

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA
EDUCACIÓN

ESCUELA DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO.

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO.

TEMA:

“ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL Y
ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA PARA SU
OPTIMIZACIÓN EN LA PASAMANERÍA S.A. DE
LA CIUDAD DE CUENCA EN EL 2009.”

AUTOR: MARCO LEONARDO ANDRADE MARTÍNEZ.

DIRECTORA: LCDA. CAROLINA ZÚÑIGA.

CUENCA 2010.

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor.

Cuenca, 22 de marzo del 2010.

(f). Marco Andrade Martínez.

Certifico que bajo mi dirección, la presente tesis fue realizada en su totalidad por el estudiante Sr. Marco Andrade Martínez.

Cuenca, 22 de marzo del 2010.

(f). Lcda. Carolina Zúñiga.

DEDICATORIA:

Dedico este trabajo a mi hogar,
refugio de amor, y sinceridad.

A Nico y Luciana, niños
mágicos que con su sonrisa
iluminan mis días.

A Zaida, compañera y guía en mi
caminar.

AGRADECIMIENTO:

Agradezco a Dios, pastor y dueño de la vida de cada ser humano.

Agradezco a mis padres, fuentes de paz y de fe.

Agradezco a los directivos y funcionarios de Pasamanería. S.A. por abrirme sus puertas en todo momento, en especial a la Ing. Diana Feicán y a la Lcda. Gabriela Jaramillo por su colaboración.

ÍNDICE GENERAL

PÁGINA

CAPÍTULO I

PASAMANERÍA S.A	1
1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	2
1.2. PLAN ESTRATÉGICO.....	3
1.3. ESTRUCTURA FUNCIONAL.....	6
1.3.1. ORGANIGRAMA.....	6
1.3.2. ANÁLISIS DEMOGRÁFICO DEL PERSONAL.....	10

CAPÍTULO II

LA ROTACIÓN DEL PERSONAL	15
2.1. LA ROTACIÓN DE PERSONAL.....	15
2.2. FACTORES DETERMINANTES DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.....	16
2.3. ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN PASAMANERÍA S.A.....	18
2.3.1 OBSERVACIÓN.....	20
2.3.2 ENTREVISTAS.....	22
2.3.3 ENCUESTAS.....	23
2.3.4 TABULACIÓN DE DATOS.....	27
2.4. DETERMINANTES DEL INGRESO Y SALIDA DEL PERSONAL	60
2.5. ÍNDICE DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.....	62
2.6. NIVEL ÓPTIMO DE ROTACIÓN DEL PERSONAL.....	64

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PLAN DE ACCIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN PASAMANERÍA S.A.....	65
3.1. ÁREAS QUE REGISTRAN MAYOR Y MENOR ROTACIÓN DE PERSONAL.....	65
3.2. LÍNEAS DE ACCIÓN A SER APLICADAS.....	73
3.2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	74
3.2.2 LA ENTREVISTA DE DESVINCULACIÓN.....	78
3.2.3 INDICADORES DE LA ROTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	80
3.2.4 DETERMINACIÓN DEL COSTO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.....	86
3.3. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLANTACIÓN DE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN.....	89
3.3.1 PERTIENENCIA LEGAL.....	91
3.3.2 COMPROMISO DIRECTIVO.....	93

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	95
4.1 CONCLUSIONES.....	95
4.2 RECOMENDACIONES.....	96
BIBLIOGRAFÍA.....	98
LINCOGRAFÍA.....	100
ANEXOS.....	101

CAPÍTULO I

PASAMANERÍA S.A.

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.-

Son ya setenta y cuatro años en los que Pasamanería S.A. se ha ido fortaleciendo y creciendo acorde al ritmo que le exigido Cuenca y el país, llegando a posicionarse entre las mejores empresas textiles del Ecuador, como referente a la eficiencia, solvencia y calidad en sus productos.

Pasamanería S.A. es una empresa que está dedicada a la fabricación y comercialización de productos textiles y de confecciones, con calidad garantizada bajo el amparo de la marca PASA, dirigidos al mercado de industrias afines, intermediarios y consumidores finales. El ideador y fundador de Pasamanería S.A. fue El Sr. Carlos Tosi Siri.

La empresa en sí, inició sus actividades el 11 de Abril de 1935, gracias a la instalación de maquinarias textiles trenzadoras y con la ayuda de siete personas contratadas. El Sr. Carlos Tosi y su esposa realizaban tareas que iban desde el enhebrado de los hilos a las maquinas, hasta actividades de soporte técnico a la maquinaria adquirida. Como puede verse en la Foto 1.

Foto 1. Primeras colaboradoras enhebrando los hilos



Luego se implementaron telares de tejido angosto para la producción de cintas, hilos, reatas, cintillos, se empieza a fabricar también cobijillas de lana, luego instalaron maquinas de medias de muselina, botones de tagua, entre otras. Posteriormente se emprendió la comercialización de sus productos en un almacén llamado “Almacén de Carlos Tosi” en la ciudad de Cuenca. En el año de 1945 se incorporó más maquinaria y la empresa se transforma en Sociedad Anónima fundamentando su razón social para la que fue creada.

En 1947, traslada sus implementos al local de la avenida Huayna Capac (ver foto 2) que se mantiene hasta la actualidad y en 1949 adquiere las máquinas de lo que fue textil azuaya pudiendo fabricar su propio hilo de algodón, en ese mismo año entra a funcionar el departamento de confecciones de ropa, que llevaría su marca hasta la actualidad.

Foto 2. Fábrica de Pasamanería S.A.



Pasamanería S.A. se identifica a través de su marca PASA, sus productos son fabricados con un alto control de calidad, el sello “*mucho mejor si es hecho en Ecuador*”, es colocado en 8.000 prendas al día, siendo así una proyección adicional a nivel nacional e internacional.

Con el paso del tiempo el personal fue incrementándose acorde con el crecimiento de la demanda de los productos textiles en el mercado. Hoy en día esta organización cuenta con seiscientos setenta y un colaboradores, distribuidos en las provincias del Azuay, Guayas, Manabí, Imbabura, Pichincha y Santo Domingo de los Sábiles.

Pasamanería S.A. ha buscado siempre mantener el liderazgo competitivo a través de una gestión transparente y creativa que genere rentabilidad y sostenibilidad en beneficio de sus intereses. Esta empresa se caracteriza por el trato humano para con sus empleados y obreros, a quienes se les llama “colaboradores” dentro de la organización, ya que la intención de la empresa no es solo posicionarse en el mercado, sino ir rescatando cada día el trato digno que merece el trabajador – *colaborador*.

1.2. PLAN ESTRATÉGICO.-

Podemos considerar a la planeación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada. La planeación estratégica también es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas, resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad de medir los avances.¹

¹ Alfredo Acle Tomacini. w.w.w./net/libros/2006/c/219/o.htm.

Al ser necesario acceder a nuevos mercados y estar a la par con el mercado local, nacional e internacional, Pasamanería S. A. ha diseñado un Plan Estratégico para orientar sus acciones de manera planificada, ordenada y eficaz. La filosofía empresarial de Pasamanería S.A es la siguiente:

Misión:

“Somos una empresa ecuatoriana fundada en 1935, dedicada a la fabricación y comercialización de productos textiles y confecciones dirigidas al comercio y al consumo final. Producimos además insumos textiles orientados a industrias afines. Garantizamos calidad bajo el amparo de la marca PASA y operamos con criterios de rentabilidad sustentable y responsabilidad social”.

Visión:

“Mantener el liderazgo competitivo por medio de una gestión transparente, creativa e innovadora. Lograr la fidelidad del cliente para ampliar y garantizar el mercado.

Generar rentabilidad sustentable para beneficio de nuestros colaboradores y accionistas.

Aportar al desarrollo del país con responsabilidad social y ambiental”.

Valores Institucionales.-

- Lealtad hacia la organización y el cumplimiento de su misión.
- Transparencia - ética en el ejercicio de la actividad organizacional.
- Creatividad en el diseño, desarrollo, elaboración y comercialización de productos.
- Competitividad en el ejercicio de la tarea.
- Trabajo en equipo durante el ejercicio de la tarea.
- Respeto mutuo entre las personas.

Como parte de su planeación estratégica la empresa a definido objetivos que serán alcanzados mediante tres áreas de focalización que son:

- **Área de Focalización:** Maximizar los resultados de la empresa para generar rentabilidad sustentable.

Objetivos:

- Incrementar utilidad.
- Crecimiento en ventas.
- Disminuir endeudamiento.
- Incrementar el rendimiento.

- **Área de Focalización:** Generar mayor volumen de producción.

Objetivos:

- Incrementar kilos de producción y unidades de producción.

- **Área de Focalización:** Mantener la base clientes y usuario final.

Objetivos:

- Nivel de satisfacción de 80%.
- Crecimiento de clientes por venta promedio por almacén.
- Cumplimiento de pedido.

1.3. ESTRUCTURA FUNCIONAL.-

Pasamanería S. A., es manejada por su Gerente General el Sr. Pietro Tosi, y por la Subgerencia General que es presidida por el Ing. Juan Tosi.

A su vez, la empresa cuenta con diferentes gerencias, departamentos y secciones que trabajan conjuntamente para un mejor desarrollo de la organización, cada gerencia cuenta con un equipo de colaboradores que han especializado su trabajo en áreas definidas e identificadas, el cuerpo gerencial está conformado por:

- Gerente de Proyectos.
- Gerencia de Planificación y control.
- Gerente de Sistemas.
- Gerente de Producción.
- Gerente Sucursal Quito.
- Gerente de Mercadeo.
- Gerente de Producto de Confecciones.
- Gerente de Insumos.
- Gerente financiero.
- Gerente de Finanzas.
- Gerente de RRHH.
- Departamento de compras.
- Departamento de diseño.
- Departamento de auditoria interna

1.3.1. ORGANIGRAMA.-

Según Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, autores del libro "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante", dicen que el *organigrama* es una

*"representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación"*².

La empresa Pasamanería S.A, no es la excepción en tener un organigrama, así la organización se halla estructurado de manera descendente, como máximo organismo en jerarquía se encuentra la junta general, siguiéndole en orden descendente el directorio, el departamento de auditoria externa, la gerencia general con su secretaría, a demás adscrita a esta gerencia está la gerencia de proyectos.

En orden descendente sigue la subgerencia general y su secretaría, de la misma manera está adscrita a esta subgerencia la gerencia de sistemas, sus programadores y los asistentes de procesamiento de datos. A sí mismo se encuentra el departamento de compras y su auxiliar, el departamento de diseño y la jefatura de auditoría interna y su dos auxiliares.

En orden jerárquico inferior sigue en igual de condiciones la gerencia de producción, la gerencia de la sucursal de Quito, de mercadeo, la gerencia de producto y confecciones, de insumos, gerencia financiero comercializador, de finanzas, y de RRHH,

La gerencia de producción tiene a su cargo una secretaría, la bodega de crudos, y de materia prima, se encuentra también la jefatura de sistemas y métodos con su ayudante de jefatura, secretaría, el departamento de análisis, métodos y tiempos y el departamento de análisis de costos.

² Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Angel, Mc Graw Hill Del libro: Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Cuarta Edición, de Ferrel O.C., , 2004, Pág. 243

Bajo la dependencia de la gerencia de producción también está la sección de hilandería que tiene a su vez el departamento de hilos de coser, enconadoras, torcedoras, y la sección de medias. Está también la sección de confecciones con los departamentos de corte, serigrafía y costura y dentro de ésta la de terminados. En la sección de tintorería está las enconadoras y las calandras, se encuentra también los telares, y la jefatura de sección de piezas con sus trenzadoras y encajes.

La gerencia de la sucursal de Quito está conformada por un jefe administrativo de la sucursal que tiene bajo su dependencia a dos supervisoras de almacenes, una para los almacenes de San Luis, el Recreo 1 y el Recreo 2, y la otra supervisa los almacenes de Quicentro, el Bosque, y almacén Granados, cada almacén cuenta con auxiliares de ventas. Esta gerencia cuenta también con el departamento de auxiliar administrativa, recepción, auxiliar de sistemas, mercaderista y agentes vendedores.

La gerencia de mercadeo tiene una secretaria, de esta gerencia depende el jefe de Merchandising, quien tiene bajo su jerarquía a la supervisora de los almacenes de Guayaquil, Cuenca y Portoviejo, cada almacén cuenta con sus respectivos auxiliares de ventas. Así en Guayaquil están los almacenes Centro, San Marino, y Mall del Sur. La supervisora de los almacenes de Cuenca de las agencias El Vergel, Américas, al por mayor, y el almacén de la fábrica y la supervisora del almacén de Portoviejo en Paseo Shopping.

De acuerdo al organigrama y siguiendo en orden jerárquico, dependiendo de la gerencia de mercadeo se encuentra la gerencia de producto e insumos que cuenta con agentes vendedores. Al mismo nivel de la gerencia antes mencionada se encuentra la gerencia de producto de confecciones, que a su vez también tiene bajo su nivel agentes vendedores, servicio al cliente y éste a su vez un jefe de servicio al cliente y un auxiliar administrativo. Al mismo nivel del servicio al cliente, tenemos

a muestrarios y bajo este nivel están los encargados de muestrarios y luego los auxiliares de muestrarios.

Al mismo nivel jerárquico de la gerencia de mercadeo está la gerencia financiera y comercializadora que tiene un asistente de contabilidad, bodega de despachos, bodeguero, auxiliar de bodega, empaquetador y chofer.

La gerencia de finanzas cuenta con secretaría, y contaduría, y más abajo y al mismo nivel está el cajero y el asistente de contabilidad.

La gerencia de RRHH en forma descendente cuenta con una secretaría, en nivel inferior y al mismo nivel un auxiliar de roles y un asistente de RRHH. Bajo esta gerencia están los departamentos de trabajo social, un odontólogo, el dispensario médico cuenta con un médico, y bajo su jerarquía, una enfermera, y secretaria.

El comisariato cuenta con un encargado y su auxiliar. Al mismo nivel está el archivador general, recepción y seguridad industrial.

Bajo la gerencia de RRHH, y siguiendo la misma estructura, está la jefatura de mantenimiento, una secretaria, bodeguero de repuestos y su auxiliar. Existe una sub jefatura de mantenimiento que a su vez tiene y en el mismo nivel a jefaturas de electromecánica, de carpintería (carpintero y auxiliar de cuadrilla (Albañil), mecánica y mecánico general, bajo el nivel del albañil está la limpieza de oficinas y la limpieza de la fábrica.

1.3.2. ANÁLISIS DEMOGRÁFICO DEL PERSONAL.-

La demografía “es la ciencia que tiene como objetivo el estudio de las poblaciones humanas y que trata de su dimensión, estructura, evolución y características generales, considerados desde un punto de vista cuantitativo. Por tanto la demografía estudia estadísticamente la estructura y la dinámica de las poblaciones humanas y las leyes que rigen estos fenómenos”.³

El análisis demográfico en Pasamanería S.A, se realizó tomando en consideración al personal activo hasta Diciembre del 2009 con un total de 671 personas, de las cuales 251 son varones y 420 son mujeres como puede verse en la Tabla 1.

TABLA 1. Colaboradores de Pasamanería S.A. en el Año 2009

Detalle	Número	Porcentaje
Hombres	251	37%
Mujeres	420	63%
TOTAL	671	100%

Fuente: Pasamanería S.A.

La mujer ha ido ganando espacio en el ambiente laboral, también en el ámbito local, a raíz de cuando los movimientos sociales de mujeres se empezaron a posicionar desde los años cuarenta cuando y se separó el concepto de sexualidad de reproducción, se logró aceptar el uso de métodos anticonceptivos, la mujer pudo controlar en parte la reproducción y por lo tanto disminuyó su carga dentro del hogar liberando tiempo que antes dedicaba al cuidado de su numerosa familia.

³ W.w.w.es wikipedia.org.

Empieza así a tener la mujer espacio en el ámbito público y a mejorar su nivel educativo y a prepararse para el mercado del trabajo.⁴

Pasamanería S.A. a niveles de provincias, es en Azuay donde hay mayor número de colaboradores, ya que cuenta con un total de 568 personas, le sigue la provincia de Pichincha con 60, Guayas con 26, Manabí con 7 personas, Santo Domingo con 7, e Imbabura con 3 colaboradores.

Los 671 colaboradores, se encuentran distribuidos en las diferentes secciones de la empresa siendo la sección de confecciones costura la que mayor número de personal acoge, como puede verse en la Tabla 2.

TABLA 2. Número de Colaboradores en cada Sección

Agentes de Ventas Cuenca	5
Bodega De Ventas	2
Bodegas en general	6
Carpintería	4
Comisariato	1
Confecciones-Corte	17
Confecciones-Costura	110
Confecciones-Indirectos	19
Confecciones-Serigrafía	11
Confecciones Terminados	49
Conserjería	2
Cuadrilla	3
Empaques	15
Empleados: Administración de la Producción	8

⁴ Varios. Informe de Desarrollo Social. 2006. Secretaría Técnica de Desarrollo Social . Quito. Ecuador. P. 35.

Empleados: Administración General	30
Empleados: Bodegas	2
Empleados: Confecciones Planta	8
Empleados: Confecciones-Serigrafía	1
Empleados: Dispensario	5
Empleados: Encajes	1
Empleados: Hilandería	6
Empleados: Mantenimiento Área 2	2
Empleados: Mantenimiento Área 3	2
Empleados: Medias	1
Empleados: Piezas	1
Empleados: Telares General	4
Empleados: Tintorería General	5
Empleados: Tintorería-Directo-Calandras	1
Empleados: Tintorería-Directo-Enconadoras	1
Empleados: Tintorería-Enconadoras	1
Empleados: Trenzadoras	3
Empleados: Ventas Cuenca - El Vergel	3
Empleados: Ventas Cuenca – Pasa	18
Empleados: Ventas Cuenca-plaza de Las Américas	5
Encajes	9
Encajes-Indirectos	4
Hilandería-Hilatura	35
Hilandería-Indirectos	23
Hilandería-Torcedoras	10
Hilos	8
Hilos-indirectos	1
Limpieza	3
Mallas	5
Mallas-Indirectos	1
Mantenimiento Área 2	5

Mantenimiento Área 3	3
Medias	3
Medias-Indirectos	1
Obreros: Administración General	3
Piezas cartones	3
Piezas-Directo	19
Piezas-Indirecto	2
Telares-Aguja	19
Telares-Etiqueta	6
Telares-Indirectos	5
Terreno San Andrés	1
Tintorería-Calandras	4
Tintorería calcetines	1
Tintorería Enconadora	8
Tintorería-Hilos	6
Tintorería-Indirectos	3
Tintorería-Mallas	9
Trenzadoras	10
Trenzadoras-Indirectos	3
Ventas Muestrarios	3
Agentes de Ventas Sucursal Guayaquil	1
Empleados Ventas Guayaquil-pasa C.C. Mall Del Sur Chicos	4
Empleados: Ventas Guayaquil – Guayacento	8
Empleados: Ventas Guayaquil-pasa C.C. Mall del Sur Adultos	4
Empleados: Ventas Guayaquil-pasa C.C. San Marino	8
Empleados: Ventas Sucursal Guayaquil	1
Empleados: Ventas Ibarra – Atuntaqui	3
Empleados: Ventas Portoviejo-Pasa	7
Agentes de Ventas Quito	5
Empleados: Ventas Quito - El Bosque	8
Empleados: Ventas Quito - El Recreo Plaza	6

Empleados: Ventas Quito - El Recreo Saldos	8
Empleados: Ventas Quito - Granados Outlet	6
Empleados: Ventas Quito – Quicentro	6
Empleados: Ventas Quito - Pasa	15
Empleados: Ventas Quito - San Luis	6
Empleados: Ventas Sto. Domingo - Sto. Domingo	7
TOTAL	671

Fuente: Pasamanería S.A.

CAPÍTULO II

LA ROTACIÓN DEL PERSONAL

2.1. LA ROTACIÓN DE PERSONAL.-

Idalberto Chiavenato dice que:

“La rotación del personal se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas que entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella”. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo”⁵.

La salida de personas de sus puestos de trabajo, hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas con el objetivo de mantener un nivel óptimo del elemento humano para que opere el sistema.

