



Sede Guayaquil

Carrera de Administración de Empresas

Artículo académico previo a la obtención de título en

Ingeniería Comercial

Título:

“La rotación de personal y el impacto en la productividad de las grandes empresas industriales de la ciudad de Guayaquil”

Autor:

Viviana Alejandra Cali Morán

Tutor:

Ing. Aurora Lozano Castillo

Guayaquil – Ecuador

2019

“La rotación de personal y el impacto en la productividad de las grandes empresas industriales de la ciudad de Guayaquil”

"Labour turnover and the impact on the productivity of large industrial companies in the city of Guayaquil"

Ing. Aurora Lozano Castillo es Magister en Contabilidad y Auditoría, cuarto nivel – Magister, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Ingeniera Comercial, Tercer Nivel – Docente de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil (Ecuador) (alozano@ups.edu.ec).

Viviana Alejandra Cali Morán es estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil (Ecuador) (vcalim@est.ups.edu.ec).

Resumen

Hoy en día se comprende que la rotación de personal se da por inconformidad e insatisfacción de un empleado o por decisión del patrono al prescindir de éste. A menudo los representantes organizacionales no contemplan lo que involucra dicha fluctuación como: la falta de documentación específica del puesto/funciones, ocasionando altos costos y daños, además de desfavorecer la imagen de la compañía. Gestión de Talento Humano (GTH) es un elemento clave para el levantamiento, manejo o custodia de información documentada. Así mismo se encarga de contratar candidatos y hacer que la empresa realice todo lo posible para que éste se sienta satisfecho, causando un impacto en la productividad. El aporte de éste artículo sirve para analizar la rotación de personal y el impacto en la productividad de las grandes empresas industriales de la ciudad de Guayaquil; El estudio ejecutado fue descriptivo, se pudo determinar las causas de rotación del personal e identificar las áreas con mayor nivel de rotación, estableciendo el impacto de éste en la productividad; los instrumentos que se utilizaron para la obtención de información y datos relevantes fueron la encuesta y entrevista. Se concluye que el personal al encontrarse motivado, mediante un buen ambiente organizacional que brinda crecimiento profesional y laboral, generará productividad; Las decisiones del empleado impactan en su productividad, su renuncia dependerá de las razones o justificaciones que considere importantes, repercutiendo en las áreas de la empresa y provocando en los demás retrasos en su trabajo, así como sobrecarga laboral y horaria, añadiendo desánimo, estrés y desgaste.

Abstract

Nowadays it is understood that labour turnover is due to nonconformity and dissatisfaction of an employee or by the decision of the employer to forgo the services. Business leaders, usually, do not contemplate the effect that involves these fluctuations, such as: the lack of specific documentation of the position / functions, which causes high costs and damages, in addition to harm the corporate image. Human Resources is a key element for the collection, handling or safeguarding the documented information. It is also responsible for hiring candidates and make everything possible so that the company make new staff feel satisfied, producing a positive impact on productivity. The contribution of this article seeks to analyze labour turnover and its impact on the productivity of large industrial companies of the city of Guayaquil; The study carried out was descriptive. It made it possible to determine the causes of staff turnover and to identify the areas with the highest level of rotation, establishing its impact on productivity; The instruments that were used to gather data and obtain relevant information were the survey and the interview. It is concluded that when staff are motivated, through a good organizational environment that provides professional and labor growth, this generate productivity; The employee's decisions has an impact on his productivity. His resignation will depend upon the reasons or justifications that he considers important, impacting also in different areas of the company, causing in the rest of the staff, delays in their work, as well as work and time overload, and finally adding discouragement, stress and burnout.

Palabras claves | Keywords

Rotación de personal – selección – productividad - desempeño laboral – clima organizacional – GTH - relación.

Labor turnover - selection - productivity - work performance - organizational climate - GTH - relationship.

Introducción

A través de los años la incidencia de la rotación del personal sobre otras variables se ha visto en aumento, lo cual es un problema, pues afecta representativamente en la operatividad y productividad de las organizaciones, sin importar su tamaño, aunque las grandes empresas industriales son las que suelen tener mayor afectación.

El impacto en la productividad se ve generado por no tener información documentada que permita la adecuada interpretación de las funciones según los puestos, añadiéndole a esto los errores que pueden darse por Gestión de Talento Humano (GTH) debido al desconocimiento de sus subsistemas como proceso de reclutamiento, carencia de capacitaciones, falta de incentivos, etc., además de las causas de rotación de personal presentadas por los diferentes departamentos de la organización se podrá aseverar éstas con claridad facilitando alternativas que beneficien a los involucrados sin afectar el clima organizacional.

El no tener procedimientos o manuales adecuados para dar una correcta inducción a los colaboradores, además carecer de capacitación, estructura, procesos, diagramas, flujos, perfiles y demás datos que facilite la interacción entre el personal y sus funciones, ocasiona un desgaste corporativo tanto físico como económico, generalmente los representantes de las empresas no contemplan lo que abarca la carencia de dicha documentación, por lo que es imprescindible contar con Gestión de Talento Humano (GTH) como pieza clave para levantar, manejar o custodiar dicha información así como contratar candidatos y ver o hacer todo lo posible para que el personal se sienta satisfecho.

En la mayor parte de los casos las empresas, para los cargos administrativos consideran necesaria la experiencia sobre el puesto, mientras que en cargos operativos no es indispensable tener experticia, pero si los conocimientos teóricos, este tipo de persona es mucho más fácil de instruir en función de las necesidades requeridas.

Según tesis sobre “Estudio del alto índice de rotación de personal y su incidencia en el ambiente laboral en la planta empacadora Cashrimp S.A en Guayaquil”, se extrae que la rotación de personal es un indicador latente en las organizaciones, debido a que en su mayoría no son identificables, pero sin embargo el solo hecho de brindar un ambiente ameno dentro de la jornada normal de trabajo hará que el colaborador se sienta a gusto y confortable con la organización, no es precisamente el hecho de recibir algo lo que hace que el empleado se sienta gustoso en su puesto de trabajo, más bien los pequeños detalles de reconocimiento ayudan a que éste disfrute de su espacio laboral (Romero José, Gonzalez Franklin y Coello Ingrid, 2017)

La tesis sobre “Análisis de la rotación de personal que afectan a las pymes comerciales en su productividad laboral”, destaca que las compañías tienen la necesidad de identificar o descubrir las causas o motivos que originan una alta rotación de personal, debido a su preocupación por los costos generados, pues si éstos son mayores y cuentan con un índice de rotación elevado, se considera como gasto a las inversiones realizadas en: la selección, capacitación, producción, cobertura de planificación y utilidades obtenidas de la compañía, dependiendo del giro del negocio, actualmente se ha notado que los trabajadores inconformes o insatisfechos con su salario, horario(s) asignado(s), ambiente laboral, etc. faltan frecuentemente a su trabajo y suelen renunciar, omitiendo el cumplimiento de sus obligaciones debido a sus insatisfacciones (Alvarado Karen y Toala Diana, 2018).

Otro artículo relacionado es “Estudio de la alta rotación de personal en los obreros del área de operaciones del consorcio Puerto Limpio en la ciudad de Guayaquil en el año 2013”, en el cual se manifiesta que la rotación laboral se ve oculta en la desmotivación, el descontento, la insatisfacción, influenciadas también muchas veces por la insuficiencia de GTH; las empresas siempre se han visto en la necesidad de luchar contra este cuestionamiento, a razón de las consecuencias que trae consigo, sin embargo no se puede descuidar el hecho de que la estructura que maneje la organización influye en ciertos casos en el aumento o disminución de la problemática según sus planes de contingencias, los cuales están inmersos en estrategias planificadas sobre las acciones o hechos que deben realizar para no descuidar al personal (Arias Jazmín, 2013).

El valor agregado que brinden todas las partes involucradas facilitará la interacción entre los colaboradores y la organización, permitiendo obtener adaptación y mejoras a cualquier ambiente.

Con lo antes mencionado surge como problemática de estudio el hecho de ¿Cómo incide la rotación del personal en la productividad de las grandes empresas industriales de la ciudad de Guayaquil?

El presente artículo se desarrolló con el objetivo de analizar la rotación de personal y su impacto en la productividad de las grandes empresas industriales de la ciudad de Guayaquil.

Con el propósito de corroborar lo antes mencionado se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Determinar las causas de rotación de personal en las grandes empresas industriales de la ciudad de Guayaquil.
- Identificar las áreas con mayor nivel de rotación dentro de las empresas industriales y validar el motivo con más fluctuación (renuncia voluntaria o despido intempestivo), para una adecuada toma de decisiones.
- Establecer el impacto de la rotación de personal en la productividad de las grandes empresas industriales de la ciudad de Guayaquil.

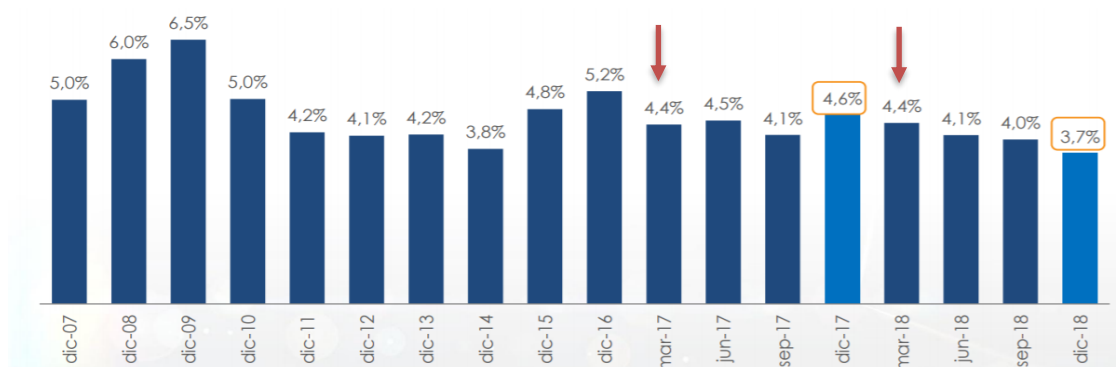
Fundamentación teórica.

