

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL



FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE
INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

TEMA:

**“ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LA
EMPRESA A.G. DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA EN LA CIUDAD
DE CUENCA”.**

TUTOR:

ING. DANILO MERCHÁN

AUTORA:

NELLY ELIZABETH GUAMÁN SUSCAL

Cuenca, 30 de Noviembre 2011

Yo, **Nelly Elizabeth Guamán Suscal**, declaro conocer y aceptar la disposición de la Normativa de la Universidad Tecnológica Israel que en su parte pertinente textualmente dice: “Forma parte del Patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de las investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Nelly Elizabeth Guamán Suscal

CERTIFICACION DE AUTORIA

Los contenidos, argumentos, exposiciones, conclusiones del trabajo de investigación con título “ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA A.G. DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA EN LA CIUDAD DE CUENCA” son de responsabilidad del autor.

Nelly Elizabeth Guamán Suscal

DEDICATORIA

Al culminar este proyecto quiero dedicarlo primeramente a Dios mi padre celestial, quien con su maravillosos amor ha transformado mi vida, siendo mi luz en el camino, quien me da ánimos y fuerzas para continuar trazándome metas y sueños en la vida para hacerlos realidad.

También quiero dedicarlo a mi madre, que es el motivo por el que no me he detenido, siendo mi mayor apoyo en la vida, quien me ha llenado de deseos de continuar en mis estudios, preparándome para afrontar las diferentes situaciones de la vida cotidiana y profesional que me permitirán aprender mucho mas y obtener algo bueno de ello.

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar un agradecimiento a las personas más especiales e importantes de mi vida que gustosamente me brindaron su ayuda para la realización de este proyecto, a mi madre Marlene Suscal, por su apoyo incondicional en todos estos años de estudio universitario hasta llegar al momento de culminar mis estudios. Gracias por su ejemplo, sus palabras, y su amor incondicional.

A mis hermanas Ana Guamán, Verónica Guamán y cuñado Luis Salazar, quienes han estado siempre conmigo, su apoyo que me han llenado de aliento y fuerza. Gracias por ser tan buenos, les quiero mucho.

A Dios que es el centro de mi vida, Gracias por la vida que me diste, por estar conmigo y guiar mis pasos. Sin tu fuerza y amor no hubiera logrado nada.

RESUMEN

Este proyecto es un análisis sobre la Rotación del Personal dentro de la empresa "A.G. distribuciones Cía. Ltda", se lo ha realizado con el fin de determinar las posibles causas que han dado origen a que un empleado abandone su puesto de trabajo y así, dar soluciones para disminuir la rotación del personal, consiguiendo que la empresa pueda seguir realizando sus actividades sin ningún impedimento.

En este análisis se tomó en cuenta primeramente la situación actual de la empresa para determinar cómo está organizado el personal, desarrollando sus funciones, clima laboral, etc.

Cada punto ha sido de gran importancia ya que se ha logrado conseguir más información acerca de este tema de actualidad que ataca a varias empresas, siendo de alta preocupación para la mayoría de directivos.

Además se ha podido fijar cuales podrían ser las posibles causas de la Rotación del Personal en la empresa, que detienen el correcto desempeño de la fuerza de trabajo, como también se plantean algunas soluciones que ayudarán a la empresa a disminuir este problema al ponerlas en práctica, siendo un beneficio para la misma, ya que proporcionara un conocimiento acerca de cómo mantener al personal satisfecho en sus diferentes puestos de trabajo sintiéndose en un lugar agradable, que no deseen abandonar.

ABSTRACT

This project is an analysis on the Personnel's Rotation inside the company "A.G. Distribuciones Cía. Ltda", was carried out it with the purpose of determining the possible causes that have given origin to that an employee abandons his work post and this way, to give solutions to diminish the personnel's rotation, getting that the company can continue carrying out its activities without any impediment.

In this analysis one took firstly into account the current situation of the company to determine how the personnel is organized, developing his functions, labor climate, etc.

Each point has been since of great importance it has been possible to get more information about this topic of present time than it attacks to several companies, being of high concern for most of directive.

Also been able to fix which could be the possible causes of the Personnel's Rotation in the company that stop the correct acting of the work force, as well as they think about some solutions that they will help to the company to diminish this problem when putting them into practice, being a benefit for the same one, since it provided a knowing about how to maintain the personnel satisfied in their different work positions feeling in a pleasant place that they don't want to abandon.

ÍNDICE

CAPITULO I

1. INTRODUCCION.....	1
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1.1. Antecedentes.....	2
1.1.1.2. Causa - Efectos	3
1.2. FORMULACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA ESPECÍFICA	5
1.2.1. Problema principal	5
1.2.2. Problemas secundarios.....	5
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. Objetivo General	5
1.3.2. Objetivos Específicos.....	5
1.4. JUSTIFICACIÓN	6
1.4.1. Teórica.....	6
1.4.2. Metodológica.....	6
1.4.3. Práctica.....	7
1.5. MARCO DE REFERENCIA.....	7
1.5.1. Marco Teórico	7
1.6. METODOLOGÍA Y CRONOGRAMA.....	10

CAPITULO II

2. MARCO DE REFERENCIA	15
2.1. Ausentismo en los puestos de trabajo.....	15
2.2. Capacitación.....	16
2.3. Comunicación con el personal	17

2.4. Rotación del Personal	18
CAPITULO III	
3. METODOLOGÍA.....	20
CAPITULO IV	
4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PERSONAL DENTRO DE LA EMPRESA.....	22
4.1. Descripción del Objeto de estudio.....	22
4.2. Organización del personal.....	24
4.2.1. Descripción de Funciones.....	25
4.3. Reclutamiento y Selección del personal.....	29
4.4. Clima Laboral	31
4.5. El ausentismo en los puestos de trabajo.....	32
CAPÍTULO V	
5. POSIBLES CAUSAS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA.....	36
5.1. Encuesta al personal de la empresa	36
5.2. Falta de motivación	50
5.3. Falta de capacitación	51
5.4. Ambiente laboral Incómodo.....	51
5.5. Desconocimiento de las necesidades del personal.....	52
5.6. Falta de Comunicación con el Personal.....	53
CAPITULO VI	
6. PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES PARA DISMINUIR LA ROTACION DEL PERSONAL.....	54
6.1. Liderazgo en los Recursos Humanos.....	54
6.1.1. Actividades de un buen líder.....	55
6.1.2. Concepción de dirigir y ser dirigido	57

6.2.	Motivación al personal de la empresa.....	59
6.3.	Capacitación a la fuerza de trabajo.....	60
6.3.1.	Objetivos de la capacitación.....	62
6.4.	Factores importantes para mejorar el Ambiente Laboral.....	63
6.4.1.	Comunicación eficaz con el medio laboral.....	65
6.4.2.	Igualdad y Reconocimiento.....	67
6.4.3.	Trabajo en Equipo.....	68
6.4.3.1.	Ventajas del trabajo en equipo	69
6.5.	Presupuesto	71

CAPITULO VII

7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
7.1.	Conclusiones.....	73
7.2.	Recomendaciones.....	75

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Diagrama de Causas- Efecto.....	4
Gráfico 2:	Organigrama de la empresa.....	25
Gráfico 3:	Flujo grama de no ausentismo.....	33
Gráfico 4:	Flujo grama de ausentismo.....	34
Gráfico 5:	Encuesta pregunta 1.....	39
Gráfico 6:	Encuesta pregunta 2.....	40
Gráfico 7:	Encuesta pregunta 3.....	41
Gráfico 8:	Encuesta pregunta 4.....	42
Gráfico 9:	Encuesta pregunta 5.....	43
Gráfico 10:	Encuesta pregunta 6.....	44
Gráfico 11:	Encuesta pregunta 7.....	45

Gráfico 12: Encuesta pregunta 8.....	46
Gráfico 13: Encuesta pregunta 9.....	47
Gráfico 14: Encuesta pregunta 10.....	48
Gráfico 15: Encuesta pregunta 11.....	49
Gráfico 16: Características de un líder.....	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Características del Diagrama Causa- Efecto.....	4
Tabla 2: Formato de reclutamiento y selección.....	30
Tabla 3: Encuesta pregunta 1.....	39
Tabla 4: Encuesta pregunta 2.....	40
Tabla 5: Encuesta pregunta 3.....	41
Tabla 6: Encuesta pregunta 4.....	42
Tabla 7: Encuesta pregunta 5.....	43
Tabla 8: Encuesta pregunta 6.....	44
Tabla 9: Encuesta pregunta 7.....	45
Tabla 10: Encuesta pregunta 8.....	46
Tabla 11: Encuesta pregunta 9.....	47
Tabla 12: Encuesta pregunta 10.....	48
Tabla 13: Encuesta pregunta 11.....	49
Tabla 14: Tendencias de Liderazgo.....	57
Tabla 15: Costos de Capacitación.....	71
Tabla 16: Costos de Incentivos Motivacionales.....	72

CAPITULO I

1. INTRODUCCION

El presente proyecto, surge de la necesidad de analizar la Rotación del Personal que se está dando en la empresa A.G. Distribuciones Compañía Limitada, debido a que la actualidad existe una continua Rotación del Personal en las diferentes áreas de trabajo.

El análisis de la Rotación del Personal para la empresa, ayudará como objetivo principal a detectar las causas que origina este problema, que es de suma importancia porque impide que la empresa pueda desarrollarse como tal, y detenga sus funciones, complicando constantemente su actividades, lo cual acarrea incomodidades para resto de personal.

Además con este análisis la empresa podrá dar mayor importancia a las necesidades de todo el personal, lo que como resultado se obtendrá una fuerza de trabajo satisfecha que trabaje eficaz y eficientemente para la empresa.

De esta forma la empresa tendrá la oportunidad de mejorar cada área de trabajo, y así lograr el desarrollo de cada actividad sin impedimentos con el personal.

En el desarrollo de los capítulos de este trabajo investigativo se realizará un análisis de la situación actual del personal de la empresa, que dará a conocer cómo se encuentran desarrollando cada una de las funciones, así mismo se determinarán las posibles causas de la rotación del personal que son las razones por las que el Personal abandona su trabajo, y finalmente se plantearán soluciones que ayuden a la empresa a disminuir la Rotación del Personal.

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

Análisis de la Rotación del Personal de la Empresa A.G. Distribuciones Cía. Ltda en la Ciudad de Cuenca.

1.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1.1. Antecedentes

Azuero Gonzales compañía limitada es una empresa dedicada a la distribución de confitería de la marca Arcor en la ciudad de Cuenca desde el mes de agosto del año 2004.

Se encuentra ubicada en el sector de Miraflores en las calles Turuhuayco y Pasacalle.

En la actualidad la empresa tiene 21 trabajadores, y maneja alrededor de 250 ítems, las instalaciones de la empresa cuenta con una gran bodega para sus productos, oficina de gerente general, supervisor de ventas, secretaria, contabilidad y oficina de vendedores.

El proveedor de la empresa es Unidal Ecuador S.A ubicado en el Km. 4,5 Av. J. Tanca Marengo Lot. Satirón, calle Emilio Romero M. (atrás de Promadasa), quienes abastecen constantemente de productos Arcor mediante el supervisor de ventas Sr. Marco Reyes, quien constantemente tiene contacto con los supervisores de Arcor del país de Chile.

Los clientes que tiene la empresa actualmente se dividen en mayoristas y minoristas dueños de tiendas y locales en diferentes sectores de la ciudad, siendo visitados semanalmente por los ejecutivos de venta, a quienes realizan pedidos de productos Arcor.

En la actualidad la Rotación del Personal es un problema muy fuerte que enfrentan la mayoría de empresas, generando consecuencias negativas, que posteriormente resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante por otra persona, sin determinar las causas del porque se fue la persona que anteriormente laboraba en tal puesto y lo dejó si dejar razones de gran importancia.

El grado de importancia de esta investigación radica en que es necesario buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal que ha repercutido desfavorablemente en la empresa.

Por este motivo se pretende tomar en cuenta los puntos más importantes relacionados con este tema.

Sabiendo que el recurso más valioso son las personas, por lo que hay que saber potenciarlo al máximo, y la empresa debe saber cómo hacerlo, conociendo primeramente los motivos principales de la Rotación de su Personal.

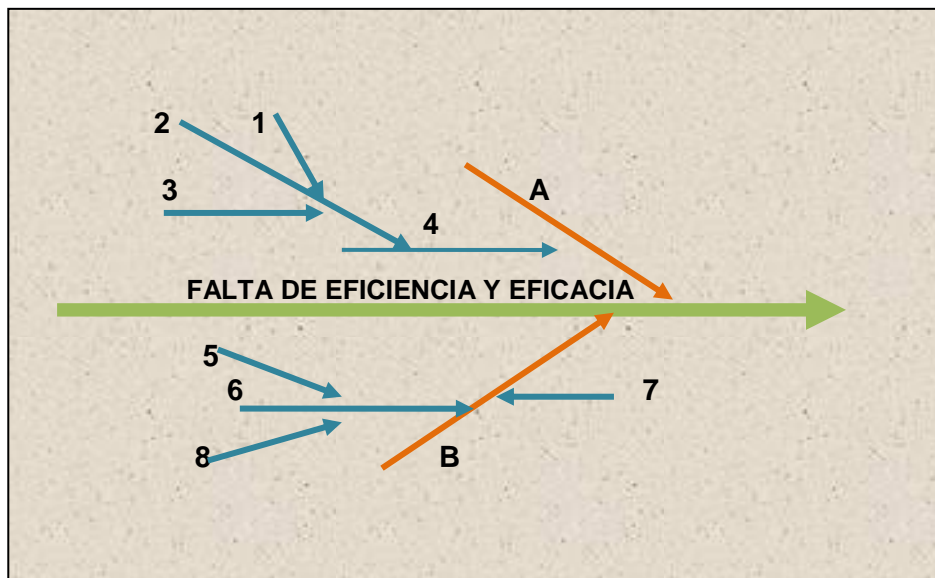
DIAGNÓSTICO O PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA GENERAL

1.1.1.2. Causa - Efectos

Para la realización de este proyecto se han tomado en cuenta algunas causas que podrían estar ligadas entre sí, ocasionando el problema principal en la empresa A.G. Distribuciones Cía. Ltda teniendo como resultado la falta de eficiencia y eficacia en la empresa.