Fue en 1910 en Norteamérica donde se dio inicio al estudio de las causas y consecuencias que traía la rotación del personal. “Los empresarios que iban a despedir a algún empleado a la mínima falta y seguros de poder reemplazar el

⁵ Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano. Mc.Graw Hill Interamericana S.A. 2002

elemento se percataron que cada despido tenía un costo y que en cantidad no se podía pasar por alto, ese mismo razonamiento servía para los que renunciaban a los cargos.⁶

2.2. FACTORES DETERMINANTES DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.-

A la rotación del personal, la debemos entender como un efecto de fenómenos producidos tanto al interior como al exterior de la organización y no como una causa, estos fenómenos influyen en la actitud y en el comportamiento de las personas, por lo que la rotación es una variante de los fenómenos internos y externos de la organización.

Las causas de la rotación del personal las podemos establecer en un triple orden, las cuales son: “**las de carácter general**, independientes de la empresa y de cada persona; **carácter empresarial**, ligadas a la implantación de la política del personal; **carácter personal**, estrechamente relacionadas al sujeto, a sus condiciones personales y familiares generalmente extra empresariales”⁷.

Dentro de los primeros factores están las situaciones del mercado de trabajo, características del trabajo femenino; en las segundas existen causas relativas a la política del personal, ligadas a las condiciones de trabajo y relacionadas con el nivel de capacidad de los jefes; en las terceras las causas están estrechamente relacionadas a la personalidad de la gente, a sus condiciones familiares, hábitos, etc.

⁶ w.w.w. .shttp://dgip.ver.ucc.mx.

⁷ www://dgip.ver.ucc.mx

Poniendo énfasis en el factor personal, desde el punto de vista de la psicología, el hombre es un ser muy complejo, y debemos estar analizando en todo momento cada uno de los elementos de satisfacción en el trabajo, tanto ambientales como personales, que puedan ser claves para mantener la estabilidad emocional del individuo en su trabajo que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Así “La satisfacción laboral como causante de la rotación trae consigo una serie de agentes que se ven influenciados por la misma motivación, estos son: Las situaciones personales, salario, situación organizacional, situación ambiental”⁸.

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, por lo que es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

Este antecedente afirma lo fundamentado en la Teoría de Abraham Maslow de que las necesidades humanas o motivaciones personales influyen en el individuo en buscar su satisfacción, la teoría de las necesidades está representada en una pirámide. Para Maslow “los motivos superiores solo aparecen luego de haber sido satisfecho los más básicos. Esto se observa en el nivel evolutivo e individual”⁹. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas primarias), en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas (las necesidades secundarias)

⁸ García Santillán, A y Navarro Edel. El Capital Humano en las Organizaciones” Experiencia de una investigación Vol.1. 2008 p.91.

⁹ Morris. Charles G. y Maisto Albert A. Introducción a la Psicología. Décima edición Pearson Educación. México 2001.

2.3. ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN PASAMANERÍA S.A. –

El análisis realizado al movimiento humano en Pasamanería S.A. se hizo en tomando en consideración el personal activo a Diciembre del 2009 y como dato histórico comparativo se tomó en cuenta el personal del 2008.

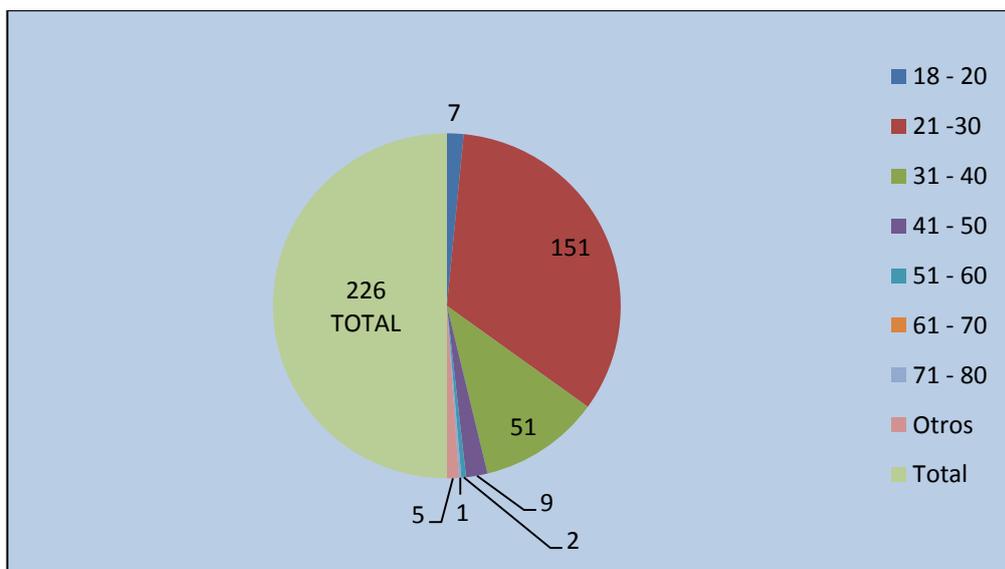
Año 2008:

- El número total de colaboradores de Pasamanería S.A fue de 621. En este período ingresaron 226 personas, de las cuales 138 fueron mujeres y 88 fueron varones.
- En el período de ese año, 111 personas se desvincularon de la empresa, de los cuales 49 fueron mujeres y 62 varones.

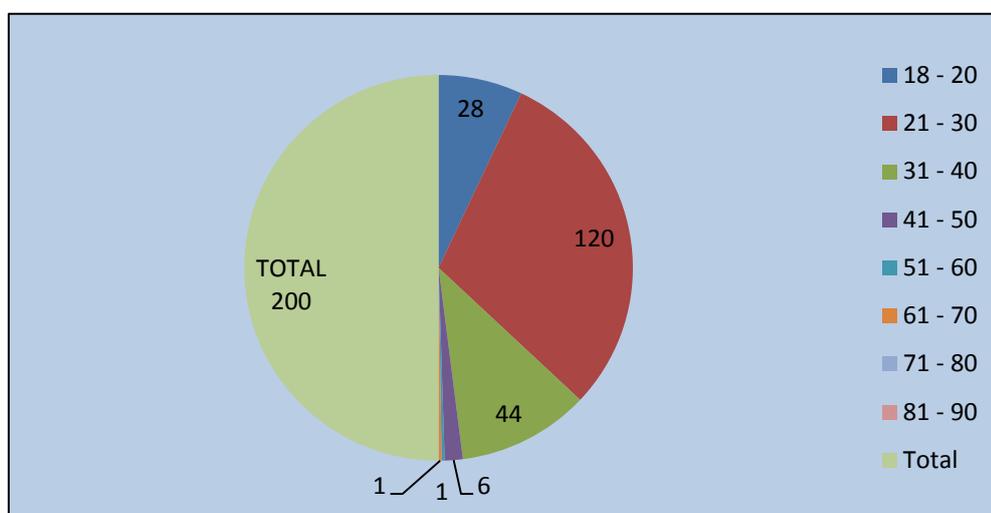
Año 2009:

- En el año 2009, el personal ingresado fue de 200 personas, de las cuales 68 fueron varones y 132 fueron mujeres,
- Hasta el 31 de diciembre del mismo año salieron 110 personas, de los cuales 51 fueron varones y 59 mujeres.

En cuanto a las edades del personal que ingresó en los años 2008 y 2009, se evidenció mayor representatividad en edades comprendidas entre los 21 a los 30 años de edad, como puede verse en los Gráficos 1 y 2.

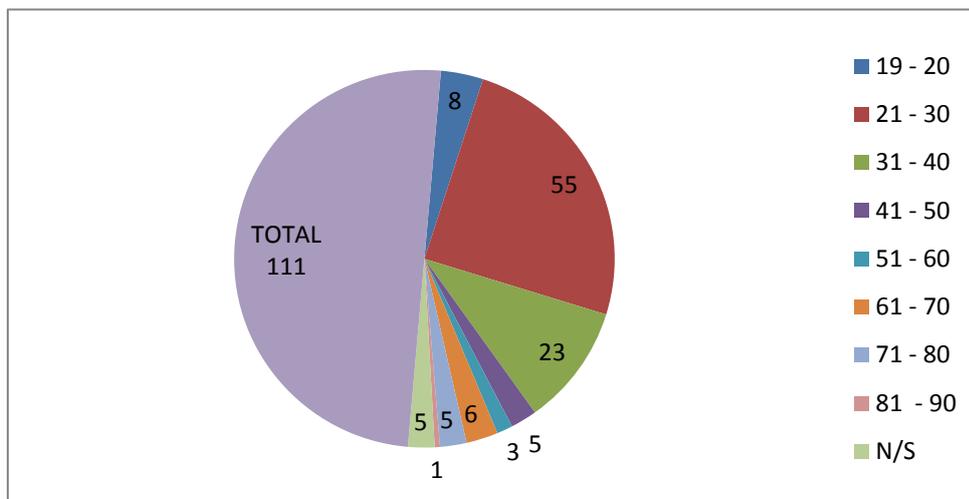
GRÁFICO 1. Edades de las personas ingresadas en el 2008.

Fuente: Pasamanería S.A.

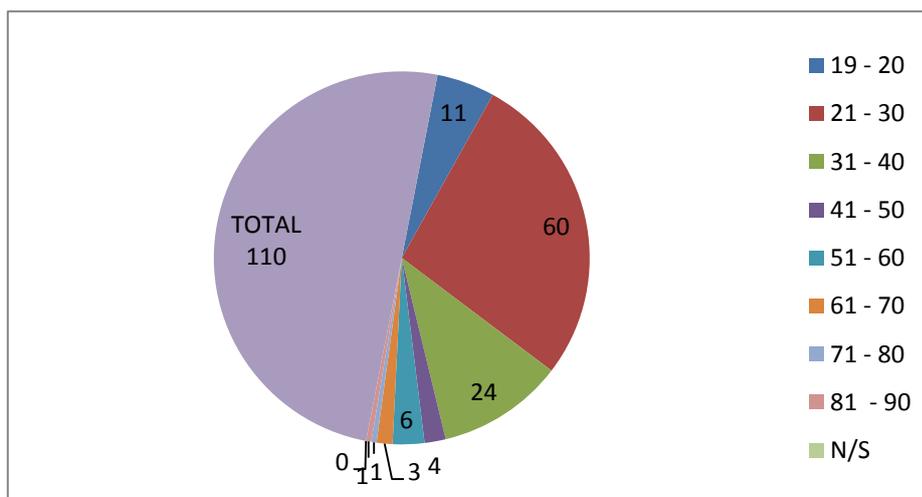
GRÁFICO 2. Edades de las personas ingresadas en el 2009.

Fuente: Pasamanería S.A.

De la misma manera, las edades de las personas que se desvincularon de la empresa tanto en el período del 2008 como en el 2009, están comprendidas entre los 21 a 30 años como puede verse en los Gráficos 3 y 4.

GRÁFICO 3. Edades de las personas desvinculadas en el 2008.

Fuente: Pasamanería S.A.

GRÁFICO 4. Edades de las personas desvinculadas en el 2009.

Fuente: Pasamanería S.A.

2.3.1. OBSERVACIÓN.-

La observación consiste en examinar directamente algún hecho o fenómeno según se presenta espontáneamente y naturalmente, teniendo un propósito expreso

conforme a un plan determinado y recopilando los datos en una forma sistemática. Consiste en apreciar, ver, analizar un objeto, un sujeto o una situación determinada¹⁰.

La observación como herramienta de la investigación es de gran ayuda, ya que permite conocer de manera directa el campo de estudio, a las personas involucradas y tener una percepción de la situación a ser evaluada.

En el caso de Pasamanería S.A las características visibles de la empresa se detallan a continuación:

- La fábrica se encuentra ubicada en pleno sector urbano de la ciudad de Cuenca (Av. Huayan Cápac 1- 97), el inmueble en mención lindera con casas de habitación y está rodeada de vías que tienen un gran tráfico vehicular.
- La infraestructura de la fábrica es de construcción mixta (madera, cemento, adobe), en donde se han hecho las adecuaciones necesarias para el funcionamiento de la fábrica como tal.
- Al interior de la fábrica existen zonas de seguridad debidamente señalizadas, a fin de precautelar las condiciones físicas tanto del personal como de las instalaciones.
- El área administrativa y operativa se caracterizan por estar integrado por un mayor número de personal femenino.
- El personal se encuentra debidamente uniformado, e identificado con el logotipo que dice “*PASA*”.
- Los colaboradores de áreas operativas y técnicas utilizan siempre ropa de trabajo y equipos de seguridad para precautelar su bienestar auditivo y nasal, ya que hay zonas que por el funcionamiento de la maquinaria generan

¹⁰ <http://www.tutores.us/representantes/legales/la-observacion-cientifica/>

bastante ruido, y en otras zonas se genera desprendimiento de algodón y de pelusas.

- Existe un comedor amplio en donde el personal administrativo, operativo y en ciertos casos directivo, almuerzan en igualdad de condiciones.
- En beneficio de los colaboradores existe al interior de la empresa un comisariato con productos de primera necesidad a precios de costo, un gimnasio y un salón de eventos cuando hay agasajos por parte de la empresa.
- El ambiente es de respeto y camaradería.

2.3.2. ENTREVISTAS.-

La entrevista es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación¹¹.

Esta es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y, desde su notable desarrollo, en sociología y en educación. De hecho, en estas ciencias, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir.

El análisis que sigue, tiene como sustento investigativo la entrevista realizada a la Gerente de Recursos Humanos de Pasamanería S.A., quien supo manifestar que la gerencia de recurso humanos no cuenta con registros comparativos de rotación de personal, tampoco cuentan con herramientas que le permitan medir el nivel de rotación de personal dentro de la organización, así como tampoco es posible

¹¹ <http://www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>

determinar el costo que la rotación representa para la organización, ni definir el nivel óptimo que le convendría a la empresa.

Dentro de la gerencia antes mencionada, hay la percepción de que existe un elevado nivel de rotación de personal, sobre todo en mujeres, puesto que para ellas es más difícil adaptarse al horario de trabajo por sus ocupaciones en el hogar.

De igual manera, la funcionaria considera que esta investigación servirá de soporte y referencia a fin de implementar un sistema que permita evaluar, dentro de un período determinado, si el nivel de rotación de personal tuvo un ascenso o descenso, en base a lo planificado, y en un futuro y con el apoyo de la Dirección, implementar las líneas de acción aquí formuladas.

No fue posible una aplicación de una encuesta al personal que labora en la actualidad en Pasamanería S.A, debido a que el nivel directivo no considera pertinente este tipo de monitoreo, puesto que, según su criterio, pueden generar falsas expectativas en sus colaboradores.

2.3.3. ENCUESTAS.-

Como un medio de obtención de información directa, se definió la realización de encuestas, las que fueron aplicadas vía telefónica al personal que se desvinculó de Pasamanería S.A. entre enero y diciembre del año 2009.

El total de la población desvinculada ascendió a 110 personas. Trabajando con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, se obtuvo un tamaño de muestra de 86 encuestas, levantándose finalmente 84 encuestas válidas.

Para la ejecución de estas encuestas, se diseñó un cuestionario basado en la Teoría de Abraham Maslow, llamada “teoría de las necesidades humanas”, la misma que parte del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior.

Según Maslow, las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tenga en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas primarias), en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas (las necesidades secundarias). (Ver figura 1 y Ver tabla 3)

Figura 1.



TABLA 3. Teoría de las necesidades humanas

<p><i>Necesidades Fisiológicas</i></p>	<p>Son las necesidades innatas o necesidades biológicas básicas, como la habilidad para adquirir alimento (hambre –sed), abrigo (frío o calor), descanso (sueño –reposo), deseo sexual entre otras. Estas exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo. Orientan la vida humana desde el nacimiento, además la vida en si es una búsqueda constante de la satisfacción de estas necesidades que son inaplazables. Monopolizan el comportamiento del recién nacido y predominan en el adulto sobre las demás necesidades humanas.</p>
<p><i>Necesidades de Seguridad</i></p>	<p>Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección frente a la amenaza o la privación, la huida ante el peligro, buscar un ambiente seguro y no amenazante, como la seguridad en el empleo, equipo y lugar seguro, estabilidad, protección, orden y límites, son características propias de estas necesidades. Surgen en el comportamiento humano cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Al igual que aquellas, también están estrechamente ligadas con la supervivencia de las personas. Estas necesidades tienen gran importancia ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconscientes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.</p>
<p><i>Necesidades Sociales</i></p>	<p>Están relacionadas con la vida del individuo en Sociedad junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto, amor, pertenencia, contacto y cordialidad con los compañeros de trabajo, actividades sociales y oportunidades. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia antagónica y hostil con las personas que la rodean. La frustración de estas necesidades conduce generalmente, a la desadaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un motivador muy importante.</p>

<p><i>Necesidades de Autoestima</i></p>	<p>Están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración. La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad, utilidad. Su frustración puede generar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los cuales a la vez pueden llevar al desánimo.</p>
<p><i>Autorrealización</i></p>	<p>Son las necesidades humanas más elevadas; se hallan en la cima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Esta tendencia se expresa mediante el deseo de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona. Las necesidades de autorrealización se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales. En tanto las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas (extrínsecas) a la persona, que tienen una realidad concreta (dinero, alimento, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismo (Por ejemplo, sentimiento de realización, desarrollo de potencialidades, creatividad y talentos.), y que no son observables ni controlables por los demás. Las demás necesidades no motivan el comportamiento cuando se han satisfecho; por su parte, las necesidades de autorrealización pueden ser insaciables, puesto que cuando más recompensas obtenga la persona, más importante se vuelven y deseará satisfacer dichas necesidades cada vez más. No importa que tan satisfecha esté la persona, pues siempre querrá más.</p>

Fuente: Autor

2.3.4. TABULACIÓN DE DATOS.-

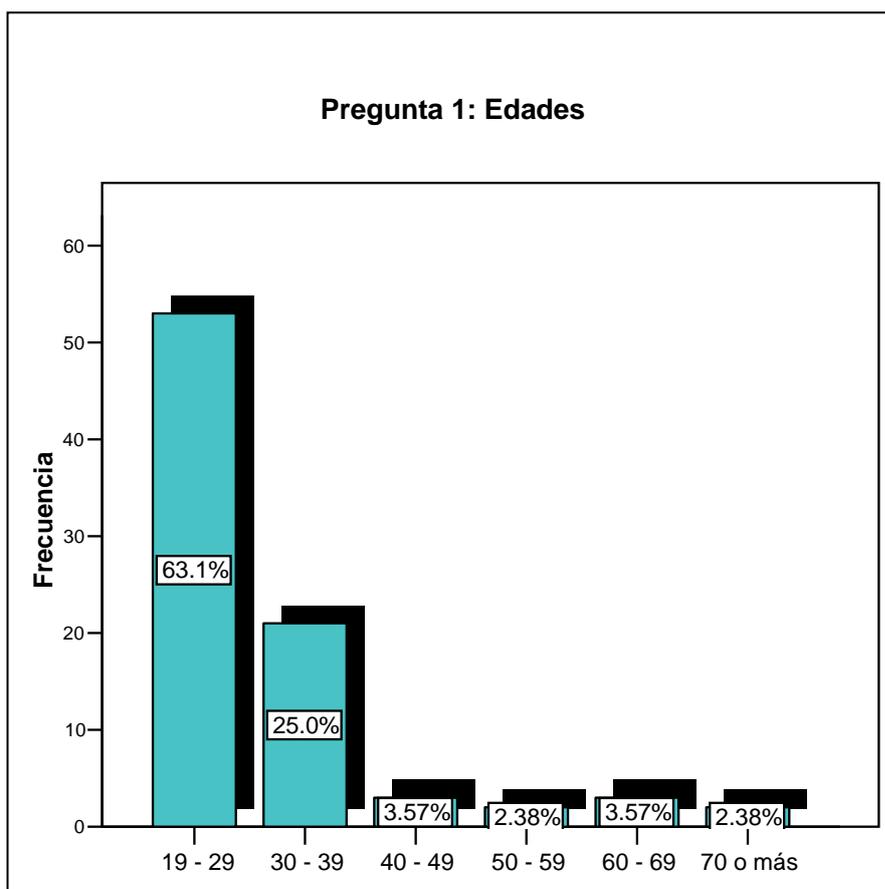
A continuación se muestran los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta:

TABLA 4. Edades de las personas encuestadas

Rangos de Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos 19 - 29	53	63,1	63,1
30 - 39	21	25,0	88,1
40 - 49	3	3,6	91,7
50 - 59	2	2,4	94,0
60 - 69	3	3,6	97,6
70 o más	2	2,4	100,0
Total	84	100,0	

Fuente: Autor.