Hoy en día uno de los mayores retos que presentan las organizaciones es contar con un equipo de GTH comprometido en la gestión y dirección de ese departamento, por lo que el adecuado manejo de herramientas y directrices facilitarán al personal asimilar compromisos que les permitan la obtención de resultados positivos, proporcionando competitividad ante las demás organizaciones y un plus en su profesionalismo.

Según La revista digital Exacto la rotación laboral en empresas y organizaciones se mide por el tiempo que una persona permanece trabajando y la frecuencia en la que es reemplazada, cada despido o renuncia aumenta el nivel de rotación (#TalentoHumano: La rotación de personal en las empresas en Ecuador, 2018)

El INEC como la Cámara de Comercio de Guayaquil concluyeron que la tasa de desempleo no tuvo variación durante marzo 2017-2018, lo cual demuestra que el 4.4% presentado es un índice alarmante en comparación al número de vacantes disponibles que se suelen ofertar en las empresas, por lo que se busca identificar las áreas o departamentos con mayor rotación y determinar sus causas, con el fin de reducir dichas cifras, obteniendo un beneficio en conjunto mediante la toma adecuada de decisiones, sin embargo los meses de junio, septiembre y diciembre 2017-2018 si presentaron diferencias significativas alcanzando una ponderación diferencial de hasta 0.03% (INEC, 2018) (Dpto. I&D - Cámara de Comercio de Guayaquil, Junio 2018)

Gráfico 1: Dato Histórico del Desempleo



Fuente: (INEC, 2018).

De acuerdo a la publicación realizada por el INEC en marzo 2018, el índice de desempleo se situó en 4.4%

Tabla 1: Caracterización del desempleo (marzo 2018) - Gestión digital

Sexo	Hombre	45%
	Mujer	55%
Grupo etario	Entre 15 y 24 años	39%
	Entre 25 y 34 años	32%
	Entre 35 y 44 años	13%
	Entre 45 y 64 años	16%
	65 años y más	1%
Según experiencia previa	Cesantes	76%
	Nuevos	24%

Fuente: (Revista Digital, 2018)

Según la información presentada por el INEC se visualiza que el desempleo no varía anualmente de manera significativa en meses contemporáneos y afectó al sexo femenino en tan solo 5% con relación al masculino en marzo 2018. La **tasa nacional de desempleo** fue de 3,7% de la PEA, a nivel **urbano** la tasa se ubicó en 4,8%, y a nivel **rural** en 1,4%; las variaciones tanto a nivel nacional, urbano y rural respecto a diciembre 2017 (4,6% nacional: 5,8% urbano; 2,1% rural) las cuales fueron estadísticamente significativas (INEC, 2018).

Las autoras Karen Alvarado y Diana Toala en su tesis de “Análisis de la rotación de personal que afectan a las pymes comerciales en su productividad laboral”, mostraron gráficamente los elementos, feedback y diagrama de costos que incurren en la rotación de personal usando un sistema enfocado en la identificación de elementos relacionados.

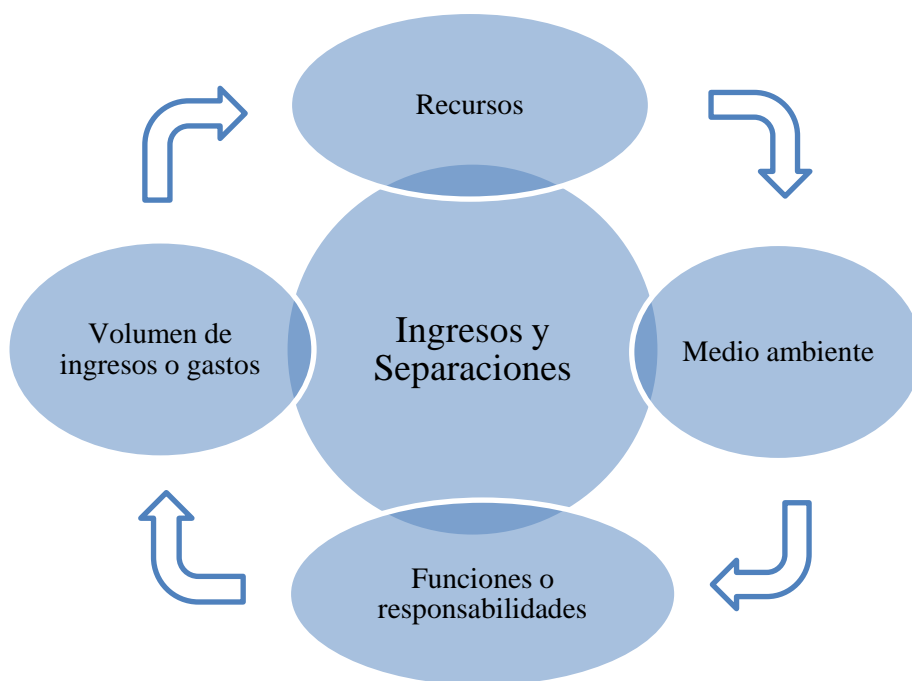
Gráfico 2: Elementos de un sistema de evaluación



Fuente: (Alvarado Karen y Toala Diana, 2018).

Los elementos de evaluación están enfocados en las necesidades corporativas recolectadas a través de los diversos subsistemas de GTH en los cuales aspirantes demuestren sus conocimientos, actitudes y aptitudes durante el desarrollo de la misma antes de ser contratados y los empleados son valorados en función de su desempeño, responsabilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes.

Gráfico 3: Feedback de rotación de personal



Fuente: Autora

En el feedback están inmersos los diferentes entornos en los que se encuentran inmersos los empleados entrantes o salientes.

Gráfico 4: Costos incurridos en la rotación

Primarios	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección • Registro y documentación • Integración • Separación
Secundarios	<ul style="list-style-type: none"> • Repercusión en la producción • Repercusión en la actitud del personal • Costo laboral extraordinario • Costo operativo extraordinario
Terciarios	<ul style="list-style-type: none"> • Costo de inversión extraordinario • Pérdidas en los negocios

Fuente: (Alvarado Karen y Toala Diana, 2018).

La matriz de costo contiene las inversiones y/o gastos que la compañía ha incurrido para ante la salida de un empleado y la contratación de otro.

En la tesis sobre el “Estudio de la Incidencia que tiene la Rotación de Personal en la Productividad de la Compañía Exportadora del Sur en el periodo 2014 al 2017” menciona que los mayores retos que presentan las organizaciones es la gestión y dirección del Recurso Humano, por lo que el crear herramientas útiles mediante las cuales el personal adopte un compromiso con la

empresa para obtener los mejores resultados proporcionará a la compañía ventajas competitivas sobre las demás organizaciones (Castillo Eric y Sabando Jhosue, 2018).

Hoy en día las organizaciones tienen que preocuparse por el capital humano ya que es el pilar fundamental en el crecimiento de la empresa por lo tanto es primordial satisfacer las necesidades de los colaboradores ya que ellos sintiéndose parte de la organización realizarán un trabajo excelente. El ambiente para un buen desempeño no sólo depende de la persona sino también de la compañía, la cual debe ofrecer condiciones estables ya sea en lo físico y psicológico. La rotación de personal va de la mano con la satisfacción laboral y ésta a su vez con la motivación, satisfacción laboral entendida como el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo y la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo (Criollo Lizeth, 2014).

Gráfico 5: Elementos generadores de productividad



Fuente: Autora

En la productividad se encuentran inmersos ciertos elementos que impactarán de alguna manera a las organizaciones permitiéndoles alcanzar una óptima producción.

Es conveniente señalar que la rotación de personal no es del todo mala, si tiene un efecto bajo genera un envejecimiento del personal, por lo que se debe asimilar que esto ayuda a la captación de nuevos candidatos, siempre que las entradas sean mayores a las salidas, facilitando el impulso de operaciones y el mejoramiento de los resultados, sin embargo en la realidad se da lo contrario siempre son mayores las salidas que las entradas, por lo que la rotación de personal sirve como un indicador de estabilidad dentro de la organización.

Nunca se podrá mermer en su totalidad la rotación de los empleados en una compañía pero si se puede tomar medidas que precautelen el impacto productivo y operativo, mediante herramientas como una buena selección, documentación sobre las funciones o procesos a ejecutarse según los puestos o cargos dentro de cada área, además de implementar técnicas que le permitan al colaborador sentirse cómodo en su puesto de trabajo y el ambiente donde se desenvuelve.

Marco Conceptual

Rotación de personal: Acto y el resultado de rotar, referencia a girar en torno a un eje o a seguir un cierto turno, vinculado a una persona o del grupo de individuos que trabajan juntos en un mismo lugar, se nombra así al cambio de empleados en una empresa. Se dice que el personal rota cuando trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedidos o renuncian) y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones (Pérez Julián y Merino María, 2014).

Acción que hace referencia a los cambios (fluctuación) de empleados en una organización, la cual puede ser cuantificada según el número de personas con que se terminó en un periodo vs el número de salidas y el de nuevas entradas de recursos.

Productividad: No es un fin sino un medio para el crecimiento económico sostenido y diversificado, está muy ligada a la competitividad, pero tiene que ver con la optimización en el uso de los recursos en la producción de bienes y servicios para obtener costos más bajos por unidad de producto y servicio generado (Salas, 2018).