**Diagrama de Causas- Efectos de la Empresa A.G. Distribuciones Cía.
Ltda.**

Gráfico # 1



Fuente: Diagrama de Ishikawa
Elaborado por: Nelly Guamán

Tabla #1

A – Relación causal con las funciones administrativas	B- Relación causal por incidencia de los Recursos Humanos.
1 Mala dirección gerencial	5 Ambiente laboral incomodo
2 Falta de liderazgo	6 Fuerza de trabajo insatisfecha
3 falta de comunicación	7 Falta de capacitación
4Descoordinación de las funciones	8 Falta de motivación

Fuente: Diagrama de Ishikawa
Elaborado por: Nelly Guamán

1.2. FORMULACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA ESPECÍFICA

1.2.1. Problema principal

El problema que se está dando actualmente es la continua Rotación del Personal, que dificulta en gran manera el funcionamiento correcto de la empresa, lo cual conlleva a pérdidas de tiempo y dinero por los obstáculos que representa no contar con la suficiente fuerza de trabajo.

1.2.2. Problemas secundarios

- Ausentismos en puestos de trabajo
- Mal ambiente laboral
- Personal insatisfecho
- Descoordinación de funciones
- Falta de comunicación

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Analizar las causas de la Rotación del Personal en la Empresa A.G. Distribuciones Cía. Ltda en la Ciudad de Cuenca.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de todo el personal que labora dentro de la empresa.

- Determinar las posibles Causas de la Rotación del Personal de la Empresa.
- Plantear soluciones acerca de la continua Rotación del Personal.

1.4. JUSTIFICACIÓN

1.4.1. Teórica

El excesiva Rotación del Personal en las empresas, dificulta las actividades que se desarrollan dentro de ellas, provocando así una notable disminución del cumplimiento de los objetivos planteados por las empresas.

Esto se da por la falta de conocimiento con relación a la administración de los recursos humanos, lo que conlleva a tomar en cuenta algunos conceptos básicos de gran importancia tales como: El ambiente laboral, la comunicación, capacitación del personal, etc. Los cuales dan a conocer puntos claves acerca de cómo solucionar los problemas más frecuentes relacionados la fuerza de trabajo.

1.4.2. Metodológica

La realización de este proyecto permitirá analizar y utilizar varios conceptos en relación al personal de una empresa como: liderazgo, necesidades, como dirigir y ser dirigido, etc.

Con el análisis de la Rotación del Personal, se lograra determinar mejoras en cuanto a la correcta administración del personal, evitando así la excesiva perdida de empleados con lo cual se obtendrá mutuos beneficios, que permitan un desarrollo exitoso de la empresa.

1.4.3. Práctica

El presente proyecto de investigación es con el fin de detectar y analizar cuáles son las causas principales de la Rotación del Personal, que está afectando la relación laboral y así se logre con calidad la misión que debe cumplir la empresa con sus clientes.

Por lo tanto, esta investigación dará a conocer las verdaderas causas que originan la rotación del personal, con el fin de que la empresa pueda corregir los problemas de tipo laboral, en beneficio de la empresa y así estimule a toda su fuerza de trabajo.

Con esta investigación la empresa podrá tener conocimiento de los diferentes factores relacionados con el nacimiento de este problema y así poder atenderlo, ya que es un espacio oportuno que se puede corregir aplicando las recomendaciones que se hagan en esta investigación.

1.5. MARCO DE REFERENCIA

1.5.1. Marco Teórico

Ambiente laboral

El ambiente laboral es uno de los campos de batalla más complejos en los que una persona debe moverse a lo largo de su vida. Además, es posiblemente el único en el que uno no elige al resto de la gente que le rodea.

En cualquier otro ámbito de la vida, el individuo elige con quién estar y las condiciones en los que quiere estar. Si por una u otra causa estas condiciones no son las que uno desea, puede elegir libremente cambiar de aires.

Cuando una persona elige pertenecer a una empresa u organización, lo hace porque tiene algo, por pequeño que sea, en común con el resto de las personas que pertenecen a esa empresa.



No obstante, si no se siente lo suficiente integrado, o no quiere tratar con alguna de esas personas que pertenecen a ese mismo ámbito, se puede contar con propios recursos para evitar ese trato: mostrarse ariscos, eludir los encuentros, etc.... Si tampoco se logra evitarlo, siempre se tendrá la opción de darse de baja y no volver allí.

Incluso en el ámbito familiar, una persona tiene más libertad y recursos que en el mundo laboral.

Las escapatorias que brinda la vida son inmensas en todos los terrenos de la existencia, menos en el mundo del trabajo.

Gente de todas las clases (económicas y culturales), colores (físicos e ideológicos), condiciones (físicas y económicas), estaturas (físicas y mentales), opiniones y creencias se juntan codo con codo con el fin de realizar un mismo trabajo.

Descoordinación de funciones

El fracaso de muchas empresas se ha dado por la mala administración de los recursos humanos, ya que estos no han sido evaluados como se deben, sin darle la debida importancia que se merecen, teniendo como resultado un desequilibrio completo en sus funciones.

La descoordinación de funciones interrumpe el correcto funcionamiento de la empresa deteniendo el cumplimiento de los objetivos ya que la empresa y sus diferentes funciones deberán actuar de forma coordinada.

Por lo que es necesario hacer un análisis importante acerca de este tema ya que tomando en cuenta dos tipos de funciones que se detallarán a continuación.

- Función productiva

Esta función es conocida también como función técnica. Incluye todo el conjunto de actividades a través de las cuales la empresa crea los productos o presta los servicios que son el objeto de su actividad. Las empresas deben ocuparse de la Investigación, el Desarrollo y la innovación (I+D+i), producir o prestar el servicio inherente a su propia actividad y realizar los correspondientes controles de calidad necesarios para comprobar que sus productos o servicios llegan al mercado en óptimas condiciones.

- Función financiera

La función financiera se ocupa de conseguir los recursos financieros necesarios para que la actividad empresarial pueda desarrollarse.

Las actividades financieras en una empresa son mucho más amplias que la imagen que puede proyectar la definición anterior.

Esta función incluiría tres actividades esenciales: la planificación de los recursos, el asesoramiento respecto a la viabilidad de las posibles operaciones que se pretendan realizar y la toma de decisiones respecto al uso de los recursos.

Motivos de la rotación del personal

Son muchas las causas por las cuales existe una gran rotación de personal en las empresas.

Para algunos el factor económico es el principal, para otros la falta de especialización de la población trabajadora, se afirma que existen fuentes de empleo para personal calificado, pero, la mayoría de las personas tienen poca preparación.

Otro fenómeno es la infinidad de centros de trabajo en que aparecen anuncios que solicitan trabajadores generales o ayudantes, en donde se ofrecen salarios mínimos o poco atractivos para nadie; de tal manera que si un trabajador acepta un empleo así, lo abandonará en poco tiempo para buscar mejores oportunidades, mayor ingreso y desarrollo profesional.

Cuando un departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar reduciendo el costo de la rotación.

1.6. METODOLOGÍA Y CRONOGRAMA

Para esta investigación se utilizara los siguientes métodos:

- **Método descriptivo.**- Con el cual se desarrollará el capítulo 4 de la investigación llegando a conocer de manera más profunda el objeto

de estudio como también las situación actual del personal dentro de la empresa las actitudes, donde se podrá describir actividades, procesos y personas, recolectando diferentes datos identificando aspectos importantes que ayudaran al avance de esta investigación.

- **Método analítico.-** Con este método se lograra realizar el capitulo 5 ya que aquí analizara cada uno de los puntos a tratar en el capitulo dos. Observando causas y efectos, estudiando de forma intensiva cada uno de los elementos, para comprender la esencia de toda la investigación.
- **Método deductivo.-** Este método se utilizara en el capítulo 7 ya que permitirá partir de los datos generales a un razonamiento lógico, para aplicarlo al problema que se está dando en la actualidad, utilizando cada unos de los puntos que se van a tratar en este capítulo.
- **Método cualitativo.-** Se lo utilizará para describir detalladamente situaciones que ayudarán a captar el sentido de la investigación, tomando en cuenta actos, ideas para explorar y describir la realidad, comprendiendo profundamente el comportamiento humano, respondiente a las preguntas como cual, donde y cuando, observando los puntos clave de este proyecto.

Para el desarrollo de este proyecto se recopilará información de la propia empresa con relación al personal que labora en la misma, esta información nos ayudará a determinar las diferentes tipos de aspectos importantes acerca de la rotación del personal.

Otras de las técnicas de investigación serán las encuestas ya que esto nos permitirá conocer con claridad la opinión que tiene el personal.

Además para el desarrollo de este proyecto se utilizará información de diferentes fuentes como libros e internet donde se dé a conocer diferentes aspectos de cómo enfrentar la rotación del personal.

CAPITULO II

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Ausentismo en los puestos de trabajo.

Jackofsky y Lawrence (1991), “establecen que las decisiones de rotación son una función parcial de:

- El deseo percibido de continuar en el puesto presente y
- La percepción sobre la facilidad de movimiento de un puesto a otro”.

March y Simon (1987), “sostienen que las decisiones de rotación dependen tanto del deseo de abandonar un puesto como de la posibilidad de realizarlo.

Empleados de altas habilidades dada su maestría en el presente trabajo, por lo tanto, las habilidades relevantes junto con otras características individuales (autoestima, por ejemplo) podrían impactar la percepción personal sobre la facilidad de movimiento y en consecuencia concretar el cambio de empleo”.

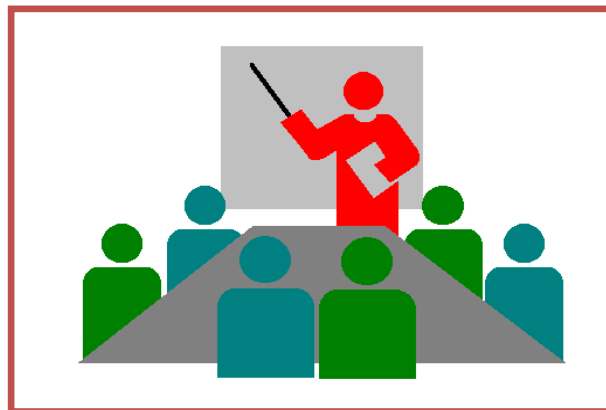
Horbes y Barreto(1993), “han llegado a relacionar las habilidades del trabajador con el nivel de satisfacción que proporciona el empleo en función de lo rutinarias o demandantes que son las tareas del puesto; según ellos una persona con grandes habilidades se sentirá insatisfecha en la medida en que el trabajo es mas rutinario, mientras que la satisfacción será mayor. Para esta persona si el trabajo es altamente demandante y poco rutinario”.

Estos conceptos sugieren la necesidad de seleccionar personas que se adapten a las demandas del puesto para evitar situaciones en las que las personas talentosas crean en su capacidad de encontrar alternativas de trabajo y deseen moverse a ello por la subutilización actual de sus talentos.

Esto implica contratar personas capaces de desempeñar la posición por largos periodos y la plena utilización de todas las habilidades de los empleados talentosos, para reducir su deseo de irse, lo cual nivelara las demandas del puesto con talento de las personas; promoviendo a los trabajadores a diferentes puestos.

2.2. Capacitación

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.



Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicos y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo.

La capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

2.3. Comunicación con el personal

La comunicación permanente entre las personas que integran el personal de una empresa es básica para el éxito de ésta. Sin comunicación no es posible ir todos en una misma dirección.

La comunicación interna es imprescindible para que todo el personal de la empresa, al nivel que sea necesario, conozca cuáles son esos planes, esos objetivos a alcanzar y su grado de participación y esfuerzo en esa tarea.

Si no existe comunicación interna o ésta no es la adecuada, el personal no sabrá a donde se dirige el barco, la ruta a seguir y que se espera aporte cada cual. Esta situación, normalmente, inviabilizará los planes y oscurecerá los objetivos a alcanzar.



Es, en consecuencia, evidente que la Dirección ha de promover acciones eficaces para lograr una buena comunicación interna, vertical y horizontal, en todas las estructuras orgánicas de la empresa.

La Dirección debe mantener canales abiertos de esa comunicación para informar, promover, estimular y dar a conocer toda clase de contenidos, relativos a sus planes, objetivos y acciones a realizar a su personal. También, debe de utilizar esos cauces o canales de comunicación para conocer, informarse, pulsar las opiniones y sugerencias de su personal.

2.4. Rotación del Personal

Se define al número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto.

La Rotación del Personal excesiva ha sido considerada un problema de administración de recursos humanos, debido a que incrementa los costos de reclutamiento, selección, integración y capacitación de personal nuevo; impidiendo además cumplir con los programas y metas de producción, ventas, calidad y desarrollo personal.

Para Pigors y Meyers (1985), “la rotación de personal es el grado de movilidad interna de los empleados; evitable o inevitable; saludable o no saludable para una empresa. Para ellos cada tipo de rotación tiene sus propias causas.

Las causas de rotación inevitable son: enfermedades crónicas, accidentes que producen lesiones parciales o totales permanentes, la muerte y la jubilación.

Las causas de rotación evitable son: insatisfacción, bajos sueldos, mala integración del trabajador a la organización, falta de identificación del empleado con los objetivos de la empresa, mala selección del personal, falta de movilidad interna.

Las causas de rotación saludable: ascensos, promociones y traslados que permiten atraer gente nueva que enriquezca con su experiencia, conocimientos, idiosincrasia, iniciativa y potencial a la organización”.

Generalmente detrás de una gran rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos.

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

La presente investigación se llevará a cabo en la empresa A.G. Distribuciones Compañía Limitada distribuidora de confitería Arcor.

En la actualidad el problema que se está dando en la distribuidora es la continua Rotación del Personal que dificulta en gran manera el funcionamiento correcto de la empresa.

Por ello es necesario determinar las causas de la Rotación del Personal, ya que este problema podría desarrollar algunas consecuencias como:

- Desprestigio de la empresa a nivel local, por la continua Rotación del personal.
- Pérdidas de tiempo con la capacitación del nuevo personal.
- Recargas de trabajo, por el ausentismo de puestos no esperados, que detendrá el correcto funcionamiento de la empresa.

Para esta investigación se utilizarán los siguientes métodos:

- **Método descriptivo.**- Con el cual se desarrollará el capítulo 4 de la investigación llegando a conocer de manera más profunda el objeto de estudio como también las situación actual del personal dentro de la empresa las actitudes, donde se podrá describir actividades, procesos y personas, recolectando diferentes datos identificando aspectos importantes que ayudaran al avance de esta investigación.
- **Método analítico.**- Con este método se lograra realizar el capitulo 5 ya que aquí analizará cada uno de los puntos a tratar en el capitulo

cinco. Observando causas y efectos, estudiando de forma intensiva cada uno de los elementos, para comprender la esencia de toda la investigación.

- **Método deductivo.-** Este método permitirá partir de los datos generales a un razonamiento lógico, para aplicarlo al problema que se está dando en la actualidad, utilizando cada unos de los puntos que se van a tratar en este capítulo.