De la tabla 4, podemos darnos cuenta que de las personas encuestadas que salieron en el año 2009, existen un 63.1 %, de personas en el rango de edad de 19 a 29 años, un 25% de personas entre 30 y 39 años de edad, un 3,6% con edades entre 40 y 49 años, un 2,4% en personas comprendidas entre los 50 y 59 años de edad, un 3,6% de personas con edades de 60 a 69 años de edad y un 2,4% de personas con edades comprendidas entre los 70 años y más, como lo demuestra el siguiente gráfico. (Ver Gráfico5).

GRÁFICO 5. Edades de las personas encuestadas

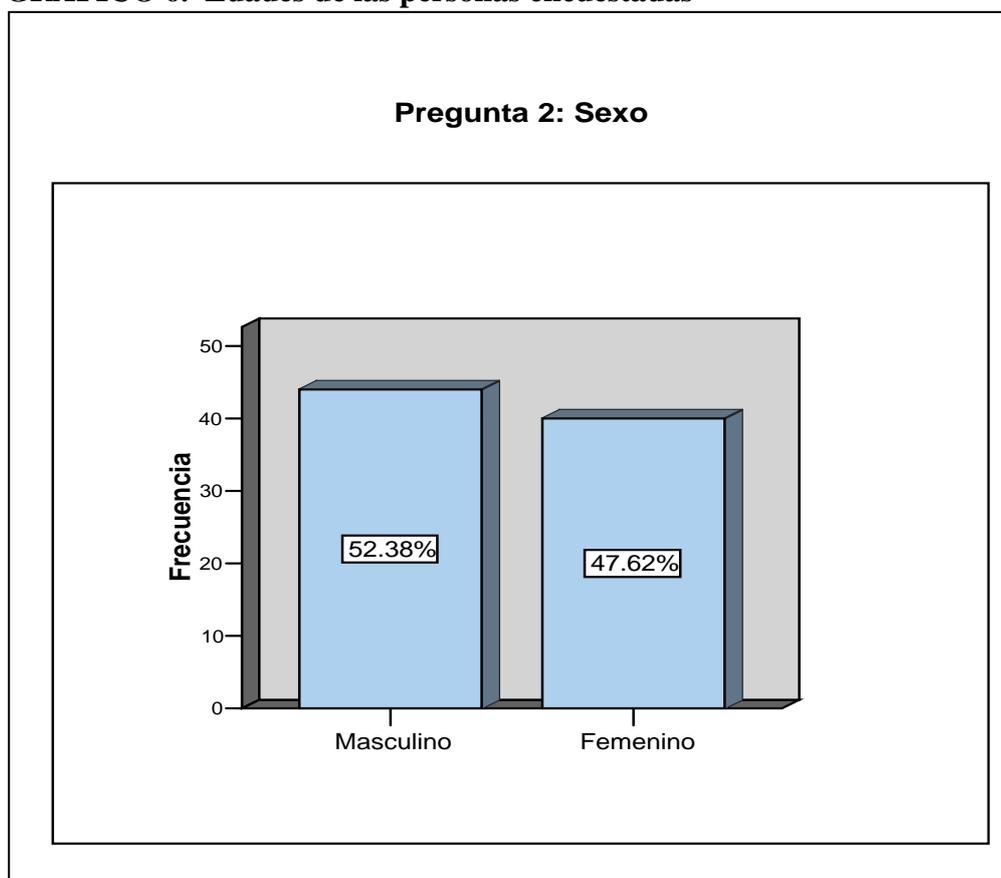
Fuente: Autor.

TABLA 5. Sexo de las personas encuestadas

Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos Masculino	44	52,4	52,4
Femenino	40	47,6	100,0
Total	84	100,0	

Fuente: Autor.

La tabla precedente nos da a conocer que de las personas encuestadas un 52,4% fueron del sexo masculino y 47,6% del género femenino. (Ver gráfico 6).

GRÁFICO 6. Edades de las personas encuestadas

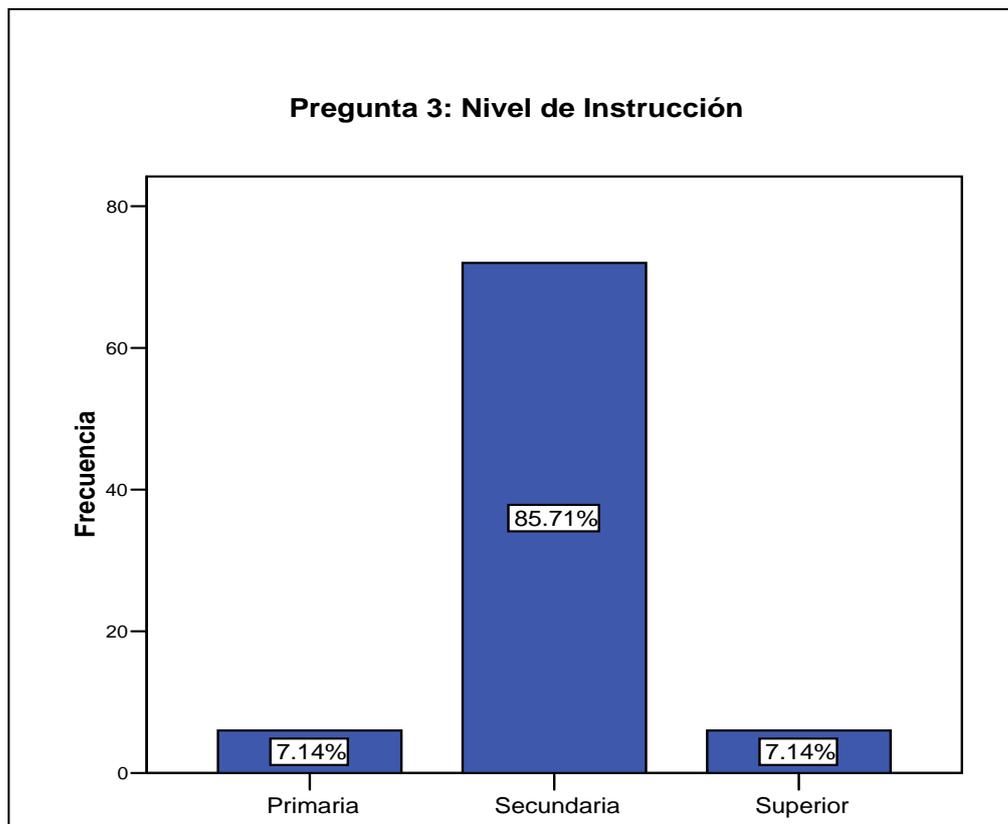
Fuente: Autor.

TABLA 6. Nivel de Instrucción de las personas encuestadas

Nivel de Instrucción		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Primaria	6	7,1	7,1
	Secundaria	72	85,7	92,9
	Superior	6	7,1	100,0
	Total	84	100,0	

Fuente: Autor

Esta tabla (tabla 6) nos indica que la mayoría de las personas encuestadas, esto es, el 85,7% tiene instrucción primaria, mientras que el 7,1% tiene instrucción primaria y un igual porcentaje tiene instrucción superior (Ver gráfico7).

GRÁFICO 7. Nivel de instrucción

Fuente: Autor.

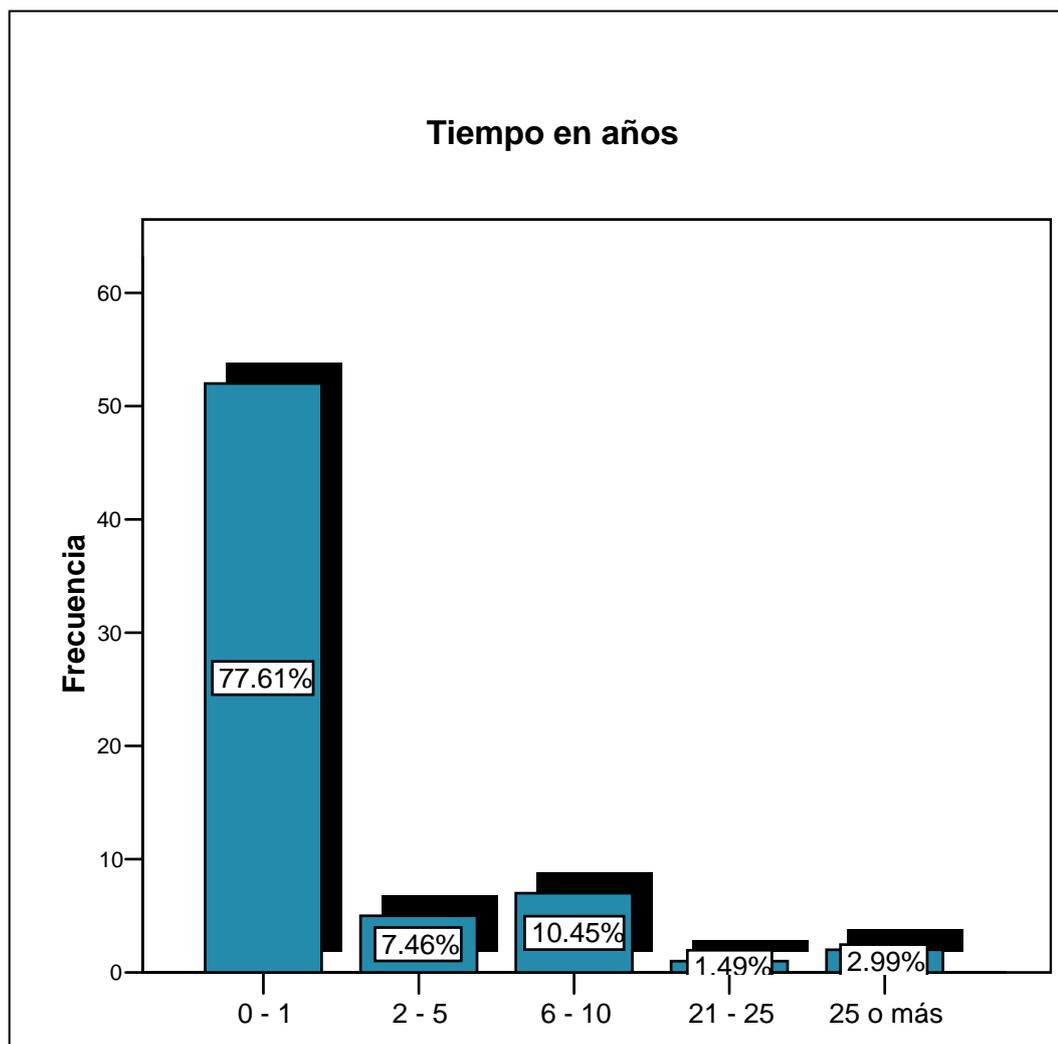
TABLA 7. Tiempo que laboró en Pasamanería S.A. (en años)

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 0 - 1	52	61,9	77,6	77,6
2 - 5	5	6,0	7,5	85,1
6 - 10	7	8,3	10,4	95,5
21 - 25	1	1,2	1,5	97,0
25 o más	2	2,4	3,0	100,0
Total	67	79,8	100,0	
No contesta	17	20,2		
Total	84	100,0		

Fuente: Autor.

Esta tabla nos da a conocer el tiempo que trabajaron los encuestados en pasamanería S.A. (Ver gráfico 8).

GRÁFICO 8. Tiempo que laboró en Pasamanería S.A. (en años)



Fuente: Autor.

TABLA 8. Sección en la que trabajó

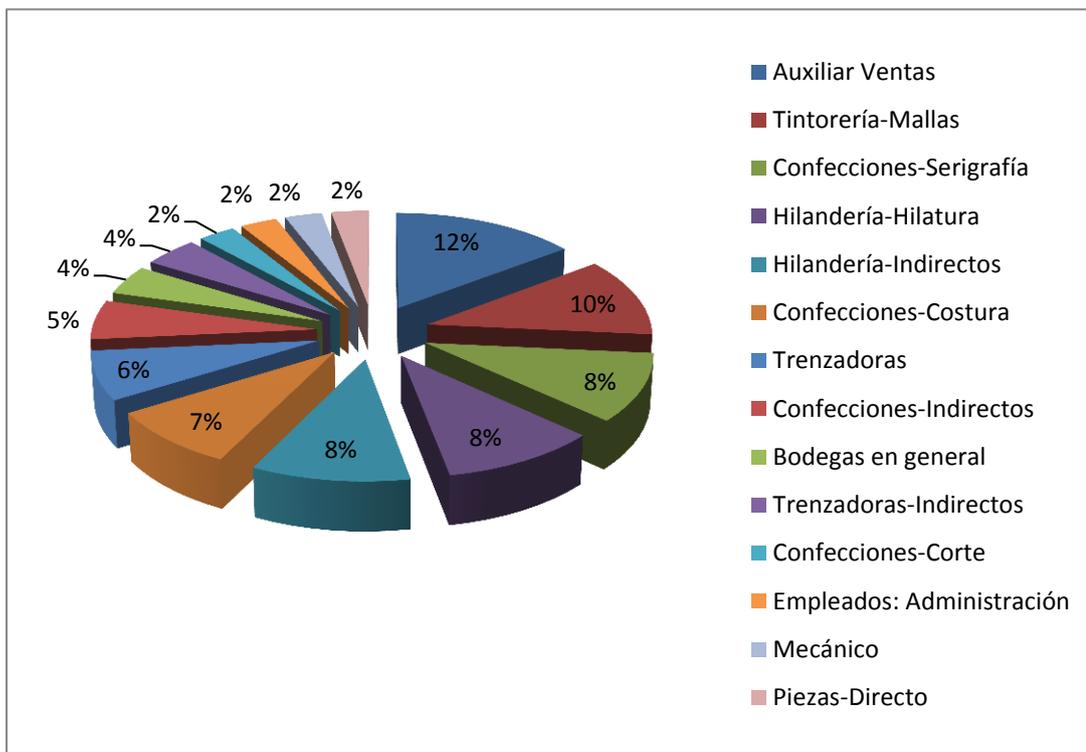
Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos Auxiliar Ventas	10	11,9	11,9
Tintorería-Mallas	8	9,5	21,4
Confecciones-Serigrafía	7	8,3	29,8
Hilandería-Hilatura	7	8,3	38,1
Hilandería-Indirectos	7	8,3	46,4
Confecciones-Costura	6	7,1	53,6
Trenzadoras	5	6,0	59,5
Confecciones-Indirectos	4	4,8	64,3
Bodegas en general	3	3,6	67,9
Trenzadoras-Indirectos	3	3,6	71,4
Confecciones-Corte	2	2,4	73,8
Empleados: Administración	2	2,4	76,2
Mecánico	2	2,4	78,6
Piezas-Directo	2	2,4	81,0
Agente de Comercio	1	1,2	82,1
Auxiliar Compras	1	1,2	83,3
Carpintería	1	1,2	84,5
Confecciones-Terminados	1	1,2	85,7
Diseñador	1	1,2	86,9
Empaques	1	1,2	88,1
Empleados: Bodegas	1	1,2	89,3
Empleados: Telares General	1	1,2	90,5
Empleados: Ventas	1	1,2	91,7
Empleados: Ventas Cuenca – Pasa	1	1,2	92,9
Encajes	1	1,2	94,0

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Hilandería-Torcedoras	1	1,2	95,2
Mallas	1	1,2	96,4
Obrera de trenzadoras	1	1,2	97,6
Piezas-Indirecto	1	1,2	98,8
Venta muestrario	1	1,2	100,0
Total	84	100,0	

Fuente: Autor

De la tabla 8 podemos darnos cuenta las diferentes áreas en las que laboró el personal encuestado.

GRÁFICO 9. Sección en la que trabajó en Pasamanería S.A.



Fuente: Autor

TABLA 9. ¿Cree usted que el trabajo que realizó requería?

Descripción		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Mucha actividad física	18	21,4	21,4
	Poca actividad física	50	59,5	81,0
	Mínima actividad física	15	17,9	98,8
	No requiere actividad física	1	1,2	100,0
	Total	84	100,0	

Fuente: Autor

De la tabla 9, podemos observar que la mayoría (59,5%) manifestó que el trabajo que realizaba requería de poca actividad física; mientras que un 21,4% manifestó que su trabajo requería de mucha actividad física, el 17,9% consideraba que su actividad exigía una mínima actividad física y tan sólo un 1,2% mencionó que su actividad laboral no requería de actividad física. (Ver. Gráfico 10).

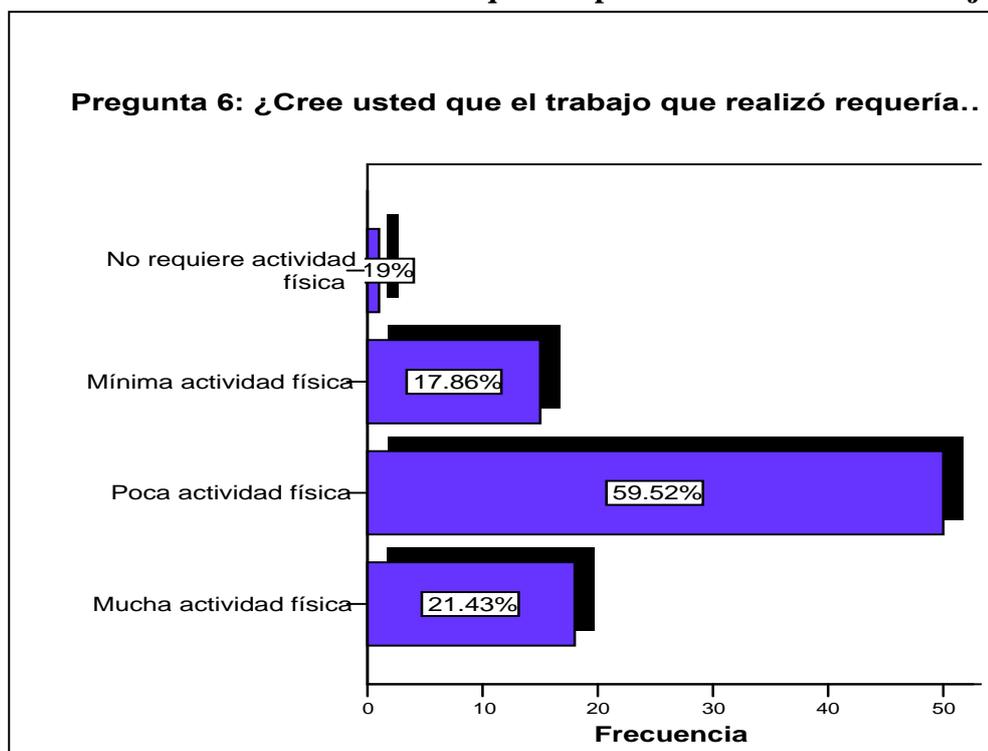
GRAFICO 10. Actividad física requerida para el desarrollo del trabajo

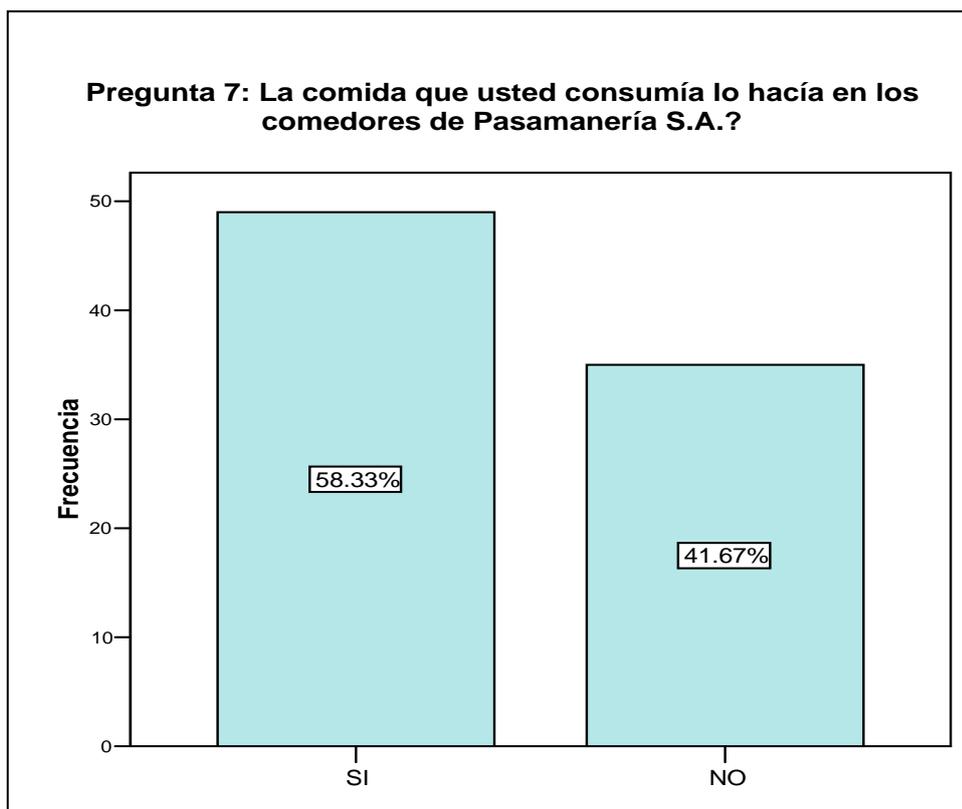
TABLA.10. La comida que usted consumía, ¿lo hacía en los comedores de Pasamanería S.A.?

