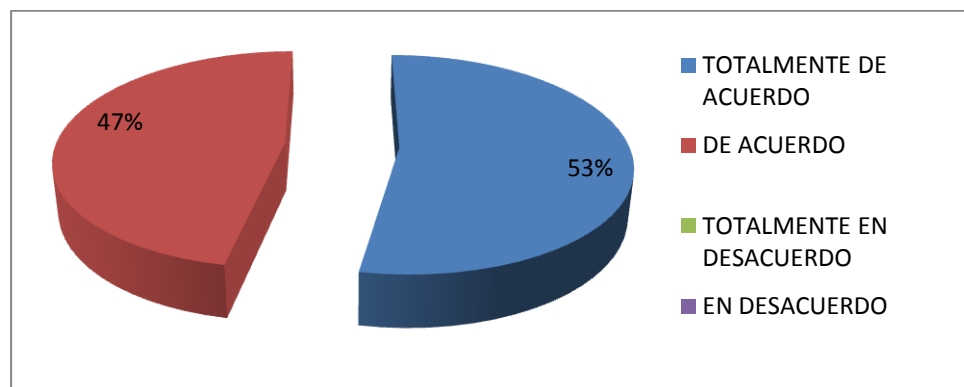


Gráfico 2. Ambiente Físico
Fuente. Cuadro 4

Análisis: Los resultados muestran, que el ambiente físico de trabajo influye en el desempeño laboral. Así lo manifiestan los encuestados que optan por la opción totalmente de acuerdo y de acuerdo. Tales resultados permiten evidenciar que los trabajadores están plenamente conscientes que el ambiente laboral afecta su productividad. Los gerentes deben proveerles a los empleados un espacio de calidad, el cual puedan asumir como propio. El ambiente de trabajo es el resultado de la interacción de todas aquellas condiciones y objetos que rodean el lugar y el momento en el cual el trabajador ejecuta su labor. Por lo tanto, su adecuada planificación disminuye o elimina los riesgos en el área de trabajo para una mayor productividad.

Ítem 3. El ambiente de trabajo de ésta organización motiva un alto desempeño del recurso humano.

Cuadro 5. Desempeño del Recurso Humano.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de Acuerdo	-	-
De Acuerdo	-	-
Totalmente en Desacuerdo	10	53%
En Desacuerdo	9	47%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
Total	19	100%

Fuente: Cárdenas, Y.; García, L. y Weber, J. (2016).

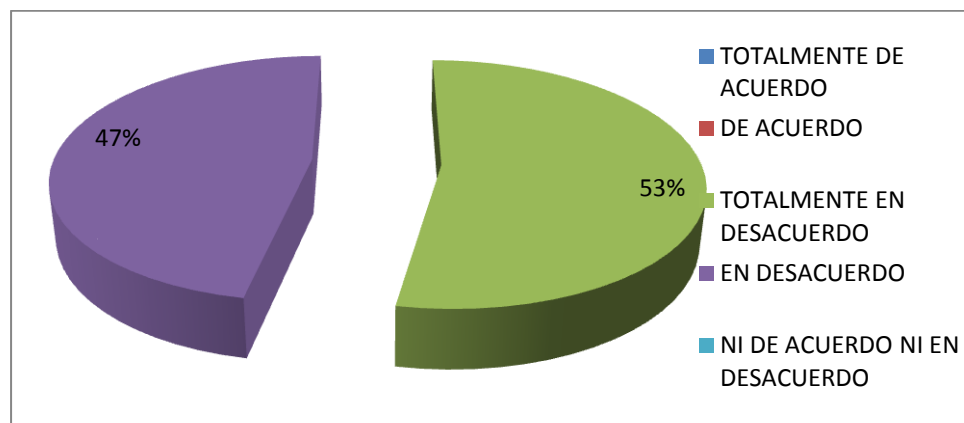


Gráfico 3. Desempeño del Recurso Humano.

Fuente. Cuadro 5

Análisis: A esta interrogante, todos los encuestados señalan estar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo que el ambiente de trabajo de esta organización no motiva a un alto desempeño del recurso humano. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que éste se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación del personal. Por lo tanto, un clima laboral positivo genera trabajadores más satisfechos comprometidos con la empresa y motivados a producir más. Del mismo modo, evitan conflictos y logran así que el trabajo tenga mejores resultados.

Ítem 4. La remuneración que percibo corresponde al trabajo realizado en la empresa

Cuadro 6. Remuneración

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de Acuerdo	-	-
De Acuerdo	-	-
Totalmente en Desacuerdo	10	53%
En Desacuerdo	9	47%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
Total	19	100%

Fuente: Cárdenas, Y.; García, L. y Weber, J. (2016).

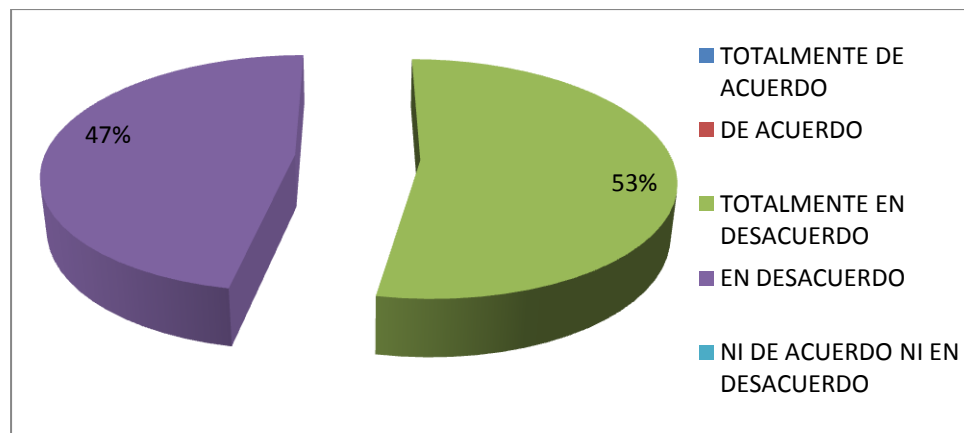


Gráfico 4. Remuneración

Fuente. Cuadro 6

Análisis: Como se observa, los encuestados optan por las alternativas totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, lo que quiere decir, que los trabajadores no están conformes con la remuneración que reciben. Existe un alto nivel de insatisfacción en lo que se refiere al aspecto salarial. Se puede decir, que el salario es el único valor real que los empleados desean obtener a través del trabajo, debido a que es el medio para satisfacer sus necesidades de mantenimiento y seguridad física. En tal sentido, constituye un factor muy importante que incide en la rotación de personal. Es un factor motivacional que produce un efecto de satisfacción duradera y un aumento en la productividad.

Ítem 5. Estoy satisfecho de los beneficios ofrecidos por la empresa.

Cuadro 7. Beneficios

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de Acuerdo	-	-
De Acuerdo	-	-
Totalmente en Desacuerdo	19	100%
En Desacuerdo	-	-
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
Total	19	100%

Fuente: Cárdenas, Y.; García, L. y Weber, J. (2016).

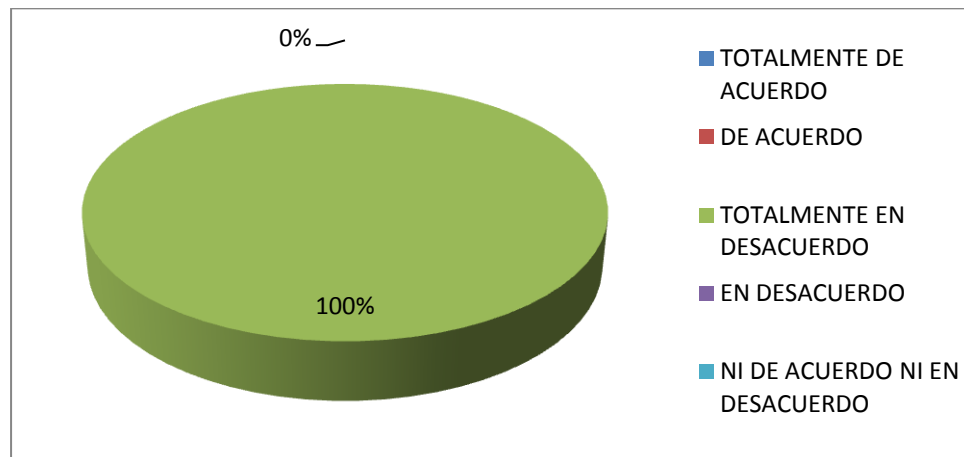


Gráfico 5. Beneficios

Fuente. Cuadro 7

Análisis: La totalidad de los encuestados no están satisfechos con los beneficios que recibe actualmente de la organización, lo que es fuente de desinterés por el logro de la excelencia operativa, repercutiendo negativamente en los resultados de negocios de la empresa y en la rotación de personal. Esta respuesta orienta sobre el hecho que los beneficios que pueda recibir los trabajadores contribuiría en gran medida a optimizar su desempeño laboral, lo cual no parece ser bien evaluado por la directiva. Se puede señalar, de acuerdo a Chiavenato (2009), que una de las causas de la rotación del personal son políticas de beneficios sociales que otorga la empresa.