- **Método cualitativo.-** Se lo utilizará para describir detalladamente situaciones que ayudarán a captar el sentido de la investigación, tomando en cuenta actos, ideas para explorar y describir la realidad, comprendiendo profundamente el comportamiento humano, respondiente a las preguntas como cual, donde y cuando, observando los puntos clave de este proyecto.

Además para el desarrollo de este proyecto se utilizará información de diferentes fuentes como libros e internet donde se dé a conocer diferentes aspectos de cómo enfrentar la rotación del personal.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PERSONAL DENTRO DE LA EMPRESA.

4.1. Descripción del Objeto de estudio.

Azuero Gonzáles compañía limitada es una empresa distribuidora de confitería, se inicio en agosto del 2004 en Totoracocha en las calles Huancavilcas e Inca Toparpa con dos vendedores y dos chóferes, su infraestructura era apenas una habitación sin oficinas en donde guardaban los pocos productos que distribuían en la ciudad.

La empresa inicialmente llevaba el nombre de A.G Distribuciones, distribuyendo productos como yogueta de la marca Aldor, All Natural y Jean cola.



Al cabo de seis meses empezaron a distribuir en la ciudad de Cuenca productos de Dos en Uno y Arcor como: Golpe, Nikolo, Gomitas Oso, Gomitas Mogul y Chupete Butter Cream.



En el mes de junio del año 2005 se expande la empresa con productos hacia el oriente, durante un año, pero no dio mayores beneficios, de esta forma la empresa buscó nuevos mercados a los alrededores de la ciudad de Cuenca, como: Cañar, Azogues, Gualaceo, Paute entre otros.

En el año 2006 la empresa se traslada al centro de la ciudad de Cuenca en las calles Antonio Vega Muñoz y Benigno Malo con un incremento de cuatro trabajadores ampliando sus instalaciones al doble de lo que fue en un comienzo.

En el año 2008 la empresa crece aun más y se traslada al sector de Miraflores en las calles Turuhuayco y Pasacalle, en el transcurso de este mismo año la empresa A.G Distribuciones cambia su nombre a Azuero Gonzáles compañía limitada.

Actualmente la empresa se encuentra ubicada en el mismo lugar antes mencionado, tiene 21 trabajadores y maneja alrededor de 250 ítems, por esta razón las instalaciones de la empresa ahora cuenta con una gran bodega para sus productos, oficina de gerente general, supervisor de ventas, secretaria,

contabilidad y oficina de vendedores consiguiendo de esta forma una mejor administración en todos sus departamentos.

En la actualidad la empresa se encuentra con un problema muy fuerte que enfrentan la mayoría de empresas que es la Rotación del Personal, esto ha generando consecuencias negativas por lo que es necesario determinar las causas del porque se fue la persona que anteriormente laboraba en tal puesto y lo dejó sin dejar razones de gran importancia.

Por este motivo en el desarrollo de este proyecto se pretende tomar en cuenta los puntos más importantes relacionados con la Rotación del Personal.

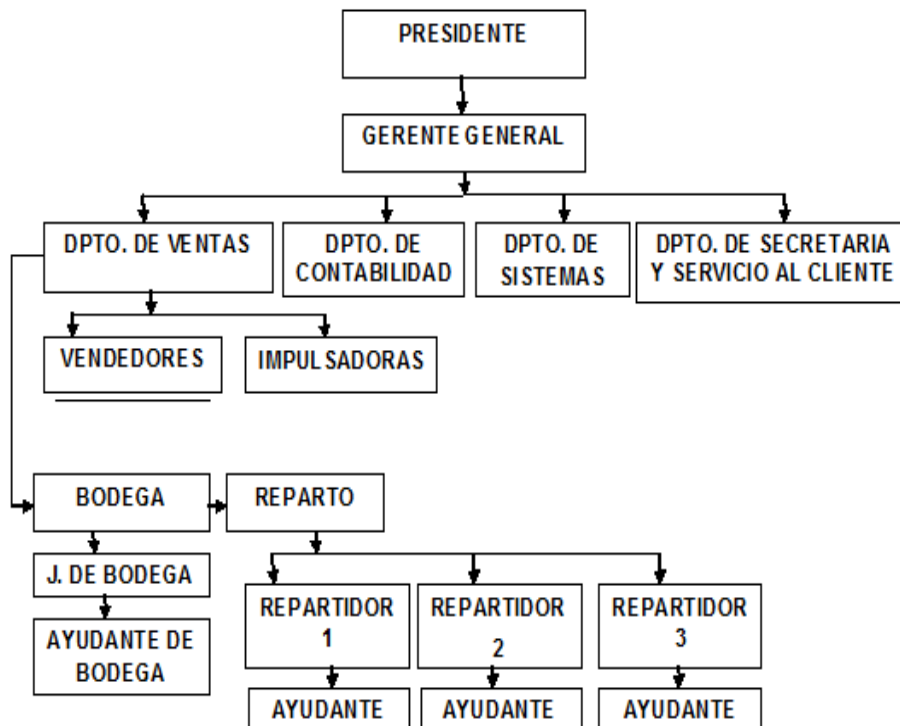
Sabiendo que el recurso más valioso son las personas, por lo que hay que saber potenciarlo al máximo, y la empresa debe saber cómo hacerlo, conociendo primeramente los motivos principales de la Rotación de su Personal.

4.2. Organización del personal

La organización del personal incluye una descripción detallada de las funciones de todos los puestos de la empresa, directivos y de línea, como también se describe las responsabilidades y tareas concretas que cada miembro de la organización ejerce.

También conviene describir las responsabilidades y tareas concretas que cada miembro de la organización ejercerá en el proyecto.

Gráfico # 2



Como se puede observar en el organigrama de la empresa A.G. Distribuciones Cía. Ltda, cada departamento es dirigido por el gerente general, quien recibe órdenes del Presidente de la empresa para poder realizar cada una de las actividades que ayuden al continuo desarrollo de la empresa.

4.2.1. Descripción de Funciones

“Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos.

Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización” (Chruden, 1963, 79).

A continuación se describirán las funciones de cada uno de los departamentos para conocer de forma más detallada las funciones que deben cumplir cada departamento para poner en marcha la empresa.

Funciones del Presidente.- Es el responsable de garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores a su cargo. Es el encargado de desarrollar la organización preventiva de la empresa definiendo las funciones y responsabilidades correspondientes a cada nivel jerárquico.

Como compromisos y objetivos a cumplir están:

- Establecer la estructura organizativa necesaria y obligatoria para la realización de las actividades de la empresa.
- Asignar los recursos necesarios, tanto humanos como materiales, para conseguir los objetivos establecidos.

Funciones de gerente General.- El gerente general es quien fija las políticas administrativas. Es responsable de los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, es quien planea, dirige y controla las actividades de la empresa.

También ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la empresa.

Sus principales funciones:

- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.

- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Funciones de departamento de ventas.- Sus funciones son:

- Conocer el mercado donde se distribuirán los productos que ofrece la empresa, como también conseguir nuevos mercados.
- Tener un conocimiento claro de la competencia que pueda constituirse como una amenaza para la empresa.
- Incrementar las ventas y así cumplir con la proyección de ventas.
- Percibir necesidades del cliente y transmitir al gerente (nuevos productos, extensiones de línea, etc.).
- Controlar al personal de ventas, para determinar si están cumpliendo con los niveles de ventas.
- Coordinar con bodega la disponibilidad de los productos de mayor rotación.

Funciones del departamento de contabilidad.- Este departamento es el encargado de los balances financieros, estados de cuentas, pago de impuestos, roles de pagos de todo el personal de la empresa, etc.

También es quien determina la capacidad de liquidez que tiene la empresa para realizar negociaciones de diferente índole.

Funciones del departamento de sistemas.- Como su nombre lo indica el departamento de sistemas tiene que llevar un correcto control de los diferentes

recursos técnicos de la empresa como los programas de hardware y software que se utilizan para pedidos, facturación, etc.

Funciones del departamento de secretaria y servicio al cliente.- Las funciones que realiza este departamento es:

- Facturación de los pedidos en los horarios establecidos.
- Archivar todos los documentos necesarios que la empresa necesite.
- Receptar las llamadas telefónicas a la empresa, dando aviso a las sugerencias o necesidades de los clientes.
- Controlar el nivel de facturas pendientes de su cobro.

Funciones de los vendedores.- Los ejecutivos de venta son un total 7, cada ejecutivo de venta está encargado de cumplir con la visita de los clientes de cada zona urbana o rural a las que son asignados diariamente, como también ellos determinar si realizan créditos o no a sus clientes para su posterior cobro.

También deben tener buen conocimiento de los productos que van a ofrecer a cada cliente, deben efectuar correctamente los pedidos, y cumplir con los niveles de venta asignados cada trimestre.

Funciones de impulsadoras.- La empresa tiene 2 impulsadoras quienes tienen que ayudar a la rotación de los diferentes productos Arcor, como también visitar semanalmente a los clientes potenciales para ofrecer exhibidores que les permita una mejor exhibición de cada producto.

Otra función también es impulsar los productos en supermercados, mega tiendas, etc. sobre todo en fechas especiales.

Funciones de bodega.- bodega se encarga diariamente de preparar los diferentes pedidos para su lugar de destino, distribuirlos para cada camión de reparto y también es el encargado de revisar las fechas de caducidad de los productos, como también su correcto almacenaje.

Funciones de reparto.- Cada repartidor deberá cumplir con la entrega de los pedidos a los clientes a la hora establecida, y realizar los respectivos cobros de facturas sin crédito, si existen devoluciones de producto se deberá hacer saber el motivo de la devolución a la empresa.

Todas las funciones descritas anteriormente son las que en la actualidad se llevan a cabo en la empresa, estando ligados cada departamento uno con otro permitiendo que la empresa pueda funcionar de forma correcta.

4.3. Reclutamiento y Selección del personal

El Reclutamiento y Selección de Personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa; Por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.



Como proceso, el reclutamiento y selección de personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda,

selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización.

Toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr.

Por ello, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización, evaluación y selección posterior para su integración en la empresa.

Para el reclutamiento y selección del personal, la empresa A.G Distribuciones Cía. Ltda aplica el siguiente formato, que ayuda a determinar la contratación de nuevo personal, este formato consta de 8 pasos, que son los siguientes:

Tabla # 2

FORMATO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN		
1	Descripción del puesto	Se detalla el puesto que la empresa está necesitando.
2	Perfil de candidatos	Requisitos que debe tener el candidato.
3	Lo que se espera de ellos	Actitudes que deben tener.
4	Publicar un anuncio en la prensa.	En los diarios más importantes de la ciudad
5	Recolección de carpetas.	Un número necesario
6	Selección de candidatos idóneos para el puesto de trabajo.	Se realizan llamadas telefónicas a los escogidos, para que se presenten en la empresa.
7	Entrevista	Se la realiza para recibir y dar información.
8	Contratación	

Fuente: Distribuidora A.G. Distribuciones Cía. Ltda

Elaborado por: Nelly Guamán.

Cada paso del formato de reclutamiento y selección de personal, son esenciales para definir el nuevo personal, por lo tanto es necesario tomar siempre en cuenta la necesidad de cumplir con cada uno de estos pasos.

4.4. Clima Laboral

“El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.”(Navarro, 1965).

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el clima laboral lo normal es utilizar escalas de evaluación.

En la empresa A.G. Distribuciones Cía. Ltda se desconoce actualmente si existe o no un buen clima laboral dentro de la empresa, por lo que será preciso encuestar a todo el personal que pertenece a la misma, para conocer sus opiniones acerca del clima laboral que se tiene dentro de la empresa.

La encuesta se la realizará en el siguiente capítulo, tomando en cuenta otros puntos claves para definir algunas de las posibles causas de la Rotación del Personal.

Además se podrá analizar si el personal de la empresa está siendo impulsado al crecimiento profesional, con la existencia de un buen administrador que efectué:

- Comunicación honesta.
- Fomente y apoye los retos de trabajo que tiene el personal.
- Se responsabilicé de crear un ambiente propicio y generoso de aprendizaje.
- Mantenga acuerdos.
- Reconozca los logros.

4.5. El ausentismo en los puestos de trabajo

“El ausentismo es el tiempo en que el empleado de una empresa no está trabajando cuando debería de hacerlo, algunos factores que lo ocasionan son la falta de motivación por el trabajo realizado ya sea porque es un experto en su trabajo o porque el trabajo no le gusta, el nivel de empleo, salarios, sexo, edad y situación familiar”. (Chiavenato, 1999).

Es uno de los principales problemas que en cualquier empresa, institución pública o privada, con o sin fines de lucro, ya sean de servicios o de producción, influye negativamente para el cumplimiento de los objetivos y misión de la misma.

"El ausentismo es un aspecto importante a considerar dentro de las empresas, es por ello que afirmamos que hay que planificar y desarrollar estrategias que controlen las causas que lo originan, tomando decisiones que permitan reducir la ausencia de los empleados al trabajo, creando una cultura que logre acoger las buenas iniciativas, así como desechar la malas".(Robbins,1982, 14).

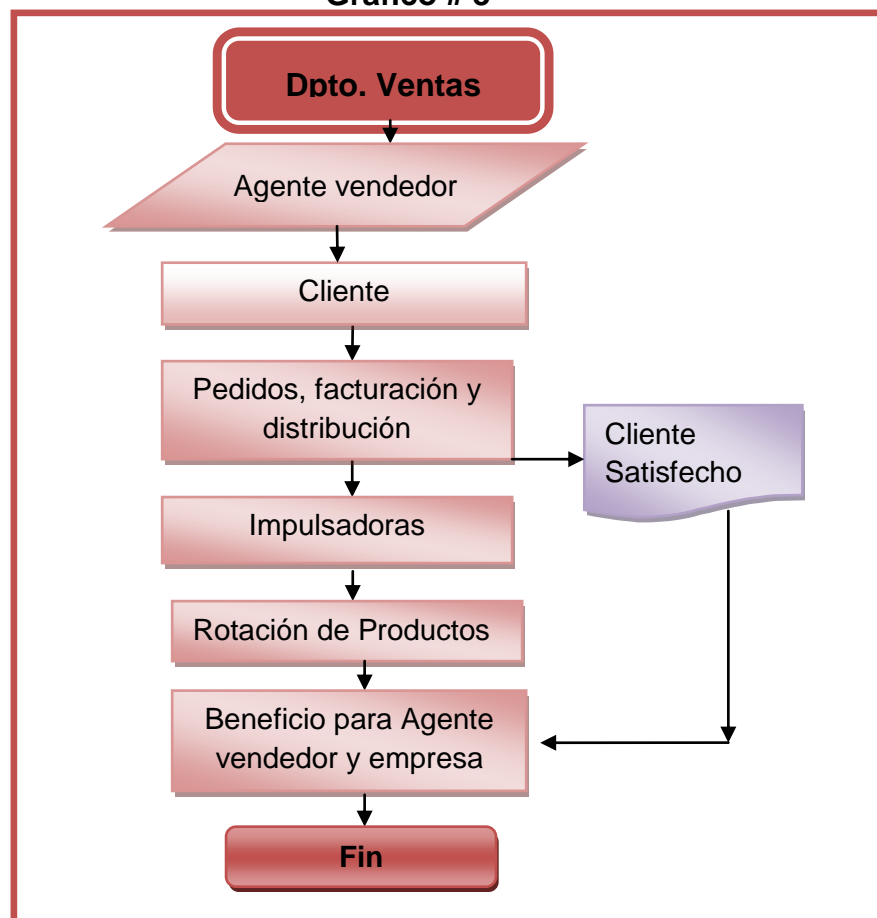
Las causas del ausentismo son varias, no siempre ocurre por causa del empleado; también pueden causarlo la organización, la falta de motivación y

estimulo, las desagradables condiciones de trabajo, falta de adaptación del trabajador a su puesto de trabajo, escasa supervisión de parte del jefe, políticas inadecuadas, y el impacto psicológico de una dirección deficiente.