Descripción		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	49	58,3	58,3
	NO	35	41,7	100,0
	Total	84	100,0	

Fuente: Autor

Los encuestados de acuerdo a la tabla 10, manifiestan en un porcentaje del 58,3% que si consumían comida en los comedores de pasamanería, y un 41,7%, manifiestan que no lo hacían. (Ver Gráfico 11).

GRÁFICO 11. Uso del comedor de Pasamanería S.A.



Fuente: Autor.

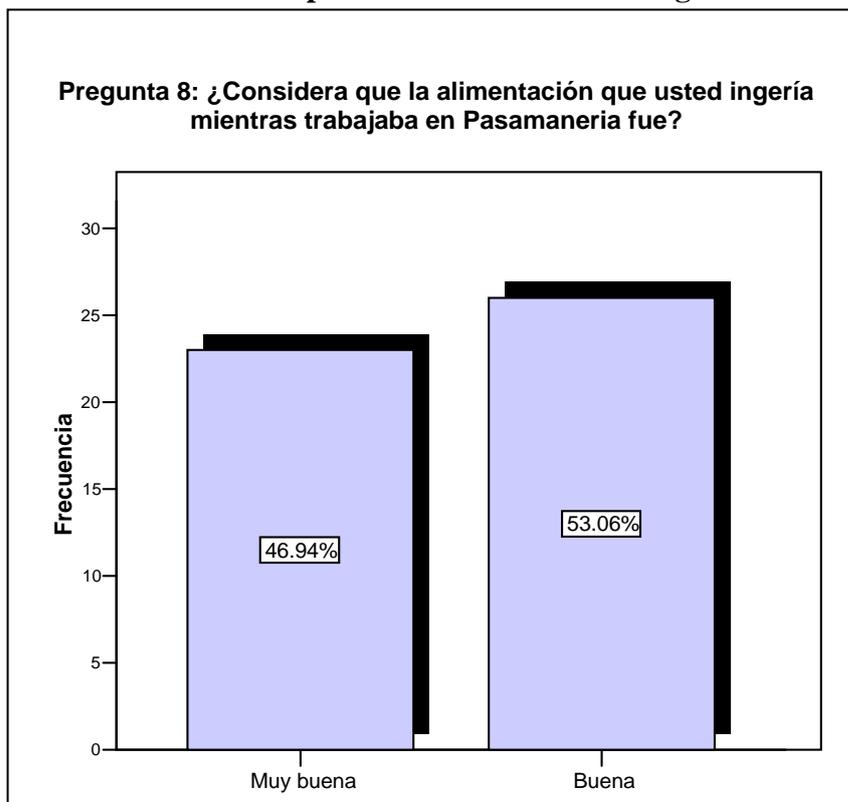
TABLA 11 ¿Considera que la alimentación que usted consumía mientras trabajaba en Pasamanería fue?

Descripción		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy buena	23	46,9	46,9
	Buena	26	53,1	100,0
Total		49	100,0	

Fuente: Autor

La tabla 11 demuestra que un 46,9% de encuestados manifiesta que la alimentación que consumían mientras trabajaba en Pasamanería S.A. fue muy buena, en cambio un 53,1% la califica como buena. (Véase gráfico12).

GRÁFICO 12. Percepción de la alimentación ingerida



Fuente: Autor.

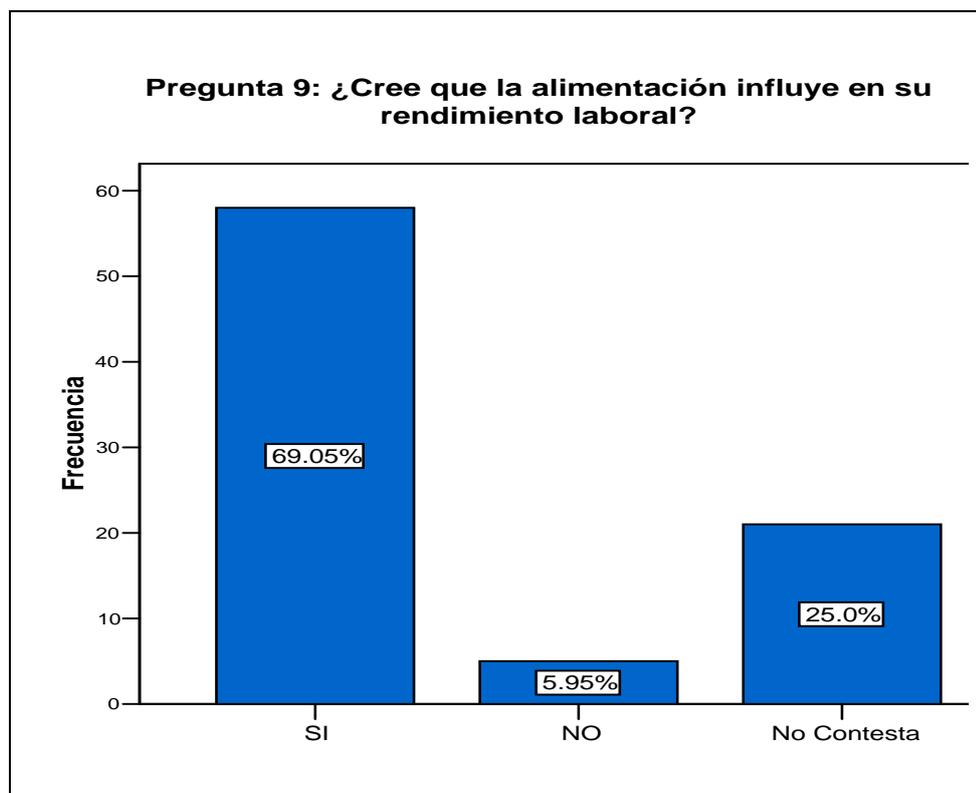
TABLA 12. ¿Cree que la alimentación influye en su rendimiento laboral?

Descripción		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	58	69,0	69,0
	NO	5	6,0	75,0
	No Contesta	21	25,0	100,0
Total		84	100,0	

Fuente: Autor

De la información detallada en la tabla 12, podemos ver que un 69% de personas consideran que si influye la alimentación en su rendimiento laboral, un 6% manifiesta que no y un 25% no contesta. Como podemos ver en el Gráfico 13.

GRÁFICO 13. Influencia de la alimentación en rendimiento laboral



Fuente: Autor.

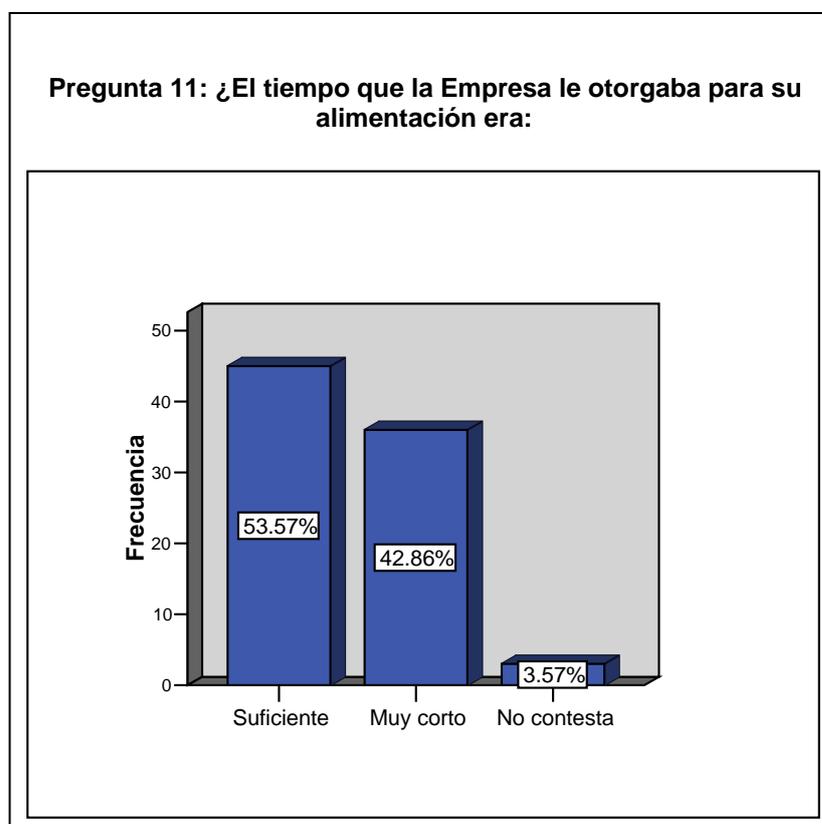
TABLA 13. ¿El tiempo que la Empresa le otorgaba para su alimentación era...

Descripción		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Suficiente	45	53,6	53,6
	Muy corto	36	42,9	96,4
	No contesta	3	3,6	100,0
	Total	84	100,0	

Fuente: Autor.

La tabla demuestra que un 53,6% de personas considera suficiente el tiempo que la empresa le otorga para su alimentación, un 42,9 la considera muy corto, y un 3,6 % no contesta. (Véase en el gráfico 14).

GRÁFICO 14. Tiempo otorgado para la alimentación



Fuente: Autor

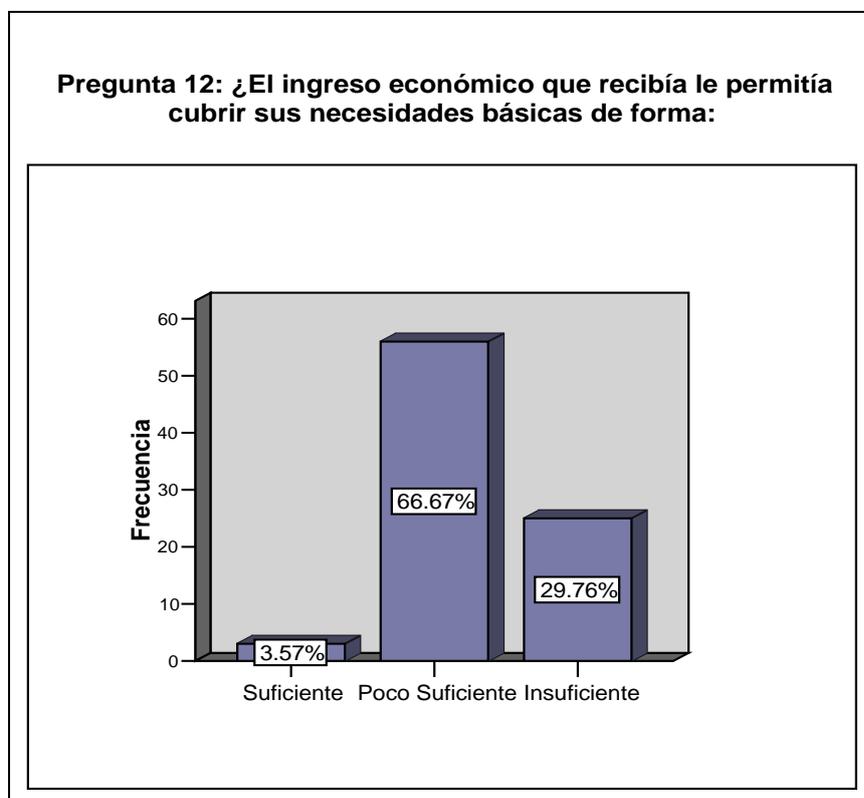
TABLA 15. ¿El ingreso económico que recibía le permitía cubrir sus necesidades básicas de forma:

Descripción		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Suficiente	3	3,6	3,6
	Poco Suficiente	56	66,7	70,2
	Insuficiente	25	29,8	100,0
	Total	84	100,0	

Fuente: Autor

La tala 15 demuestra que un 3,6% de los encuestados sostienen que el ingreso que recibían por el trabajo realizado en Pasamanería S.A era suficiente para cubrir sus necesidades básicas, un 66,7%, lo consideran como poco suficiente, y un 29,8%, manifiestan que fue insuficiente el ingreso que percibían por remuneración en Pasamanería. S.A como para cubrir su necesidades básicas. (Ver gráfico 16).

GRÁFICO 16. Suficiencia del ingreso económico para cubrir necesidades básicas



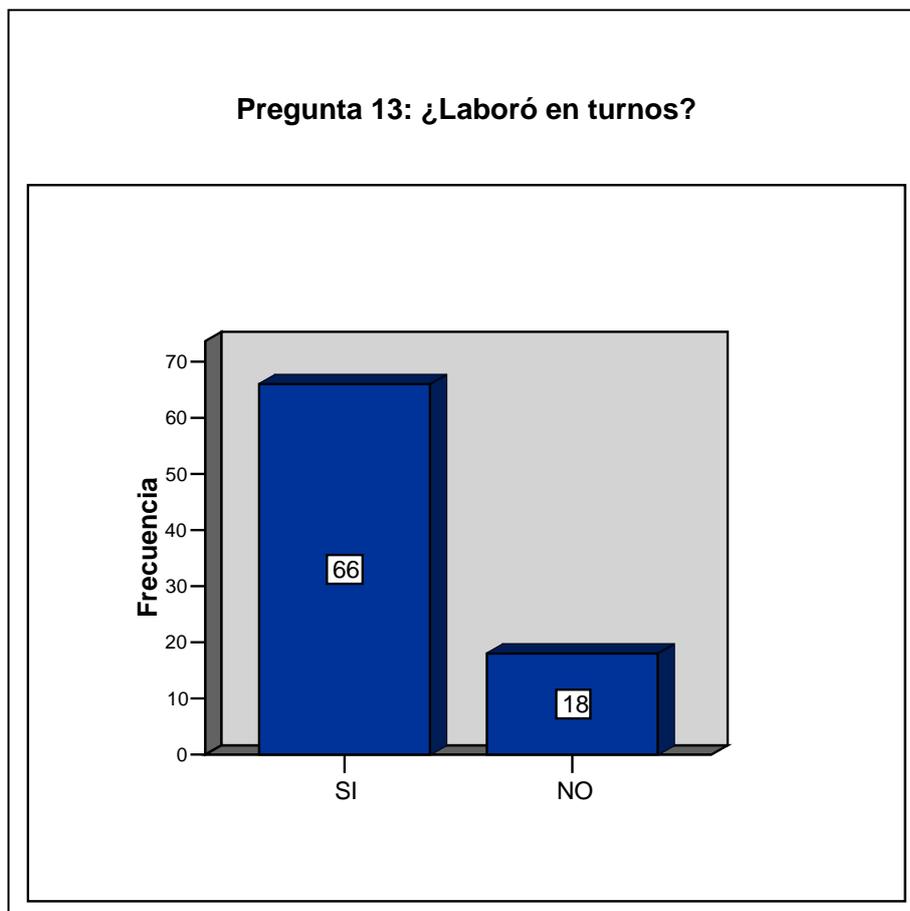
Fuente: Autor

TABLA 16. ¿Laboró en turnos?

Descripción		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	66	78,6	78,6
	NO	18	21,4	100,0
Total		84	100,0	

Fuente: Autor.

La tabla 16, se refiere a que un 78,6% de encuestados manifestaron que sí trabajaron en turnos, y un 21,4% no lo hacían mientras laboraban en Pasamanería S.A. (Ver Gráfico 17)

GRAFICO 17. Personal que laboró en turnos

Fuente: Autor.

TABLA 17. ¿Considera que el horario en el que usted laboraba era?

Descripción		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy exigente físicamente	6	7,1	7,1
	Medianamente exigente físicamente	47	56,0	63,1
	Poco exigente físicamente	27	32,1	95,2
	Nada exigente físicamente	4	4,8	100,0
	Total	84	100,0	

Fuente: Autor.

La tabla 17 nos da a conocer que el 7,1% de los encuestados manifiesta que el horario en el que laboraban fue muy exigente físicamente, el 56% sostiene que su horario de trabajo fue medianamente exigente, en cambio el 32,1% considera que su horario fue poco exigente, y un 4,8% sostiene que su trabajo fue nada exigente físicamente (ver gráfico 18).

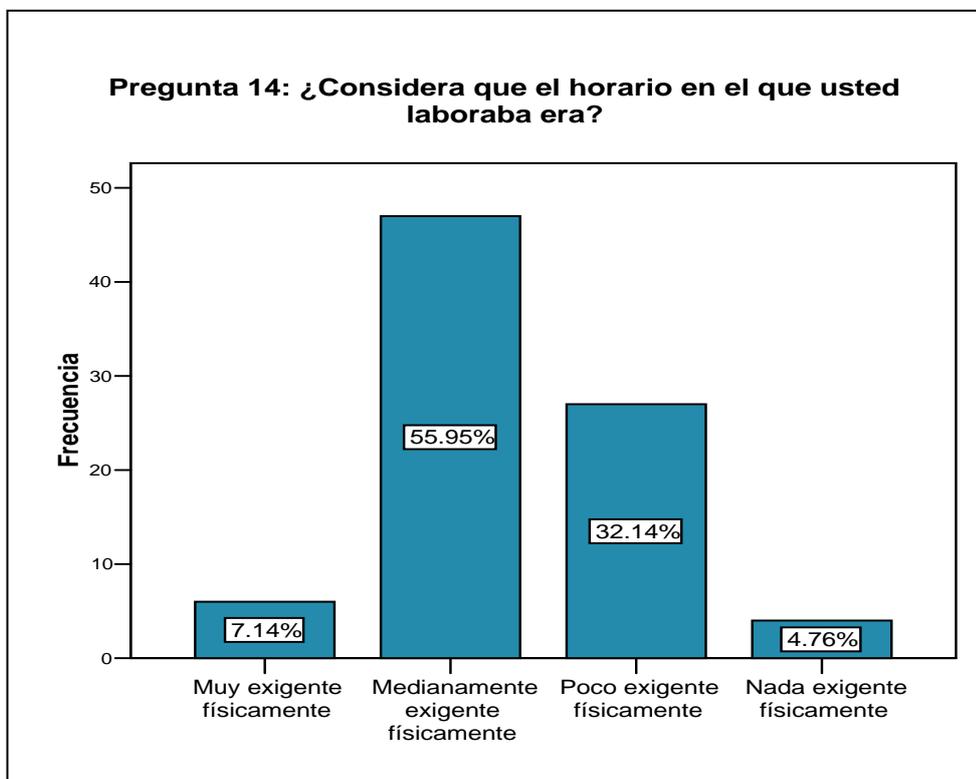
GRÁFICO 18. Percepción del horario de trabajo

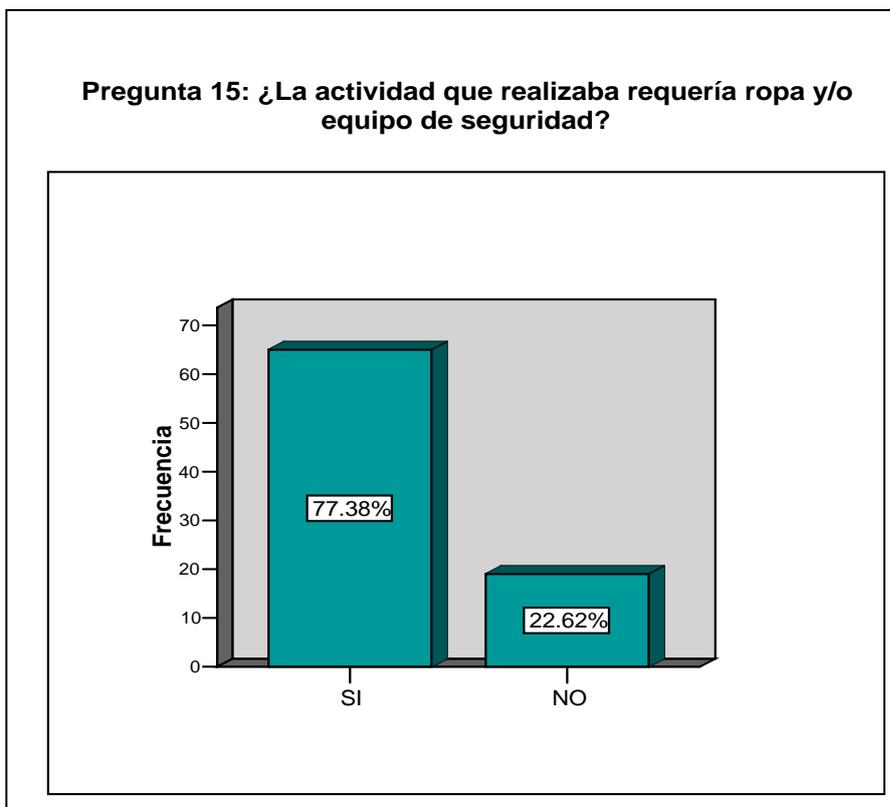
TABLA 18 ¿La actividad que realizaba requería ropa y/o equipo de seguridad?