Ítem 6. La disposición de equipos y recursos materiales son apropiados para el trabajo que desempeño.

Cuadro 8. Equipos y Recursos Materiales

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de Acuerdo	10	53%
De Acuerdo	7	37%
Totalmente en Desacuerdo	2	10%
En Desacuerdo		
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
Total	19	100%

Fuente: Cárdenas, Y.; García, L. y Weber, J. (2016).

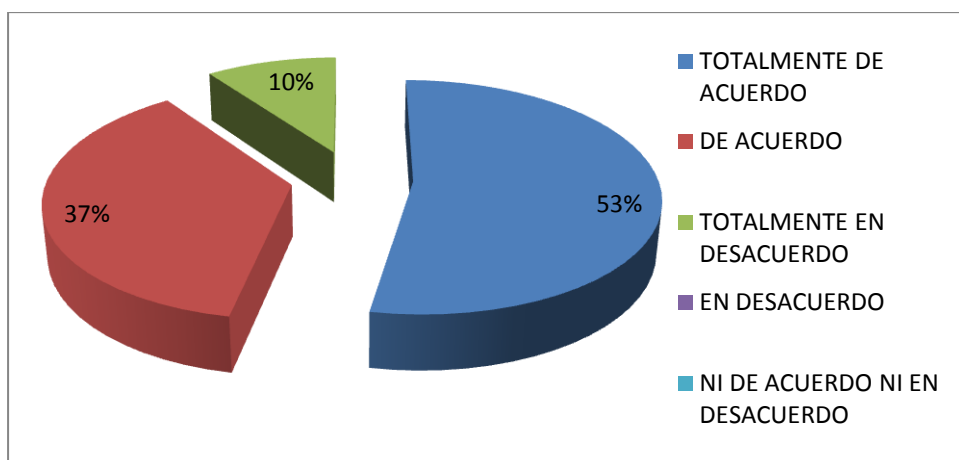


Gráfico 6. Equipos y Recursos Materiales

Fuente. Cuadro 8

Análisis: En cuanto a esta pregunta se observa, que los encuestados están totalmente de acuerdo y de acuerdo, en que la distribución y recursos materiales son apropiados para el trabajo que desempeñan. Mientras que dos personas está totalmente en desacuerdo. Como se observa, la mayoría de los trabajadores consideran que poseen los equipos adecuados para realizar de manera idónea sus labores, lo que causa un efecto positivo en los trabajadores. Herzber (1966) señala que la estructura física y la disposición de equipos de trabajo inciden en el desempeño laboral de los trabajadores, por lo cual, esto es un aspecto positivo que posee la empresa.

Ítem 7. La empresa posee estrategias para controlar el nivel de rotación del personal.

Cuadro 9. Estrategias de Control de Rotación de personal

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de Acuerdo	-	-
De Acuerdo	-	-
Totalmente en Desacuerdo	10	53%
En Desacuerdo	7	37%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10%
Total	19	100%

Fuente: Cárdenas, Y.; García, L. y Weber, J. (2016).

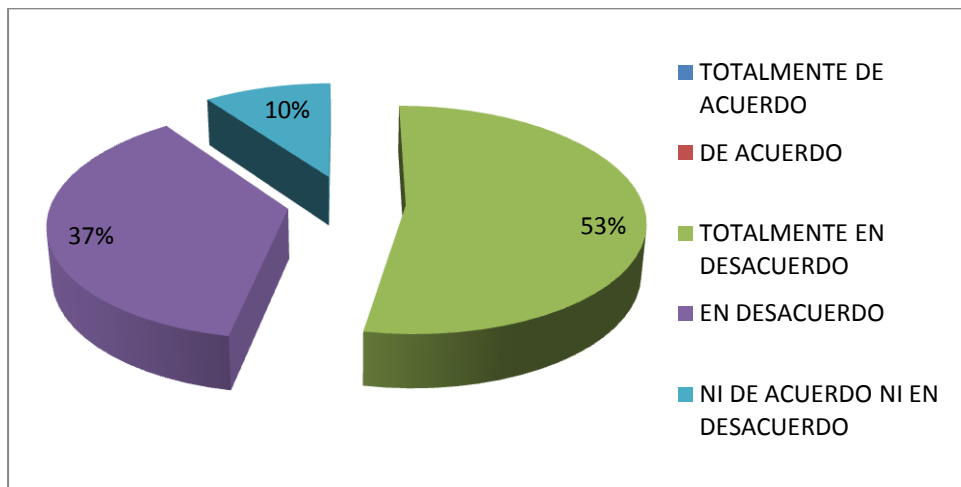


Gráfico 7. Estrategias de Control de Rotación de personal

Fuente. Cuadro 9

Análisis: Como se observa, las personas encuestadas, están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. Es decir, la empresa no posee estrategias para controlar el nivel de rotación del personal. Por otra parte, dos trabajadores no están de acuerdo ni en desacuerdo. Según los resultados obtenidos, se hace necesario que la empresa gestione de manera eficiente y eficaz los recursos humanos con los que cuenta, para lo cual debe desarrollar estrategias que permitan elevar su nivel de desempeño y disminuir la rotación de personal.

Ítem 8. Se aplican normas en materia de recursos humanos para mejorar la productividad de los trabajadores en el área administrativa.

Cuadro 10. Normas en materia de Recursos humanos

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de Acuerdo	-	-
De Acuerdo	10	53%
Totalmente en Desacuerdo	7	37%
En Desacuerdo	2	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
Total	19	100%

Fuente: Cárdenas, Y.; García, L. y Weber, J. (2016).

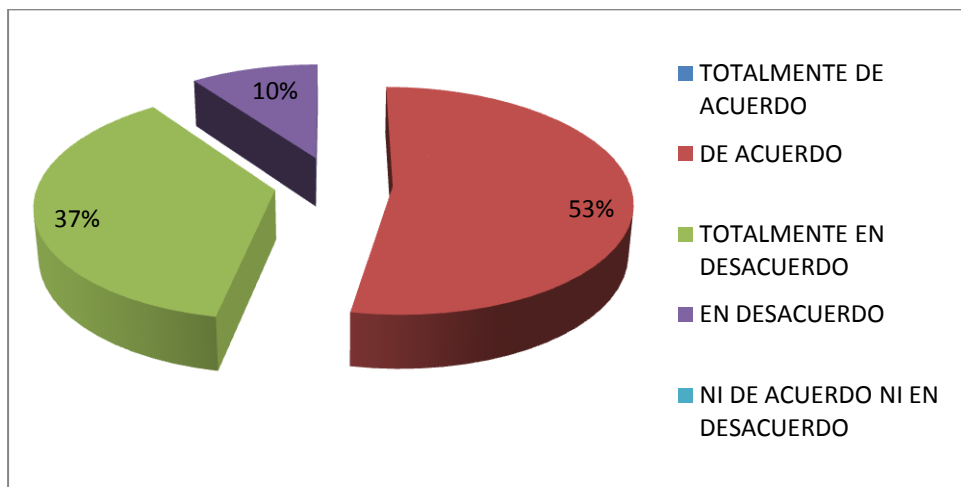


Gráfico 8. Normas en materia de Recursos humanos
Fuente. Cuadro 10

Análisis: Los resultados indican que los encuestados están de acuerdo en que en la empresa se aplican normas en materia de recursos humanos para mejorar la productividad de los trabajadores en el área administrativa. Siete trabajadores totalmente en desacuerdo y dos en desacuerdo. Se puede decir, que la eficiente administración de capital humano ayuda a los empresarios a utilizar la capacidad de los trabajadores al máximo, apuntando a la eficiencia, productividad y calidad en los servicios.

Ítem 9. Existen políticas de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

Cuadro 11. Políticas de Capacitación

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de Acuerdo	-	-
De Acuerdo	2	10%
Totalmente en Desacuerdo	7	37%
En Desacuerdo	10	53%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
Total	19	100%

Fuente: Cárdenas, Y.; García, L. y Weber, J. (2016).