Eficiencia: Cumplimiento de un objetivo o meta propuesta

Eficacia: Cumplimiento de algo en el menor tiempo posible

La combinación de eficiencia y eficacia involucra el cumplimiento de algo, como la producción de una cantidad de bienes o servicios en la que se considera trabajo/ra, horas involucradas, capital, etc., tratando de realizar una producción en el menor tiempo posible o producir más en el mismo tiempo

Desempeño laboral: Aptitud que demuestra un empleado durante la ejecución de su trabajo, puede ser evaluado de manera individual, basado en el esfuerzo de cada persona ante el cumplimiento de metas diarias que conduzcan al cumplimiento del objetivo general (Nelly Acosta, 2018).

Rendimiento y actuación que manifiestan los recursos sobre alguna función o tarea en particular.

Retroceso: Acción y efecto de retroceder, movimiento brusco que va hacia atrás provocado por una acción contraria positiva (Real Academia Española de la Lengua, 2014)

Acción de no avanzar, provocando atraso o incumplimiento de disposiciones planteadas.

Situación contractual: Hecho procedente o derivado de un contrato donde están definidos acuerdos con determinadas formalidades (Real Academia Española de la Lengua, 2014).

Acción generada por un acuerdo anticipado, que se desea registrar en un documento.

Organización: Grupo de personas que están relacionadas para obtener un mismo fin, basada en las directrices de la empresa.

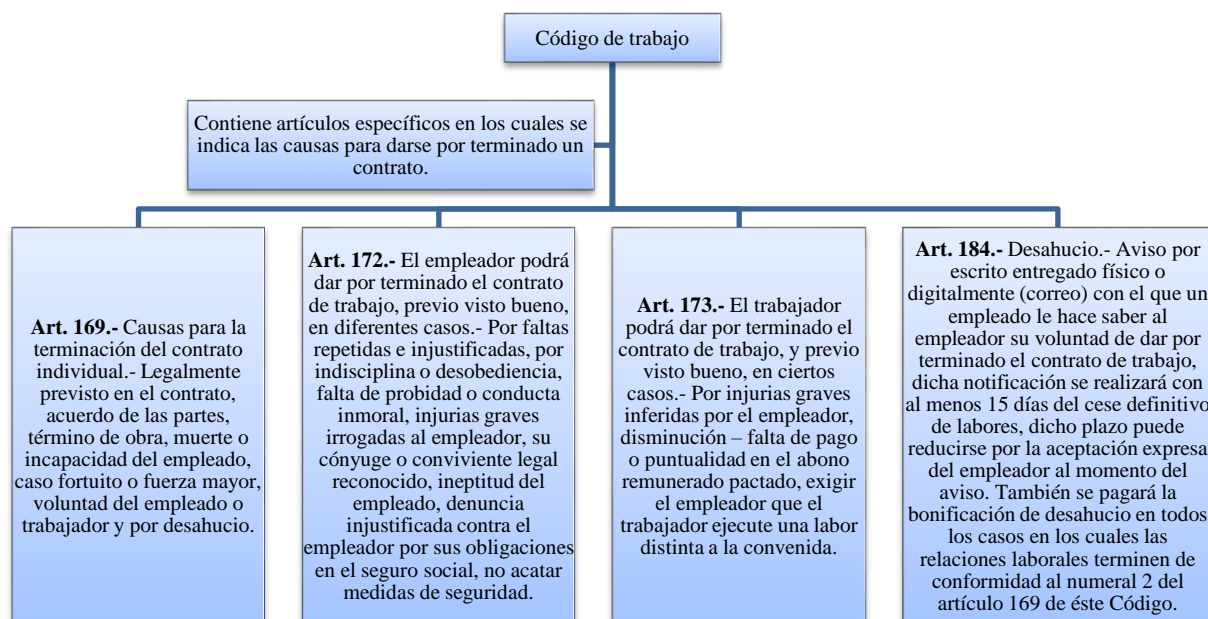
Clima laboral: Ambiente o espacio físico en que se involucran las personas para el desarrollo de sus actividades.

Proceso/s: Redacción detallada paso a paso sobre la ejecución de algo según sus intervinientes.

Información documentada: Todo aquello que la organización considere importante para alcanzar su eficiencia.

Marco legal

Gráfico 6: Artículos del Código de trabajo



(Código de trabajo - Ecuador legal online, 2016)

De acuerdo al código de trabajo se identifica como causas de terminación de contrato al acuerdo de las partes, término de obra, muerte o incapacidad del empleado, caso fortuito o fuerza mayor, voluntad del empleado o trabajador y por desahucio.

Metodología.

Se realizó una investigación descriptiva para determinar la rotación de personal y el impacto en la productividad de las grandes empresas industriales de la ciudad de Guayaquil.

Con el enfoque mixto se recopiló información de diversas fuentes primarias, investigaciones descriptivas y secundarias, artículos científicos, tesis y fuentes oficiales; utilizando como herramientas de estudio la entrevista realizada a gerentes y expertos de GTH, jefes o supervisores del Dpto. de producción u operatividad.

Así también se realizó una encuesta dirigida a 379 personas entre ellas operarios u obreros y demás empleados de las grandes empresas industriales de la ciudad de Guayaquil

Población y muestra.

La población utilizada para el desarrollo de la investigación fue de 172 grandes empresas industriales de la ciudad de Guayaquil, segregada en 30220 empleados, información obtenida según el ranking empresarial de los entes controlados por la Superintendencia de compañías, Valores y Seguros, 2018 (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018).

De acuerdo a esta población se seleccionó una muestra, obtenida de la siguiente manera:

$$n = \frac{(Z^2) pq(N)}{e^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{(1.96^2)(0.50)(1 - 0.50)(30220)}{[(0.05)^2(30220 - 1)] + [(1.96^2)(0.50)(1 - 0.50)]}$$

$$n = 379$$

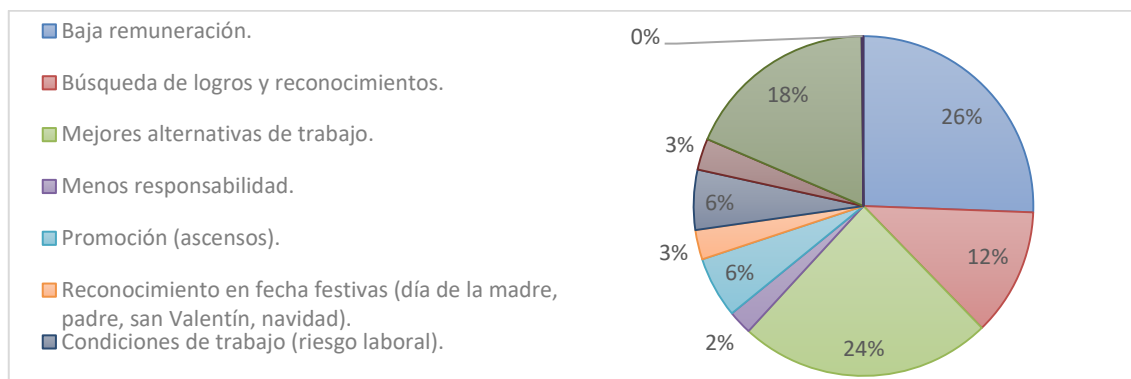
Teniendo en consideración los resultados según la fórmula, se trabajó con una muestra de 379 empleados de entre 172 empresas.

Resultados de las Encuestas:

Según las encuestas realizadas a 379 empleados de entre las 172 grandes empresas industriales de la ciudad de Guayaquil se pudo rescatar lo siguiente:

1. Selecciones 3 motivos más importantes en la salida del personal.

Gráfico 7: Motivos de salida



Fuente: Datos de estudio

En esta pregunta se identificó que consideran como motivos importantes de salida a: una baja remuneración representada por el 26%, mejores alternativas de trabajo con un 24% y un mal clima laboral con un 18%.

2. Según las siguientes variantes seleccione del 1 al 5 en donde 1 es más bajo y 5 más alto.

Gráfico 8: Variantes de Salida de personal



Fuente: Datos de estudio

Tabla 2: Variantes de salida de personal

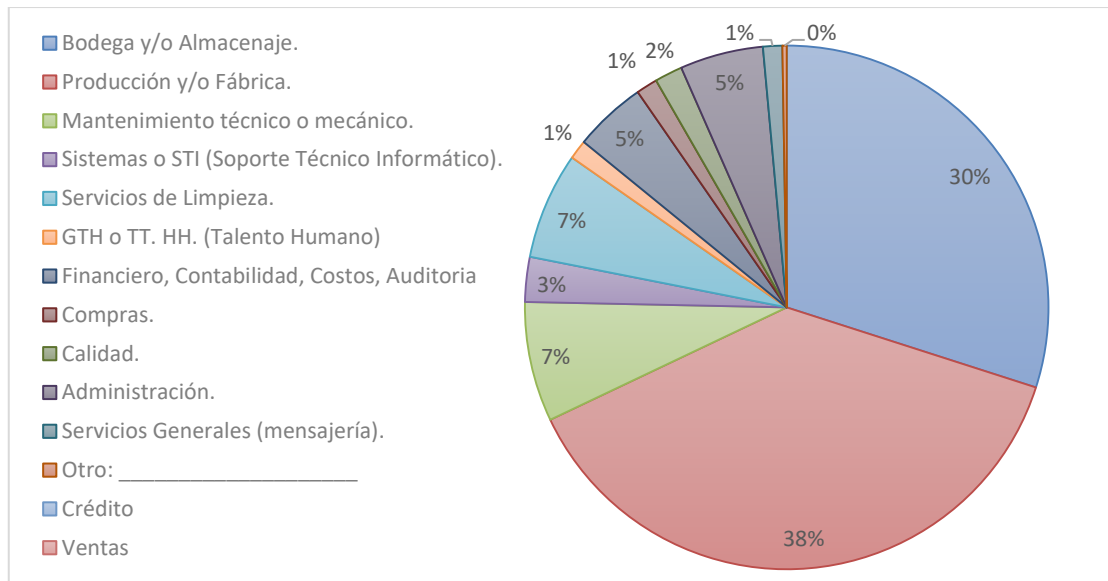
Variantes	%	T. Impacto
Conflictos inter-personales	26,00%	Regular
Desacuerdos con el jefe o supervisor	19,00%	Regular
Insatisfacción	20,00%	Alto
Motivación	18,00%	Alto
Selección incorrecta	17,00%	Bajo

Fuente: Datos de estudio

Las variantes con un impacto considerable fueron: con impacto regular conflictos inter-personales con 26%, seguido de desacuerdos con el jefe o supervisor 19%, mientras que con un impacto alto estuvo la insatisfacción con 20% y la motivación con 18%, seguido de un impacto bajo la cual estuvo representada por la selección incorrecta con el 17%.