A.G .Distribuciones Cía. Ltda actualmente ha tenido que atravesar ausentismo laboral en sus diferentes puestos de trabajo, conociendo que el personal de algunas áreas de trabajo dura en el empresa a veces como máximo un mes, lo que ha dificultado en gran manera el desarrollo correcto de sus actividades.

A continuación se podrá ver un ejemplo claro de contar con el personal completo y la ausencia del mismo, en este caso se observará el ausentismo de un agente vendedor de la empresa A.G Distribuciones Cía. Ltda, que obstaculiza las actividades y objetivos de la empresa.

Gráfico # 3



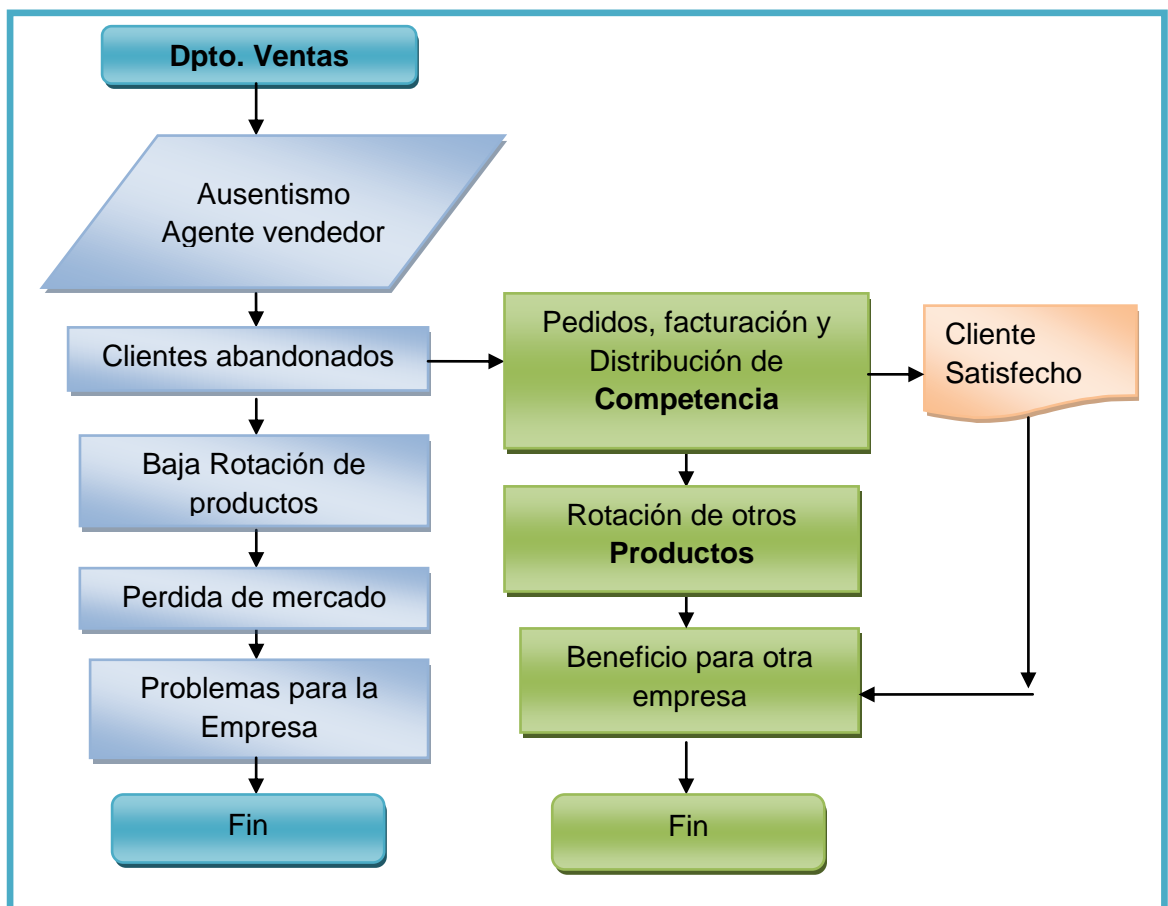
Como se puede visualizar en el flujo grama, el departamento de ventas dirige al agente vendedor, quien es el encargado de visitar semanalmente al cliente, dando a conocer los productos sean estos nuevos o no, como también precios, ofertas, promociones y utilidades para el cliente.

Luego de lograr los pedidos de productos, se realiza la debida facturación y distribución de los productos al cliente, quien recibe ayuda de parte de las impulsadoras, para la venta de los productos.

Esto finalmente da un resultado de la satisfacción del cliente, como también un beneficio para el agente vendedor por su porcentaje de venta que será incrementado en su sueldo, y el beneficio de la empresa por las utilidades recibidas y la ventaja de tener un cliente que adquiera sus productos.

Por otro lado la ausencia de este agente vendedor dará los siguientes resultados:

Gráfico # 4



En este segundo flujo grama se puede observar que al existir el ausentismo de un puesto de trabajo en este ejemplo de un agente vendedor, se tiene como resultado la pérdida de clientes y de mercado, creando un beneficio para la competencia.

Además se puede decir que a la empresa le costó conseguir aquellos clientes y mercado, lo cual los resultados se reflejarán también en la disminución de las ventas.

Otro punto importante es que el ausentismo de este puesto provoca la descoordinación de varias funciones ya que alguien deberá ocupar este puesto vacante, haciéndose difícil para la empresa poner nuevo personal y empezar nuevamente a entrenarlo para el puesto, ya que en un inicio las cosas no salen como se lo tenía preparado, sino más bien existen varias dificultades como:

- Falta de conocimiento de las actividades a realizar.
- Equivocaciones en los pedidos.
- Errores en la facturación y entrega de pedidos al cliente.
- Pérdidas de tiempo y dinero, etc.

Como consecuencia esto causa quejas e insatisfacción del resto de personal, al tener que coordinar nuevamente cada una de las funciones para recuperar el tiempo y dinero perdido.

Como se puede ver en este capítulo se realizó el análisis de la situación actual de la empresa, ahora en el siguiente capítulo se determinarán las posibles causas de la rotación del personal, obteniendo información del personal de la empresa.

CAPÍTULO V

5. POSIBLES CAUSAS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA.

5.1. Encuesta al personal de la empresa

La siguiente encuesta al personal se realizará con el fin de obtener información que ayude a determinar las posibles causas de la rotación del personal en la empresa.

La encuesta se realizará a un total de 21 personas quienes conforman actualmente la empresa, se iniciará primeramente por los jefes de cada departamento los cuales son: departamento de ventas, contabilidad, sistemas, secretaria, bodega y por último al personal de ventas.

El contenido de la encuesta es de 11 preguntas, de las cuales se podrá obtener algunas de las respuestas q ayudarán a conocer los motivos de la continua Rotación del personal en la empresa.

Las preguntas realizadas están enfocadas en el clima laboral, salario, comunicación, etc. Todo lo que una empresa deberá ofrecer al personal que sea contratado para que se sienta satisfecho en su lugar de trabajo.

ENCUESTA PARA DETERMINAR LAS POSIBLES CAUSAS DE LA ROTACION DEL PERSONAL

Buenos días, soy estudiante de la Universidad de Israel, estoy realizando una encuesta para determinar las posibles causas de la Rotación del Personal de la empresa. Gracias por contestar las siguientes preguntas.

1.- ¿El puesto de trabajo que desempeña en la empresa cumple con sus expectativas?

Si

No

2.- ¿Sus tareas están acorde a su puesto de trabajo o perfil?

Si

No

3.- ¿Qué tan satisfecho se siente al trabajar en esta empresa?

Muy satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho

Muy insatisfecho

4.- ¿El ambiente laboral en la empresa es?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

5.- ¿Existe una buena comunicación dentro de la empresa?

Si No

6.- ¿La relación laboral entre jefes y personal es?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

7.- ¿Las funciones que realiza en su puesto de trabajo están bien remuneradas?

Si No

8.- ¿La empresa demuestra tener interés en usted para su desarrollo personal?

Si No

9.- ¿Sus opiniones se toman en cuenta?

Siempre

A veces

Nunca

10.- ¿Se recibe capacitación para mejorar el desempeño de su trabajo?

Si No

11.- ¿Recibe incentivos por realizar bien su trabajo?

Si No

Tabulación de los datos

1.- ¿El puesto de trabajo que desempeña en la empresa cumple con sus expectativas?

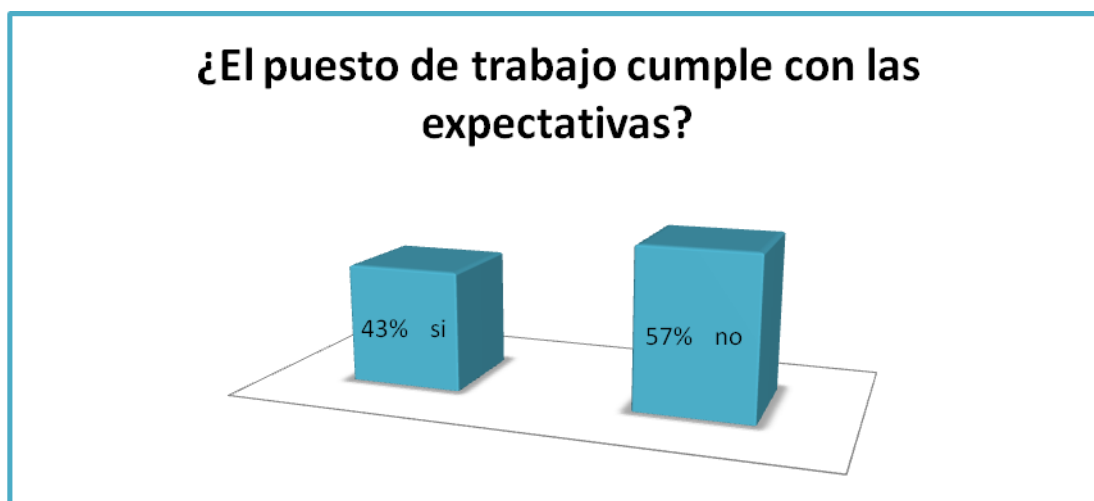
Tabla # 3

Conocimiento de posibles causas de la Rotación del personal		
Área de estudio: ¿El puesto de trabajo cumple con las expectativas?		
Categoría	% de Respuestas	# de Respuestas
Si	43%	9
No	57%	12
Total general	100%	21

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaboración: Nelly Guamán

Gráfico # 5



Fuente: Encuesta Aplicada

Elaboración: Nelly Guamán

Como se puede apreciar en el gráfico, más de mitad del personal que labora en la empresa, responde que su puesto de trabajo no cumple con sus expectativas, lo que da a conocer que existe inconformidad de parte de ellos dentro de la empresa.

2.- ¿Sus tareas están acorde a su puesto de trabajo o perfil?

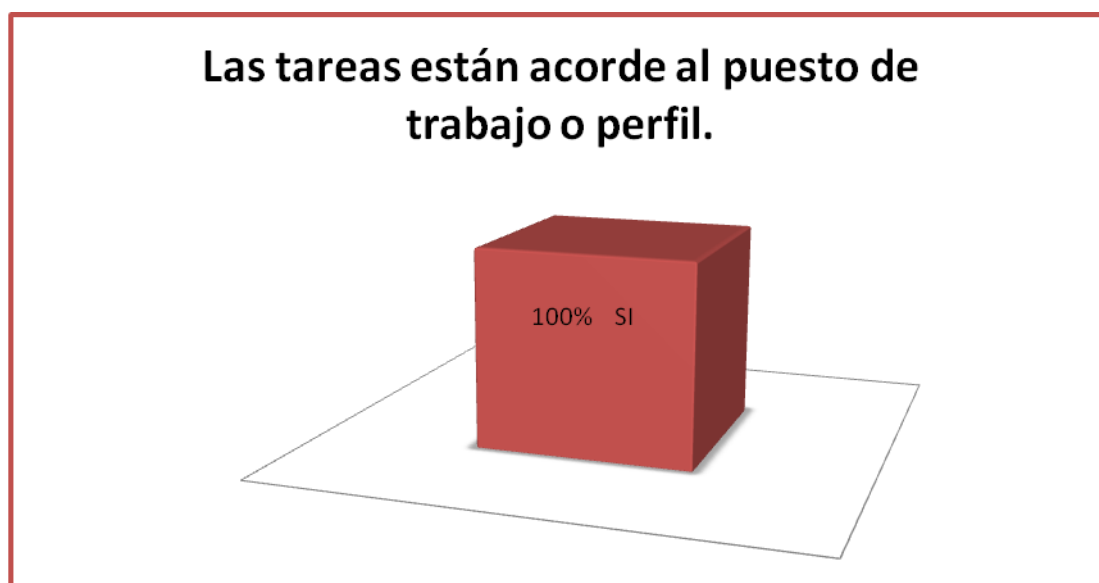
Tabla # 4

Conocimiento de posibles causas de la Rotación del personal		
Área de estudio: ¿Las tareas está acorde al puesto de trabajo o perfil?		
Categoría	% de Respuestas	# de Respuestas
Si	100%	21
No	0%	0
Total general	100%	21

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaboración: Nelly Guamán

Gráfico # 6



Fuente: Encuesta Aplicada

Elaboración: Nelly Guamán

Se puede observar que en esta pregunta, las tareas que realiza el personal en la empresa, están acorde al puesto de trabajo o perfil, concordando todo el personal en sí, que da como resultado en un 100%.