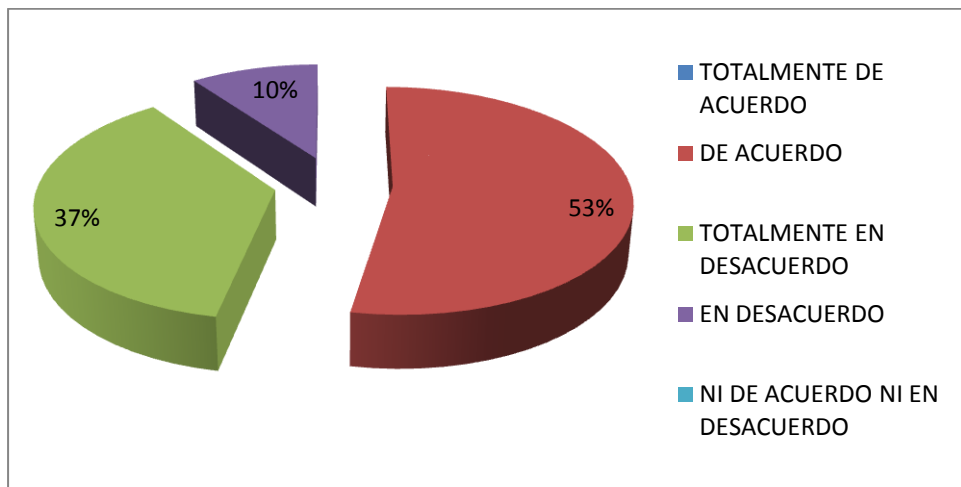


Gráfico 9. Políticas de Capacitación

Fuente. Cuadro 11

Análisis: Como se puede apreciar en los resultados obtenidos, los encuestados están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, ya que no se realizan políticas de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, lo cual puede ser una causa de la rotación de personal. Esto indica que la gerencia debe hacer énfasis en el fortalecimiento de los planes de capacitación periódico, como estrategia para motivar mejores desempeños laborales de su capital humano.

Ítem 10. Están establecidas las funciones y responsabilidades del personal, de manera tal, que permita promover la eficacia de la organización.

Cuadro 12. Funciones y Responsabilidades

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de Acuerdo	9	47%
De Acuerdo	3	16%
Totalmente en Desacuerdo	6	32%
En Desacuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
Total	19	100%

Fuente: Cárdenas, Y.; García, L. y Weber, J. (2016).

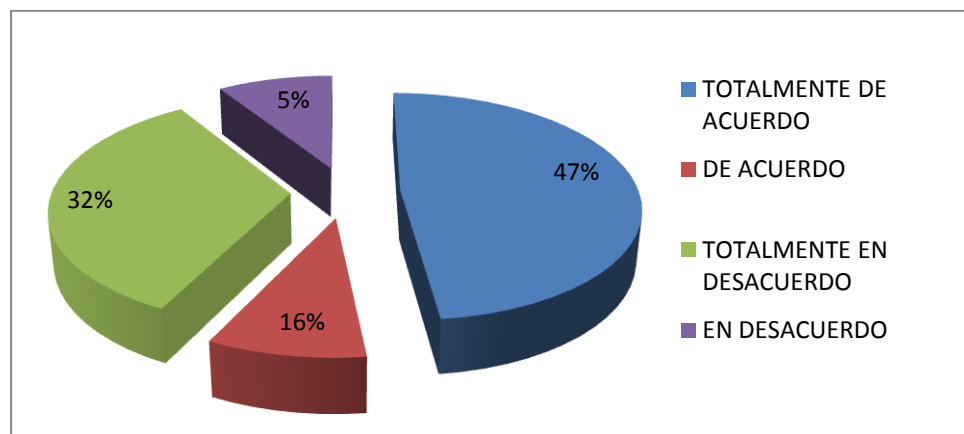


Gráfico 10. Funciones y Responsabilidades
Fuente. Cuadro 12

Análisis: Los resultados muestran que los encuestados, están totalmente de acuerdo y de acuerdo, que están establecidas las funciones y responsabilidades del personal, de manera tal, que permita promover la eficacia de la organización, ya que existen manuales de procedimientos donde se indican las actividades que deben desarrollar. Por otra parte, seis trabajadores están totalmente en desacuerdo. A través de los manuales se conocen las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área correspondiente, lo cual permite a los trabajadores hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con la misión empresarial.

Ítem 11. Se evalúa el rendimiento del personal en todas sus categorías y de forma periódica.

Cuadro 13. Rendimiento del Personal

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de Acuerdo	-	-
De Acuerdo	2	10%
Totalmente en Desacuerdo	7	37%
En Desacuerdo	10	53%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
Total	19	100%

Fuente: Cárdenas, Y.; García, L. y Weber, J. (2016).

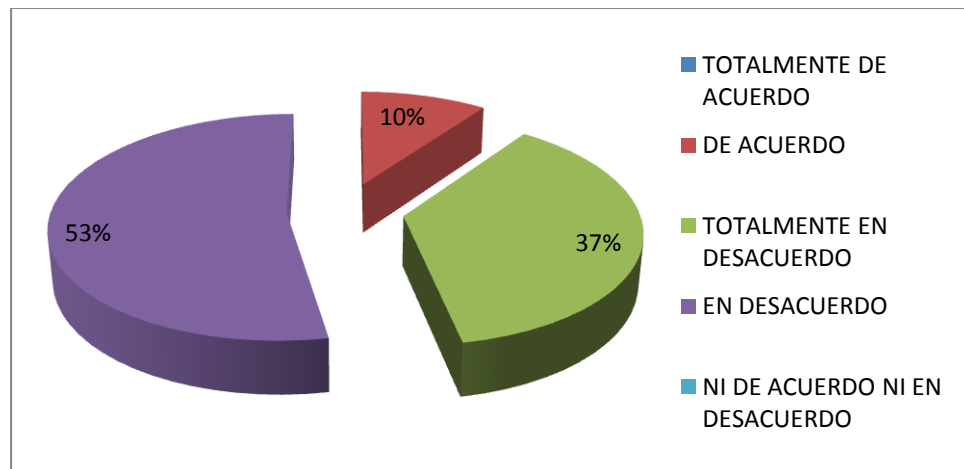


Gráfico 11. Rendimiento del personal
Fuente. Cuadro 13

Análisis: En este ítem se observa, que los encuestados están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Es decir, no se evalúa el rendimiento del personal en todas sus categorías y de forma periódica. Otros dos encuestados están de acuerdo, pero existen fallas de gestión interna que hace que el proceso no sea el más idóneo para la organización. Es importante acotar, que cuando se evalúa adecuadamente al personal, no solo hacen saber a los trabajadores cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.

Ítem 12. He logrado alcanzar las metas inherentes al cargo.

Cuadro 14. Metas

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de Acuerdo	-	-
De Acuerdo	-	-
Totalmente en Desacuerdo	10	53%
En Desacuerdo	9	47%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
Total	19	100%

Fuente: Cárdenas, Y.; García, L. y Weber, J. (2016).

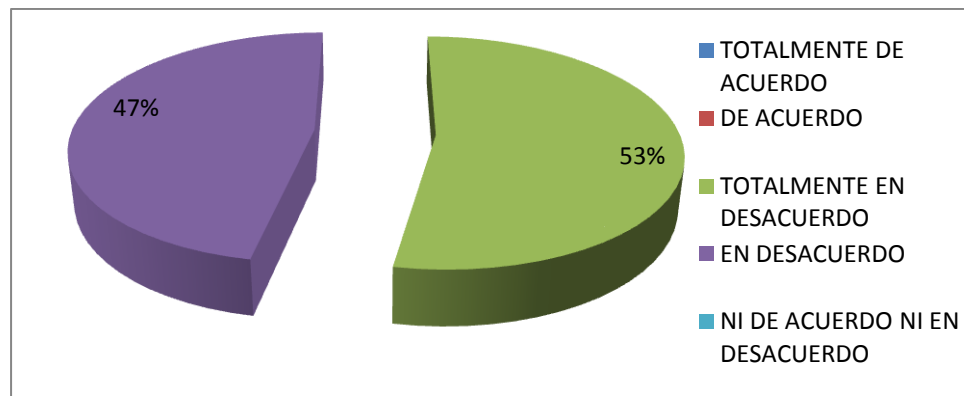


Gráfico 12. Metas

Fuente. Cuadro 14

Análisis: Los resultados muestran, que el total de los encuestados está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo en que no han logrado alcanzar metas inherentes al cargo. Señalan, que debido a la alta rotación de personal existente en la empresa generalmente deben realizar otras funciones, descuidando las propias. Al respecto, se sienten desorientados dentro de la organización lo que disminuye el sentido de identificación hacia la misma. Esto no posibilita el acercamiento entre ambas partes, incidiendo en la rotación de personal. Es importante, que se realice un análisis y descripción de puestos de trabajo, ya que permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, así como controlar la carga laboral de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

Ítem 13. Se promueven estrategias de manera que el personal trabaje en equipo para alcanzar las metas con efectividad.

Cuadro 15. Trabajo en Equipo

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de Acuerdo	-	-
De Acuerdo	10	53%
Totalmente en Desacuerdo	9	47%
En Desacuerdo		
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
Total	19	100%

Fuente: Cárdenas, Y.; García, L. y Weber, J. (2016).