3. Selecciones 2 áreas que considere que tiene mayor salida de personal.

Gráfico 9: Áreas con mayor salida de personal

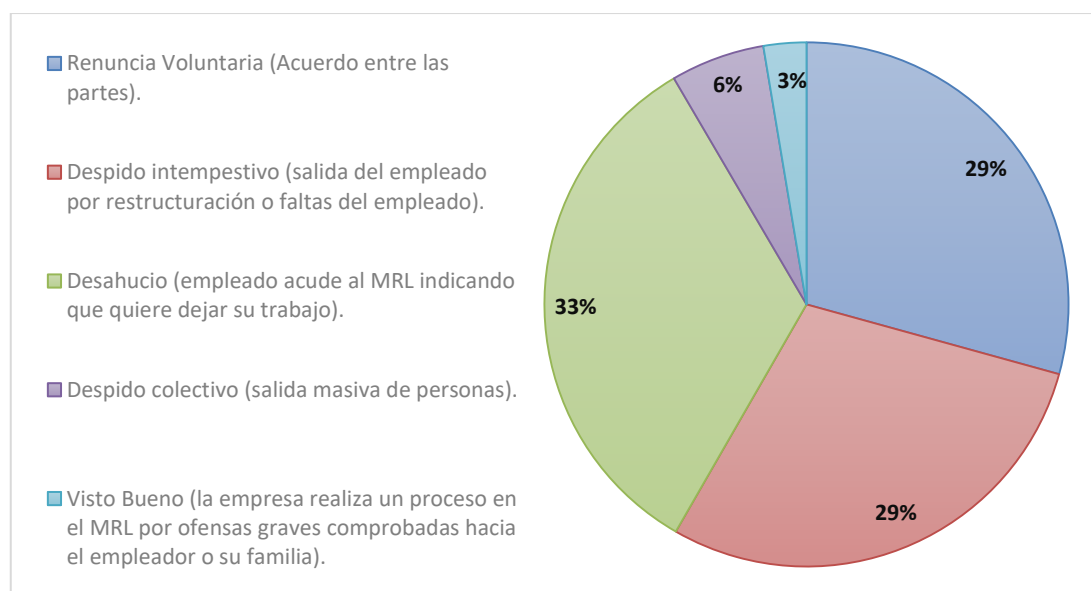


Fuente: Datos de estudio

Las áreas que tuvieron mayor peso ante una afectación por la salida de personal fueron producción y/o fábrica con un 0.38 y bodega y/o almacenes con un 0.30, las demás áreas no contaron con un peso significativo.

4. Según su conocimiento que tipo de salida considera más recurrente en la empresa que labora

Gráfico 10: Tipo de Salida

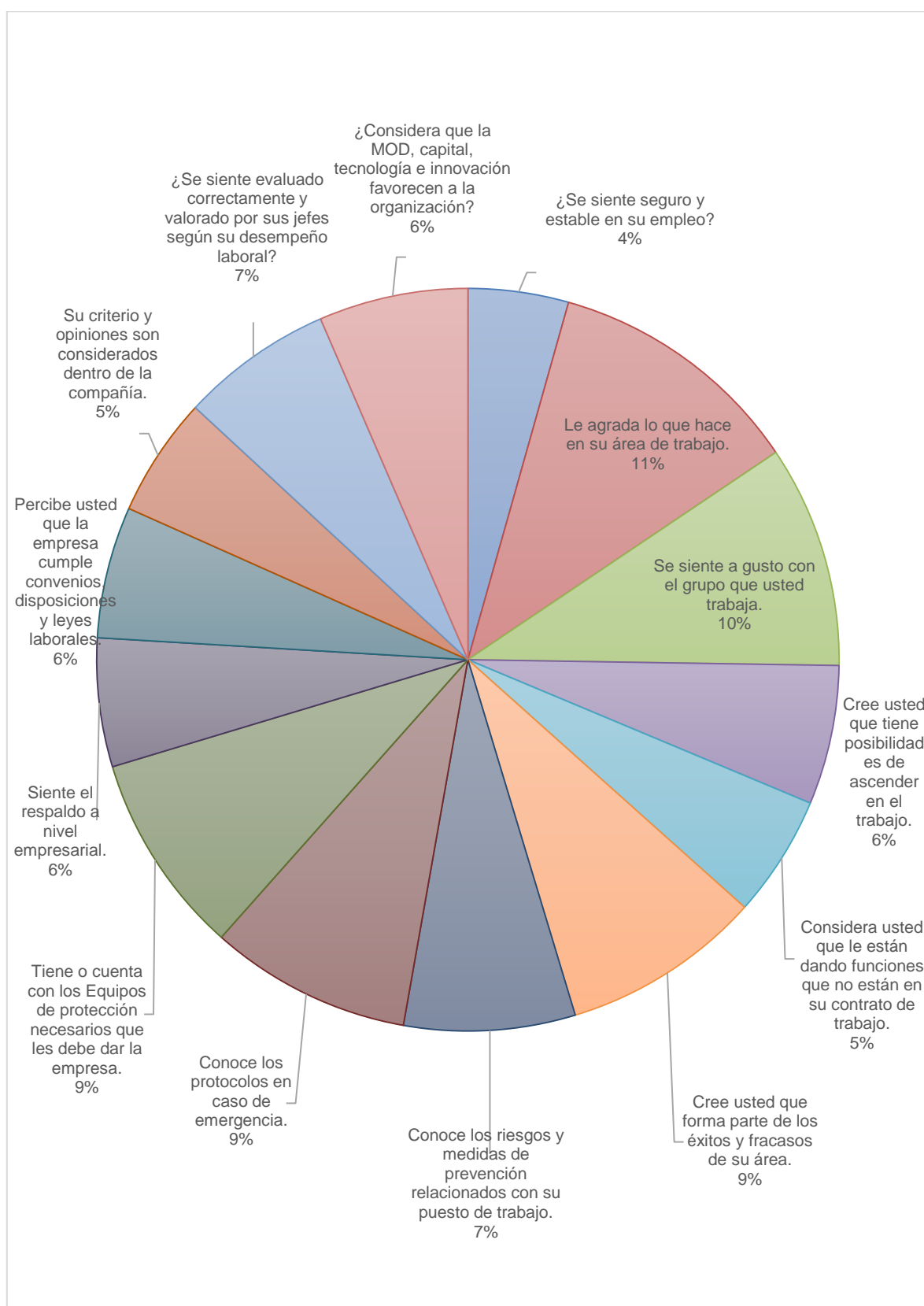


Fuente: Datos de estudio

El tipo de salida más recurrente fue el desahucio con un 33%, seguido de la mano de la renuncia voluntaria y del despido intempestivo con un 29%.

5. De acuerdo a la relación entre el empleado y la organización conteste en la siguiente tabla.

Gráfico 11: Variantes de Satisfacción



Fuente: Datos de estudio

Tabla 3: Variantes de Satisfacción

Variantes	%	T. Impacto
¿Se siente seguro y estable en su empleo?	4%	No
Le agrada lo que hace en su área de trabajo.	11%	Si
Se siente a gusto con el grupo que usted trabaja.	10%	Si
Cree usted que tiene posibilidades de ascender en el trabajo.	6%	Si
Considera usted que le están dando funciones que no están en su contrato de trabajo.	5%	Si
Cree usted que forma parte de los éxitos y fracasos de su área.	9%	Si
Conoce los riesgos y medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo.	7%	Si
Conoce los protocolos en caso de emergencia.	9%	Si
Tiene o cuenta con los Equipos de protección necesarios que les debe dar la empresa.	9%	Si
Siente el respaldo a nivel empresarial.	6%	Si
Percibe usted que la empresa cumple convenios, disposiciones y leyes laborales.	6%	Si
Su criterio y opiniones son considerados dentro de la compañía.	5%	Si
¿Se siente evaluado correctamente y valorado por sus jefes según su desempeño laboral?	7%	Si
¿Considera que la MOD, capital, tecnología e innovación favorecen a la organización?	6%	Si