Descripción		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	65	77,4	77,4
	NO	19	22,6	100,0
Total		84	100,0	

Fuente: Autor.

En la tabla 18, podemos darnos cuenta que un 77,4 % de encuestados manifiestan que su actividad requería el uso de ropa de seguridad, en cambio un 22,6%, dijo que no. (Ver Gráfico 19.)

GRÁFICO 19. Necesidad de ropa y/o equipo de seguridad



Fuente: Autor.

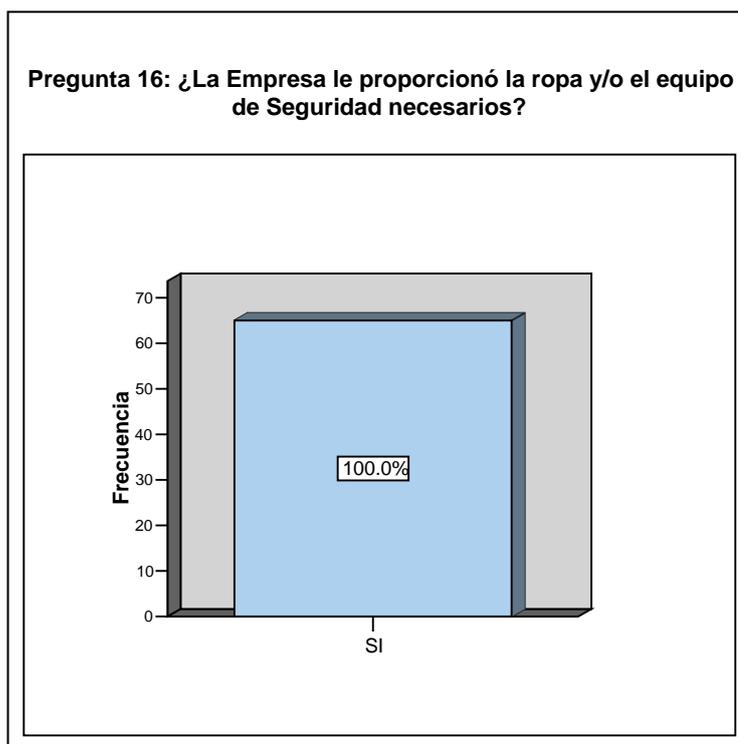
TABLA 19 ¿La Empresa le proporcionó la ropa y/o el equipo de seguridad necesarios?

Descripción		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	65	100,0	100,0
Total		65	100,0	

Fuente: Autor.

En la tabla 19 el 65% de los encuestados manifiestan que la empresa si les proporcionó ropa y equipos de seguridad, siendo este el total de encuestados, ya que se tratan de personal que realizaban actividades operativas. (Véase gráfico 20).

GRÁFICO 20. Dotación de ropa y/o equipo de seguridad



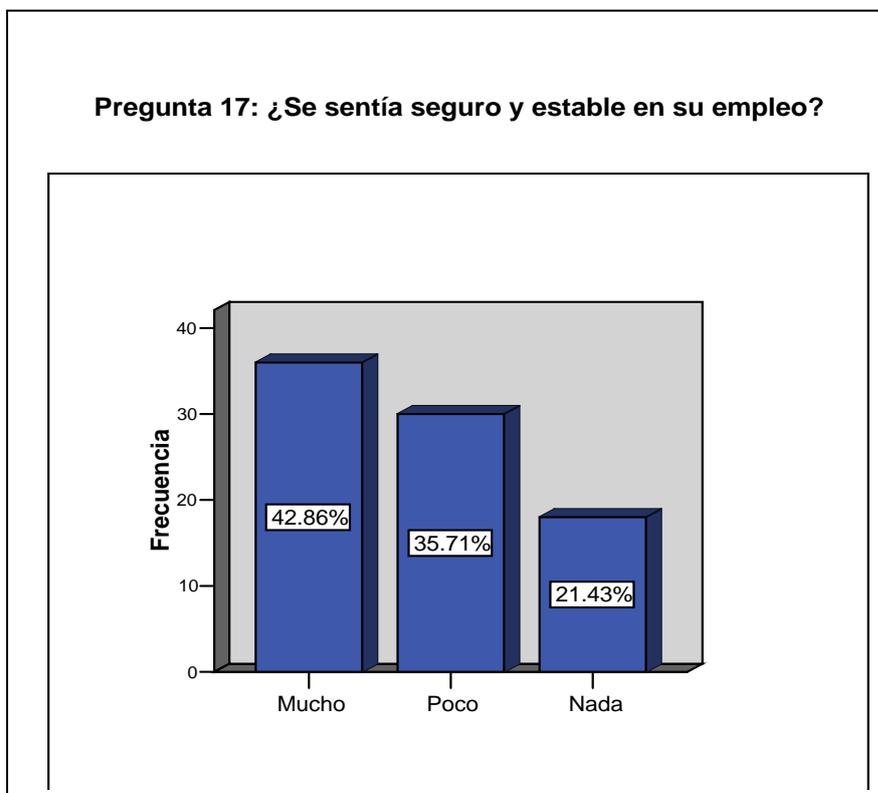
Fuente: Autor.

TABLA 20. ¿Se sentía seguro y estable en su empleo?

Descripción		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Mucho	36	42,9	42,9
	Poco	30	35,7	78,6
	Nada	18	21,4	100,0
Total		84	100,0	

Fuente: Autor.

La tabla 20 nos hace ver que el 42,9% de los encuestados manifiestan que se sentían seguros y estables en su trabajo, un 35,7% consideran haber estado un poco seguros y estables, en cambio el 21,4 % manifiestan no haber estado seguros y estables en su lugar de trabajo.(Véase Gráfico 21).

GRÁFICO 21. Percepción de seguridad y estabilidad laboral

Fuente: Autor.

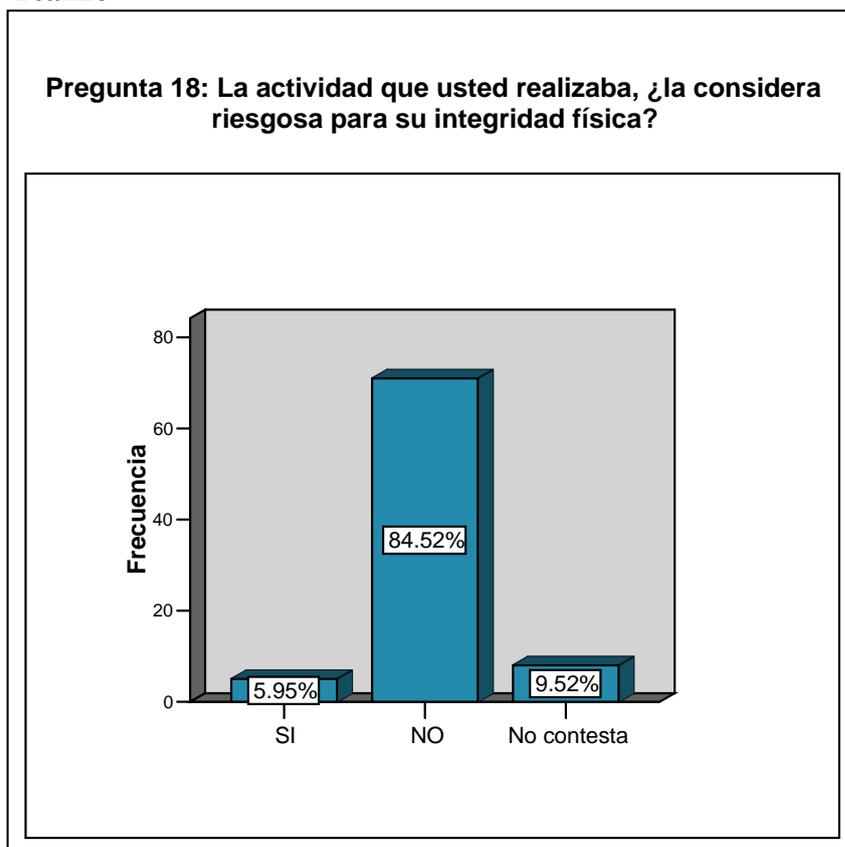
TABLA 21. La actividad que usted realizaba, ¿la considera riesgosa para su integridad física?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos SI	5	6,0	6,0
NO	71	84,5	90,5
No contesta	8	9,5	100,0
Total	84	100,0	

Fuente: Autor

La tabla 21, se refiere a que el 6% de encuestados consideraron que la actividad que realizaban en su lugar de trabajo era riesgosa para su integridad física, en cambio el 84,5% no la consideraron riesgosa, y un 9,5% no contestaron a la interrogante.. (Ver Gráfico 22).

GRÁFICO 22. Riesgo para la integridad física en la actividad que realizó



Fuente: Autor.

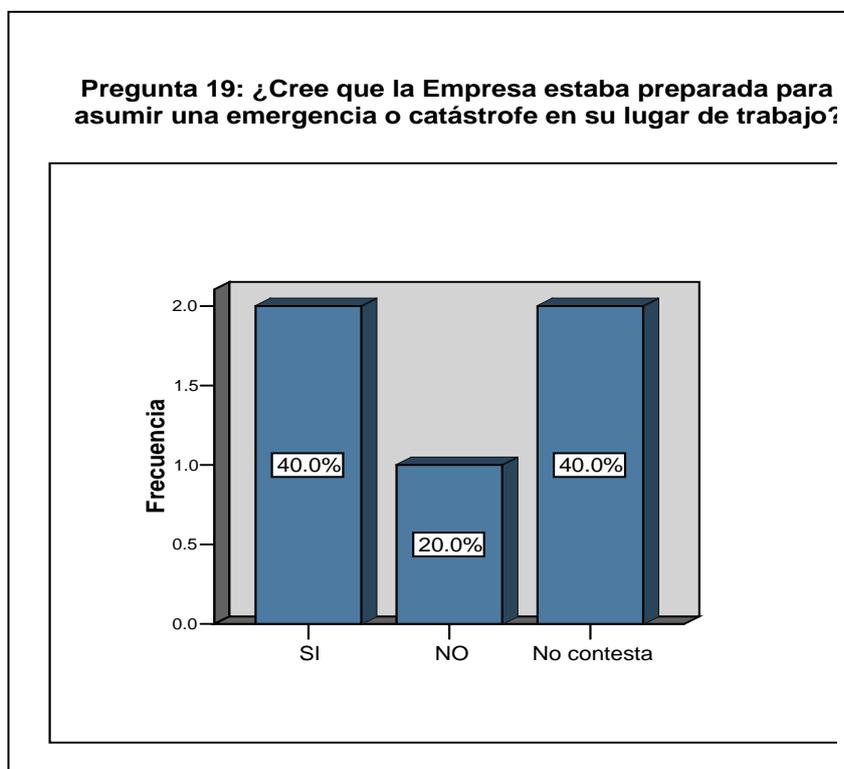
TABLA 22.C ¿Cree que la Empresa estaba preparada para asumir una emergencia o catástrofe en su lugar de trabajo?

Descripción		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	2	40,0	40,0
	NO	1	20,0	60,0
	No contesta	2	40,0	100,0
Total		5	100,0	

Fuente: Autor.

La tabla 22 demuestra que el 40% de los encuestados manifiestan que la empresa sí estaba preparada para asumir una emergencia o catástrofe, a diferencia del 20% que dijo que no y un 40% que no contesta. (Ver Gráfico 23).

GRÁFICO 23. Preparación de la Empresa para enfrentar una emergencia o catástrofe



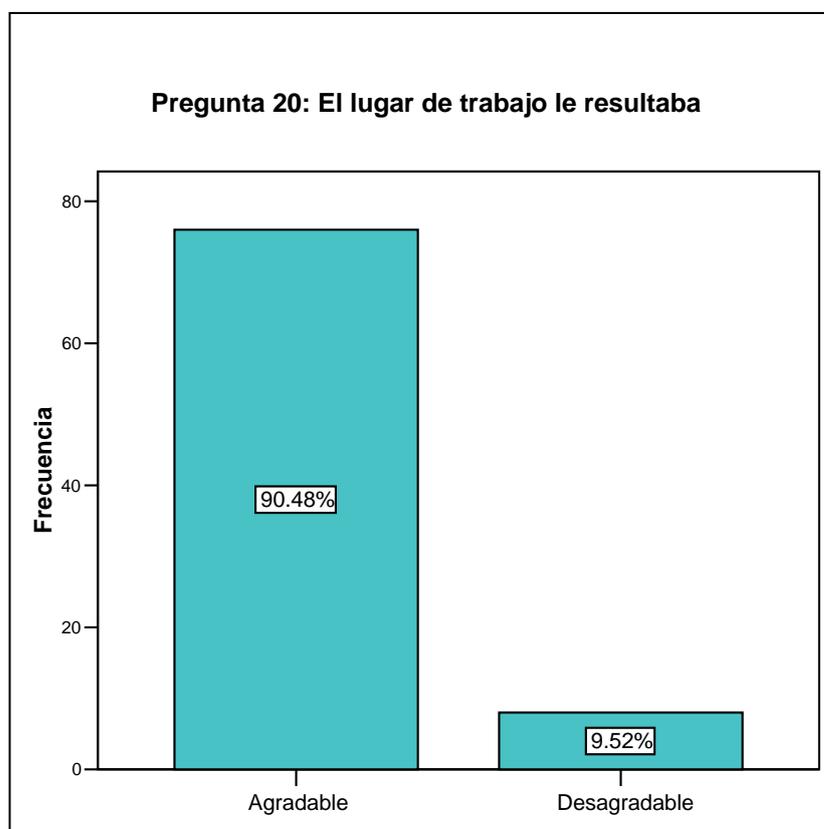
Fuente: Autor

TABLA 23. El lugar de trabajo le resultaba

Descripción		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Agradable	76	90,5	90,5
	Desagradable	8	9,5	100,0
	Total	84	100,0	

Fuente: Autor

Los datos que se encuentran en la tabla 23, nos dan a conocer sobre la percepción que tuvieron los encuestados del lugar de trabajo. Así el 90,5% manifiesta que le resultaba agradable a diferencia de 9,5% que consideró lo contrario.(Véase en el gráfico 24).

GRÁFICO 24. Percepción del lugar de trabajo

Fuente: Autor

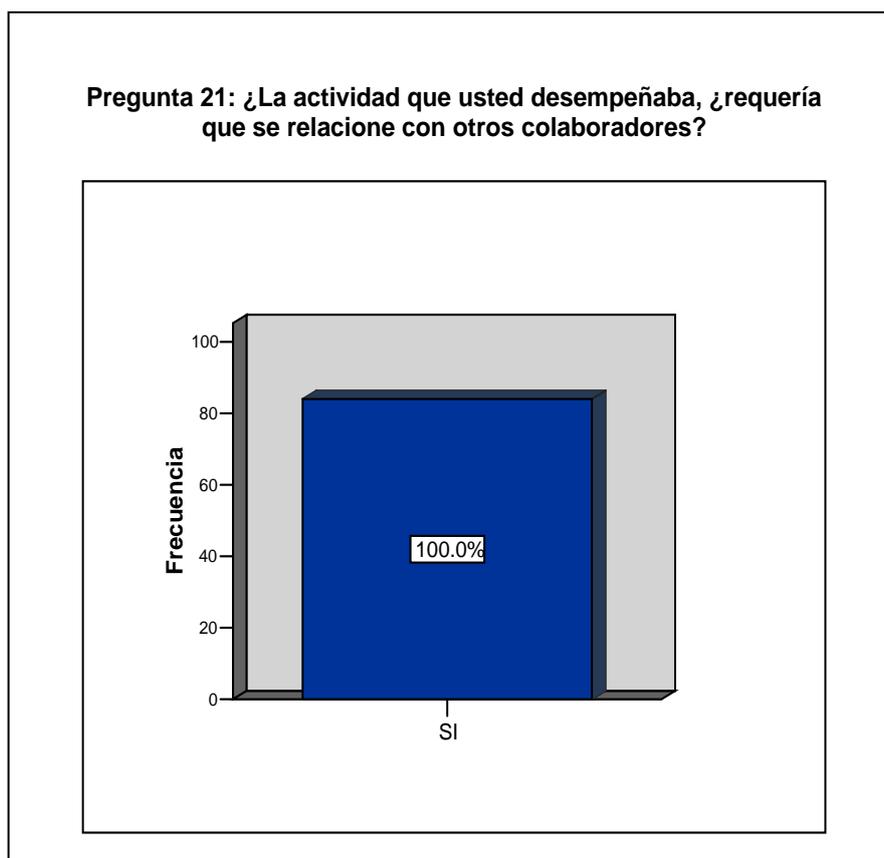
TABLA 24 ¿La actividad que usted desempeñaba, ¿requería que se relacione con otros colaboradores?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos SI	84	100,0	100,0

Fuente: Autor

En la tabla 24, podemos apreciar que el 100% de los encuestados reconocen que en sus actividades es imprescindible relacionarse con otros colaboradores (Ver gráfico 25).

GRAFICO 25. Interrelación con otros colaboradores



Fuente: Autor.

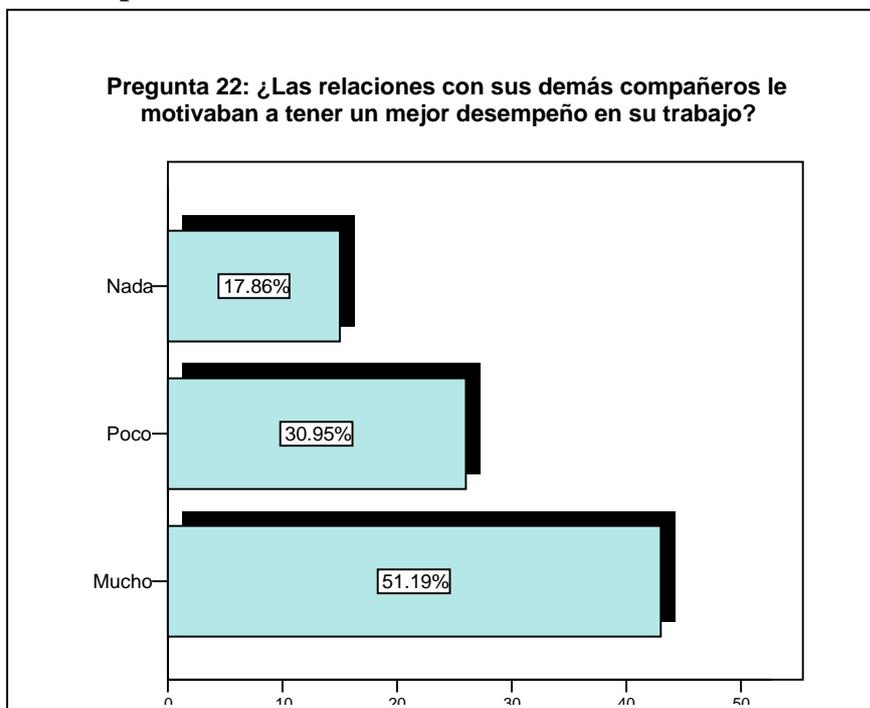
TABLA 25. ¿Las relaciones con sus demás compañeros le motivaban a tener un mejor desempeño en su trabajo?

Descripción		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Mucho	43	51,2	51,2
	Poco	26	31,0	82,1
	Nada	15	17,9	100,0
Total		84	100,0	

Fuente: Autor.