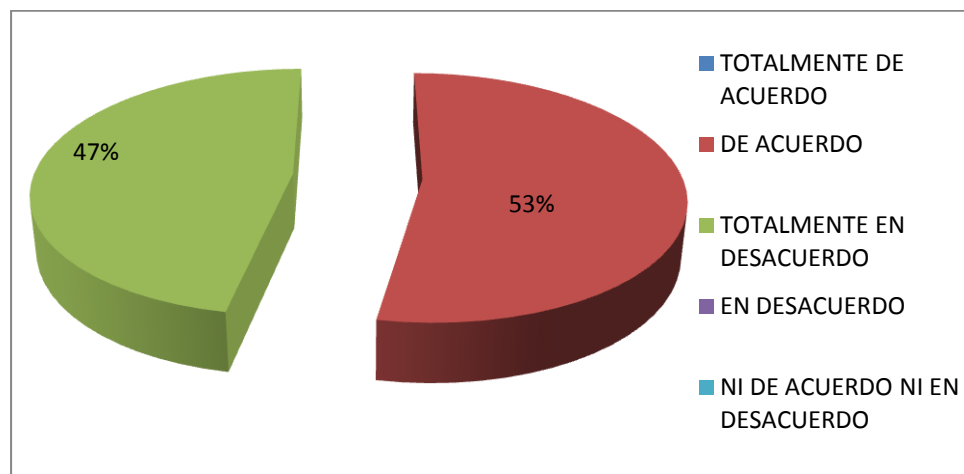


Gráfico 13. Trabajo en Equipo
Fuente. Cuadro 15

Análisis: En la empresa se promueven estrategias para el trabajo en equipo, así lo señalan diez de los encuestados. Sin embargo, nueve trabajadores están totalmente en desacuerdo. Para que los empleados trabajen en equipo deben perseguir las mismas metas. Por ello, es importante que se comunique la misión de la empresa de manera uniforme y que se defina cómo cada miembro y departamento puede contribuir a cumplirla. Cuando todos los miembros saben qué hacer y conocen su impacto en la empresa, se producen nuevas ideas e innovaciones que permiten el crecimiento.

Ítem 14. Es necesario diseñar estrategias gerenciales para a minimizar la rotación de personal en la empresa.

Cuadro 16. Estrategias Gerenciales

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de Acuerdo	10	53%
De Acuerdo	9	47%
Totalmente en Desacuerdo		
En Desacuerdo		
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
Total	19	100%

Fuente: Cárdenas, Y.; García, L. y Weber, J. (2016).

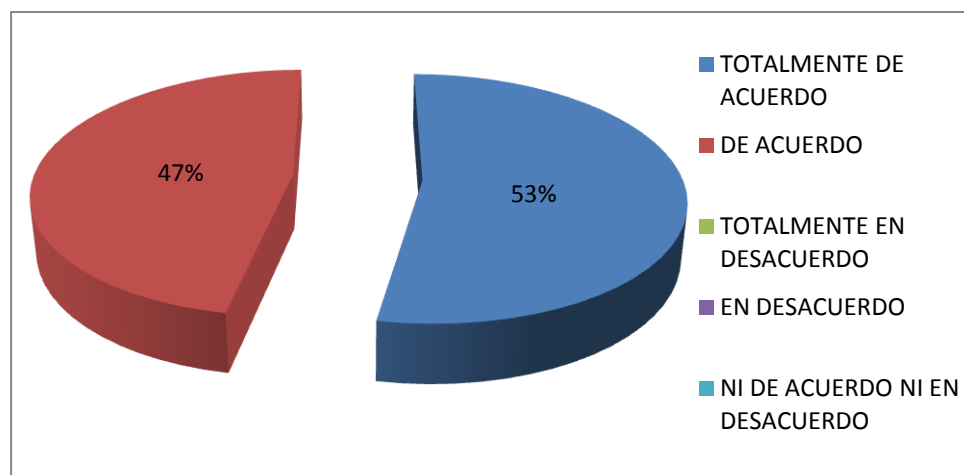


Gráfico 14. Estrategias Gerenciales

Fuente. Cuadro 16

Análisis: Los resultados obtenidos muestran, que el total de los encuestados, están totalmente de acuerdo y de acuerdo en que se deben diseñar estrategias gerenciales para minimizar la rotación de personal en la empresa, lo cual mantendrá al personal motivado en un ambiente de trabajo en condiciones óptimas y pueda lograr su máximo rendimiento y productividad, de este modo sentirse identificado con la organización para un desarrollo y desenvolvimiento de actividades.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Presentación de la Propuesta

La efectividad en la administración hace posible que la empresa llegue a realizar los planes de acción para su crecimiento y desarrollo, por esto es necesario que el personal sea eficaz y tenga la suficiente capacidad en conjunto con sus habilidades para la ejecución de las actividades. Además, se debe tener en cuenta que el obtener buenos resultados depende mucho del ingenio de la administración y de cómo estos manejan su equipo de trabajo, de allí derivan los resultados que determinarán el crecimiento que debe tener cada área de procesos. Esto ayudará y complementará en gran medida a la motivación y el cumplimiento de las metas propuestas en cada operación de la empresa.

Es por ello, que las organizaciones se ven en la necesidad de adoptar sistemas flexibles de elevada capacidad de adecuación, exigiendo métodos para que el gerente sea integrador, sobreponiendo los procesos sobre las funciones, donde el talento humano se valora más por su capacidad intelectual, que por su capacidad operativa, con orientación a resultados globales. Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación del talento humano, las desvinculaciones de personal tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema.

Por consiguiente, se necesita crear estrategias que sirvan de guía a la administración y que ayuden al mejoramiento del desempeño de sus empleados, para así lograr el éxito dentro de la organización. Al respecto, se deben disminuir los niveles de rotación de personal a través de modelos de flexibilización y conciliación

laboral, estas medidas se reflejan en un elevado nivel de motivación, son muy bien valoradas e incluso en muchos casos se prefieren a un aumento de sueldo.

Dentro de lo planteado se presenta la propuesta de estrategias gerenciales, que contribuyan a minimizar la rotación de personal en la empresa Horimar Impresos, C.A. para lo cual se proponen lineamientos generales para minimizar la rotación de personal, partiendo desde el subsistema de selección y reclutamiento, asimismo se promueve la implementación de incentivos bajo la figura de salario emocional, mediante actividades que promuevan los niveles de participación de los trabajadores en los procesos y procedimientos de la empresa, a la par de establecer estándares de rendimiento laboral para el desempeño eficaz de las funciones.

Justificación de la Propuesta

La propuesta de estrategias gerenciales, que contribuyan a minimizar la rotación de personal en la empresa Horimar Impresos, C.A ubicada en La Zona Industrial Castillito, San Diego, Estado Carabobo, se justifica puesto que contribuirá al desarrollo del personal y establecer relaciones de calidad entre los trabajadores y la gerencia, esto contribuirá a optimizar el funcionamiento de grupos, equipos de trabajo y de los departamentos. Asimismo, permitirá reconocer sus actuaciones de acuerdo a su potencial y responsabilidad, lo que se traduce en rendimiento y satisfacción de las necesidades de los empleados. Así pues, se podrán verificar cómo los empleados manejan e integran sus procesos internos y de qué manera este aprendizaje logran desarrollar normas que constituyan la base de la cultura de la organización.

Por otra parte, ayudará a identificar las actividades que agregan valor, eliminando con ello repeticiones o errores que no agregan valor, obteniendo mayor celeridad en llevar a cabo los procedimientos para ofrecer un servicio óptimo a la clientela, lo cual le aportará a la entidad beneficios tales como, reducción del tiempo de espera de lo

clientes, mayor operatividad e incremento de la cartera de clientes. De esta manera, se tiene que esta propuesta es importante, porque a través de ella se desarrolla estrategias gerenciales que mejoren la satisfacción y la productividad de los trabajadores de la empresa, ya que reduce la rotación de personal.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General de la Propuesta

Diseñar estrategias gerenciales, que contribuyan a minimizar la rotación de personal en la empresa Horimar Impresos, C.A. ubicada en la Zona Industrial Castillito, San Diego, Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- Establecer lineamientos generales que permitan disminuir la rotación de personal.
- Generar un programa incentivos.
- Establecer estándares de rendimiento laboral para el desempeño eficaz y eficiente de las funciones.