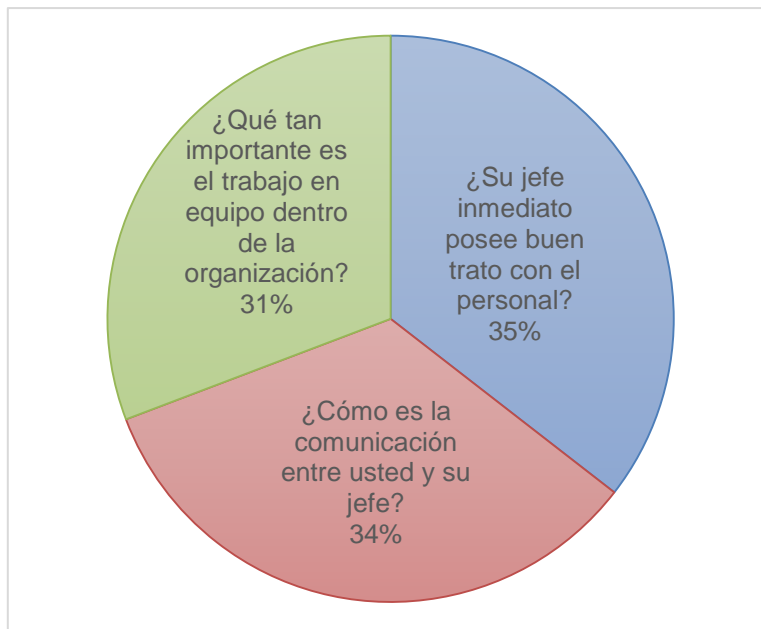
Fuente: Datos de estudio

Las variantes satisfactorias sobre el grado de relación entre el empleado y la organización mostraron lo siguiente: con una respuesta favorable o positiva estuvieron: le agrada lo que hace en su área de trabajo 11%, se siente a gusto con el grupo que trabaja 10%, conocimiento sobre protocolos en caso de emergencia así como cuenta con EPP presentó 9% de aceptaciones, seguido de la apreciación sobre si se considera que forma parte de los éxitos y fracasos con 9% y del conocimiento sobre riesgos y medidas de protección con un 7%, acompañado de la apreciación sobre su evaluación y valoración por parte de sus jefes según su desempeño laboral con 7%, seguido de su apreciación sobre que MOD, capital, tecnología e innovación favorece a la organización con 6%, la consideración de posibilidades de ascensos en el trabajo 6%, la percepción sobre el cumplimiento que posee la organización ante leyes, convenios y disposiciones 6%, si se siente respaldado a nivel empresarial con 6%, considera que le dan funciones fuera del contrato 5%, contempla que sus criterios y opiniones son considerados con 5%; mientras que con una apreciación negativa está la inseguridad sobre la estabilidad en la organización donde se desempeña con 4%, teniendo a la opción de tal vez por debajo de lo antes mencionado.

Se debe considerar que a pesar que el empleado se siente a gusto en la organización manifiesta incertidumbre sobre su puesto de trabajo, lo que no le da seguridad o estabilidad laboral.

6. De acuerdo a la relación comunicativa considerando la escala del 1 al 5 siendo 1 muy mala y 5 muy buena evalúe lo siguiente.

Gráfico 12: Identificación de comunicación



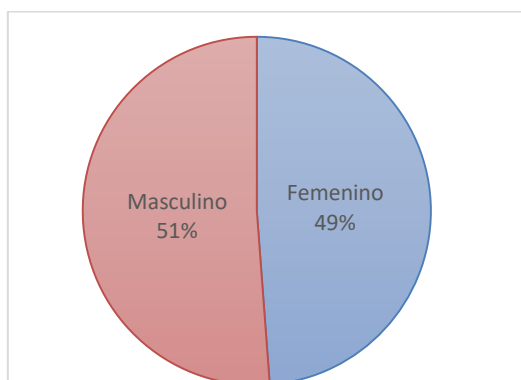
Fuente: Datos de estudio

La apreciación sobre comunicación y trabajo en equipo presentó la siguiente relación: el trato que posee el jefe con su personal tuvo una apreciación buena con 35% de afirmaciones, mientras que la comunicación de un empleado con su jefe obtuvo una apreciación regular con 34% de afirmaciones, sin embargo la importancia de trabajar en equipo dentro de una organización tuvo una apreciación aceptable representado por un 31%.

Se debe considerar que a pesar de que el empleado se siente bien valorado y evaluado por su jefe no existe una comunicación muy asertiva de manera directa. El trato de manera general con el personal es bueno, así como la percepción sobre el trabajo en equipo.

7. Sexo.

Gráfico 13: Sexo

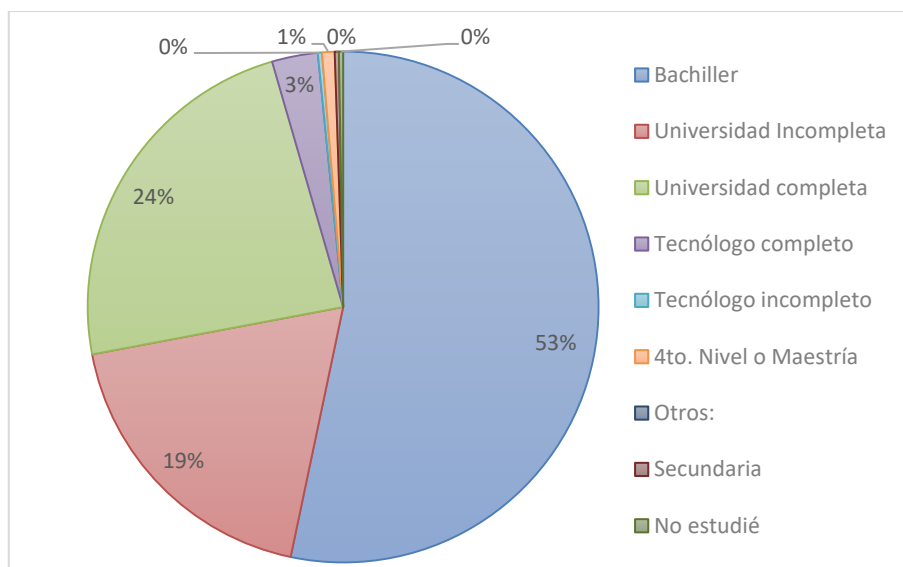


Fuente: Datos de estudio

El recurso femenino obtuvo una ponderación del 0.49, mientras que el masculino fue de 0.51.

8. Nivel de preparación académica.

Gráfico 14: Preparación académica

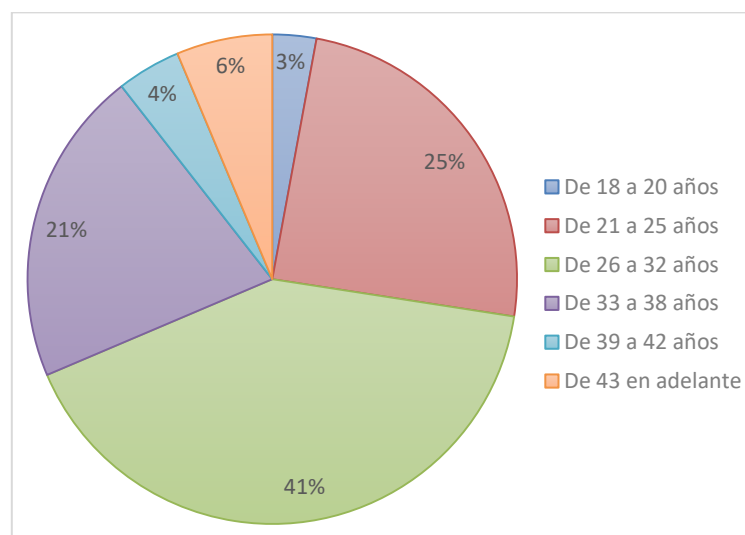


Fuente: Datos de estudio

El nivel de preparación académica ser bachiller obtuvo una ponderación del 0.53, seguida de la universidad completa con un 0.24 y de la mano de la universidad incompleta con 0.19, con una ponderación menor se encontró tecnólogo completo con 0.03, Maestría o 4to. Nivel con 0.01, mientras que tecnólogo incompleto, secundaria y no estudió presentó un 0,03 en ponderación igualitaria.

9. Edad.

Gráfico 15: Edad



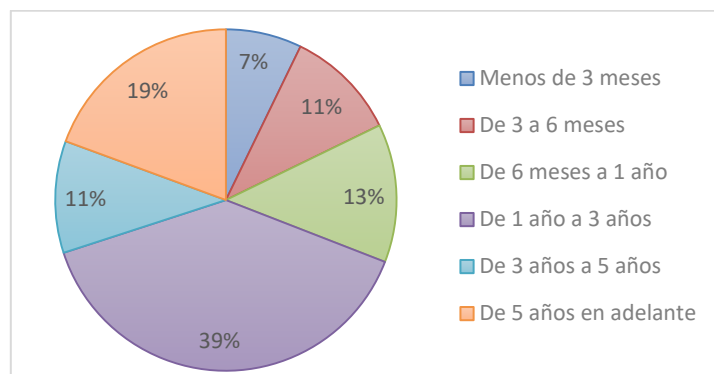
Fuente: Datos de estudio

Los encuestados que más contestaron fueron los que tienen entre 26 y 32 años con un 41%, seguido de aquellos con edades entre 21 y 25 años con un 25%, las personas entre 33 y 38 años representaron un 21% del total.

Por debajo de las anteriores estuvieron con un 6 % los de 43 años en adelante, con un 4% los individuos entre 39 a 42 años y con un 3% aquellos con edades entre 18 y 20 años.

10. Tiempo de trabajo.

Gráfico 16: Tiempo de Trabajo



Fuente: Datos de estudio

Las personas que contestaron presentaron un tiempo de trabajo de 1 a 3 años un 39,1%, de 5 años en adelante un 19,4%, de 6 meses a 1 año un 13,1%, de 3 a 6 meses y de 3 a 5 años obtuvo un 10,6% respectivamente mientras que menor a 3 meses un 7,2%

Resultados de las Entrevistas:

Según las entrevistas realizadas a 10 expertos y gerentes, principalmente personal de Gestión de Talento Humano se identificó lo siguiente:

1. *¿Cuáles serían los factores que inciden en la salida del personal de la empresa, y cuáles considera usted más relevante, por qué?*

Seis expertos coincidieron que los factores que inciden en la salida del personal suelen ser: mejora salarial y carencia de posibilidades de crecimiento profesional.