La tabla superior, nos da a conocer que el 51,2% de los encuestados consideran que las relaciones sociales con sus compañeros de trabajo les motivaba mucho a tener un buen desempeño en sus actividades, en cambio el 31% manifiestan que poco influía las relaciones sociales, de la misma manera un 17,9%, consideró que en nada influye las relaciones sociales con sus compañeros en el desempeño de sus actividades; como puede verse en el gráfico 26.

GRÁFICO 26. Influencia de relaciones interpersonales en el desempeño



Fuente: Autor.

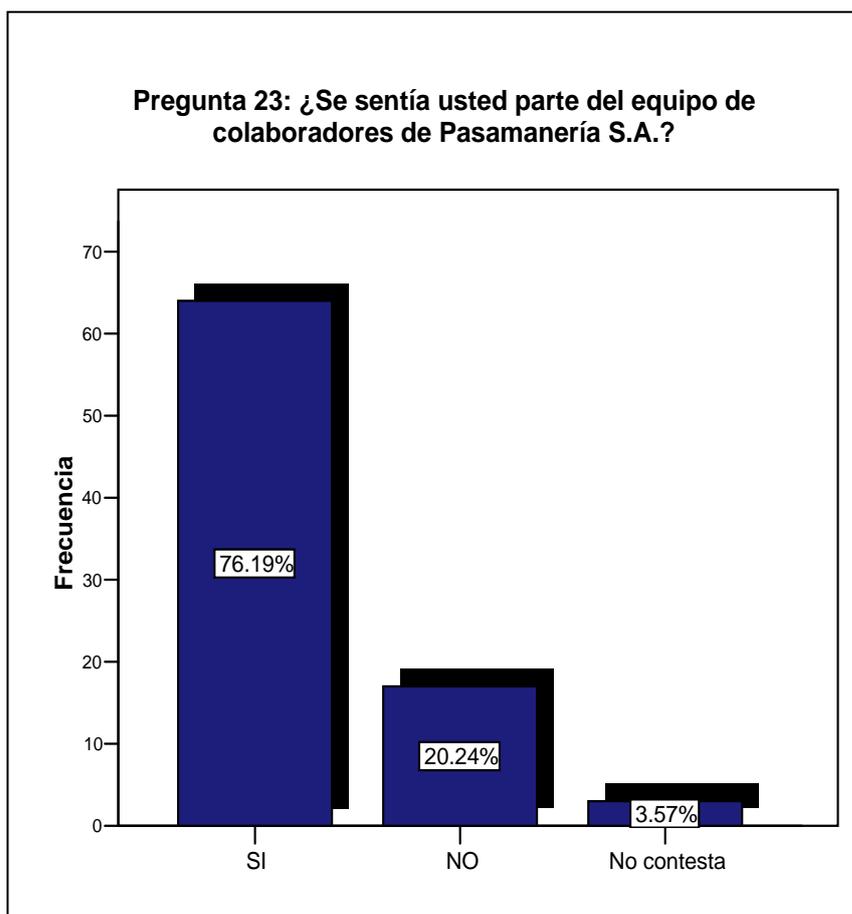
TABLA 26 ¿Se sentía usted parte del equipo de colaboradores de Pasamanería S.A.?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos SI	64	76,2	76,2
NO	17	20,2	96,4
No contesta	3	3,6	100,0
Total	84	100,0	

Fuente: Autor.

En esta tabla podemos observar que el 76,2% de encuestados manifiestan que se sentían parte del equipo de colaboradores de Pasamanería S.A. a diferencia del 20.2% que señaló lo contrario y el 3,6% que no contesta (Véase grafico 27).

GRÁFICO 27. Pertenencia a Pasamanería S.A.



Fuente: Autor.

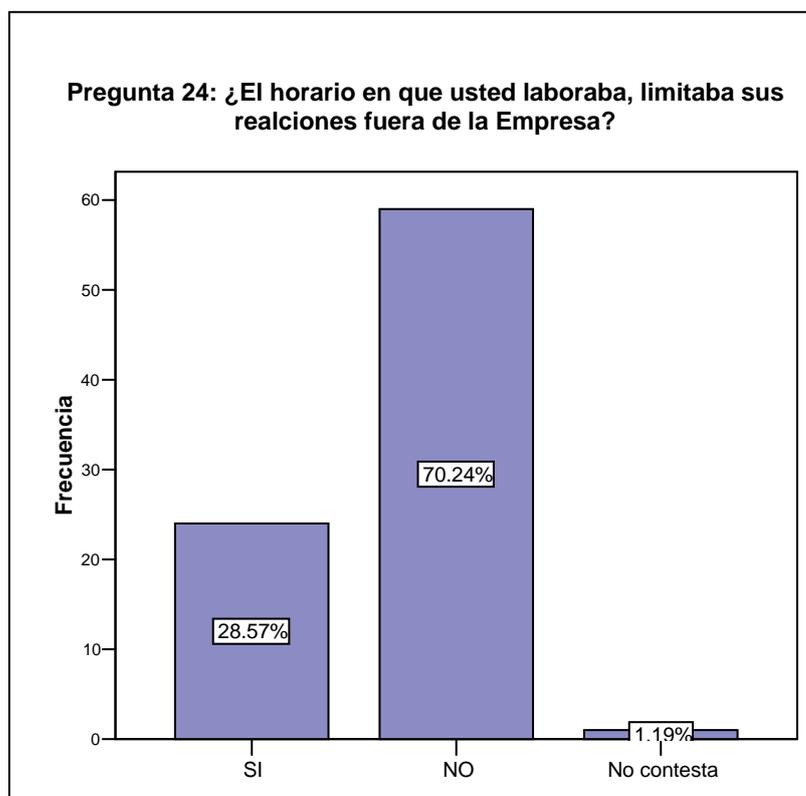
TABLA 27. ¿El horario en que usted laboraba, limitaba sus relaciones fuera de la Empresa?

Descripción		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	24	28,6	28,6
	NO	59	70,2	98,8
	No contesta	1	1,2	100,0
Total		84	100,0	

Fuente: Autor.

De los encuestados el 28,6% manifiesta que si afectaba a sus relaciones sociales el horario de trabajo de Pasamanería S.A, en cambio un 70,2% sostiene que no, y el 1,2% no contesta (Ver gráfico 28).

GRÁFICO 28. Facilidad de relacionarse fuera de la Empresa



Fuente: Autor.

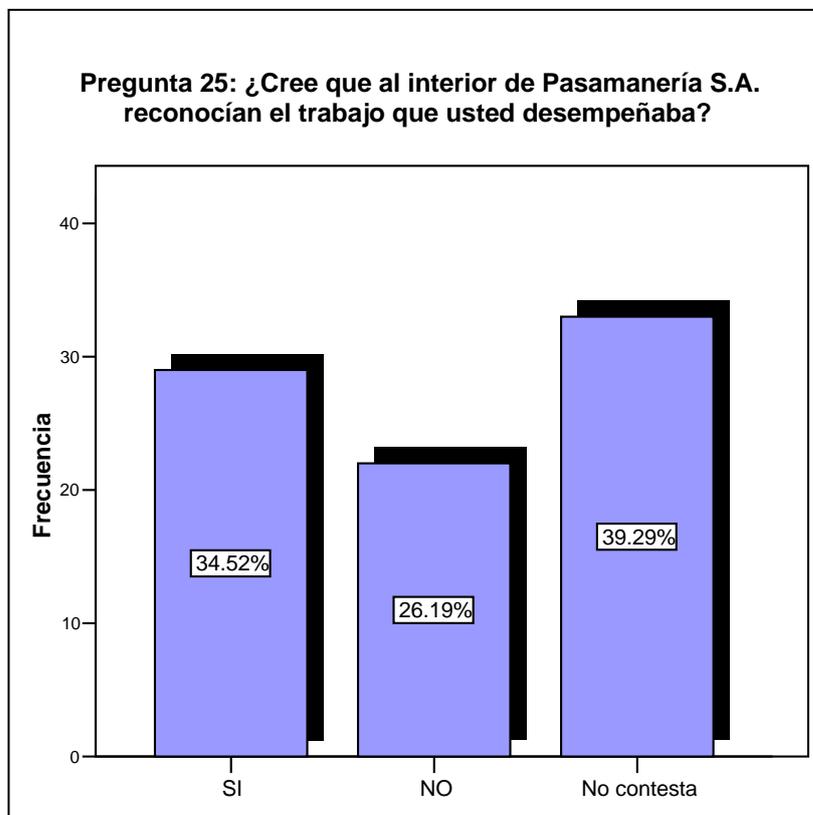
TABLA 28. ¿Cree que al interior de Pasamanería S.A. reconocían el trabajo que usted desempeñaba?

Descripción		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	29	34,5	34,5
	NO	22	26,2	60,7
	No contesta	33	39,3	100,0
Total		84	100,0	

Fuente: Autor.

De las encuestas realizadas y de acuerdo a la tabla 26, el 34,5% de los encuestados manifiestan creer que sí se reconocía el trabajo que desempeñaban al interior de Pasamanería. S.A.; en cambio, el 26,2% considera lo contrario, y un 39,3%, no contestan. (Ver gráfico 29)

GRÁFICO 29. Reconocimiento al trabajo desempeñado



Fuente: Autor.

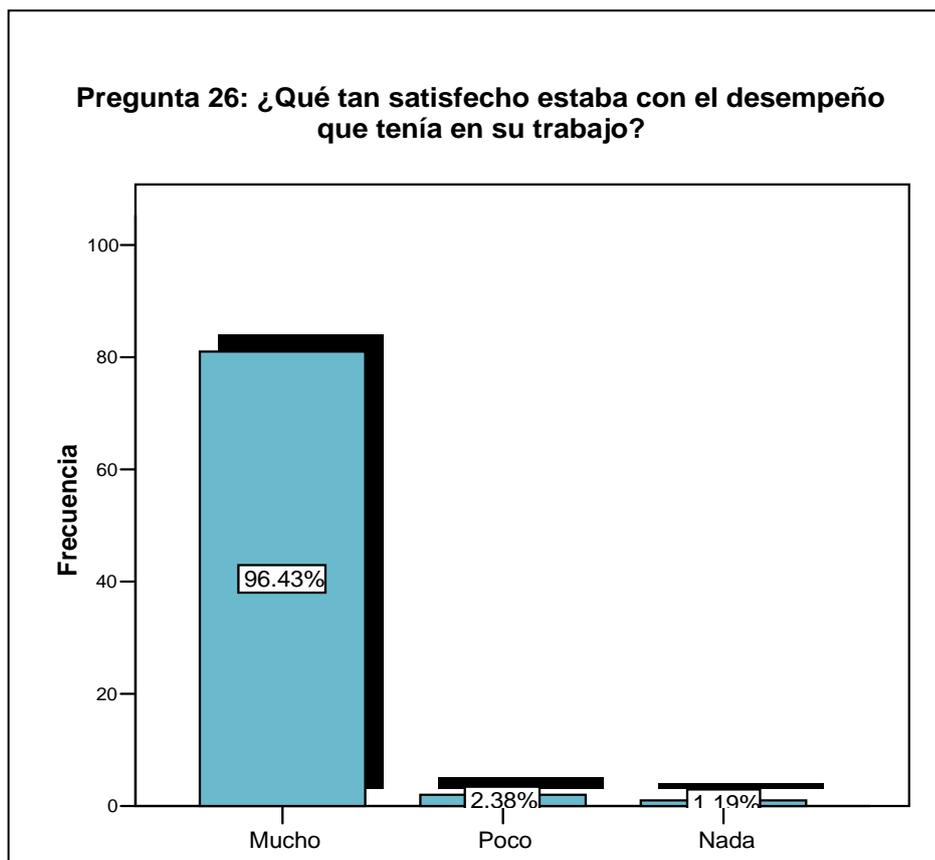
Tabla 29. Qué tan satisfecho estaba con el desempeño que tenía en su trabajo?

Descripción		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Mucho	81	96,4	96,4
	Poco	2	2,4	98,8
	Nada	1	1,2	100,0
	Total	84	100,0	

Fuente: Autor.

La encuesta da como resultados que el 96% de los encuestados se encontraban muy satisfechos con el desempeño que tenían en sus trabajos, un 2,4 sostienen que estaban poco satisfechos y el 1,2% sostienen que estaban nada satisfechos con su desempeño en el trabajo (Ver gráfico 30).

GRÁFICO 30. Satisfacción con el desempeño en el trabajo



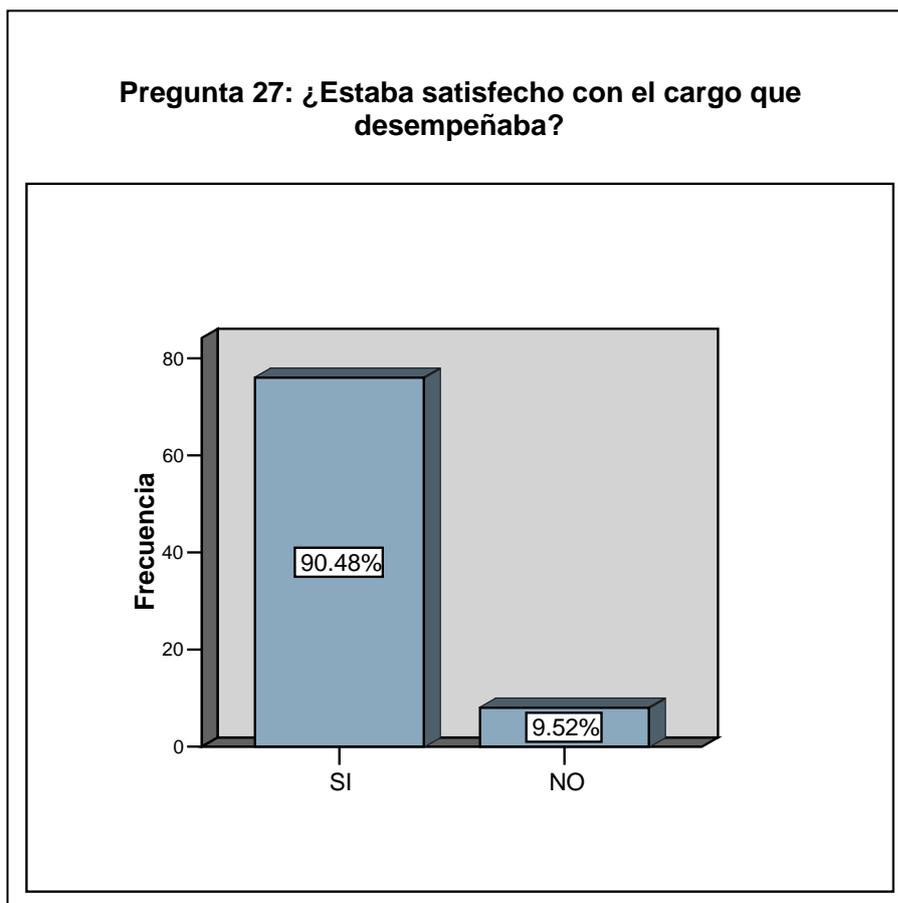
Fuente: Autor

Tabla 30. ¿Estaba satisfecho con el cargo que desempeñaba?

Descripción		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	76	90,5	90,5
	NO	8	9,5	100,0
Total		84	100,0	

Fuente Autor.

En esta tabla, se observa que el 90,5% del personal encuestado manifestó que sí se sentía satisfecho con el cargo que desempeñaba; por el contrario, únicamente el 9,5% indicó lo contrario (Véase el gráfico 31).

GRÁFICO 31. Satisfacción con el cargo desempeñado

Fuente: Autor.

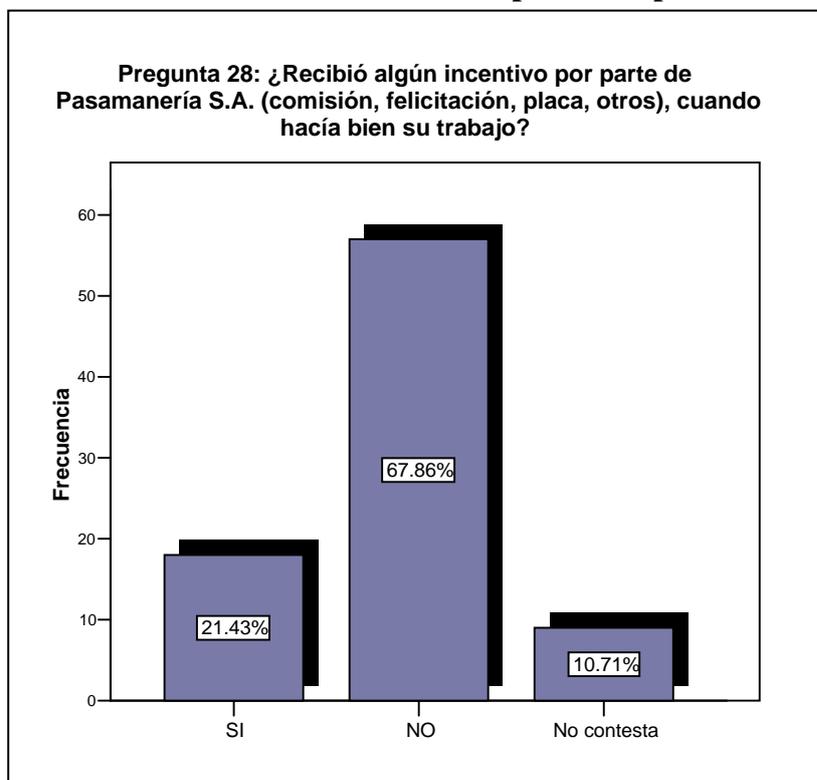
TABLA 31. ¿Recibió algún incentivo por parte de Pasamanería S.A. (comisión, felicitación, placa, otros), cuando hacía bien su trabajo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos SI	18	21,4	21,4
NO	57	67,9	89,3
No contesta	9	10,7	100,0
Total	84	100,0	

Fuente: Autor

Esta tabla describe en porcentajes que el 21,4% de los encuestados consideran que si habían recibido incentivo por parte de Pasamanería cuando hacían bien su trabajo; el 67,9% manifiesta que no había recibido, y el 10% no contesta. Así lo demuestra el gráfico 32.

GRÁFICO 32. Incentivos recibidos por desempeño en el trabajo



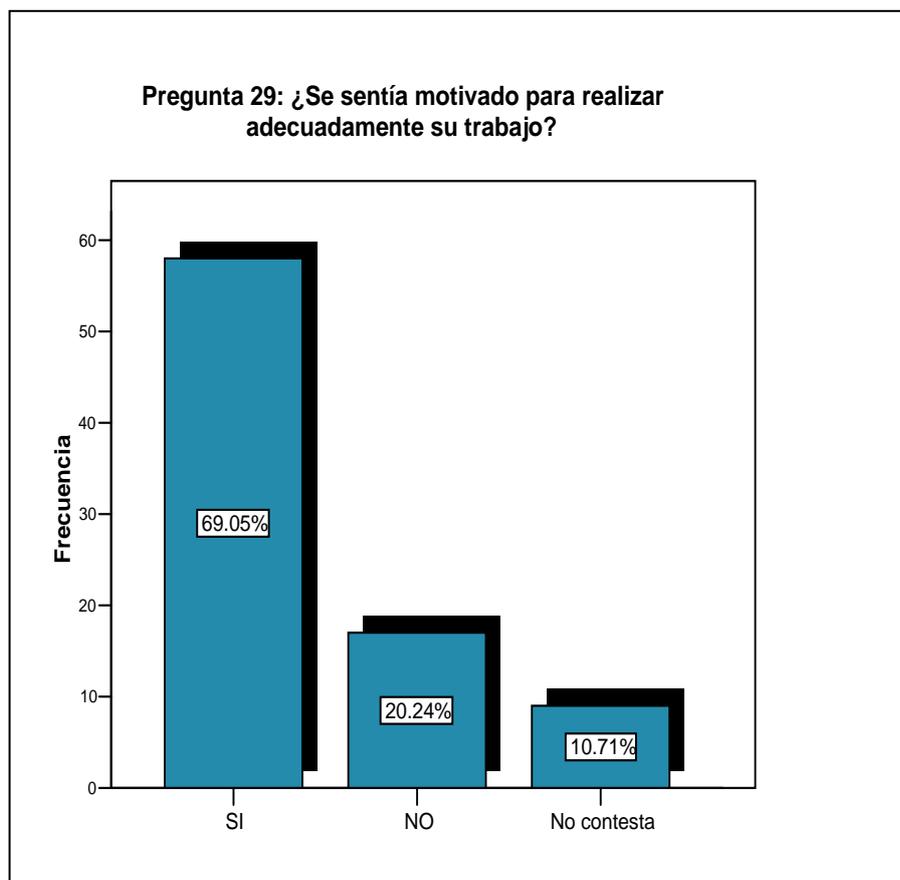
Fuente: Autor.