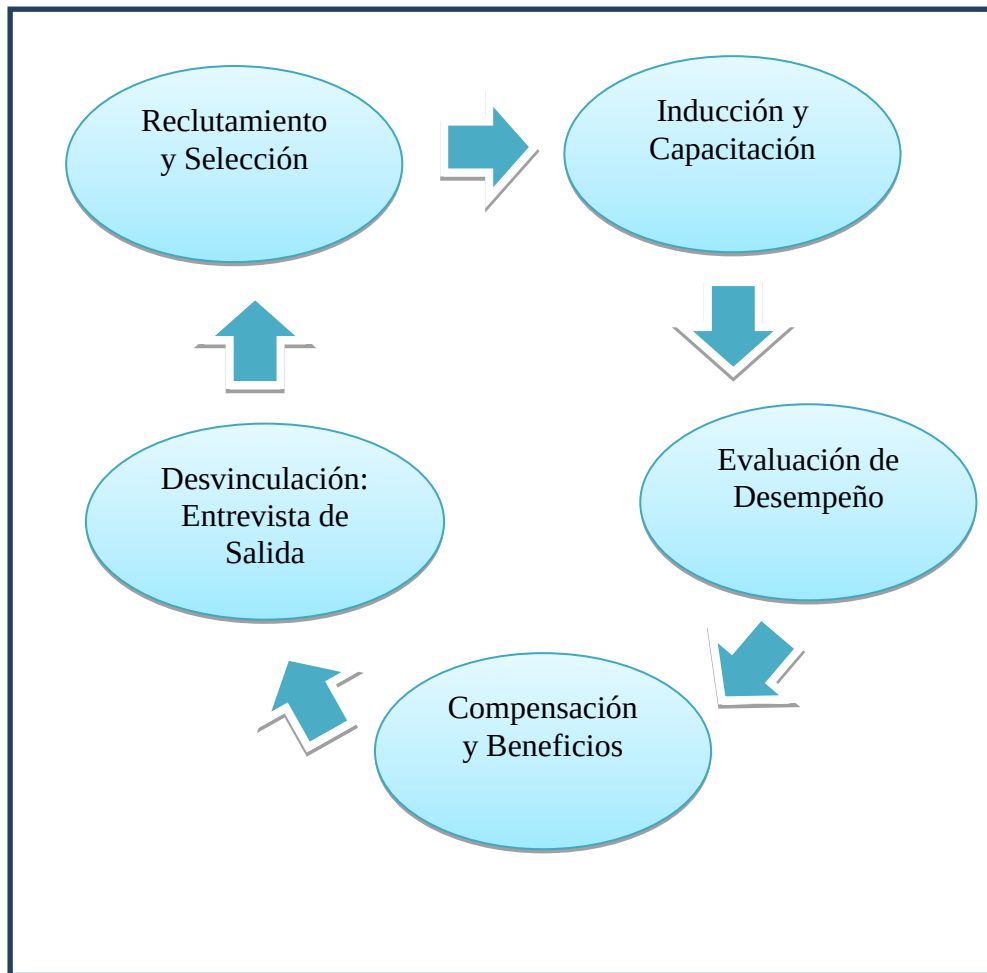
Desarrollo de la Propuesta

La propuesta se desarrolla a través de los objetivos específicos.

Objetivo 1. Establecer lineamientos generales que permitan disminuir la rotación de personal.

Con la finalidad de generar la permanencia del personal en la organización se presenta el siguiente programa de fidelización de trabajadores, a través del mejoramiento de los diferentes subsistemas de Recursos Humanos, iniciando desde el reclutamiento y selección, secuencialmente los distintos subsistemas que integran el sistema de recursos humanos:

Subsistemas de Recursos Humanos



Fuente: Cárdenas, Y.; García, L. y Weber, J. (2016).

Reclutamiento y Selección: A través del proceso de reclutamiento y selección se debe garantizar que la persona cuente con las competencias necesarias para llevar a cabo determinado trabajo. En el caso de la empresa, se puede decir, que inicia cuando se genera una vacante o la gerencia lo requiera, para lo cual se deben considerar diversas fuentes de reclutamiento internas y externas. Según Hay Group “el 37% de los reclutadores contratan a las personas equivocadas sólo para ocupar los puestos”. En este sentido, cobra importancia la atención que se le debe otorgar a esta fase.

En una primera evaluación se deben escoger los posibles candidatos que satisfagan los requerimientos mínimos del cargo. Luego de tener un grupo de posibles candidatos se comienza el proceso de selección, en el cual se van a comparar las habilidades, destrezas y conocimientos que posean los posibles candidatos con las competencias establecidas. Para identificar las competencias de los candidatos se realizan diversas entrevistas y evaluaciones. Luego de evaluar y comparar las competencias se elige al candidato cuyas competencias se adecuen a las exigencias del perfil del cargo. Este proceso puede garantizar la permanencia de los empleados por más tiempo en la organización y por lo tanto, la disminución de rotación de los empleados.

Inducción y Capacitación: Cuando los trabajadores recién contratados ingresan a la organización es importante que los mismos conozcan la historia de la empresa, estructura de organizacional, políticas, normas y procedimientos (inducción a la empresa) así como toda aquella información técnica que les permita desarrollar adecuadamente su trabajo (inducción al puesto). Sin dejar de un lado la divulgación de los valores de la organización, a la par de transmitir seguridad en el momento de las indicaciones iniciales, cuestión que para algunos trabajadores puede ser el punto de partida para sentirse a gusto con su lugar de trabajo.

Actualmente el departamento de Capital Humano está a cargo de los supervisores, quienes cubren la inducción a la empresa. Pero en oportunidades varias, por falta de tiempo los supervisores descuidan la inducción al puesto. Es importante, que esta función sea delegada a una sola persona en un rol de Capacitador Técnico, quien sea capaz de entrenar por varios días al personal de nuevo ingreso, así como re-capacitar al personal que permanece para reforzar metodologías, introducción de nuevos estilos, etc.

Evaluación del desempeño: Al utilizar un modelo similar al del proceso de selección, se recomienda desarrollar un formato que permita evaluar tanto las competencias como los valores que la organización persigue, a través de las conductas que se desean observar. Estas evaluaciones permitirán identificar candidatos potenciales para ocupar los cargos, lo cual facultará el desarrollo de los colaboradores dentro de la organización. Esta evaluación deberá hacerse mensualmente para establecer metas de desempeño a un corto plazo que permitan tomar acciones rápidas en aquellos aspectos susceptibles de mejora.

Compensación y Beneficios: La política salarial actual de la empresa se basa en el salario base, se sugiere agregar un esquema de incentivos monetarios y no monetarios, los cuales destaquen valor de los trabajadores, como por ejemplo empleado del mes, días libres por cumpleaños, bonos de productividad, cursos de capacitación y mejoramiento profesional.

Desvinculación: Al momento de retiro deberá realizarse una entrevista de salida con la finalidad de obtener mayor información que permita implementar mejoras en aquellos factores que provoquen el retiro de las personas.

Entrevista de Salida

Se utiliza para conocer el motivo por el que una persona de manera voluntaria decide dar por terminada la relación de trabajo, en ella se pueden conocer desde la perspectiva de estos ex empleados, datos generales y específicos sobre las condiciones laborales de la empresa y los motivos que inducen a buscar oportunidades fuera de la misma, pudiendo ubicar de este modo algunas áreas de mejora que permitan a la empresa desarrollar acciones puntuales en la atracción y retención del talento.

Entrevista de salida

Empresa Horimar Impresos, C.A.			
Entrevista de Salida			
Motivo del Cambio: Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña entrevista de salida. La información que proporcione será utilizada para entender los motivos de su baja en la empresa. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial.			
1. ¿Cuánto tiempo lleva pensando en dejar Horimar Impresos, C.A.?			
1. Menos de un mes _____ 2. Entre uno y tres meses _____ 3. Entre tres meses y seis meses _____ 4. Más de seis meses _____			
2. ¿Cuál o cuáles son sus motivos para dejar Horimar Impresos, C.A.? Por favor, seleccione todas las casillas que procedan.			
Me ofrecen un puesto mejor _____	Me ofrecen un sueldo mejor _____	Me ofrecen mayores responsabilidades _____	Me ofrecen un horario mejor _____
Necesito un _____	Motivos _____	Motivos personales _____	Desmotivación _____

cambio_____	familiares_____		
Relaciones laborales_____	Beneficios sociales_____	Otro (por favor, especifique)	
3. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los siguientes aspectos de la compañía y sobre su puesto de trabajo en ella?			
	TS	S	I
Salario			
Ambiente de Trabajo			
Carga de Trabajo			
Beneficios Sociales			
Posibilidad de Ascenso			
Relación con los compañeros			
Reconocimiento			
Trabajo en Equipo			
Relación con los superiores			
Leyenda: TS: Totalmente satisfecho. S: Satisfecho. I: Insatisfecho. TI: Totalmente Insatisfecho			
4. ¿Cree que su paso por Horimar Impresos, C.A ha aportado valor a la empresa?			
Si	No	No Estoy Seguro	
5. ¿Su paso por Horimar Impresos, C.A. le ha aportado algo?			
Si	No	No Estoy Seguro	
6. ¿Recomendaría a un amigo la empresa Horimar Impresos C.A. para trabajar?			
Si	No	No Estoy Seguro	
7. ¿Desea añadir algún comentario, sugerencia o información adicional sobre cualquier aspecto de su paso por la empresa? Si es así, por favor hágalo a continuación:			
GRACIAS POR SU ATENCIÓN			

Fuente: Cárdenas, Y.; García, L. y Weber, J. (2016).