El factor económico es considerado relevante debido a que la competencia espera que los recursos cuenten con cierta preparación para ofrecer alternativas de empleo, como un salario muchas veces imposible de competir.

Los otros cuatro expertos indicaron que los factores que inciden son: la falta de asensos de puesto, Búsqueda de un mejor trabajo, mal clima laboral, malos manejos administrativos (honestidad, rendimiento), incumplimiento en las fechas de pagos, incumplimiento en las responsabilidades de trabajo y mala relación entre el empleador y empleado.

Mientras que los factores que consideraron relevantes fueron:

- ✓ Incumplimiento en las responsabilidades de trabajo, debido a que no se cumple con los tiempos y planificaciones establecidas, evitando o aplazando la realización de ciertas actividades.
- ✓ Malos manejos administrativos (honestidad) debido a que no son sinceros con la ejecución de sus responsabilidades.
- ✓ No se puede atribuir un peso significativo a un factor específico, debido a que dependiendo el recurso, responsabilidades y giro del negocio se atribuirá una ponderación superior a una variante sobre las demás.

2. *¿Usted consideraría que la experiencia laboral es indispensable, y en qué puestos?*

Los 10 expertos coincidieron que la experiencia laboral no necesariamente es indispensable ya que ésta depende de la posición para la cual se requiera el recurso.

Si se busca un recurso para una posición gerencial (gerente) o especializado en algún campo (Marketing/ventas, logística, gestión de talento humano, sistemas y producción (los responsables de la operatividad de alguna maquinaria), analistas, especialistas de procesos o jefes) la experiencia si es fundamental, siempre que se tenga la actitud y predisposición.

Para cargos de operador, operario, obrero, auxiliar, etc. la experiencia no es necesaria, debido a que se puede aprovechar su desconocimiento para pulir y capacitar al recurso en algo específico que sea de necesidad en el área.

3. *¿Cuáles pueden ser las áreas o departamentos de una empresa con mayor rotación (salida de personal), y por qué motivos?*

Seis expertos coincidieron en que las áreas o departamentos con mayor rotación son:
Producción/fábrica y Bodega/almacenes: por el no cumplimiento de los tiempos, presión en los horarios de trabajo asignados, alta rotación de turnos y pago atrasado de los sueldos.
Comercial/Marketing/ventas: búsqueda de mejor comisiones y competencia.

Sin embargo los otros cuatro expertos consideraron a áreas administrativas como:
Cobranzas y administración en general: Mejor oportunidades de remuneración, asensos, búsqueda de crecimiento profesional, presión laboral.

4. *¿Por qué es importante que la empresa brinde a los empleados oportunidades de desarrollo profesional?*

Los 10 expertos coincidieron que es importante dar oportunidades de desarrollo profesional a los empleados, pues permiten que los mismos se sientan seguros, crezcan profesionalmente, mejoren sus capacidades intelectuales, competencias y retos profesionales, para así poder mantener y retener al personal, facilitando el desarrollo personal y laboral de los mismos, optando por la elección primero de un recurso interno antes que el externo, generando un ambiente en el cual ellos sientan aceptación y reconocimiento por parte del área y la organización, lo que les inducirá seguridad mejorando su rendimiento profesional.

5. *¿Considera Ud. de importancia la participación de opiniones de los operadores dentro del área o departamento que se desempeña y por qué?*

Los 10 expertos coincidieron que es importante la participación de los operadores con sus opiniones, ya que ellos al ser parte de la empresa y estar en la colaboración diaria de su área aportan ideas muy acertadas para las problemáticas internas lo cual logra mejorar la producción, por ende es recomendable tener reuniones en la cual se involucre la participación del personal o en todo caso tener un tiempo para realizar un balcón de sugerencias.

Se debería considerar que los jefes inmediatos tengan como política una reunión al menos mensual con su personal la cual servirá para indicar logros o fallas productivas durante ese periodo, pudiendo así hacerlos participe de los aciertos y/o errores que se hayan tenido, facilitando la identificación de observaciones operativas que puedan ser mejoradas para optimizar tiempo y recursos.

6. *¿Cómo afecta la salida del personal en la productividad de la organización?*

Los 10 expertos de cierta manera coincidieron que la salida del personal afecta notablemente la producción hasta alcanzar la capacitación máxima del nuevo colaborador y más aún si no se tiene un supervisor o líder que conozca las actividades de los sub-alternos, atribuyéndole a éste los gastos en cuanto a costos directos (selección, inducción y capacitación), costos por caída de productividad (volumen de producción); sin dejar de lado que si el empleado saliente tiene un mayor tiempo en la compañía se le atribuye más experticia en el área y en el caso que no se consiga un aspirante pronto el trabajo específico de ese cargo se retrasará más de una semana, afectando ya sea directa o indirectamente los objetivos de la organización, ya que se debe empezar desde cero con el nuevo candidato.

7. *¿Cómo afecta la salida de un colaborador en los demás empleados y su repercusión en la organización?*

Los 10 expertos manifestaron que la forma de salida de un colaborador puede afectar a la organización según el ex empleado, pudiendo generar retraso(s) en el trabajo o procesos, produciendo sobrecarga de trabajo en los demás empleados del área o departamento, ocasionándoles desgaste laboral y estrés, dando una mala imagen ante el resto de los colaboradores, pues suelen pensar que hay recorte de personal, provocando desánimo en

éstos y posiblemente en el desempeño de sus actividades, lo cual forma una inestabilidad generando un mal ambiente corporativo, ocasionando así un malestar mayor en la organización.

Discusión:

La rotación de personal se ha convertido en un tema controversial hoy en día, muchos lo asumen como un cambio positivo, mientras que otros lo consideran un retroceso para las empresas, contemplando que los cambios son favorables, debido a que tener gente nueva logra nueva motivación e interés por el destacamiento. Por un lado, puede generar un contagio en los demás colaboradores pero por otro, un retroceso porque si no se realiza una buena selección de personal ocasionará un mayor tiempo de adaptación y a su vez será pérdida para la empresa (Castillo Eric y Sabando Jhosue, 2018).

También se menciona que las empresas deben realizar estudios constantes de la situación contractual de sus colaboradores puesto que son el eje principal de su producción. Para alcanzar los objetivos planteados se debe mantener un personal que esté conforme con un ambiente laboral, esto conllevará un mayor desempeño y a su vez una mejor estabilidad laboral. Existen dos tipos de renuncias de personal, ya sea voluntaria o por despido siendo esta última la que perjudicaría más a la empresa si no se toman las medidas necesarias (Castillo Eric y Sabando Jhosue, 2018).

Respecto a los resultados obtenidos acerca del impacto de la rotación de personal en las grandes empresas industriales de la ciudad de Guayaquil se observa una estrecha relación entre las variantes de salida como motivación, insatisfacción, selección incorrecta y productividad de la misma, debido a la concurrente fluctuación de los recursos provocando que las compañías no se preocupen por recopilar información como manuales de funciones, perfiles de puesto, flujos de trabajos y demás documentos que permitan el adecuado desenvolvimiento de las responsabilidades corporativas, sin embargo no se descarta el hecho de que cada organización según el giro del negocio sea afectada de manera diferente, comparto que es real el hecho que la volatilidad de personal repercute en muchos ámbitos de la compañía de manera interna como externa, generando un desgaste que al final dará resultados positivos o negativos que afectan la operatividad y productividad de la organización.

El recurso humano es considerado el motor de la organización y si GTH no lleva buenos procesos de selección basados en estudios e indicadores (pruebas, test, etc.) logrando mitigar la salida de recursos, no está realizando un adecuado proceso, sin embargo los tipos de renuncia no son sólo 2 como lo mencionan Erick y Jhosue en su tesis, a razón que a nivel general según la investigación se han considerado 3 tipos que son: desahucio con 33%, despido intempestivo 29% y renuncia voluntaria 29%, por ende el tipo de renuncia será muy variable ya que depende primordialmente de los factores organizacionales.

Entre las dimensiones que afectan la permanencia de los colaboradores de Dires S.A. constan: ambiente laboral, desarrollo personal, remuneración, temas personales y horarios. Los mismos que difieren con las dimensiones de naturaleza, responsabilidades, y expectativas de mi trabajo, permanencia en la organización, gerencia y liderazgo, comunicación (Almeida Vanessa K., 2014).

Mediante las encuestas y entrevistas se evidenció que la salida de personal recae en la búsqueda de una mejora salarial, aunque en las encuestas también se destaca a mejores alternativas de trabajo y un mal clima laboral, así como en las entrevistas la falta de crecimiento profesional y ascensos.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Es por lo tanto, una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización. Dentro de los fenómenos externos se cita la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc. (Ramírez Mercedes A., 2014)

De acuerdo a las necesidades de los empleados en el mayor de los casos primará el tema económico, aunque también puede ir acompañado por la relación que éste tenga con la organización como: la estabilidad del trabajo, la satisfacción de lo que hace y con el equipo que

trabaja, ponerse la camiseta ante los éxitos y fracasos de la empresa, sentir el respaldo organizacional, etc.

Tal como mencionan José Cantos, Franklin Gonzalez e Ingrid Coello en su artículo "Estudio del alto índice de rotación de personal y su incidencia en el ambiente laboral en la planta empacadora Cashrimp S.A." Las organizaciones deben brindar la misma importancia a la rotación del personal al igual que la rotación de inventarios, debido a que ambas variables están directamente relacionadas con el rendimiento financiero de la empresa. Según Chiavenato el término "Rotación de Recursos humanos" se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. Esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan a la organización y el de las que salen de ella (Romero José, Gonzalez Franklin y Coello Ingrid, 2017).