TABLA 32. ¿Se sentía motivado para realizar adecuadamente su trabajo?

Descripción		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	58	69,0	69,0
	NO	17	20,2	89,3
	No contesta	9	10,7	100,0
Total		84	100,0	

Fuente: Autor

En la presente tabla se detalla que el 69% de los encuestados si se sentían motivados para realizar adecuadamente su trabajo, en cambio un 20,2% considera lo contrario, y un 10,7% no contesta a la pregunta (Ver gráfico 33).

GRÁFICO 33. Motivación para la realización del trabajo

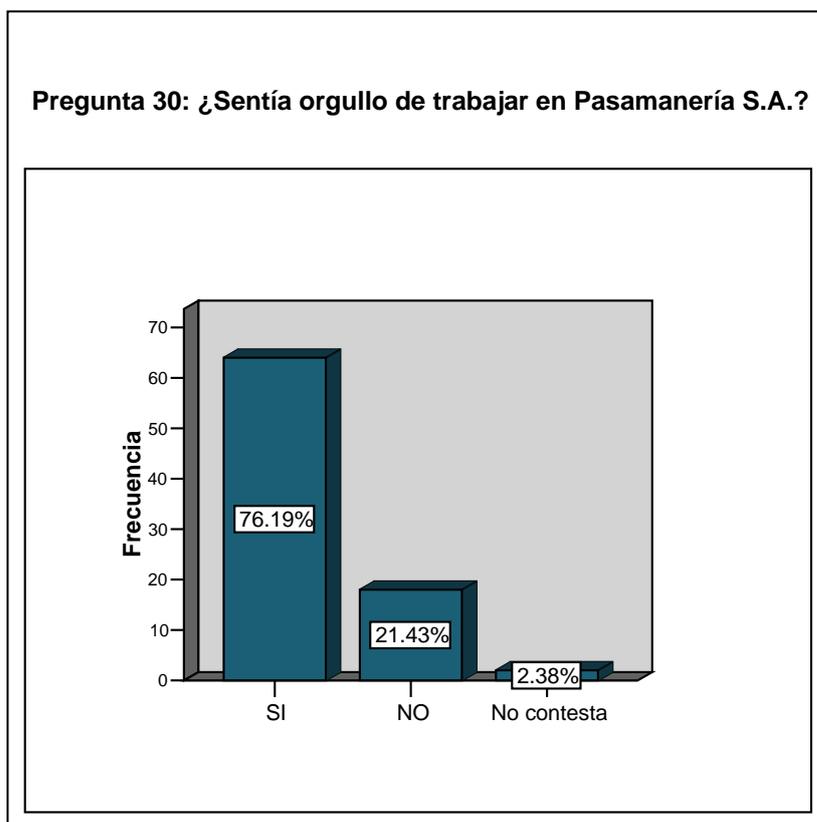
Fuente: Autor

TABLA 33. ¿Sentía orgullo de trabajar en Pasamanería S.A.?

Descripción		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	64	76,2	76,2
	NO	18	21,4	97,6
	No contesta	2	2,4	100,0
Total		84	100,0	

Fuente: Autor

La tabla 33 demuestra que el 76,2% manifiesta sentirse orgulloso de haber trabajado para Pasamanería S.A. el 21,4% manifiesta lo contrario y 2,4% no contesta a la interrogante (Ver gráfico 34).

GRÁFICO 34. Orgullo de trabajar en Pasamanería S.A.

Fuente: Autor

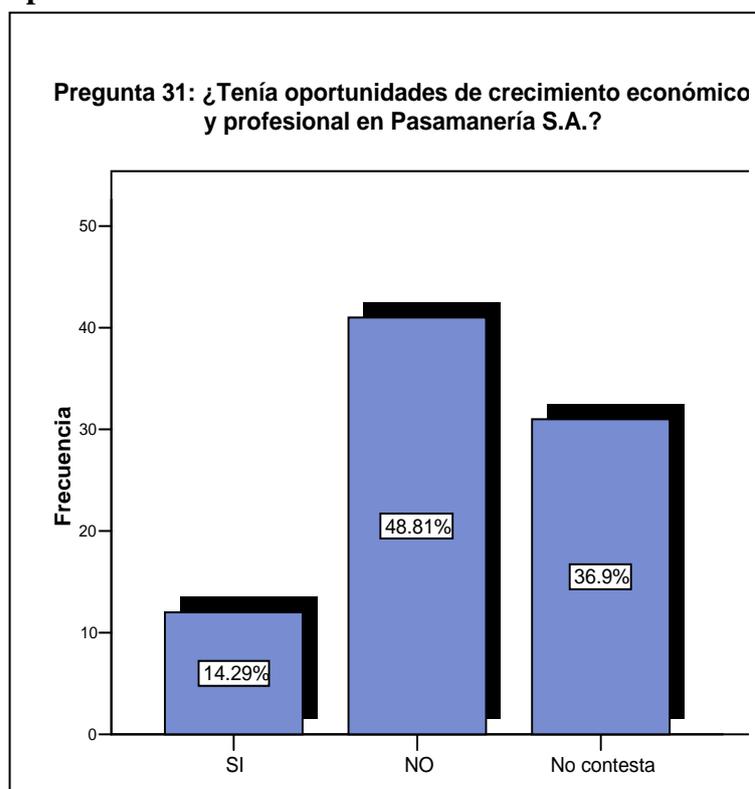
TABLA 34. ¿Tenía oportunidades de crecimiento económico y profesional en Pasamanería S.A.?

Descripción		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	12	14,3	14,3
	NO	41	48,8	63,1
	No contesta	31	36,9	100,0
	Total	84	100,0	

Fuente: Autor

La presente tabla nos informa que el 14,3% de los encuestados señalan haber tenido oportunidades de crecimiento profesional y económico en Pasamanería S.A, a diferencia del 48,8% que cree que no, y el 36,9% que no contesta (Ver gráfico 35).

GRÁFICO 35. Oportunidades de crecimiento económico y profesional



Fuente: Autor.

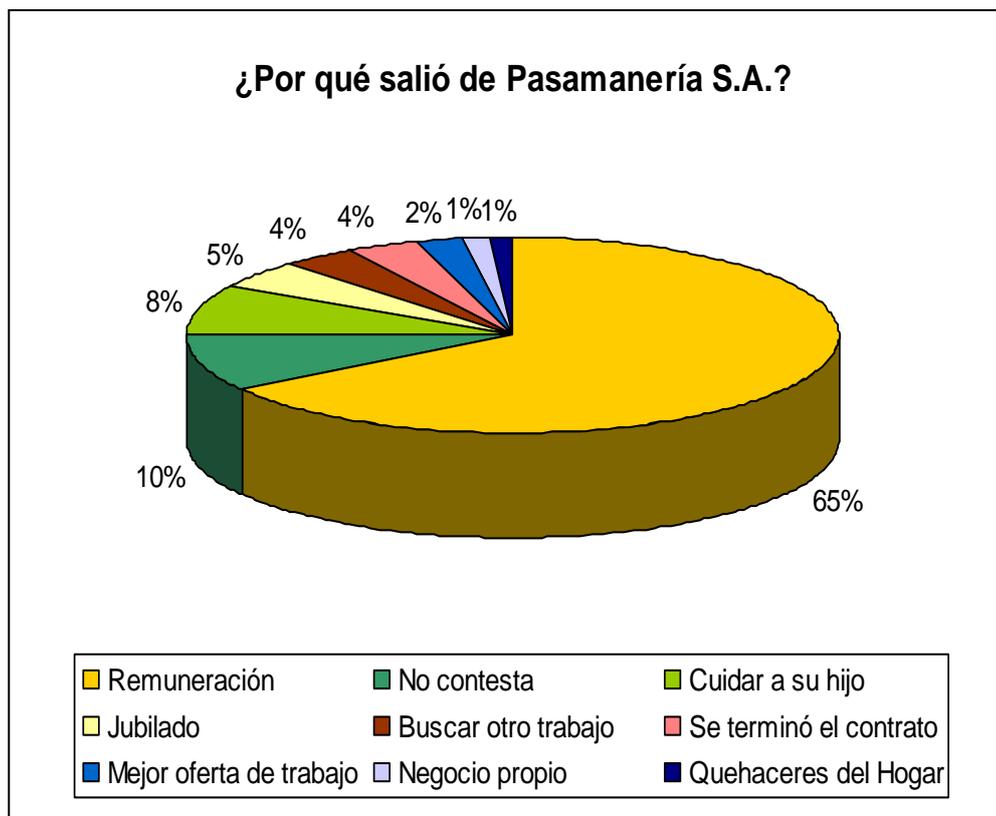
TABLA 35. ¿Por qué salió de Pasamanería S. A?

	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Remuneración	55	65,5	65,5
	No contesta	8	9,5	75,0
	Cuidar a su hijo	7	8,3	83,3
	Jubilado	4	4,8	88,1
	Buscar otro trabajo	3	3,6	91,7
	Se terminó el contrato	3	3,6	95,2
	Mejor oferta de trabajo	2	2,4	97,6
	Negocio propio	1	1,2	98,8
	Quehaceres del Hogar	1	1,2	100,0
	Total	84	100,0	

Fuente: Autor.

La información que emite la tabla 35, nos da a conocer que un 65,5% de encuestados abandonaron Pasamanería S.A. por motivos remunerativos, siendo ésta la razón principal para su salida.

Las demás razones registran porcentajes más bajos, tal es así que un 8,3% señala como causa de su salida la necesidad de cuidar a su hijo; un 4,8% por jubilación; 3,6% para buscar otro trabajo, el mismo porcentaje (3,6%) para los que señalan como causa la terminación del contrato; un 2,4% por una mejor oferta de trabajo y finalmente, los dos últimos motivos registran, cada uno, el 1,2%, siendo éstos la apertura de un negocio propio y la realización de quehaceres del hogar (Ver gráfico36).

GRÁFICO 36. Razones de salida de Pasamanería S.A.

Fuente: Autor.

2.4. DETERMINANTES DEL INGRESO Y SALIDA DEL PERSONAL.-

Basado en la teorías de las necesidades de Maslow, que es en la que se fundamente este trabajo podemos decir que la “necesidad” hace que el ser humano realice actividades a cambio de remuneración para ir satisfaciendo sus propias necesidades y de las personas que dependan de el, como se da en muchos casos con los colaboradores que laboran en Pasamanería S.A.

Sin embargo, una de las causas que generan la salida de las personas de su puesto de trabajo es la insatisfacción laboral, entendida la satisfacción como la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que

piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento, manifestando el colaborador su insatisfacción con el abandono del trabajo.

Muy ligada a la satisfacción laboral está la motivación, dejando claro que no son directamente proporcionales ambas variables. La motivación puede definirse como la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Muy ligado a la motivación está la necesidad, cuando la misma está insatisfecha se crea una tensión en la persona que generan impulsos buscando metas que cuando se alcancen, la necesidad quedará satisfecha.

Una de las causas más comunes que, desde el punto de vista laboral, ha aumentado la rotación laboral en las organizaciones en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios; cuando esta relación no se corresponde, el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación llegando a abandonar la empresa en la que labora. Pasamanería no es la excepción a esta realidad, pues de la encuesta realizada a los colaboradores y colaboradas que salieron en el año 2009, un porcentaje del 65,5% considera que el factor remunerativo fue la causa para dejar la organización.

En algunos casos se refleja también las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y el desconocimiento que el trabajador tiene de los beneficios que tiene derecho a percibir o que si ha percibido éste lo desconoce. Este antecedente se demuestra en la encuesta realizada ya que el porcentaje del 48,8% de los encuestados manifestó que no veían mayores oportunidades de crecimiento económico y profesional dentro de la organización.

La falta de estimulación moral y material vigente en la empresa influye también en los trabajadores para que sea motivo de abandono de su trabajo, así vemos que de la investigación realizada un 67, 9% de los encuestados consideraron no haber recibido incentivo alguno por la empresa.

Los motivos personales más frecuentes lo constituyen los problemas con la vivienda, la carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños, la atención a familiares enfermos, las salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte, entre otros.

Sin embargo podemos destacar que los encuestados guardan un sentimiento de orgullo y de autoestima y de buen recuerdo al haber trabajado en Pasamanería S.A. y de una satisfacción personal por el trabajo que realizaron.

La investigación demuestra que la rotación se manifiesta de manera diferente según sea la edad, sexo, nivel ocupacional y antigüedad en la organización; detectándose además que las personas más jóvenes fluctúan más.

2.5. ÍNDICE DE LA ROTACION DE PERSONAL.-

Para calcular el índice de rotación de personal que tiene una empresa u organización hay que basarse en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y las personas disponibles en la empresa durante un determinado período.¹²

Para efectos de la planeación se calcula el índice de rotación de personal con la siguiente fórmula:

¹² Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano 2002. Mc Graw – Hill. Bogotá D. C.

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

$$PE$$

A= Admisiones

D = Desvinculación de personal durante el período considerado.

PE= Promedio efectivo del período considerado

Así, en Pasamanería S. A. durante el período 2008, el número de personas que ingresaron fueron 226, las personas que dejaron de laborar fueron 111, y el personal total que laboró en ese período fueron 621 colaboradores.

$$\frac{226+111}{2} = 168,5 \times 100 = 16850/621 = \mathbf{27\%}$$

En el 2009 ingresaron 200 personas, salieron 110 colaboradores y el personal que laboró durante este período anual fueron 671.

$$\frac{200+110}{2} = 155 \times 100 = 15500 /671 = \mathbf{23\%}$$

Para determinar las causas por las cuales el personal se desvincula, Chiavenato considera que el índice de rotación se calcula solo tomando en cuenta las desvinculaciones, siendo la fórmula la siguiente:

$\frac{D \times 100}{PE}$

Año 2008

$110 \times 100 = \frac{11000}{671} = 16\%$

Año 2009

$111 \times 100 = \frac{11100}{621} = 17\%$

2.6. NIVEL ÓPTIMO DE ROTACION DEL PERSONAL.-

Tanto la teoría como la práctica de recursos humanos manifiesta no tener un número ideal que determina la rotación de personal, ya que muchos factores influyen en este efecto, así por ejemplo la rotación puede darse por motivos de carácter inusual, por lo que el índice no es representativo de la rotación problemática. Existe una parte de la rotación que es positiva para la empresa dado que el desempeño de determinado personal puede ser no muy productivo.

También existe una rotación disfuncional que es la separación voluntaria de personas que la empresa desearía retener. En estas condiciones se genera un costo tanto en el personal que se va como en el que ingresa, puesto que exige que se genere una nueva contratación, lo que conlleva un período de aprendizaje y entrenamiento.

Hay que definir el índice óptimo de rotación que represente un equilibrio entre los costos organizativos de rotación y los costos de su reducción. El índice de rotación es el nivel de rotación donde se anulan los costos o se hace mínima la suma de ambos, siendo el objetivo, conseguir la máxima eficiencia organizativa.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PLAN DE ACCIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN PASAMANERÍA S.A.

3.1. ÁREAS QUE REGISTRAN MAYOR Y MENOR ROTACIÓN DE PERSONAL.-

De la información proporcionada por la empresa, en Pasamanería S.A. en el año 2008, La sección de confecciones costura fue la que tuvo mayor ingreso de personas con un total de 30 colaboradores, le sigue la sección de hilandería hilatura con 17 colaboradores, confecciones terminados con 14, e hilandería directos con 13 colaboradores entre los más representativos, en cambio en la sección de bodega de ventas, dispensario, mantenimiento de áreas el ingreso de personas por sección fue de 1 colaborador entre otros como puede verse en la Tabla 36.

TABLA 36. Personal ingresado por secciones en el 2008

Agente de Ventas Quito	2
Bodega De Ventas	1
Bodegas en general	2
Confecciones-Corte	4
Confecciones-Costura	30
Confecciones-Indirectos	5

Confecciones-Serigrafía	6
Confecciones-Terminados	14
Cuadrilla	3
Empaques	7
Empleados Ventas Guayaquil - Pasa C.C. Mall Del Sur Chicos	2
Empleados: Administración General	7
Empleados: Dispensario	1
Empleados: Mantenimiento Área 3	1
Empleados: Ventas Cuenca - El Vergel	2
Empleados: Ventas Cuenca – Pasa	5
Empleados: Ventas Cuenca-plaza De Las Américas	3
Empleados: Ventas Guayaquil – Guayacento	7
Empleados: Ventas Guayaquil-pasa C.C. Mall del Sur Adultos	2
Empleados: Ventas Guayaquil - Pasa C.C. San Marino	5
Empleados: Ventas Ibarra – Atuntaqui	4
Empleados: Ventas Portoviejo - Pasa	3
Empleados: Ventas Quito - El Bosque	3
Empleados: Ventas Quito - El Recreo Saldos	1
Empleados: Ventas Quito - Granados Outlet	3
Empleados: Ventas Quito – Quicentro	3
Empleados: Ventas Quito – Pasa	8
Empleados: Ventas Quito-San Luis	1
Empleados: Ventas Sto. Domingo - Sto. Domingo	5
Empleados: Ventas Sucursal Guayaquil	2
Encajes	1
Encajes-Indirectos	3
Guardias Seguridad	6
Hilandería-Hilatura	17
Hilandería-Indirectos	13

Hilandería-Torcedoras	6
Jubilados	1
Hilos	1
Mallas	1
Mantenimiento Área 2	3
Mantenimiento Área 3	3
Piezas-Directo	1
Telares-Aguja	4
Telares-Etiqueta	3
Telares-Indirectos	4
Tintorería-Enconadora	1
Tintorería-Hilos	3
Tintorería-Indirectos	1
Tintorería-Mallas	5
Trenzadoras	3
Trenzadoras Indirecto	3
Ventas Muestrario	1
Total	226

Fuente: Pasamanería S.A.

De la misma manera en este mismo año, 111 personas se desvincularon de la empresa, siendo en la sección de hilandería indirectos donde se desligaron 8 colaboradores siendo la sección donde se evidenció mayor salida de personal. En este año se jubilaron también 13 personas que venían laborando en la empresa como operador de hilos, obrero de telares, electromecánicos, mecánicos obreros de piezas, obrero de confecciones, jefe de cuadrilla, obrero de hilandería, mecánico, el colaborador más antiguo ingresó en el año de 1967 y con una vida de trabajo de 41 años, como puede verse en la tabla 37.

TABLA 37. Personal retirado por secciones en el 2008

Agentes de Ventas Quito	2
Agentes de Ventas Sucursal Guayaquil	1
Confecciones-Corte	1
Confecciones-Costura	4
Confecciones-Indirectos	1
Confecciones-Serigrafía	1
Confecciones-Terminados	5
Cuadrilla	1
Empaques	2
Empleados: Administración de la Producción	1
Empleados: Administración General	2
Empleados: Bodegas	1
Empleados: Mantenimiento Área 3	1
Empleados: Ventas Cuenca – Pasa	2
Empleados: Ventas Guayaquil – Guayacentro	6
Empleados: Ventas Guayaquil- Pasa C.C. Mall del Sur	1
Empleados: Ventas Guayaquil - Pasa C.C. San Marino	3
Empleados: Ventas Ibarra – Atuntaqui	1
Empleados: Ventas Portoviejo – Pasa	1
Empleados: Ventas Quito - El Bosque	2
Empleados: Ventas Quito - El Recreo Plaza	2
Empleados: Ventas Quito - Granados Outlet	2
Empleados: Ventas Quito – Quicentro	1
Empleados: Ventas Quito - Pasa	7
Empleados: Ventas Quito - San Luis	2
Empleados: Ventas Sucursal Guayaquil	1
Encajes	1
Encajes-Indirectos	2
Guardias Seguridad	5
Hilandería-Hilatura	6

Hilandería-Indirectos	8
Hilandería-Torcedoras	2
Jubilados	13
Mantenimiento Área 2	4
Mantenimiento Área 3	3
Telares-Aguja	1
Telares-Etiqueta	1
Telares-Indirectos	1
Tintorería-Enconadora	1
Tintorería-Indirectos	2
Tintorería-Mallas	1
Trenzadoras	1
Trenzadoras-Indirectos	3
Ventas Muestrarios	1
Mallas	1
TOTAL	111

Fuente: Pasamanería S.A.