La entrevista de salida de personal puede llevarse a cabo de manera personal o a través de un formato preestablecido que las personas llenen y que les permita expresarse con toda confianza y sinceridad.

El proceso planteado, permitirá que los trabajadores se sientan identificados con la organización y se disminuirá la rotación de personal, porque los datos obtenidos servirán de herramientas para identificar los posibles aportes a la organización con el fin de darle valor agregado a la misma. En conclusión la información obtenida debe ser organizada de forma tal que se filtre la información realmente importante, con actitud positiva, incluso aquella información prevista de la óptica negativa del trabajador saliente.

Objetivo 2: • Generar un programa incentivos no monetarios.

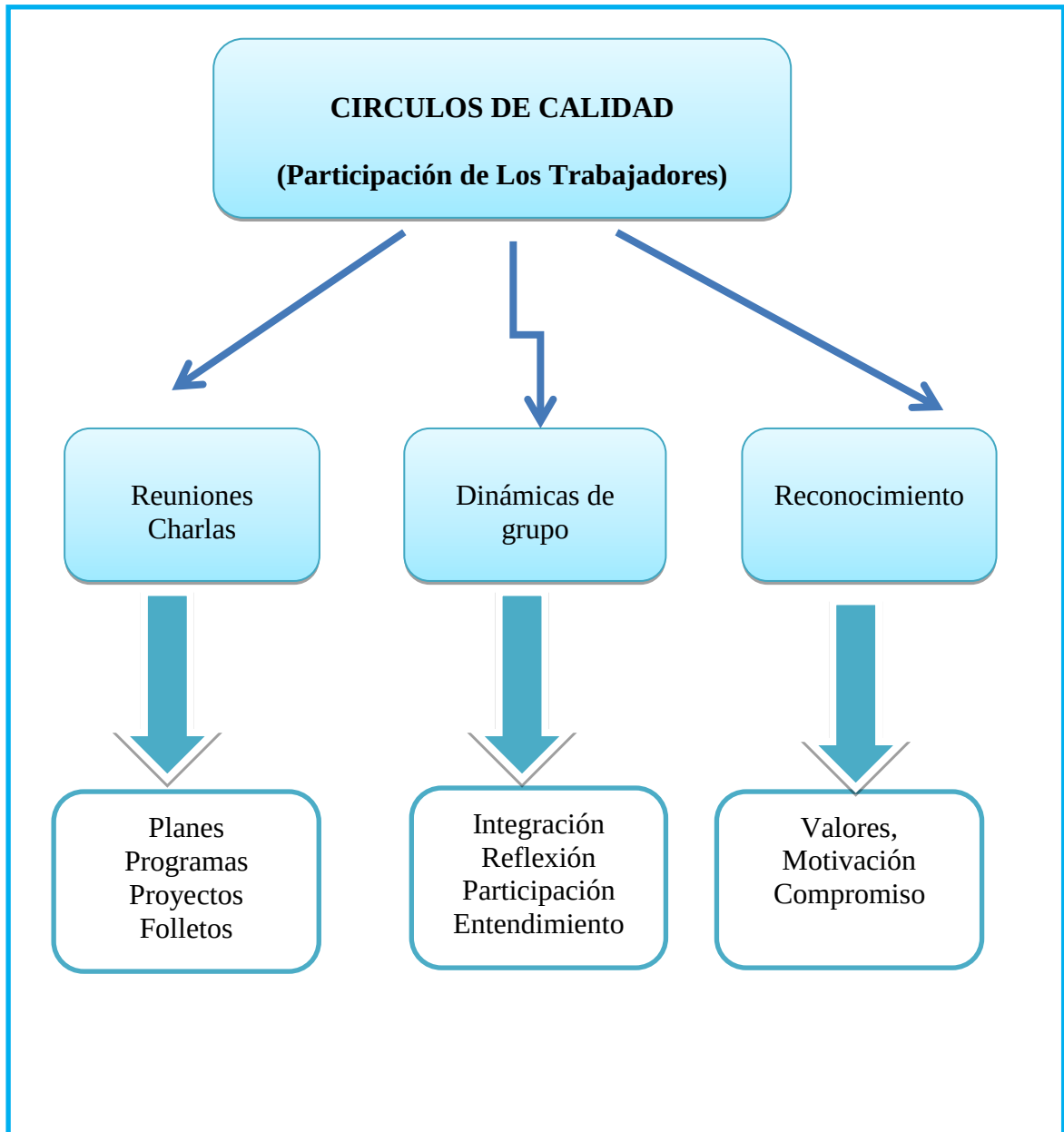
Finalidad: Estimular la integración de los trabajadores, promoviendo la implementación de actividades de participación, incentivándoles a mostrar sus opiniones e ideas, para lo cual se propone la creación de un programa de participación de trabajadores (trabajadores y gerentes), conocido como círculos de calidad, que incluirán actividades como dinámicas de grupos, charlas, a su vez los reconocimientos estarán en ese esquema. Así mismo se propone la creación de beneficios no monetarios, mediante un programa de retribución emocional, o salario emocional, que mejore su experiencia dentro de la organización.

Todas las empresas, de acuerdo a sus capacidades tienen programas de premios o sanciones a los trabajadores, atendiendo a su desempeño y responsabilidad dentro de la compañía. Se busca entonces, dar crédito al esfuerzo y dedicación de los trabajadores, lo que permitirá que el carácter subjetivo de las relaciones laborales repercuta en un sentimiento de igualdad.

Por otra parte la empresa deberá fomentar la calidad de vida del trabajador, generando un clima de trabajo saludable. Chiavenato, hace mención a este aspecto, cuando dice que el trabajador se siente satisfecho ante sus necesidades, de manera

personal en razón a la actividad que desempeña en la empresa, porque están dadas las condiciones para que sea de esa forma.

Círculos de Calidad Propuesto



Fuente: Cárdenas, Y.; García, L. y Weber, J. (2016).

Programa de Círculos de Calidad.

Actividades a Realizar	Propósito
Reuniones Charlas	Promover reuniones en las cuales se manifieste los planes, programas y proyectos que se requieren en cada departamento de la empresa. Comunicaciones a través de folletos.
Dinámicas de Grupo	Promover por este medio la integración y el sentido de pertenencia, explicando los estándares o las normas establecidas en cada área de la empresa, de forma amena. En este punto de la estrategias permitirá lograr un enlace comunicacional entre empleadores y trabajadores, Es un mecanismo para formulación y ejecución de los proyectos, mediante la promoción del trabajo en equipo, con la finalidad de integrar los objetivos individuales y organizacionales.
Reconocimiento	Se reconoce al empleado como parte vital de la organización, complementando las actividades previas, mediante la promoción de los valores y visión de la empresa. Se hará énfasis en la motivación al éxito en conjunto, lo que se traduciría en que los trabajadores se expresen de manera confiable, porque se sienten valorados, para que a su vez se fortalezcan las relaciones interpersonales en la empresa. Esto permitirá que desde su óptica de desarrollo de los procesos propongan y den ideas concernientes a mejorar tanto sus actividades como el entorno laboral, quedando comprometidos con la misma.

Fuente: Cárdenas, Y.; García, L. y Weber, J. (2016).

Objetivo 3. Establecer estándares de rendimiento laboral para el desempeño eficaz y eficiente de las funciones.

Los trabajadores deben estar capacitados y preparados para mejorar las actividades. En este sentido, una vez formado los círculos de calidad, es necesario establecer Estándares de Rendimiento Laboral para el desempeño de las funciones.

Para disminuir la rotación de personal y mejorar el desempeño laboral, se deben tomar en cuenta los siguientes elementos:

Estándares de Rendimiento Laboral

Nivel de Desempeño	Actividades
Eficacia	Afrontar situaciones y problemas infrecuentes. En este caso, la gerencia administrativa de la empresa debe conocer si los trabajadores en cada puesto de trabajo tienen nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo y puede trabajar independientemente, partiendo del esquema propuesto en los círculos de calidad, donde se recabará información pertinente, a fin de disminuir riesgos inherentes al desempeño laboral.
Capacitación de Los Gerentes	El gerente administrativo de la empresa debe conocer el trabajador, programar las órdenes de trabajo a fin de cumplir los plazos establecidos en sus actividades y utilizar los recursos de forma inteligente. De igual forma, verificar si puede colaborar eficazmente con sus empleados, a la programación y asignación del trabajo

	haciendo posible que se anticipe a las necesidades o problemas futuros. (Dominio de área).
--	--

Fuente: Cárdenas, Y.; García, L. y Weber, J. (2016).