La permanencia del personal en la organización es uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos, en especial cuando está acompañada de la participación y dedicación de las personas. La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos. (Romero José, Gonzalez Franklin y Coello Ingrid, 2017)

Se observa que GTH es la pieza clave de cualquier organización, pues de las buenas o malas selecciones dependerá los movimientos, volumen de ingresos y productividad que ésta genere, sin embargo no se puede desligar de éste el acompañamiento del jefe o supervisor directo departamental, ya sea en las pruebas, evaluación y valoración de empleados, informe de novedades e incidencias, además de reuniones periódicas con su equipo de trabajo, a razón que una buena comunicación, acompañamiento y motivación impactarán de manera positiva en los empleados de la organización, facilitando la obtención de metas propuestas así como la disminución de la insatisfacción o inconformidad de los empleados, logrando reducir los motivos de salida como: baja remuneración, ser una buena alternativa laboral, mantener un buen clima laboral, etc., asimismo variantes de satisfacción (seguridad y estabilidad en el trabajo, posibilidades de ascender, sentir un involucramiento para con la organización en los éxitos y fracasos, etc.).

No obstante se pudiera contemplar el hecho de otorgar reconocimientos indistintamente la frecuencia y el valor, a través de un programa de incentivos ligados al desempeño de la productividad y buen manejo del ambiente lo cual sería un agente motivacional que de cierta manera generará un aumento en el desempeño de la organización.

Conclusiones:

Con este estudio se pudo demostrar el cumplimiento directo de los objetivos específicos, concluyendo lo siguiente:

- En el Ecuador las grandes empresas industriales poseen elevados indicadores de salida, pues mediante las encuestas y entrevistas se detectó que el personal al encontrarse motivado y desenvolviéndose en un buen ambiente organizacional, que le permita crecer en el ámbito profesional y laboral, acompañado de buena comunicación con su superior, genera una mejor productividad, permitiendo a la compañía cumplir sus objetivos o metas propuestas.
- El estudio realizado demostró que el factor salarial no es el único agente de salida de un trabajador, se identificó que no presentar una adecuada alternativa laboral inmersa así como un mal clima organizacional cuentan con un peso considerable al momento de una desvinculación, así como la(s) causa(s) que generan las desvinculaciones, sea ésta por parte del empleado o empleador, se debería considerar realizar evaluaciones (satisfacción, de clima laboral, etc.) de manera periódica a los empleados, para que éste reciba o perciba una retroalimentación sobre la misma, abarcando y dándoles a comprender que el motor de la compañía son ellos por lo que es indispensable que en lo posible se sientan bien en el entorno empresarial en que se desempeñan.
- Al evaluar las causas de rotación de personal se identificó dentro de variantes de salida al manejo de conflictos inter-personales como regular (26%), la insatisfacción y motivación como altas (18% al 20%), mientras como bajo estuvo la realización de una selección

incorrecta (17%), razón por lo que sería conveniente realizar un programa o plan de incentivos, acompañado de evaluación de desempeño y entrevista de salida.

- Por otro lado al identificar las áreas con mayor frecuencia de rotación que fueron bodega (30%) y producción (38%), basado en el tipo de salida se pudo determinar que no existe una estrecha relación entre ellas, ya que depende de los criterios que el empleado considere, a razón que es complicado discernir con exactitud las perspectivas de cada trabajador,
- Sería conveniente realizar entrevistas de salida ante las desvinculaciones y ante los ingresos pruebas técnicas, de conocimiento general o de perfil, con el enfoque de poder contar con personal más asertivo relacionado a su área de trabajo y estudios, así como también la identificación de ciertas cualidades, potencias o rasgos de la persona que facilitaría las interacciones interpersonales.
- Es cierto que diversos motivos de satisfacción y comunicación afectan las decisiones del empleado y/o impactan en su productividad, además permite identificar que genera la rotación considerando que indiferente del motivo y/o variante de salida siempre impactará en mayor o menor proporción, sea en retrasos en el trabajo normal o procesos, sobrecarga laboral y horaria en el resto de empleados, desanimo, estrés, desgaste e inconformidad.
- Se considera conveniente elaborar una planificación periódica de retroalimentación de información, así como el levantamiento de documentos sobre procesos o manuales relacionados al puesto de trabajo, donde se traten de abordar asuntos departamentales con su personal directo así como abarcar las responsabilidades puntuales del puesto de trabajo, haciéndoles sentir a los colaboradores que forman parte de la empresa y que se preocupan por ellos, aunque su participación no sea la óptima o ideal, mejorando las relaciones empresariales tanto en la comunicación del jefe inmediato con sus subordinados, como brindar un ambiente seguro y estable en la organización, logrando así poder reducir cifras considerables en costos directos de inducción y capacitación principalmente sobre los del proceso productivo.
- Plantear un adecuado método de contratación basado en pruebas y perfiles hará que la inclusión de colaboradores sea más estable, las tácticas utilizadas no siempre son efectivas, debido a que si no existe una validación del candidato no se confirmará su capacidad de respuesta.

Anexos


UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Tema del Artículo: "La rotación de personal y el impacto en la productividad de las grandes empresas industriales de la ciudad de Guayaquil".

Autor: Viviana Alejandra Cali Morán

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Cuestionario dirigido a entrevista.

Objetivos General: Analizar las causas de la rotación del personal y su incidencia en la productividad de las grandes empresas industriales de la ciudad de Guayaquil.

Nº	ITEM / Preguntas	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento. P= Pertinente NP= No Pertinente		B) Calidad, técnica y representativa. O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje. A= Adecuado I= Inadecuado		Observaciones
		P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	¿Cuáles serían los factores que inciden en la salida del personal de la empresa, y cuáles considera usted más relevante, por qué?	/		/				/		
2	¿Usted consideraría que la experiencia laboral es indispensable, y en qué puestos?	/		/				/		
3	¿Cuáles pueden ser las áreas o departamentos de una empresa con mayor rotación (salida de personal), y por qué motivos?	/		/				/		
4	¿Por qué es importante que la empresa brinde a los empleados oportunidades de desarrollo profesional?	/		/				/		
5	¿Considera Ud. de importancia la participación de opiniones de los operadores dentro del área o departamento que se desempeña y por qué?	/		/				/		
6	¿Cómo afecta la salida del personal en la productividad de la organización?	/		/				/		
7	¿Cómo afecta a la salida de un colaborador en los demás empleados y su repercusión en la organización?	/		/				/		
Datos del Evaluador		Nombres: MARCELO BASTIDAS Profesión: ING EN ESTADÍSTICA Cargo: DOCENTE Fecha: 6/2/2019						Firma:  C.I. 0940621465		

Observaciones Generales: _____

Documento a ser mencionado en el artículo académico y colocado en Anexos


UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Tema del Artículo: "La rotación de personal y el impacto en la productividad de las grandes empresas industriales de la ciudad de Guayaquil".

Autor: Viviana Alejandra Cali Morán

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Cuestionario dirigido a la encuesta.

Objetivos General: Analizar las causas de la rotación del personal y su incidencia en la productividad de las grandes empresas industriales de la ciudad de Guayaquil.

Nº	ITEM / Preguntas	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento. P= Pertinente NP= No Pertinente		B) Calidad, técnica y representativa. O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje. A= Adecuado I= Inadecuado		Observaciones
		P	NP	O	B	R	D	A	I	
1		✓		✓				✓		
2		✓		✓				✓		
3		✓		✓				✓		
4		✓		✓				✓		
5		✓		✓				✓		
6		✓		✓				✓		
Datos del Evaluador		Nombres: MARCELO BASILDAS Profesión: MAESTRO EN ESTADÍSTICA Cargo: DOCENTE Fecha: 6/2/2019						Firma:  C.I. 0910621465		

Observaciones Generales: _____

Documento a ser mencionado en el artículo académico y colocado en Anexos



UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

Estimado Sr. O Srta., agradeciendo de antemano por su tiempo; el siguiente cuestionario tiene como objetivo Analizar la rotación del personal y el impacto en la productividad de las grandes empresas industriales de la ciudad de Guayaquil

1. **¿Cuáles serían los factores que inciden en la salida del personal de la empresa, y cuáles considera usted más relevante, por qué?**
2. **¿Usted consideraría que la experiencia laboral es indispensable, y en qué puestos?**
3. **¿Cuáles pueden ser las áreas o departamentos de una empresa con mayor rotación (salida de personal), y por qué motivos?**
4. **¿Por qué es importante que la empresa brinde a los empleados oportunidades de desarrollo profesional?**
5. **¿Considera Ud. de importancia la participación de opiniones de los operadores dentro del área o departamento que se desempeña y por qué?**
6. **¿Cómo afecta la salida del personal en la productividad de la organización?**
7. **¿Cómo afecta la salida de un colaborador en los demás empleados y su repercusión en la organización?**

DATOS DEL ENTREVISTADO	Nombres:		Firma:
	Profesión:		
	Cargo:		
	Fecha:		



UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

Estimado Sr. O Srta., agradeciendo de antemano por su tiempo; el siguiente cuestionario tiene como objetivo Analizar la rotación del personal y el impacto en la productividad de las grandes empresas industriales de la ciudad de Guayaquil

1. Cuál considera que son los 3 motivos más importantes en la salida del personal.

Baja remuneración.	Promoción (ascensos).
Busqueda de logros y reconocimientos.	Reconocimiento en fecha festivas (día de la madre, padre, san Valentín, navidad).
Mejores alternativas de trabajo.	Condiciones de trabajo (riesgo laboral).
Menos responsabilidad.	Relaciones Interpersonales (relación entre compañeros).
Otro: _____	Mal clima laboral.