3.- ¿Que tan satisfecho se siente al trabajar en esta empresa?

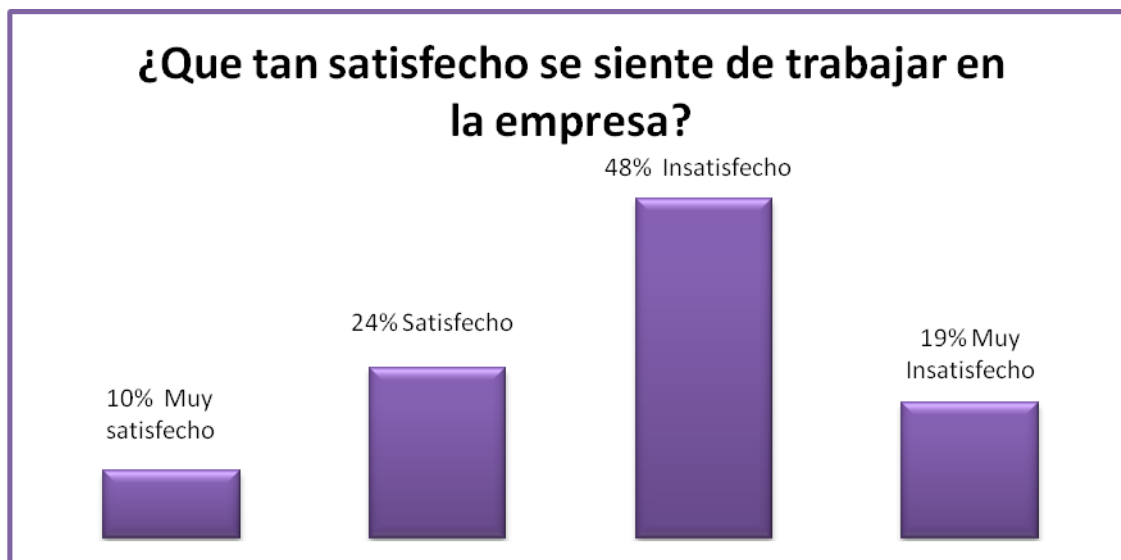
Tabla # 5

Conocimiento de posibles causas de la Rotación del personal Área de estudio: ¿Que tan satisfecho se siente de trabajar en la empresa?		
Categoría	% de Respuestas	# de Respuestas
Muy satisfecho	10%	2
Satisfecho	24%	5
Insatisfecho	48%	10
muy Insatisfecho	19%	4
Total general	100%	21

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaboración: Nelly Guamán

Gráfico # 7



Fuente: Encuesta Aplicada

Elaboración: Nelly Guamán

En este gráfico, se observa que existe un alto porcentaje de insatisfacción del personal de trabajar en la empresa, como también un porcentaje pequeño que se siente satisfecho de trabajar en la empresa, esto llama mucho la atención al tener un resultado desfavorable para la empresa.

4.- ¿El ambiente laboral en la empresa es?

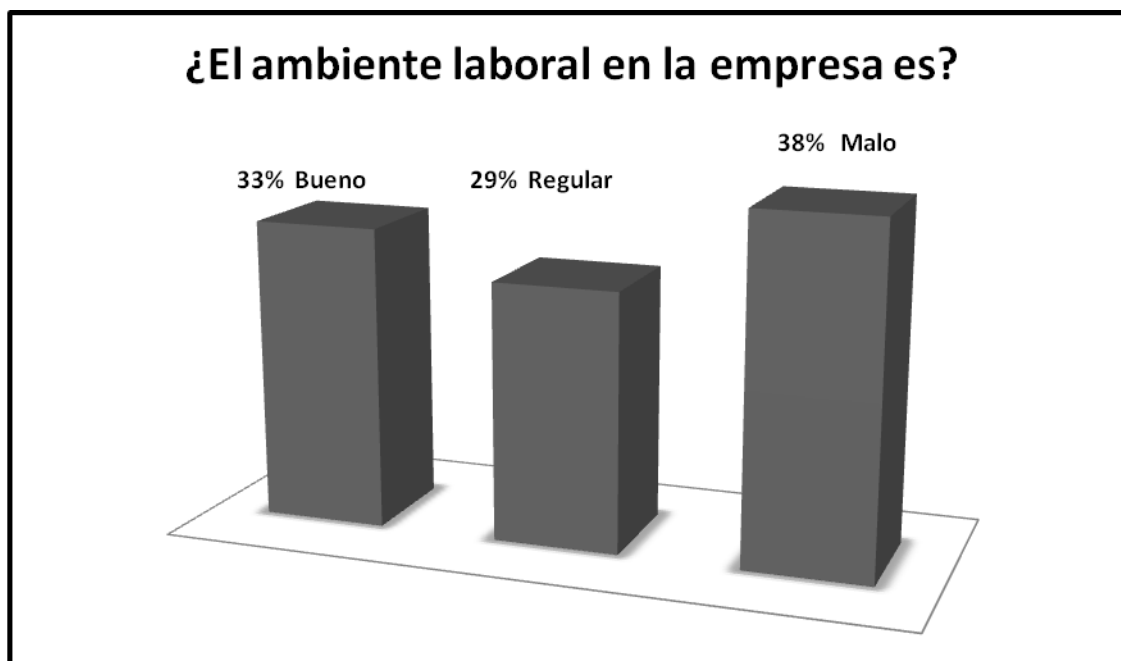
Tabla # 6

Conocimiento de posibles causas de la Rotación del personal Área de estudio: ¿El ambiente laboral en la empresa es?		
categoría	% de Respuestas	# de Respuestas
Excelente	0%	0
Muy bueno	0%	0
Bueno	33%	7
Regular	29%	6
Malo	38%	8
Total general	100%	21

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaboración: Nelly Guamán

Gráfico # 8



Fuente: Encuesta Aplicada

Elaboración: Nelly Guamán

El ambiente laboral en la empresa se da a entender que es malo, ya que el personal ha respondido negativamente a esta pregunta, obtenido el mayor porcentaje, seguido de bueno con un porcentaje menor y por último regular.

5.- ¿Existe una buena comunicación dentro de la empresa?

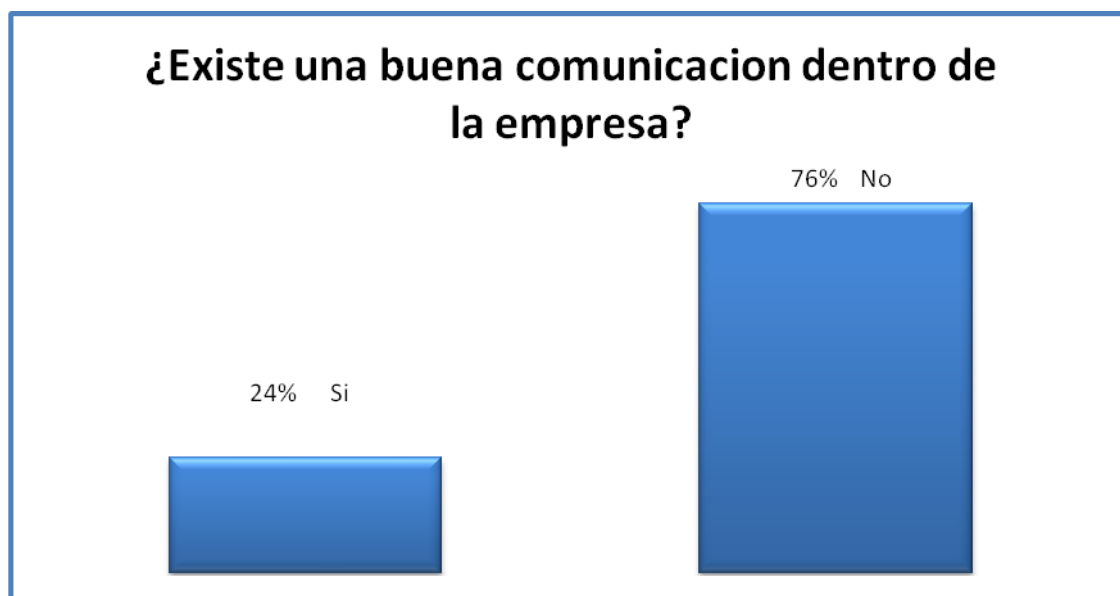
Tabla # 7

Conocimiento de posibles causas de la Rotación del personal Área de estudio: ¿Existe una buena comunicación dentro de la empresa?		
Categoría	% de Respuestas	# de Respuestas
Si	24%	5
No	76%	16
Total general	100%	21

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaboración: Nelly Guamán

Gráfico # 9



Fuente: Encuesta Aplicada

Elaboración: Nelly Guamán

En el gráfico se puede notar que el personal, da a conocer con sus respuestas que no existe una buena comunicación en su lugar de trabajo. Ya que para la mayoría la respuesta es negativa.

6.- ¿La relación laboral entre jefes y personal es?

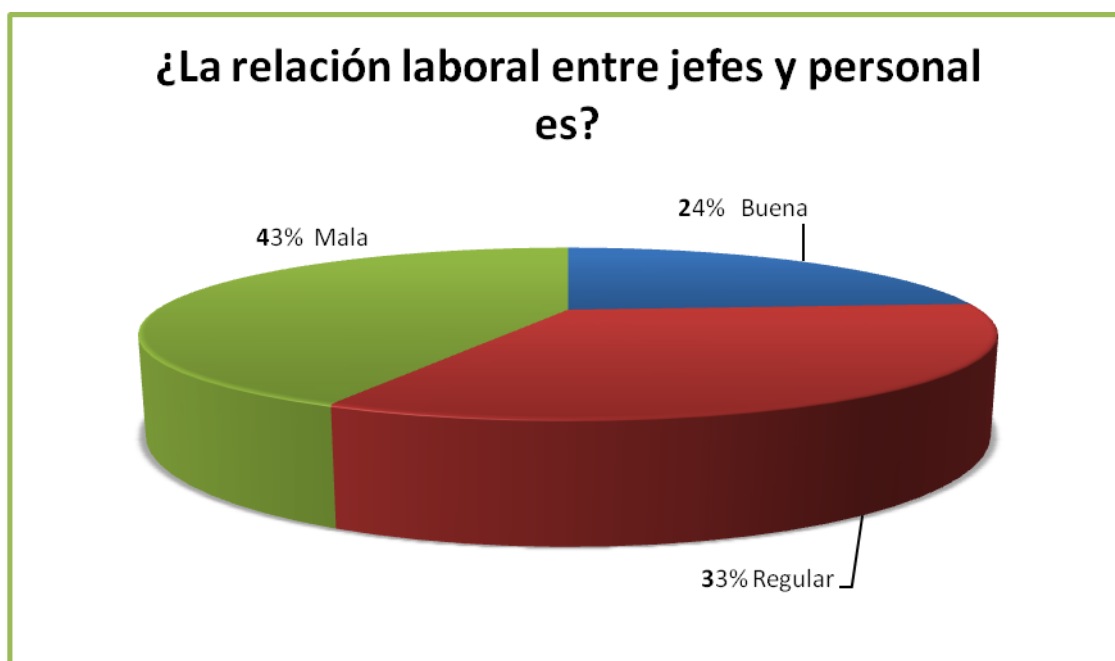
Tabla # 8

Conocimiento de posibles causas de la Rotación del personal		
Área de estudio: ¿La relación laboral entre jefes y personal es?		
categoría	% de Respuestas	# de Respuestas
Excelente	0%	0
Muy Buena	0%	0
Buena	24%	5
Regular	33%	7
Mala	43%	9
Total general	100%	21

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaboración: Nelly Guamán

Gráfico # 10



Fuente: Encuesta Aplicada

Elaboración: Nelly Guamán

La relación laboral entre jefes y personal como mayor resultado se puede notar que es mala, ya que tiene el mayor porcentaje en las respuestas, solamente un porcentaje bajo responde que es buena.

7.- ¿Las funciones que realiza en su puesto de trabajo están bien remuneradas?

Tabla # 9

Conocimiento de posibles causas de la Rotación del personal Área de estudio ¿Las funciones que realiza en el puesto de trabajo están bien remuneradas?		
Categoría	% de Respuestas	# de Respuestas
Si	81%	17
No	19%	4
Total general	100%	21

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaboración: Nelly Guamán

Gráfico # 11



Fuente: Encuesta Aplicada

Elaboración: Nelly Guamán

Se puede apreciar claramente, que el salario que recibe el personal que labora en la empresa está casi en su totalidad de acuerdo a las funciones que realizan cada uno de ellos.

8.- ¿La empresa demuestra tener interés en usted para su desarrollo personal?

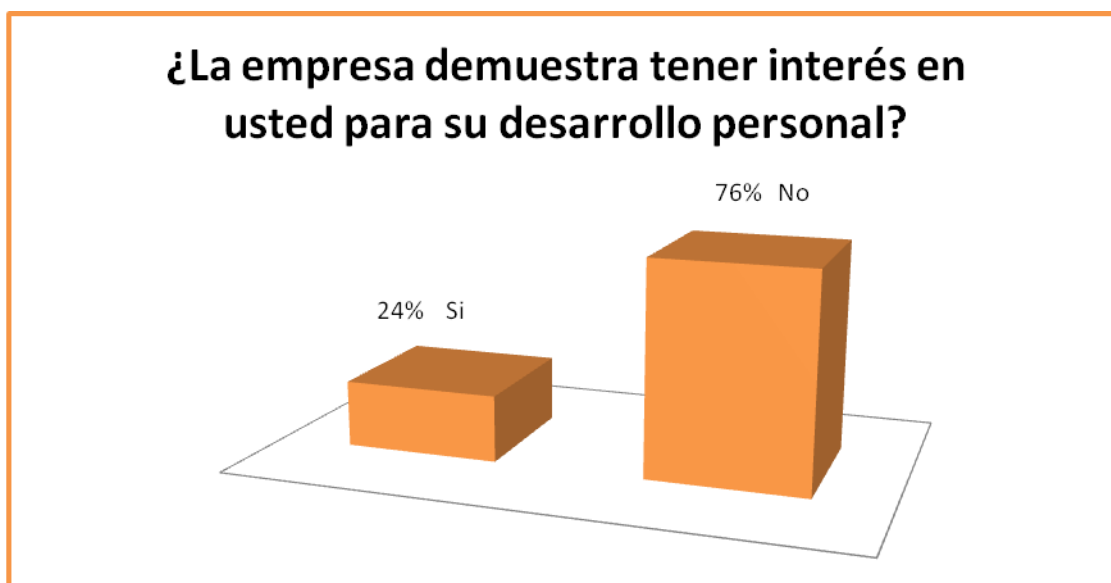
Tabla # 10

Conocimiento de posibles causas de la Rotación del personal Área de estudio: ¿La empresa demuestra tener interés en usted para su desarrollo personal?		
categoría	% de Respuestas	# de Respuestas
si	24%	5
no	76%	16
Total general	100%	21

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaboración: Nelly Guamán

Gráfico # 12



Fuente: Encuesta Aplicada

Elaboración: Nelly Guamán

Solamente un pequeño porcentaje dice que la empresa muestra tener interés para su desarrollo personal, pero la mayoría con un porcentaje del 76% dice que no.