Estándares de Rendimiento Laboral. Continuación

Nivel de Desempeño	Actividades
Comunicación	Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas de forma oportuna. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo. Comunica sus propias ideas. (Iniciativa).
	Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes

Fuente: Cárdenas, Y.; García, L. y Weber, J. (2016).

Para lograr los estándares de rendimiento laboral, se deben seguir los siguientes lineamientos:

- Dirigir a los trabajadores en las funciones que tienen asignadas y hacer un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados.
- Mantener a los empleados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación, mediante la fomentación de valores.
- Trabajar en función de que la labor dentro de la organización sea amena.
- Sensibilizarse ante los problemas de los empleados y tratar de encontrar soluciones.
- Identificar las áreas en las que se necesita formación y organizar el trabajo de

forma que facilite el aprendizaje.

Una vez presentada la propuesta, se establecen los indicadores que permitirá a la empresa medir la eficiencia de las estrategias gerenciales, que contribuyan a minimizar la rotación de personal en la empresa Horimar Impresos, C.A Ubicada En La Zona Industrial Castillito, San Diego Estado Carabobo

Indicadores de Desempeño

Finalidad: Analiza los plazos en las tareas previstas por la empresa hacia el personal		
Indicador	Fórmula/ Significado	Rango de Desempeño/Objetivo
1. Tasa de tareas realizadas en los plazos deseados (TTRPD)	Total de tareas realizas/Total de tareas programadas * 100	$90\% \leq \text{Excelente} \leq 100\%$ $70\% \leq \text{Bueno} \leq 89\%$ $50\% \leq \text{Regular} \leq 69\%$; $0\% \leq \text{Ineficaz} \leq 49\%$
2. Tiempo medio de funcionamiento entre fallas (TMF).	Promedio aritmético del tiempo que transcurre entre las fallas de un sistema operativo.	Medir que tan confiable o cuánto tiempo puede operar el sistema luego de un mantenimiento, permite conocer si existe recurrencia de fallas
3. Tiempo medio de indisponibilidad entre fallas (TMI).	Tiempo promedio requerido para la realización de una tarea	Analiza que tiempo toma una tarea en el área en ser realizada, incluyendo la logística del mantenimiento y permite conocer si se cumplen los tiempos de servicio prometidos

Fuente: Cárdenas, Y.; García, L. y Weber, J. (2016).

Indicadores de Procesos Internos

Finalidad: Medir los tiempos de realización de los procesos o servicios Operaciones: tiempo, procesos, calidad y costos			
Indicador	Fórmula/Significado	Metas	Rango de Desempeño
Número de plazos cumplidos en tiempo y en forma	Mide el número de veces que un proceso o trabajo se presenta en un plazo y en un contenido de forma correcta.	Cumplir en 100% los procesos internos en cada área funcional.	A mayor cumplimiento más efectivos serán los procesos.

Fuente: Cárdenas, Y.; García, L. y Weber, J. (2016).

Indicadores de Crecimiento y Aprendizaje

Finalidad: Medir el desempeño futuro de la organización reflejado en la capacidad del personal: satisfacción, retención y productividad			
Indicador	Fórmula/Significado	Metas	Rango de Desempeño
Resultado de encuestas	$\% \text{ de cumplimiento} = \frac{\text{ejecutado} * 100\%}{\text{programa}}$	Incrementar como mínimo un 5 % la satisfacción del cliente interno por gerencia de apoyo.	A mayor índice mayor satisfacción del cliente interno.
% de cumplimiento del plan	Mide el total de empleados capacitados y adiestrados durante programas de desarrollo, respecto al total de los empleados.	Cumplir en un 100% del programa de formación, del, con énfasis en el cierre de brechas del personal supervisor y gerencial.	A mayor índice mayor eficiencia de los empleados.

Fuente: Cárdenas, Y.; García, L. y Weber, J. (2016).

Indicadores de Rotación de Personal

Finalidad: Expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al número promedio de empleados.

Indicador	Fórmula	Descripción
Rotación de Personal	$\frac{A + D \times 100}{2 \text{ EM}}$	A= Entrada de personal D= Desvinculación de personal (salidas) EM= promedio efectivo del área considerada, dentro del período considerado. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes al comienzo y al final del período, dividida por dos.

El índice ideal es aquel en el cual la empresa es capaz de retener al personal de buena calidad sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir dentro de un programa factible o económico. Por tanto, la empresa debe realizar una gestión eficiente de los recursos humanos para que el índice de rotación del personal sea razonable y acorde a la estrategia empresarial.

Fuente: Cárdenas, Y.; García, L. y Weber, J. (2016).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Fundamentando en los resultados obtenidos mediante el análisis e interpretación de los datos contenidos en la aplicación del instrumento correspondiente y, atendiendo la teoría expuesta en el marco teórico, además de los objetivos propuestos en la investigación, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

El primero de los objetivos consistió en diagnosticar la situación actual que presenta la empresa en cuanto a los niveles de rotación de personal; se encontró que existe insatisfacción de los trabajadores en cuanto a las políticas salariales que actualmente posee la empresa, ubicándose en un 53% de la población encuestada los que manifestaron el total desacuerdo con las actuales políticas y en acuerdo el resto de los encuestados lo que evidencia una alta desmotivación en cuanto al aspecto monetario se refiere, lo que repercute de manera directa en la rotación de personal. Asimismo, los beneficios sociales que ofrece la empresa no están acordes a las expectativas de los trabajadores, ya que el total de los encuestados manifestó no estar en acuerdo con los beneficios percibidos, lo que a su vez influye en su rendimiento. Se puede decir, que la principal causa interna que provoca la rotación de personal (la cual oscila entre el 15% al 25%), así como el principal elemento que incide en la decisión de retiro son las condiciones salariales que la empresa ofrece, además de encontrar en el mercado mejores ofertas de este tipo, para trabajos en condiciones similares.

El segundo objetivo consistió en analizar los factores que influyen en la rotación de personal para el establecimiento de estrategias gerenciales en la empresa, entre los cuales se tiene que los trabajadores manifiestan su inconformidad con las políticas mantenidas por la empresa, no están satisfechos con los beneficios que recibe

actualmente de la organización, manifestado por el 100% de los trabajadores, al no estar satisfechos, no se incorporan al logro de objetivos, pues se sabe por estudios realizados, en la actualidad por Hay Group, que el porcentaje de los líderes que no están promoviendo un buen clima en el trabajo se haya por encima del 50%, situación que resulta, en ocasiones determinante en la decisión del trabajador de permanecer o retirarse de la organización. Otro factor a considerar son las funciones a realizar, las cuales no están previamente definidas, generando conflictos internos y quejas en el ámbito laboral, aún y cuando la opinión respecto a este particular estuvo muy dividida, se denota una falta de uniformidad, por lo que se observa falta de concreciones en el aspecto funcional de las operaciones y actividades desempeñadas por los integrantes de la organización.

Así pues, un factor a considerar y que incide en la rotación de personal es la capacitación y los incentivos, se puede destacar que los trabajadores expresan falta de interés de la gerencia acerca de sus necesidades, lo que genera un efecto negativo sobre su rendimiento, contraviniendo uno de los aspectos más importantes de la gestión del capital humano, como lo es la atención diferenciada al trabajador, y que evidentemente tiene un efecto directo sobre la desmotivación y la alta rotación del personal. Este escenario podría representar un riesgo para los planes de consolidación y crecimiento que tiene la empresa.

De igual forma, se tiene que, no se evalúa el rendimiento laboral de los trabajadores, dado que la empresa no poseen métodos y herramientas para manejar de forma idónea el talento humano dentro de la entidad, lo que ocasiona poco sentido de pertenencia hacia la organización, por ende bajo rendimiento laboral. Otro elemento observado, es que no aplican procedimientos y controles para revisar y comprobar todas las funciones y actividades en materia de personal.

En tal sentido, los estándares de rendimiento laboral para el desempeño eficaz y

eficiente de las funciones, se pueden establecer y estimular, a través de políticas que permitan compensar el descontento por la baja remuneración que, a juicio de los trabajadores perciben. Se hace necesario entonces, crear un clima de satisfacción, en los que se destacan los procesos internos de crecimiento y aprendizaje, que permitirá a la empresa minimizar la rotación de personal. Por otra parte, es importante que la empresa evalúe periódicamente su índice de rotación del personal, a efectos de previsiones, permitiendo medir la implementación de las estrategias, para aplicar correctivos de manera eficaz, a la par detectar si existe alguna debilidad en los procesos de selección dentro de la organización.

Al respecto, la empresa debe considerar establecer jornadas de reflexión, de entendimiento y compromiso, con la finalidad de revisar y planear todas las actividades que sean responsabilidad de los trabajadores, donde participen y expongan sus ideas y atacar los problemas que pudieran presentarse, transmitiendo la información oportunamente, creando sentido de pertenencia hacia la organización, lo que contribuirá a disminuir los altos niveles de rotación de personal.