2. Según las siguientes variantes seleccione del 1 al 5 en donde 1 es más bajo y 5 más alto.

	Bajo	Medio	Regular	Alto	Muy Alto
a) Insatisfacción					
b) Selección incorrecta					
c) Motivación					
d) Desacuerdos con el jefe o supervisor					
e) Accidentes y/o enfermedades ocupacionales					
f) Conflictos inter-personales					

3. Seleccione 2 áreas que considere que tiene mayor salida de personal.

Bodega y/o Almacenaje.	GTH o TT. HH. (Talento Humano)
Producción.	Financiero, Contabilidad, Costos, Auditoría
Mantenimiento.	Compras.
Sistemas o STI (Soporte Técnico Informático).	Calidad.
Servicios de Limpieza.	Administración.
Otro: _____	Servicios Generales (mensajería).

4. Según su conocimiento que tipo de salida considera más recurrente en la empresa que labora (seleccione solo 1).

- *Renuncia Voluntaria (Acuerdo entre las partes).* ()
- *Despido intempestivo (salida del empleado por reestructuración o faltas del empleado).* ()
- *Desahucio (empleado acude al MRL indicando que quiere dejar su trabajo).* ()
- *Despido colectivo.* ()
- *Visto Bueno (la empresa realiza un proceso en el MRL por ofensas graves comprobadas hacia el empleador o su familia)* ()

Este documento formará parte de los Anexos (todo lo que usted diga aquí será de uso absolutamente confidencial en la cual valoramos colalmente su criterio y esperamos contar con su entera sinceridad, por lo que la información aquí compartida no se dará a conocer en su empresa.



5. De acuerdo a la relación entre el empleado y la organización conteste la siguiente tabla.

	SI	NO	TALVEZ
a) ¿Se siente seguro y estable en su empleo?			
b) Le agrada lo que hace en su área de trabajo.			
c) Se siente a gusto con el grupo que usted trabaja.			
d) Cree usted que tiene posibilidades de ascender en el trabajo.			
e) Considera usted que le están dando funciones que no están en su contrato de trabajo.			
f) Cree usted que forma parte de los éxitos y fracasos de su área.			
g) Conoce los riesgos y medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo.			
h) Conoce los protocolos en caso de emergencia.			
i) Tiene o cuenta con los Equipos de protección necesarios que les debe dar la empresa.			
j) Siente el respaldo a nivel empresarial.			
k) Percibe usted que la empresa cumple convenios, disposiciones y leyes laborales.			
l) Su criterio y opiniones son considerados dentro de la compañía.			
m) ¿Se siente evaluado correctamente y valorado por sus jefes según su desempeño laboral?			
n) ¿Considera que la MOD, capital, tecnología e innovación favorecen a la organización?			

6. De acuerdo a la relación comunicativa considerando la escala del 1 al 5 siendo 1 muy mala y 5 muy buena evalúe lo siguiente.

	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
a) ¿Su jefe inmediato posee buen trato con el personal?					
b) ¿Cómo es la comunicación entre usted y su jefe?					
c) ¿Qué tan importante es el trabajo en equipo dentro de la organización?					

Sexo. *Femenino* () *Masculino* ()

Nivel de preparación o formación académica.

Bachiller () *Universidad Incompleta* () *Universidad completa* ()

Tecnólogo completo ()

Nombre de la empresa:	Edad
Cargo:	Tiempo de trabajo

Este documento formará parte de los Anexos (todo lo que usted diga aquí será de uso absolutamente confidencial en la cual valoramos solamente su criterio y esperamos contar con su entera sinceridad, por lo que la información aquí compartida no se dará a conocer en su empresa.

Referencias

- #TalentoHumano: La rotación de personal en las empresas en Ecuador. (2018). *Exacto revista digital*. Obtenido de <https://exactodigital.com/talentohumano-la-rotacion-personal-en-las-empresas-en-ecuador/>
- Almeida Vanessa K. (Mayo de 2014). *Tesis repositorio de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*. Obtenido de Incidencia del índice de satisfacción laboral en la rotación de los colaboradores de la empresa Dires S.A. Propuesta de un plan de acción.: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/1981/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-9.pdf>
- Alvarado Karen y Toala Diana. (2018). *Tesis-Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2116/1/T-ULVR-1915.pdf>
- Arias Jazmín. (2013). *Tesis-Universidad de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6286/1/TESIS%20JAZMIN%20ARIAS%202014.pdf>
- Bermeo, C. A. (2014). Rotación de personal. *Revista líderes*.
- Cabrera A, Ledesma María y Rivera Nora. (2011). *El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León*.
- Castillo Eric y Sabando Jhosue. (12 de Marzo de 2018). *Tesis - Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*. Obtenido de "Estudio de la Incidencia que tiene la Rotación de Personal en la Productividad de la Compañía Exportadora del Sur en el Periodo 2014 al 2017": <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/10174/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-449.pdf>
- Código de trabajo - Ecuador legal online*. (28 de marzo de 2016). Obtenido de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/codigo-de-trabajo/>
- Criollo Lizeth. (2014). *Universidad Central del Ecuador, Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A.* Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3602/1/T-UCE-0007-133.pdf>
- Danni Johanna Barre Aveiga. (2014). *Tesis-Universidad de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/5841/1/TESIS%20DE%20GRADO%20-%20DANNI%20BARRE.pdf>
- Definiciona.com. (enero de 2017). *Definiciona.com*. Obtenido de <https://definiciona.com/incidencia/>
- Diego, G. (2009). Estrategias de retención del personal Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *ResearchGate*.
- Dpto. I&D - Cámara de Comercio de Guayaquil. (Junio 2018). *Aún no se alcanza el nivel de empleo pre-crisis*. Guayaquil: Cámara de Comercio de Guayaquil. Obtenido de <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2017/03/IPE-250-Cifras-Empleo-mar-2018-1.pdf>
- FeSP Servicios Públicos. (2015). *RIESGOS RELACIONADOS CON LA ERGONOMÍA*. Obtenido de <http://riesgoslaborales.feteugt-sma.es/portal-preventivo/riesgos-laborales/riesgos-relacionados-con-la-hergonomia/carga-de-trabajo/>
- Gestiopolis*. (8 de agosto de 2001). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-indice-de-rotacion-de-personal-y-como-se-calcula/>
- INEC. (Diciembre de 2018). *INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Diciembre-2018/122018_Presentacion_Mercado%20Laboral.pdf
- Jácome Hugo y King Katiuska. (2012). *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*. Obtenido de https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/ESTUDIOS_INDUSTRIALES_MIPYMES.pdf
- Jessica, F. (2018). Índice de Rotación de Personal. *Emprendedores y negocios.com*. Obtenido de <https://emprendedoresynegocios.com/indice-de-rotacion-de-personal/>

- LEY ORGANICA DE SERVICIO PUBLICO, LOSEP.* (28 de Marzo de 2016). Obtenido de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAb.pdf
- Lino Johnny, Faggioni Andrés y Pérez Julio. (29 de Mayo de 2018). *Eumed.net*. Obtenido de Tesis-Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil : <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/ausentismo-rotacion-personal.html>
- Méndez, D. B. (2018). *Repositorio de tesis Universidad Politécnica Salesiana (Cuenca)*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/15607/1/UPS-CT007673.pdf>
- Muñoz Guerrero, PSIC.IND.Juan Veloz y Liliana Estefanía. (8 de Septiembre de 2015). *Repositorio Digital*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/12790>
- Nelly Acosta. (29 de diciembre de 2018). *Negocios - Cuida tu dinero*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13098642/cual-es-la-definicion-de-desempeno-laboral>
- Oñate, S. (2015). La retención del talento humano es clave para la productividad de una empresa. *Revista Líderes*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/retencion-talento-humano-productividad-empresas.html>
- Patricia, S. d. (Junio de 2014). *"Incentivos laborales y clima organizacional"*. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Satey-Elcira.pdf>
- Pérez Julián y Merino María. (2014). *Definición.de*. Obtenido de <https://definicion.de/rotacion-de-personal/>
- Proaño, W. E. (2014). *Repositorio de tesis Universidad Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7342/1/T-UCE-0007-347i.pdf>
- Ramírez Mercedes A. (2014). *Tesis repositorio Universidad de Guayaquil*. Obtenido de CARACTERIZAR EL PROCESO DE ROTACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA INMOCALMOSA S.A.: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:61mE4LzqL0wJ:repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6288/1/TESIS%2520%2520CARACTERIZAR%2520LA%2520ROTACION%2520DE%2520PERSONAL.docx+%&cd=3&hl=es-419&ct=clink&gl=ec>
- Real Academia Española.* (2017). Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=LEBfenz>
- Real Academia Española de la Lengua.* (2014). Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=LEBfenz>
- Revista Digital.* (16 de abril de 2018). Obtenido de <https://revistagestion.ec/index.php/economia-y-finanzas-analisis/durante-el-primer-trimestre-de-2018-se-redujo-el-subempleo-y-aumento>
- Romero José, Gonzalez Franklin y Coello Ingrid. (Marzo de 2017). *Tesis, repositorio de la Universidad de Guayaquil*. Obtenido de "Estudio del alto índice de rotación de Personal y su incidencia en el ambiente laboral en la planta empacadora Cashrimp S.A.": <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/24923/1/TESIS%20ESTUDIO%20DEL%20ALTO%20INDICE%20DE%20ROTACION%20EN%20LA%20PLANTA%20EMPACADO%20RA%20CASHRIMP%20S.A..pdf>
- Salas, R. (18 de junio de 2018). *Productividad*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/opinion/productividad-1.html>
- Sandy Chimbay y Ma. Simabaña. (Mayo de 2017). *Tesis Universidad de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20494/1/TESIS%20SIMBA%C3%91A%20C%20HIMBAY%28%20MAYO%202017%29.pdf>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.* (2018). Obtenido de <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/>