9.- ¿Sus opiniones se toman en cuenta?

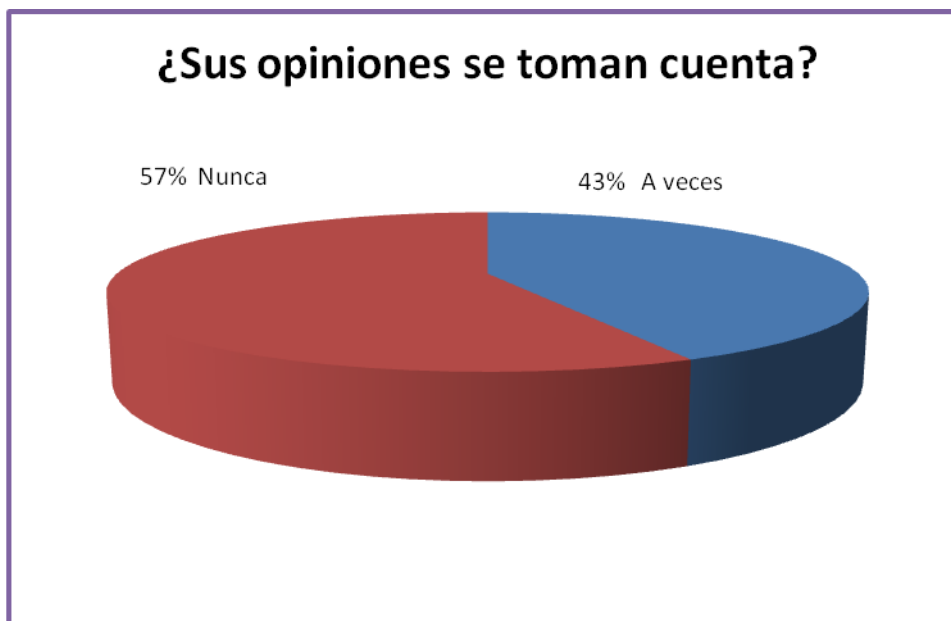
Tabla # 11

Conocimiento de posibles causas de la Rotación del personal.		
Área de estudio: ¿Sus opiniones se toman en cuenta?		
Categoría	% de Respuestas	# de Respuestas
Siempre	0%	0
A veces	43%	9
Nunca	57%	12
Total general	100%	21

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaboración: Nelly Guamán

Gráfico # 13



Fuente: Encuesta Aplicada

Elaboración: Nelly Guamán

El gráfico muestra que menos de la mitad del personal responde que sus opiniones a veces no son tomadas en cuenta, pero el mayor porcentaje dice que nunca son tomadas en cuenta sus opiniones.

10.- ¿Se recibe capacitación para mejorar el desempeño de su trabajo?

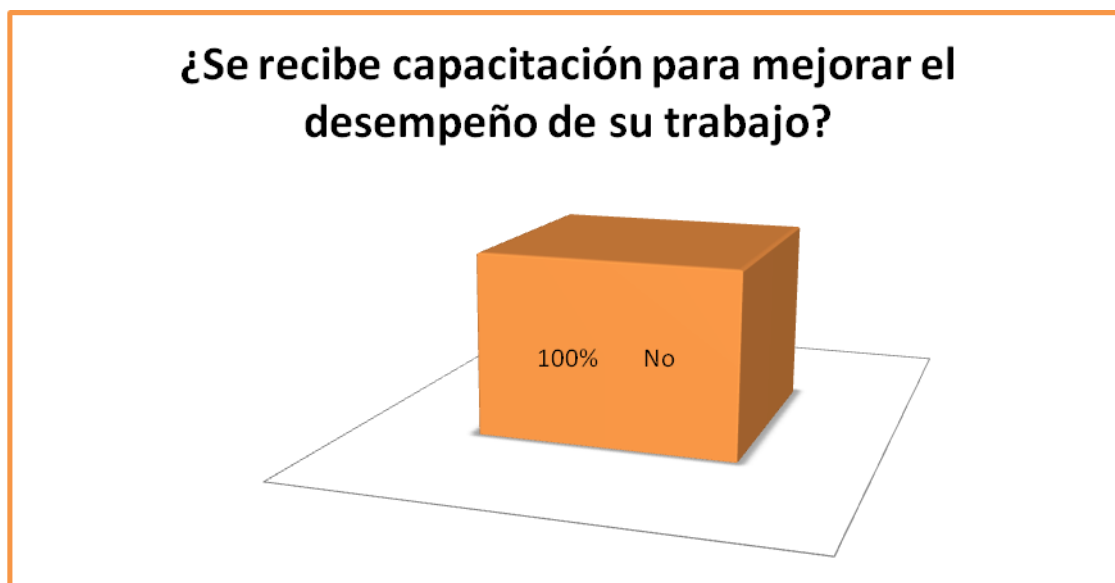
Tabla # 12

Conocimiento de posibles causas de la Rotación del personal Área de estudio: ¿Se recibe capacitación para mejorar el desempeño de su trabajo?		
Categoría	% de Respuestas	# de Respuestas
Si	0%	0
No	100%	21
Total general	100%	21

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaboración: Nelly Guamán

Gráfico # 14



Fuente: Encuesta Aplicada

Elaboración: Nelly Guamán

Los resultados de la pregunta número diez, muestra que en la empresa no se recibe la debida capacitación para mejorar el desempeño de cada uno de los empleados.

11.- ¿Recibe incentivos por realizar bien su trabajo?

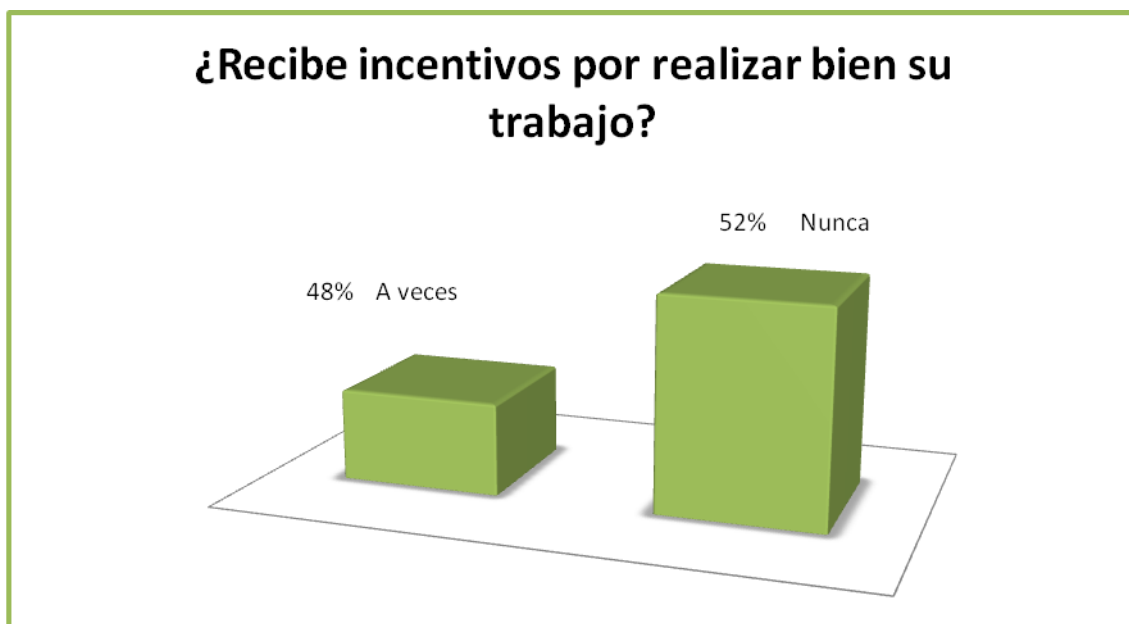
Tabla # 13

Conocimiento de posibles causas de la Rotación del personal		
Área de estudio: ¿Recibe incentivos por realizar bien su trabajo?		
Categoría	% de Respuestas	# de Respuestas
Siempre	0%	0
A veces	48%	10
Nunca	52%	11
Total general	100%	21

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaboración: Nelly Guamán

Gráfico # 15



Fuente: Encuesta Aplicada

Elaboración: Nelly Guamán

El mayor parte del personal da a conocer que nunca reciben incentivos por realizar bien su trabajo, y solo el 48% a veces recibe incentivos por realizar bien su trabajo.

Con los resultados obtenidos en la encuesta realizada al personal de la empresa, se ha logrado obtener algunas de las posibles causas de la rotación de personal, en los siguientes puntos se detallarán algunas de ellas.

5.2. Falta de motivación

La falta de motivación que tiene el personal se convierte automáticamente en desmotivación que arrancaría de la insatisfacción, que provoca una ruptura del comportamiento. Esta ruptura del comportamiento, frena la acción y aparece la apatía que mata el estímulo. Cuando se llega a este punto, es imposible alcanzar el equilibrio y no terminar sintiéndose mal.

El Personal de la empresa A.G Distribuciones Cía. Ltda siente una clara desmotivación ya que la empresa no muestra tener interés en el desarrollo personal de cada uno de ellos, es un punto importante que se debería tomar en cuenta, ya que esto tendrá como resultado la insatisfacción constante del personal.

Además si las opiniones del personal no son tomadas en cuenta, como lo dan a conocer la mayor parte de personal, ellos terminaran sintiéndose desmotivados en su trabajo, lo que no les permitirá trabajar a gusto.

En los resultados que se obtuvieron en las encuestas realizadas también se puede acotar que la mayor parte de personal no recibe incentivos por realizar bien su trabajo, ahí se está hablando también de la inexistencia de la total motivación.

Lo que impedirá que el personal tenga el deseo de ir mejorando diariamente el desarrollo de sus funciones.

Todo personal necesita en su puesto de trabajo motivación, y más aun si su trabajo está bien realizado.

Si esto no se corrige dentro de la empresa, no se podría lograr trabajar con un personal que trabaje para la empresa con dedicación y esmero.

5.3. Falta de capacitación

La falta de Capacitación dentro de una empresa impide el proceso educacional de carácter estratégico que se aplica de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal llega a adquirir o desarrollar conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, modificando sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

El personal que se encuentra laborando actualmente en la empresa A.G. Distribuciones Cía. Ltda expresa que no tienen ningún tipo de capacitación en la empresa que les ayude a mejorar las actividades que cada uno realiza, siendo esto de vital importancia para poder realizar bien sus diferentes actividades asignadas.

Si no existe capacitación para el personal, no podrán tener claro conocimiento de sus funciones y responsabilidades a realizar, además el trabajador andará desmotivado y tenso en su trabajo lo que provocara incertidumbre e inseguridad y eso propicia que a corto o largo plazo abandone su trabajo provocando Rotación de Personal en la empresa.

Siendo una causa más que debería ser tomar en cuenta por la empresa, para que la falta de capacitación no sea una razón más por la que el personal deje la empresa.

5.4. Ambiente laboral Incómodo

El ambiente laboral es uno de los campos de batalla más complejos en los que una persona debe batirse a lo largo de su vida. Además, es posiblemente el único en el que uno no elige al resto de la gente que le rodea.

En cualquier otro ámbito de nuestra vida, el individuo elige con quién estar y las condiciones en los que quiere estar. Si por una u otra causa estas condiciones no son las que uno desea, puede elegir libremente cambiar de aires.

Como se pudo observar en los resultados de la encuesta el ambiente laboral en la empresa es malo, lo que incita al personal a no tener deseos de seguir dentro de un mal ambiente laboral que desmotive llegar con pleno gozo hacia el lugar de trabajo.

Igualmente las relaciones laborales entre los jefes y el personal no es buena, lo que imposibilita a trabajar con seguridad y entusiasmo con cada una de las personas dentro de la empresa, por lo tanto no se podrán así establecer relaciones correctas que lleven a un mejor desempeño y se tenga deseos de continuar trabajando así.

5.5. Desconocimiento de las necesidades del personal.

“Es evidente que hay un desconocimiento de los empleados (...) debemos conocer qué los motiva. Las empresas deben invertir en eso, porque si no, al final se gasta dinero en otros aspectos, como en costos de rotación, empleados que no están rindiendo al 100%, o más capacitación” (Cuadras, 2005).

“Los subordinados para ser verdaderamente motivados y satisfacer sus diversas necesidades solicitan reconocimiento del trabajo desarrollado, crítica constructiva no tendenciosa, interés personal, accesibilidad para exponer ideas y estudio de las mismas, aviso de los cambios antes de ejecutarlos, fe en el empleado y labores que realiza y pleno uso de las comunicaciones”. (Fernández, 1983).

Se da a conocer que actualmente la empresa no tiene conocimiento claro si los puestos de trabajo y las funciones asignadas cumplen con las expectativas de todo el personal como lo pudo expresar la mayoría del personal, a pesar de

que todos aciertan que las tareas asignadas si están acorde al puesto de trabajo o perfil.

También se puede mencionar que la mayoría de personal no se siente totalmente satisfecho de trabajar para la empresa, por lo que solo un porcentaje muy bajo se siente totalmente satisfecho, esto se lo determina como un bajo deseo de continuar hacia adelante lo que provocará la salida del personal lo más pronto posible.

5.6. Falta de Comunicación con el Personal

“La mayoría de los conflictos que surgen en las empresas se deben a la falta de comunicación existente entre los diferentes niveles jerárquicos”. (Williams, 1981).

El personal concuerda que existe falta de comunicación dentro de la empresa, lo cual hace que los empleados empiecen a sentir poca confianza al acercarse a sus superiores o compañeros de trabajo cuando necesitan opinar sobre algo, o compartir alguna de sus experiencias en sus puestos de trabajo, lo que dificulta conocer más cercanamente las necesidades que podría tener el personal en general.