Finalmente, el tercer objetivo consistió en diseñar estrategias gerenciales, que contribuyan a minimizar la rotación de personal en la empresa Horimar Impresos, C.A. Al respecto, se establecieron lineamientos generales que permitan disminuir la rotación de personal, así como promover la implementación de actividades para incrementar los niveles de participación de los trabajadores en los procesos, realizar actividades y procedimientos de la empresa y estándares de rendimiento laboral para el desempeño eficaz y eficiente de sus funciones. De tal manera que estos se sientan comprometidos con su labores diarias y satisfechos con las mejoras constantes dentro de la empresa.

Recomendaciones

Luego de presentadas las conclusiones, se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Poner en práctica la propuesta planteada, dado que le permitirá a la empresa mejorar el desempeño laboral, ya que se ejercerá un liderazgo eficaz, donde los trabajadores se sentirán motivados y desarrollará sentido de pertenencia, lo que se traduce en productividad y rentabilidad para la organización.
- Hacer revisión de las políticas salariales y ajustarlas a las tendencias del mercado de las empresas del mismo ramo, atendiendo al entorno actual de los agentes externos (leyes- nuevas tendencias).
- Se recomienda la instauración de un programa de incentivos en los cuales se motive moralmente. En la actualidad existe la figura de los salarios emocionales, que le otorgaría a la empresa mayor competitividad en cuanto a beneficios, entre los cuales puede utilizar incentivos tales como cursos con un máximos de horas académicas no determinantes para los efectos de la realización de la función del trabajador, charlas de crecimiento personal, de salud emocional y física, así como otorgar días de cumpleaños libres, para que los trabajadores se sientan en agrado en tal caso que no se le pueda otorgar un obsequio monetario. Los empleados al sentirse apoyados, reconocidos e identificados como seres de valor humano, responden satisfactoriamente en lo laboral.
- Un punto de gran importancia es que el trabajador se sienta escuchado y tomado en cuenta por lo cual se aconseja que se manejen las juntas de empleados donde ellos puedan expresar directamente con los dueños sus

inconformidades y puedan dar su punto de vista sobre las acciones que toma la empresa en lo que a ellos concierne.

- Se sugiere mantener informado al personal acerca de las metas y objetivos organizacionales que se quieran lograr, de tal manera que se cree sentido de pertenencia y responsabilidad hacia el trabajo
- Realizar diagnósticos internos para:
 1. Determinar cuáles son las expectativas de los trabajadores en base a la estructura organizacional, verificando cuales son factibles de emplear para mejorar el funcionamiento interno y así tener una correcta división y distribución del trabajo.
 2. De forma periódica, para establecer los tiempos reales de ejecución de planes y metas, en base a la estructura organizacional.
 3. Determinar el buen manejo de los procesos y las actividades que sean susceptibles a reorganizar, para no impactar el capital humano y disminuya a su vez la eficiencia en su trabajo.
 4. Incluir como parte del plan gerencial, una medición del clima organizacional, que proporcione una apreciación compartida del ambiente donde se realiza el trabajo.
- Finalmente se recomienda, realizar una evaluación periódica del desempeño del departamento de administración, sus funciones, procesos y personal, en periodos de tiempo de tres meses, esto con la finalidad de tomar la medidas correctivas a que dieran lugar.

LISTA DE REFERENCIAS

Alcántara, J. (2010), en su trabajo de grado para optar al título en especialista en Derecho Mercantil, de la Universidad de los Andes, denominado **La Motivación en el desempeño del recurso humano en las Compañías Anónimas. Caso: Banesco Banco Universal C.A., Agencia Mérida Centro**. Trabajo no publicado.

All, Daniela. (2012). **Efecto del Compromiso Organizacional, los Factores Biográficos y Laborales sobre el Nivel de Intención de Rotación Voluntaria del Personal de Equipo de una Empresa de Entretenimiento**. Trabajo especial de grado (Tesis de Maestría) no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Arias, Fidias G (2012). **El Proyecto de Investigación, Inducción a la Metodología Científica**. Editorial Episteme. 6ta edición. Caracas, Venezuela.

Arismendi, y Pirela, C (2011), presentaron un trabajo titulado: “**Factores que están influyendo en la Rotación de Personal, la Desmotivación de éste y la disminución de las ventas de la empresa Inversiones Ruel C.A., Ubicada en San Diego, Edo. Carabobo**”. Presentado en la Universidad de Carabobo. Trabajo no publicado.

Balestrini Acuña, Mirian (2011). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. BL Consultores Asociados Servicio Editorial. Caracas Venezuela.

Bernadette, Kenny (2014). "La crisis venidera en la rotación de empleados". Director principal de empleos de Adecco, disponible en pyme.lavoztx.com/qu-es-una-buena-tasa-de-rotacin-de-empleados-1078.

Castro, Fernando (2003). **El Proyecto De Investigación Y Su Esquema De Elaboración**. Editorial Uyapar. Caracas. Venezuela.

Chandler, Alfred (2002). **Desarrollo de Estrategias y Objetivos Organizacionales. Guía de capacitación**. Editorial Limusa. Noriega Editores.

Chiavenato, Idalberto (2011). **Administración de Recursos Humanos**. 9na Edición. MC Graw Hill. México.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Ediciones Gaceta Oficial 5.453 de la República Bolivariana de Venezuela*. Marzo 24 de 2000.

Davenport, Thomas (2000). **Capital Humano Creando Ventajas Competitivas a Través de las Personas**. Gestion 2000, Departamento de promoción Comte Borrelli, 241. Barcelona, España.

Del Canto, Eros (2014). **La gestión del Capital Humano en los Gobiernos Locales: Aproximación a un Modelo**. Signos Ediciones y Comunicaciones C.A. Valencia, Venezuela.

Delgado de Smit, Yamile (2013). **La Investigación Social en Proceso**. Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Valencia, Estado Carabobo.

Dessler, Gary (2009). **Administración de Recursos Humanos**. XI edición. Pearson Educación, Mexico 2009.

Fred, Deavid (1997). **Administración Estratégica**. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.

González, V (2013). **Diseño de un Programa de Incentivo Laboral como Técnica Gerencial para incrementar la Motivación en el Desempeño del Personal. Caso: Secretaria De Producción Turismo y Economía Popular (S.E.P.T.E.P.)**”, realizado en la Universidad de Carabobo. Trabajo no publicado.

Henderson, B (2008). **Estrategias Gerenciales para contadores Públicos**. Indiana: New Age International.

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos. y Baptista, María. (2010). **Metodología de la Investigación**. Quinta Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México. México.

Herzberg, Frederick, (1966). **Teoría de los dos factores**. Editorial Planeta. Madrid. España.

[Http://www.haygroup.com/ve](http://www.haygroup.com/ve).

Hurtado, Jacqueline (2012). **El Proyecto de Investigación**. Cuarta Edición. Editorial Quiron. Caracas. Venezuela.

Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores (LOTT). (2012) Ediciones Gaceta Oficial 6.076 de la República Bolivariana de Venezuela. Mayo 7 de 2012

Maslow, Abraham. (1943). El hombre auto realizado. 1era edición. Editorial Kairos. Barcelona España.

Maslow, Abraham. (1998). **Maslowon Management**. (Hardcover). Ediciones Ann R, Kaplan, United, Estate of América.

Organización Internacional del Trabajo (2000).

Palella, Santa y Martins, Feliberto (2010). **Metodología de Investigación Cuantitativa**. Tercera Edición. Editorial Fedeupel. Caracas. Venezuela.

Paredes, M (2011). **Rotación de Personal en una empresa de ventas al detalle de calzado en Guatemala**”, presentado en la Universidad Panamericana de Guatemala. Trabajo no publicado.

Rey de Polanco, Nerza (2013). **Planificación y Desarrollo del Talento Humano**. Edición 1º, Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Valencia, Estado Carabobo.

Robbins Stephen (1998) Comportamiento Organizacional. Editorial Mc Graw Hill. México.

Rodríguez Noriega, Yajaira, Ochoa de Rigual, Nilda y Pineda, Miguel Angel. (2012) **LaExperiencia de Investigar**. Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Tamayo y Tamayo (2011). **El Proceso de la Investigación Científica**. Editorial Limusa.

Thompson, Arthur y Strickland, John (2003). **Administración Estratégica**. 4ta Edición. MC Graw Hill. México.

Universidad Santa María (2012). **Normas para la Elaboración, Presentación y Evaluación de los Trabajos Especiales de Grado**. Caracas.

Zamora, N (2013). **Planeación Estratégica para disminuir los Índices de Rotación de Personal de Tiendas Oxxo**”, presentado en el Instituto Tecnológico de La Paz División de Estudios de Posgrado e Investigación de México. Trabajo no publicado.