Si la dirección General de la empresa no toma las debidas precauciones acerca del tema, esto dificultará en gran manera a mejorar de algún modo la poca comunicación que existe dentro de la empresa actualmente, lo que desarrollará en gran manera un ambiente incomodo de trabajo, lo que imposibilitará mantener relaciones interpersonales duraderas.

CAPITULO VI

6. PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES PARA DISMINUIR LA ROTACION DEL PERSONAL.

6.1. Liderazgo en los Recursos Humanos

Un líder es la persona que se ocupa del desarrollo de las facultades humanas tales como la transmisión a sus subordinados de la misión, visión y valores de la organización, así como la toma de decisiones, responsabilidad y creatividad.

Una persona que dirige una empresa, oficina o departamento, no solo requiere de un conjunto de conocimientos y cualidades indispensables, se hace imprescindible, también haber aprendido a dirigir con solvencia a un grupo o grupos humanos y sobre todo las cualidades de don de mando, sencillez y capacidad para una adecuada toma de decisiones.

Un verdadero líder será considerado como tal cuando:

Gráfico # 16



“Buenos líderes primero deben ser buenos servidores”. (Greenleaf, 1978).

El liderazgo en la empresa ayudará a que cada trabajador utilice su capacidad al máximo y a obtener no sólo la máxima satisfacción sino su integración, indudablemente todo depende de cómo se oriente, se le integre, se considere y trate al personal.

Además se debe tomar en cuenta que la actual administración de la empresa se hace con el mismo personal, ya que ellos ayudan a administrar los recursos como financieros, tecnológicos, materiales, e informales, etc.

6.1.1. Actividades de un buen líder

Un líder debe saber que actividades debe realizar, para encaminar al personal de la mejor manera.

Algunas de las actividades que un líder debe tomar en cuenta son:

- Promover y participar en reuniones periódicas para analizar y discutir temas de seguridad y salud, y procurar tratar también estos temas en las reuniones normales de trabajo.

En la empresa A.G. Distribuciones Cía. Ltda se tiene conocimiento que actualmente se realizan reuniones un día a la semana, para discutir temas de objetivos y metas, pero sería necesario también discutir temas de seguridad y salud, que permitirá tener un mejor acercamiento con todo el personal al mostrar preocupación por estos temas que son de gran importancia en toda empresa.

- Visitar periódicamente los lugares de trabajo para poder estimular comportamientos eficientes, detectar deficiencias y trasladar interés por su solución.

Estar pendientes de todo lo que se realiza en cada puesto de trabajo de la empresa mejorará en gran manera el comportamiento del personal, el mismo hecho de ofrecer ayuda y mostrar el interés para dar soluciones a problemas que se hayan desatado, permitirá que el personal sienta que es importante su trabajo y desee realizarlo cada vez mejor.

- Reconocer a las personas sus logros, de acuerdo a los objetivos y actuaciones planteadas.

Es imprescindible saber reconocer los logros del personal cuando han logrado cumplir con los objetivos planteados en sus puestos de trabajo, y así conseguir que tengan el deseo de continuar hacia adelante, manifestando la satisfacción que tienen en su puesto de trabajo.

- Consultar a los trabajadores en la adopción de decisiones que puedan afectar a la seguridad, salud y condiciones de trabajo.

Este punto es muy importante ya que existirán decisiones que podrían afectar de una u otra manera al personal, por lo que la empresa deberá mostrar consultar a su fuerza de trabajo antes de tomar algún tipo de decisiones que se crea conveniente, demostrando que el personal es parte de la empresa y que se preocupan por cada uno de ellos.

A continuación se puede apreciar algunas de las tendencias de liderazgo que un líder debería practicar a diario siempre pensando en el presente y no en el pasado.

Tabla # 14

TENDENCIAS DE LIDERAZGO	
Ayer	Hoy
Temor al cambio.	Anticiparse al cambio.
Marcado individualismo.	Pluralidad (nosotros).
Puesto de trabajo.	Área de trabajo.
Los errores se pagan.	De los errores se aprende.
Unos enseñan y otros aprenden.	Todos enseñan y todos aprenden.
Los jefes mandan.	Los jefes enseñan y todos aprenden.
Hacer solo lo seguro.	Aceptar nuevos desafíos.
Trabajo que agota.	Trabajo que satisface.
Actitud: Tolerar y evitarse problemas.	Actitud: convivir y colaborar.
Servir por obligación.	Servir es un orgullo.
Técnica, habilidades y destrezas.	Conocimiento, valores y virtudes.
Motivación externa.	Auto motivación.
Resistencia a cambiar.	Cambiar para mejorar.
Secretos personales para ser eficaz.	Experiencia acumulada disponible.
Importa saber de que se vive.	Importa más saber para que se vive.
Ser capaz: poseer habilidades.	Ser capaz: Desarrollar capacidades.
Experiencia personal acumulada.	Afán de Aprender.

Fuente: Instituto latinoamericano de liderazgo

Elaboración: Nelly Guamán

6.1.2. Concepción de dirigir y ser dirigido

Todo ser humano, integrado en un grupo social tiene la necesidad de ser dirigido y guiado por una determinada persona a fin de lograr objetivos comunes que satisfagan los intereses de sus integrantes.

Por ello siempre hará falta buscar un buen líder. Esto no es de ahora; el hombre desde los tiempos inmemoriales, ha sido guiado por un hombre llamado líder que reunía las cualidades de confianza y capacidad.

De aquí que la mayoría de los grupos humanos jamás pueden desligarse del que los dirige porque se sienten desamparados sin su liderazgo o apoyo.

Por ello para dirigir al personal se debe tener presente:

✓ **El ejemplo personal de quien manda y dirige**

No puede decirse lo que no se es capaz de cumplir. Tampoco se debe ofrecer y no satisfacer luego. Estos actos desmeritan o disminuyen la confianza y la fe que resulta siendo sumamente peligroso.

✓ **El respeto al derecho de quienes se dirige.**

Nada puede ser tan importante que considerar con sumo cuidado los derechos ajenos. Todo abuso trae consigo rebeldía directa e indirecta. Al fin de cuentas resulta contraproducente creerse con poderes suficientes para violar aquello que son sagrados intereses y que corresponde a toda persona que medianamente se respeta asimismo.

✓ **Las Condiciones subjetivas como el amor, la comprensión y el entendimiento para quienes se dirige.**

Nada se puede lograr sino se hace con amor y sinceridad. Si se dirige amando encontraremos amor en el trabajo el mismo que no será una falsa y negativa producción.

Con sinceridad se logrará no sólo que ellos obedezcan o cumplan lo que se ésta ordenando que se haga. Se alcanzará mucho más e incluso lo inimaginado que indudablemente coronará las máximas satisfacciones.

6.2. Motivación al personal de la empresa.

La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

“La motivación nos impulsa a comenzar y el hábito nos permite continuar”.
(Ryum, 1968).

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente.

La mayor motivación para que el personal se quede en una empresa reside en:

- **Orgullo de la organización.** Las personas desean trabajar para empresas bien dirigidas, lideradas por directivos de alto nivel y con recursos.

- **El respeto al supervisor.** Las relaciones entre el empleado y el supervisor son sumamente importantes. Es más probable que las personas se queden si tienen un supervisor al que respetan y que les apoya. Este es un factor sobre el que el directivo, puede tener más control, así como el mayor número de oportunidades para incrementar la retención.
- **Unas compensaciones justas.** Las personas también desean trabajar para empresas que ofrecen unas compensaciones justas. Eso incluye no sólo unos salarios competitivos, sino también compensaciones intangibles como son la oportunidad de aprender, crecer y conseguir unas metas.

El control de los salarios puede que sea limitado, pero puede compensar a las personas que desea retener con asignaciones interesantes.

- **La afiliación.** La oportunidad de trabajar con colegas respetables y compatibles es otro elemento que para algunas personas resulta esencial.
- **Un trabajo significativo.** Finalmente, las personas desean trabajar para aquellas empresas que les permiten realizar esa clase de trabajo que más seduce a sus intereses. La satisfacción y la estimulación en el trabajo nos hace a todos nosotros más productivos.

6.3. Capacitación a la fuerza de trabajo.

La capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades,

así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

En las organizaciones es muy importante que exista un programa general de capacitación para sus empleados, para que este motive a su gente tanto como en las funciones y responsabilidades que cada uno realiza, así como el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

La empresa distribuidora podrá poner en práctica algunas de las siguientes modalidades que se incorpore según las necesidades de la empresa, ya que este proceso permitirá la eficiencia y la productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuirá a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

- **Inducción**

Su objeto es la ambientación inicial al medio social y físico donde trabaja y se programa para todo colaborador nuevo.

Será ejecutada de preferencia por el Jefe Inmediato. El contenido del programa versará como mínimo lo siguiente:

- La Empresa, visión, misión, su organización y objetivo social.

- Los derechos y deberes del personal de acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo.
- Las Normas, Reglamento y Controles.
- El cargo que va a ocupar, sus funciones y responsabilidades.

Otros asuntos relacionados con su cargo.

- **Capacitación en el puesto de trabajo.**

Se desarrollará en el propio puesto de trabajo y mientras el interesado ejecuta sus tareas. La ejecutará el Jefe Inmediato, la instrucción se hará individual o en grupos.

6.3.1. Objetivos de la capacitación.

La capacitación para el personal de la empresa tiene algunos objetivos principales que son:

- Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.
- Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armoniosos entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

El cumplimiento de estos objetivos permitirá que el personal sienta mayor confianza, mejore sus actitudes mejorando así el nivel de satisfacción en su puesto, se logren metas individuales, y se elimine los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Además la capacitación beneficiará también a la empresa, ya que se lograra:

- Rentabilidad más alta y actitudes positivas.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Elevar la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crear mejor imagen.
- Mejorar la relación jefes – subordinados.
- Ayudar a mantener bajo los costos.
- Agilizar la tomas decisiones y la solución de problemas.

6.4. Factores importantes para mejorar el Ambiente Laboral.

El ambiente laboral se lo define como la apreciación que tiene el trabajador de su lugar de trabajo, las organizaciones deben lograr un óptimo ambiente laboral para sus trabajadores, para que éstos se sientan motivados a la hora de cumplir con sus tareas.

En una empresa se debe estar al tanto, de cómo se podría mejorar el ambiente de trabajo para tener un personal satisfecho en sus puestos de trabajo.

“Si la organización brindase un ambiente capaz de satisfacer las exigencias de los individuos, estos podrían crecer, desarrollarse y encontrar su satisfacción y auto realización al promover los objetivos de la organización”. (Maslow, 1965).

A continuación se describen algunos puntos importantes que se deberían tener en cuenta para mejorar el ambiente de trabajo.

1.-Tener iniciativa.

Cada uno conoce sus funciones, no deben esperar a que se las recuerde paulatinamente lo cual indudablemente se hará molesto. No se debe olvidar la importancia de conservar la calidad en el trabajo y no esperar recompensas inmediatas.

2.-Ser amistoso.

Es inevitable la convivencia con las demás personas. Si se quiere tener éxito independientemente del ambiente de trabajo se debe tratar de ser agradable con los demás y ayudarlos en todo lo que se pueda. Cuando se esté en algún problema seguramente no faltarán personas que quieran ayudar a afrontar la situación.

3.-No asumir una postura hostil cuando le llamen la atención.

Se debe pensar que si alguien se toma la molestia de llamarle la atención en cierta forma es porque vale la pena que lo conserven. Siempre se tiene que recordar que el ser humano no es perfecto pero sí perfectible y que la próxima vez sin duda lo hará mejor. No hay fórmulas mágicas a prueba de errores.

4.-Disfrutar del trabajo.

Si a uno no le gusta lo que hace sin duda alguna no está en el lugar adecuado. Se debe tratar de encontrar un trabajo acorde a su perfil pero sobre todo no hay que ver las tareas y funciones asignadas de manera negativa. Muchas veces es un problema de actitud más que de vocación.

5.-No decir mentiras.

Ser honesto y no decir al jefe lo que le gustaría escuchar sino lo que debería saber. La gente que cae en el vicio de mentir genera cada vez menos confianza y será poco valorada su opinión cuando se tomen decisiones importantes.

6.4.1. Comunicación eficaz con el medio laboral.

La comunicación es un proceso psicológico donde interactúan dos o más personas, intercambiando ideas, conceptos, opiniones, emociones y/o sentimientos, a través de signos y símbolos. Indudablemente la comunicación es básica y fundamental en el desarrollo de una persona, familia, grupo social, laboral, empresarial y de cultura.

La comunicación es fundamental para el rendimiento; cuanto más frecuente es la comunicación entre las personas, mayores son las probabilidades de que sean eficientes. Por lo tanto una responsabilidad primaria del líder, como de los miembros de un grupo de trabajo, consiste en alentar la comunicación y participación.

Es preciso entender el concepto de comunicación, como una forma de percibir y tratar a los colaboradores como una parte integral en el proceso de dirigirlos y, tratarlos como seres humanos y no como simples Recursos Humanos.

La comunicación permanente entre las personas que integran el personal de una empresa es básica para el éxito de ésta.

Sin comunicación no es posible ir todos en una misma dirección.

Para que la empresa pueda mantener una buena comunicación interna puede iniciar con:

✓ **Reuniones en grupo.**

Una reunión, bien sea sobre cualquier aspecto del trabajo en la empresa, bien sea específicamente convocada para comunicar, es un foro abierto siempre a la información, al debate y a la exposición de las opiniones de los asistentes.

Cuando se utiliza para la comunicación interna, permite:

- Planificarla adecuadamente.
- Reunir a varias personas a la vez.
- Exponer claramente los mensajes.
- Formular preguntas.
- Dar todas las aclaraciones adecuadas de la información a transmitir.
- Chequear el grado de aceptación y la reacción de los asistentes.
- Recibir, sobre la marcha, comentarios, sugerencias y opiniones de los asistentes.
- Motivar colectivamente.
- Potenciar el liderazgo de la dirección.

Las reuniones requieren siempre una preparación previa, que permita a quienes la van a dirigir o moderar, obtener la máxima eficacia de ellas.

✓ **Reuniones Individuales.**

Los encuentros o reuniones, formales o informales, entre alguien de la dirección de la empresa con algún empleado, o de mandos intermedios con sus subordinados, propician cauces muy eficaces de comunicación interna.

Se puede decir que es en este terreno en el que se juega la auténtica y diaria comunicación bidireccional de la empresa.

La reunión individual permite:

- Personalizar la información a transmitir.
- Matizar y cribar más o menos la información.
- La máxima flexibilidad en la comunicación.
- Escuchar al interlocutor.
- Conocer sus opiniones y sugerencias.
- Poder hablar con mayor libertad sobre el impacto de la información.

6.4.2. Igualdad y Reconocimiento

Igualdad

Ante la ley, todos somos iguales sin distinción de sexo, raza o edad. Esto no significa que se deba dar el mismo trato a todo mundo, y lo que es más, no todas las personas reaccionan de la misma manera a los mismos estímulos.

Dicho lo anterior, la empresa A.G. Distribuciones Cía. Ltda. debe buscar otorgar las mismas oportunidades a todos los empleados, siempre en igualdad de circunstancias. Tratar de evitar el favoritismo, ya que este fomenta envidias entre el personal y la discordia nunca es sano para el clima laboral.

El buen líder conoce a su personal y sabe como estimularlos, reconociendo los eslabones débiles y los pilares del grupo.

Reconocimiento.

En muchas ocasiones este aspecto es descuidado. Se comenta vulgarmente, que cuando haces algo bueno nadie lo recuerda, pero cuando te equivocas, todos te lo recuerdan.

El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral. Está comprobado que cuando una persona cree que es bueno en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que impactará su productividad.

“Para alentar a los empleados es necesario trazar sistemas de incentivos. Un incentivo es la condición para satisfacer la necesidad que se controla deliberadamente para aumentar la productividad, la integración o la moral de los trabajadores”. (Smith, 1989).

La empresa no debe desaprovechar la oportunidad de reconocer al personal por cada trabajo bien realizado.

6.4.3. Trabajo en Equipo

Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.



La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes.

El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado. Traerá más satisfacción y les hará más sociables, también les enseñará a respetar las ideas.

6.4.3.1. Ventajas del trabajo en equipo

Entre las ventajas esenciales, que presentan el compañerismo y el trabajo en equipo, tanto para los individuos como para las organizaciones, se encuentran:

Para los individuos

- Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.
- Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.

- Es más gratificante por ser partícipe del trabajo bien hecho.
- Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.
- Puede influirse mejor en los demás ante las soluciones individuales que cada individuo tenga.
- Se experimenta de forma más positiva la sensación de un trabajo bien hecho.
- Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.
- Se dispone de más información que cualquiera de sus miembros en forma separada.
- El trabajo en grupo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión. Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones.
- Se puede intercambiar opiniones respetando las ideas de los demás.
- Logra una mayor integración entre las personas para poder conocer las aptitudes de los integrantes.

Para las empresas y organizaciones

- Aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso.
- Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.

- Se reducen los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones.
- Disminuyen los gastos institucionales.
- Existe un mayor conocimiento e información.
- Surgen nuevas formas de abordar un problema.
- Se comprenden mejor las decisiones.
- Son más diversos los puntos de vista.
- Hay una mayor aceptación de las soluciones.

6.5. Presupuesto

Para la elaboración del Presupuesto se ha tomado en cuenta los gastos que incurrirán en la Capacitación y motivación para el personal lo cual se podrá visualizar en la siguientes tablas.

Tabla # 15

CURSOS DE CAPACITACIÓN	DURACIÓN	COSTO
Relaciones Humanas	8 Horas	\$ 210
Motivación para el Trabajo	8 horas	\$210
Comunicación Efectiva	6 Horas	\$180
Total		\$1.000

Fuente: Distribuidora A.G. Distribuciones Cía. Ltda

Elaborado por: Nelly Guamán.

Como se pudo observar los gastos que se obtendrán en la capacitación al personal es un valor que la empresa podrá recuperar al tener un personal que

como resultado trabajo eficaz y eficientemente para el mejor desarrollo de la empresa, evitando que un personal desmotivado abandone su lugar de trabajo, y existan ausentismos en los puestos de trabajo provocando la descoordinación de funciones.

Tabla # 16

INCENTIVOS MOTIVACIONALES	COSTO
Certificados de reconocimiento	\$ 120
Comisiones en ventas	\$ 100
Obsequios en Productos	\$ 300
Total	\$ 520

Fuente: Distribuidora A.G. Distribuciones Cía. Ltda

Elaborado por: Nelly Guamán.

Los gastos en incentivos que motiven al personal son mínimos, estos podrían ser cada 4 meses, o como la empresa crea conveniente, siendo de una gran fuente de motivación al personal, ya que terminara sintiéndose satisfecho con el trabajo que desempeña para la empresa y mejor aun si este es recompensado.

CAPITULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

Una vez terminado este trabajo, quiero concluir lo siguiente:

Tomando en cuenta los resultados obtenidos, quiero expresar que actualmente en la empresa A.G. Distribuciones Cía. Ltda tiene deficiencias en los siguientes apartados:

- Motivación
- Capacitación
- Comunicación
- Ambiente laboral.

Cada uno de los puntos mencionados son esenciales en una empresa por lo que se necesita prestar mucha atención, ya que en la actualidad las empresas luchan por mantenerse en el mercado, y si el personal no se encuentra satisfecho en su área de trabajo, la empresa no puede llegar más lejos con el cumplimiento de sus objetivos y metas trazadas.

Ya que la falta de motivación, capacitación, comunicación y ambiente laboral, solo proporcionará con el tiempo consecuencias difíciles de controlar y cambiar el rumbo de ello.

El análisis realizado ha dado a conocer que la empresa A.G. Distribuciones Cía. Ltda, no responde correctamente a cada uno de estos puntos, que son temas que se deberían tratar a diario porque son pilares fundamentales para que la empresa pueda seguir funcionando correctamente con un equipo de

trabajo que desee dar lo mejor de sí, buscando un beneficio para sí mismo y para la empresa.

Al tener una fuerza de trabajo insatisfecha solo permitirá que exista incertidumbre entre ellos, con esto el empleado no rinde completamente en su trabajo o inclusive llega a abandonar el puesto que tiene actualmente sin justificación alguna, provocando con esto un alto grado de Rotación de Personal que la empresa no logrará controlar.

Todo esto acarrea muchos problemas en todas las áreas, lo que impide que la empresa continúe funcionando correctamente como es el deseo de la dirección de la misma.

Por lo tanto la empresa todavía se encuentra al alcance de lograr cambiar el rumbo que actualmente está llevando, reanudando sus actividades, mejorando el ambiente laboral, motivando al personal, etc. Porque se puede lograr mucho si se da la debida preocupación de cada tema tratado entendiendo que sin una fuerza de trabajo satisfecha la empresa no existe como tal.

7.2. Recomendaciones

Como recomendaciones para la empresa se dan las siguientes:

- Se recomienda mejorar la relación con todo el personal, mediante el establecimiento de reuniones con el fin de que exista una mejor comunicación, y así poder detectar problemas o necesidades laborales en las funciones que cada empleado realiza y con esto visualizar las necesidades laborales de herramienta, equipo o de administración que existan en las diferentes áreas, y con esto tomar decisiones que ayuden a mejorar o corregir las necesidades laborales.
- Se recomienda que se establezca un programa anual o semestral de capacitación a través de cursos que ayuden a los empleados a mejorar en sus actividades diarias y los motive a querer más su fuente de empleo y ser más eficientes y eficaces en las funciones de trabajo que cada empleado desempeña.
- La dirección también debe detectar que cursos de capacitación necesitan su fuerza de trabajo, para que realice mejor su trabajo.

Los cursos de capacitación que se recomiendan son los siguientes:

- 1.- Relaciones Humanas.
- 2.- Motivación para el trabajo.
- 3.- Comunicación Efectiva.
- 4.- Manejo de Actitudes.
- 5.- Trabajo en Equipo.
- 6.- Las que autorice la empresa según las necesidades del empleado.

- Por último se recomienda que la empresa aplique lo más pronto posible un programa de estímulos económicos y motivacionales, y que la empresa haga revisiones cada 3 o 6 meses del desempeño laboral de cada trabajador ya que al cumplir con su desempeño, este deberá recibir un incremento salarial según el programa de estímulos que decida aplicar el dueño de esta empresa.

Con estas recomendaciones se puede evitar de alguna forma que el Personal se sienta insatisfecho en su lugar de trabajo, evitando así que exista ausentismos en los puestos de trabajo, y la empresa pueda seguir funcionando correctamente sin que el personal tenga deseos de abandonar la empresa.

BIBLIOGRAFIA

ARIAS, Fernando, 2004, "Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño", 3ª Edición, Edit.Trillas.

CHIAVENATO, Adalberto, 2001, "Administración de Recursos Humanos", 5ª Edición. Edit. McGraw Hill.

DESSLER, Gary, 1994, "Administración de Personal", Edit. Prentice Hall, 6ta Edición, México.

GRADOS, Jaime, 1999, "Capacitación y Desarrollo de Personal", Edit. Trillas, México.

GUTH, Alfredo, 1999, "Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos", Edit. Trillas México

RANDALLY, Dolan, 1999, "Gestión de los Recursos Humanos", Edit. McGraw Hill, España.

REYES, Agustín, 2006, "Administración de Personal", Edit. Limusa, México.

SILICEO, Alfonso, 1986, "Capacitación y Desarrollo de Personal" Edit. Limusa, México.

WERTHER, William, 1995, "Administración de Personal y Recursos humanos", Edit. McGraw-Hill.

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/motlaboral.htm>
(Zornoza, Luis, s/f).

<http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>

ANEXOS

ANEXO 1: Formato de encuesta al Personal de la Empresa.

ENCUESTA PARA DETERMINAR LAS POSIBLES CAUSAS DE LA ROTACION DEL PERSONAL

Buenos días, soy estudiante de la Universidad de Israel, estoy realizando una encuesta para determinar las posibles causas de la Rotación del Personal de la empresa. Gracias por contestar las siguientes preguntas.

1.- El puesto de trabajo que desempeña en la empresa cumple con sus expectativas.

Si

No

2. Sus tareas están acorde a su puesto de trabajo o perfil.

Si

No

3.- Que tan satisfecho se siente al trabajar en esta empresa.

Muy satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho

Muy insatisfecho

4.- El ambiente laboral en la empresa es:

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

5.- Existe una buena comunicación dentro de la empresa.

Si No

6.- La relación laboral entre jefes y personal es:

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

7.- Las funciones que realiza en su puesto de trabajo están bien remuneradas.

Si No

8.- La empresa demuestra tener interés en usted para su desarrollo personal.

Si No

9.- Sus opiniones se toman en cuenta.

Siempre

A veces

Nunca

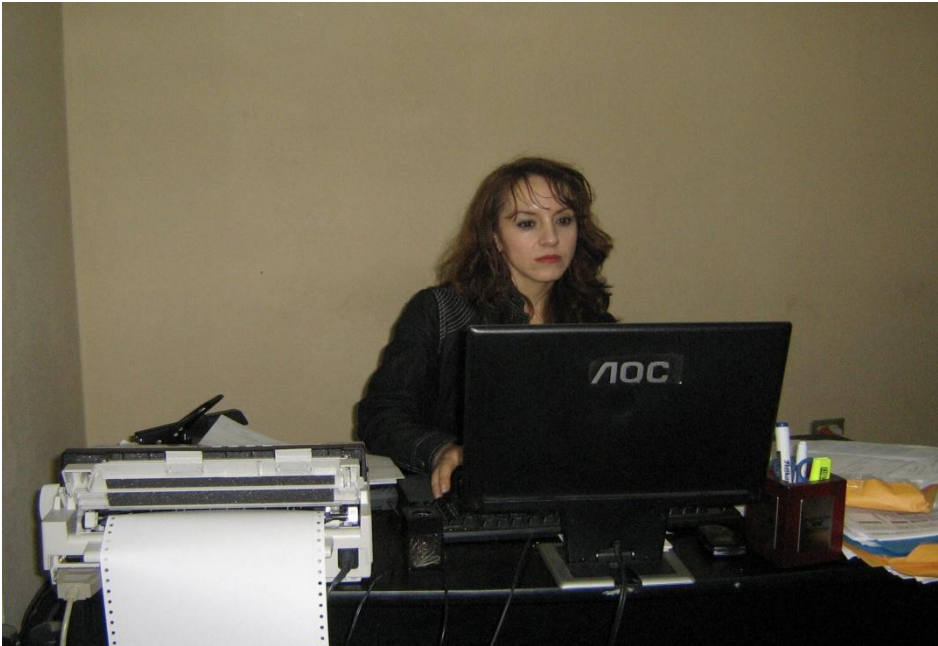
10.- Se recibe capacitación para mejorar el desempeño de su trabajo

Si No

11.- Recibe incentivos por realizar bien su trabajo

Si No

ANEXO 2: Fotografias de la Empresa.





UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

DE: Eco. Carmen Andrade (**miembro del tribunal**)

PARA: Msc. Luis Andrés Chávez Ing.

DIRECTOR DEL SINED DE LA UNIVERSIDAD ISRAEL

ASUNTO: Autorización de Empastado

FECHA Quito, 1 Diciembre 2011

Por medio de la presente certifico que la pregradista Nelly Elizabeth Guamán Suscal con CI No.0105837041 han realizado las modificaciones solicitadas de acuerdo a la última revisión realizada en mi tutoría, al documento de tesis titulada **Análisis de la rotación del personal de la empresa A.G. Distribuciones Cía. Ltda en la ciudad de Cuenca**, del título de ingenieros en Administración de Empresas.

Atentamente

Eco. Carmen Andrade

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

DE: Ing. Jaime Izquierdo (**miembro del tribunal**)

PARA: Msc. Luis Andrés Chávez Ing.

DIRECTOR DEL SINED DE LA UNIVERSIDAD ISRAEL

ASUNTO: Autorización de Empastado

FECHA Quito, 1 de Diciembre 2011

Por medio de la presente certifico que la pregradista Nelly Elizabeth Guamán Suscal con CI No.0105837041 han realizado las modificaciones solicitadas de acuerdo a la última revisión realizada en mi tutoría, al documento de tesis titulada **Análisis de la rotación del personal de la empresa A.G. Distribuciones Cía. Ltda en la ciudad de Cuenca**, del título de ingenieros en Administración de Empresas.

Atentamente

Ing. Jaime Izquierdo

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

DE: Ing. José Luis Román (**miembro del tribunal**)

PARA: Msc. Luis Andrés Chávez Ing.

DIRECTOR DEL SINED DE LA UNIVERSIDAD ISRAEL

ASUNTO: Autorización de Empastado

FECHA Quito, 1 de Diciembre 2011

Por medio de la presente certifico que la pregradista Nelly Elizabeth Guamán Suscal con CI No.0105837041 han realizado las modificaciones solicitadas de acuerdo a la última revisión realizada en mi tutoría, al documento de tesis titulada **Análisis de la rotación del personal de la empresa A.G. Distribuciones Cía. Ltda en la ciudad de Cuenca**, del título de ingenieros en Administración de Empresas.

Atentamente

Ing. José Luis Román