Al igual que en el año anterior, en el año 2009, la sección donde se evidenció mayor ingreso de personal fue en la de confecciones costura con 38 personas. En cambio en donde se evidenció menor ingreso fue en la sección de empleados de administración general, Carpintería Cuadrilla, entre otros con el ingreso de un colaborador por sección como puede verse en la tabla 38.

TABLA 38. Personal ingresado por secciones en el 2009.

Empleados: Administración General	1
Bodegas en general	4
Carpintería	1
Confecciones-Corte	5

Confecciones-Costura	38
Confecciones-Indirectos	9
Confecciones-Serigrafía	6
Confecciones-Terminados	13
Cuadrilla	1
Empaques	1
Empleados Ventas Guayaquil - Pasa C.C. Mall Del Sur Chicos	2
Empleados: Administración General	3
Empleados: Dispensario	1
Empleados: Ventas Cuenca - El Vergel	1
Empleados: Ventas Cuenca – Pasa	3
Empleados: Ventas Cuenca- Plaza de las Américas	1
Empleados: Ventas Guayaquil – Guayacentro	5
Empleados: Ventas Guayaquil - Pasa C.C. Mall del Sur Adultos	1
Empleados: Ventas Guayaquil- Pasa C.C. San Marino	6
Empleados: Ventas Ibarra – Atuntaqui	2
Empleados: Ventas Portoviejo - Pasa	3
Empleados: Ventas Quito - El Bosque	4
Empleados: Ventas Quito - El Recreo Plaza	4
Empleados: Ventas Quito - El Recreo Saldos	4
Empleados: Ventas Quito - Granados Outlet	1
Empleados: Ventas Quito – Quicentro	4
Empleados: Ventas Quito- Pasa	8
Empleados: Ventas Quito-San Luis	6
Empleados: Ventas Sto. Domingo - Sto. Domingo	3
Encajes	2
Hilandería-Hilatura	12
Hilandería-Indirectos	10
Hilandería-Torcedoras	1

Hilos	2
Mallas	3
Mantenimiento Área 3	2
Piezas-Cartones	1
Piezas-Directo	1
Piezas-Indirecto	1
Telares-Aguja	3
Terreno San Andrés	1
Tintorería-Hilos	3
Tintorería-Indirectos	1
Tintorería-Mallas	8
Trenzadoras	4
Trenzadoras-Indirectos	2
Ventas Muestrarios	2
TOTAL	200

Fuente: Pasamanería S.A.

Hasta el 31 de Diciembre del mismo año salieron 110 personas, siendo la sección de tintorería mallas la sección de donde salieron más personas en un total de 9 colaboradores, como puede verse en la Tabla 39.

TABLA 39. Personal desvinculado por secciones en el 2009

Bodegas en general	3
Confecciones-Corte	2
Confecciones-Costura	7
Confecciones-Indirectos	4
Confecciones-Serigrafía	7
Confecciones-Terminados	1
Empaques	1

Empleados: Administración General	2
Empleados: Bodegas	1
Empleados: Telares General	1
Empleados: Ventas Cuenca - El Vergel	1
Empleados: Ventas Cuenca – Pasa	3
Empleados: Ventas Cuenca - Plaza De Las Américas	2
Empleados: Ventas Guayaquil – Guayacentro	5
Empleados: Ventas Guayaquil - Pasa C.C. San Marino	3
Empleados: Ventas Ibarra – Atuntaqui	2
Empleados: Ventas Portoviejo - Pasa	2
Empleados: Ventas Quito - El Bosque	1
Empleados: Ventas Quito - El Recreo Plaza	2
Empleados: Ventas Quito - El Recreo Saldos	2
Empleados: Ventas Quito - Granados Outlet	1
Empleados: Ventas Quito – Quicentro	2
Empleados: Ventas Quito-pasa	6
Empleados: Ventas Quito-San Luis	2
Empleados: Ventas Sto. Domingo - Sto. Domingo	1
Empleados: Ventas Sucursal Guayaquil	1
Encajes	2
Guardias Seguridad	1
Hilandería-Hilatura	7
Hilandería-Indirectos	7
Hilandería-Torcedoras	1
Jubilados	4
Mantenimiento Área 3	1
Obreros: Administración General	1
Piezas-Directo	2
Piezas-Indirecto	1
Tintorería-Mallas	9
Trenzadoras	5

Trenzadoras-Indirectos	3
Mallas	1
TOTAL	110

Fuente: Pasamanería S.A.

De las tablas antes detalladas nos damos cuenta que en los años 2008 y 2009, la sección de confecciones costura tiene un significativo ingreso de personal en comparación con otras secciones. Cabe recordar que esta sección se caracteriza por que la mano de obra es 100% femenina, como puede verse en la Foto 3.

FOTO 3. Personal de la sección de confecciones costura



3.2 LÍNEAS DE ACCIÓN A SER APLICADAS.-

La necesidad de incorporar controles a la organización nace por considerar que la empresa debe conocer hasta dónde ha logrado los objetivos planteados, en el caso que se presenta en esta investigación, hasta dónde ha logrado mantener en la empresa el personal idóneo y comprometido con la misma a los fines de asegurar la competitividad deseada.

A través de la investigación y de la información obtenida por medio de las encuestas al personal, la organización debe diagnosticar las fallas y corregir las

causas que pueden ser motivos que provoquen el éxodo de personal de Pasamanería S.A. Dentro de las líneas de acción a ser tomadas en consideración tenemos las siguientes:

3.2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS.-

Uno de los aspectos más importantes de la estrategia corporativa es su articulación con la función de gestión del talento humano. En otras palabras, cómo traducir los objetivos y las estrategias corporativas en objetivos y estrategias de recursos humanos. Lo cual se logra mediante la planeación estratégica del recurso humano.

La planeación de los recursos humanos debe considerar ante todo los aspectos de planeación estratégica de la empresa en este caso de Pasamanería S.A; sin embargo no es tema de este trabajo la discusión sobre el mismo, debiendo sí al menos hacer una reflexión sobre la base angular de la planeación estratégica la cual es la Misión Empresarial, la cual marca una clara dirección para el desarrollo integral de los planes de marketing, de negocios y de recursos humanos entre otros.¹³

La planeación estratégica de recursos humanos se refiere a la manera como la función de recursos humanos puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados.

¹³ **Caballero Ortiz, J.** Incidencias del artículo 8 de la Ley Orgánica del Trabajo en el régimen jurídico del funcionario público. Editorial Jurídica Venezolana. Colección Estudios Jurídicos, Nº 52, Págs. 13-22. Caracas, 1991.

La estrategia de servicio es la que permite hoy en día diferenciar una operación administrativa de otra, sin embargo ésta se basa en gente, y en el caso de Pasamanería S.A de su colaboradores lo cual si se considera bajo estándares de calidad y capacidad en el servicio se convierte en un "recurso" escaso. Es a través de las personas que se genera la estrategia de servicio, siendo necesario llevar a cabo una adecuada planeación de los Recursos Humanos que nos permita tener laborando al personal más calificado y cualificado en la empresa.

Para realizar la Planeación Estratégica de los Recursos Humanos se cuenta con dos enfoques:

- El enfoque Abajo-Arriba; y,
- El enfoque Arriba-Abajo.

El enfoque Abajo – Arriba es, un tanto intuitivo, aquí se solicita al jefe de área o responsable de la sección que haga saber sus necesidades de personal para el año.

En cambio en los procesos de planeación Arriba-Abajo, el análisis de tendencias considera aspectos formales y se apega a métodos de proyección estadísticos. Para ello es necesario explicar los conceptos de Oferta y Demanda:

- **Demanda:** La demanda de empleados es una función del efecto de las actitudes y comportamientos que el consumidor ejerce en el producto/servicio, así como el efecto de la competencia y de las ventas. Para la gran mayoría la demanda laboral es una consecuencia de la predicción de ventas. En la sección de planeación en el mediano y corto plazo se mostrará cómo las guías de personal pueden ser usadas para predecir el número de empleados requeridos para un período determinado. En esta sección nos enfocaremos a cómo poder predecir las necesidades de personal en el largo plazo.

- **Proyección de la demanda:** El objetivo de la proyección es cubrir la demanda de empleados con la oferta disponible. En el esquema de proyección arriba-abajo, el cual elimina en gran parte la intuición sigue por lo general el Análisis de tendencias. La clave de este análisis es seleccionar un factor el cual pueda predecir la demanda.
- **La oferta:** En el mundo ideal, la gente que se tiene contratada debiera de cubrir exactamente las necesidades actuales y futuras de la organización. Sin embargo, el mundo ideal no existe. La oferta de mano de obra disponible proviene de dos fuentes principales: Internas y Externas.
- **Proyección de la Oferta:** Proyectar la oferta de recursos humanos considera un análisis de la oferta interna de mano de obra, y estimar la oferta externa.
- **Oferta Interna:** Inicia con un inventario cuidadoso de los recursos humanos existentes en la empresa. La gerencia debe anticiparse a capacitar a los empleados en adquirir nuevas habilidades. Para esto en la administración Pública se apoya en el Inventario de Habilidades Laborales, en el cual se enlistan por cada empleado sus habilidades actuales, las que tienen que aprender, sus cualificaciones, y sus objetivos de carrera. Estos inventarios de recursos humanos deben ser actualizados, y tanto la gerencia como el colaborador deben estar de acuerdo en lo que en él se incluye.

Así mismo se deben considerar las promociones, permisos y retiros o jubilaciones del personal, y cualquier otro tipo de causa que pueda llegar a disminuir la fuerza laboral de la organización.

Sin embargo, una vez que se ha determinado oferta y demanda de posiciones dentro de la organización, la siguiente pregunta es cuántos y sobre la base de qué. Para cubrir estas dos interrogantes se elaboran lo que se conoce dentro del Sector

como Safin Guide o Plantillas Móviles de Personal. Estas tienen la ventaja de planificar la fuerza laboral sobre la base de los niveles de eficiencia y trabajos por realizar, y son desarrolladas para personas que laboran en la empresa, adicionalmente los funcionarios deben considerar la existencia de dos tipos de costos de mano de obra: gastos fijos de mano de obra y los variables. Los primeros se refieren al número mínimo de empleados necesarios para poder atender la operación (plantilla base); los variables se refieren a los gastos relacionados con la contratación de personal que se requiere dependiendo del volumen de negocio (plantilla eventual).

Para poder desarrollar una guía de personal requerido y poder proyectar sus necesidades de personal al corto plazo, los funcionarios deben calcular el número de horas necesitadas en la operación de la organización, y el número de empleados requeridos para servir en esas horas.

Una vez que los estándares de productividad se han generado, el funcionario puede usar la información generada para establecer estándares de productividad para cada posición en la operación. Por lo general estos estándares se generan por hora; sin embargo algunos prefieren fijarlos por personal requerido. La ventaja de fijar los estándares en horas laboradas es que se puede llegar a una planeación más exacta.

El último paso en la determinación de los niveles correctos en los estándares de productividad es comparar las horas estimadas, contra las reales, con lo cual se podría partir a un análisis de la productividad.

Cuando los estándares de productividad son usados para anticipar las necesidades del personal, el resultado final es un ratio de relación empleados-tarea; en otras palabras, el establecer estándares de productividad da a la gerencia la mitad de la ecuación requerida para una correcta programación del personal.

3.2.2 LA ENTREVISTA DE DESVINCULACIÓN.-

La aplicación de entrevista de desvinculación sirve como el medio principal de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización. Sirve para determinar las causas de la rotación de personal. La entrevista de desvinculación trata de darle cobertura a los siguientes aspectos:

- Verificación del motivo básico de desvinculación.
- Opinión del empleado sobre la empresa;
- Opinión del empleado sobre el cargo que ocupa en la organización;
- Opinión del empleado sobre el jefe directo;
- Opinión del empleado sobre su horario de trabajo;
- Opinión del empleado sobre las condiciones físicas ambientales de su trabajo;
- Opinión del empleado sobre los beneficios sociales de la organización;
- Opinión del empleado sobre su salario
- Opinión del empleado sobre las relaciones humanas existentes en su sección;
- Opinión del empleado sobre las oportunidades de progreso en la organización;
- Opinión del empleado sobre la moral y la actitud de sus colegas de trabajo;
- Opinión del empleado sobre las oportunidades que encuentre en el mercado de trabajo.

Generalmente en la entrevista de desvinculación, las informaciones recogidas se refieren a aquellos aspectos que están bajo control de los empleados, o son claramente percibidos por ellos.

Existen ciertos aspectos que escapan totalmente a la percepción y al control de los empleados y que deben ser recogidos dentro de la organización, a partir de registros

que se mantienen por el sistema de recursos humanos de la organización. Esos datos son los siguientes:

- Verificación de la fecha de admisión del empleado y de su trayectoria profesional dentro de la empresa;
- Verificación de los resultados de la evaluación de desempeño;
- Verificación de su cumplimiento en disciplina, puntualidad, etc. ;
- Verificación de los resultados obtenidos en los test de selección ;
- Verificación de los resultados obtenidos en los programas de entrenamiento concedidos por la organización
- Verificación de los datos personales como: edad, sexo, estado civil, dirección, experiencia profesional, tiempo promedio de permanencia en los empleos anteriores y
- Verificación de datos internos como: sección donde trabaja, cargo que ocupa horario de trabajo, salario, nombre del supervisor directo, etc.

Las informaciones recogidas a través de las entrevistas de desvinculación permiten emprender con nuevas estrategias que permitan subsanar las causas que provocan la rotación del personal.

Ese análisis situacional permite poner en práctica una efectiva y constante evaluación del funcionamiento de la política de recursos humanos desarrollada por la organización, en cuanto a los procedimientos de:

- Reclutamiento y selección;
- Integración de personal recién admitido
- Remuneración
- Beneficios sociales;
- Entrenamiento;
- Movimiento planificado del personal (plan de carreras);
- Higiene y seguridad de trabajo;

- Mantenimiento de disciplina y organización;
- Relaciones formales e informales con los empleados;
- Evaluación del desempeño.

La evaluación de los resultados de la política de los recursos humanos de la organización permite amplias posibilidades de ajuste en algunos aspectos o en todos ellos en conjunto.

3.2.3 INDICADORES DE LA ROTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.-

El movimiento de personal que en la empresa se presenta en un momento dado, se puede reflejar a través del indicador de rotación de recursos humanos, pero él solo no es suficiente para motivar a la gerencia a actuar, también es necesario mantenerla informada acerca de las características del personal que se está yendo de la empresa, el costo y las causas que originan tal actitud.¹⁴

Chiavenato considera que es importante reportar a la gerencia el costo que ocasiona la rotación del personal ya que puede resultar muy costoso el flujo continuo de recursos humanos.¹⁵ Por lo tanto es importante establecer un procedimiento para que la gerencia tenga un control de gestión del recurso humano y la incidencia de la rotación en cuanto al costo que este representa. Este procedimiento se hace basado en la investigación bibliográfica y bajo la modalidad monográfica documental.

¹⁴ BURBANO, J. (1993). **Auditoria de Personal**. Centro Editorial Universidad del Valle. Primera Edición. Colombia.

¹⁵ CHIAVENATO, I. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. McGraw-Hill Interamericana S.A.. Quinta Edición. Colombia

Sin embargo; hay que aclarar dos situaciones: la primera es que de acuerdo al procedimiento, la empresa debería calcular una rotación esperada o un índice de rotación esperado que al compararlo con el real determine si hay alguna variación en contra, esto es cuando se presente una mayor rotación real de la esperada.

Y la segunda es que esta información no solo serviría para iniciar acciones de control sino que las rotaciones adicionales a la esperada se deberían expresar en términos monetarios para determinar su importancia.

Ahora, para llegar a obtener la información que se necesita en las dos situaciones antes indicadas es necesario incorporar etapas en el procedimiento del control de gestión que involucren la planificación, el seguimiento de las variaciones (por lo menos las desfavorables) y de ser significativa: el análisis y corrección de las causas que motivan la variación. Esto que se conoce como “Gerencia por excepción” y se lo ha organizado sistemáticamente, en tres grandes aspectos: Estructura, Proceso y Sistema de Información.¹⁶

- **Estructura:** Lo primero por definir en el diseño de un sistema de control es cómo se encuentra organizada la empresa en cuestión, qué funciones cumple y cómo se va a evaluar cada área de responsabilidad. Las áreas de responsabilidad que deben intervenir en el control de los recursos humanos son: La Gerencia General, la Gerencia de Planificación y Control y la Gerencia de Recursos Humanos o de Personal.

La Gerencia General comparte responsabilidades con un equipo de gestores en consonancia a la envergadura de las actividades desarrolladas por la

¹⁶ PÉREZ-CARBALLO, J. (2002). **Control de la Gestión Empresarial**. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. Quinta Edición. Madrid.

empresa y debe tomar decisiones pertinentes para asegurar el cumplimiento de los planes y objetivos planteados en la organización que dirige. Uno de los requisitos del sistema de control es que se debe contar con el respaldo activo de la Dirección, de modo que sea considerado por toda la organización como un instrumento sustancial del proceso de gestión. No basta con que la Dirección diga que hay que controlar: ha de involucrarse en su diseño y operación, asumiendo la responsabilidad de su funcionamiento.¹⁷

La Gerencia de Planificación y Control, se encargaría de evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos que a cada responsable se le asignó

En el caso del área de personal, o Gerencia de Recurso Humanos, ocurre que todo responsable con mando sobre personas ejerce funciones de dirección de recursos humanos. Ello no es contradictorio con que la definición de directrices y políticas en este ámbito, la asistencia en su aplicación y el seguimiento en su cumplimiento, estén centralizadas en la Gerencia de Recursos Humanos. Ella debe ser responsable del funcionamiento global de la gestión de los recursos humanos y de las relaciones laborales de la empresa.

- **Proceso:** Se refiere al conjunto de actividades que desarrolla el sistema de control. Estas actividades, que tienen lugar en el ámbito de la estructura de control, pueden concentrarse en las siguientes ocho fases:

Fase 1: Formulación de objetivos y planes de actuación: La Gerencia de Recursos Humanos conjuntamente con la Gerencia General y la Gerencia de

¹⁷ PÉREZ-CARBALLO, J. (2002). **Control de la Gestión Empresarial**. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. Quinta Edición. Madrid.

Planificación y de Control deben establecer un indicador de referencia que sirva de comparación con la rotación de real de personal. Por lo tanto, reunidos en comisión, deben considerar futuras rotaciones (las que se esperen por jubilaciones, desafectaciones por desempeño, entre otras). Como lo contempla Chiavenato, la rotación ideal debe permitir a la organización retener el personal de buen rendimiento y reemplazar a los empleados que muestran en su desempeño distorsiones difíciles de corregir mediante un programa factible y económico.

La rotación planeada por esta comisión debe estar detallada por sección y cargo, así como también debe considerar las fechas previstas de cada desafectación y, considerando si la vacante se va a ocupar, la Dirección de Recursos Humanos debe planificar las actividades y costos involucrados al respecto.

Fase 2: Asignación de responsables de su cumplimiento: La Gerencia de Recursos Humanos conjuntamente con la Gerencia General deben actuar para lograr que el personal se sienta satisfecho en la empresa y es una de sus funciones establecer estrategias para conservarlo, como lo plantea Arias:

“El conocimiento, la experiencia, la imaginación, la inteligencia, la creatividad y otras facultades humanas semejantes, pertenecen a las personas y no a la empresa u organización. Estas últimas deberán convertirse en competitivas también en el sentido de atraer y conservar el talento humano¹⁸.

¹⁸ ARIAS, F. Y HEREDIA, V. (1999). **Administración de Recursos Humanos..** Editorial Trillas. Quinta edición. México

Fase 3: Registro y medición de los resultados obtenidos: La Gerencia de Recursos Humanos debe reportar regularmente a la Gerencia de Planificación y Control la rotación de personal producida en un periodo dado, desagregado por sección, cargo, causas que la motivaron y actuaciones que hayan podido incorporar para evitar que se sigan produciendo. Si la causa se escapa del control de la Gerencia de Recursos Humanos, deberá sugerir las posibles

acciones correctivas.

Fase 4: Análisis de los resultados reales y comparación con los objetivos prefijados, con evaluación de las desviaciones producidas: El indicador de rotación previsto se compara con la rotación real y de establecerse que salieron de la empresa más personas de las que se tenía previstas (variación desfavorable) debe proceder a calcular (con información estimada o real) el costo de reponer las vacantes dejadas por la rotación de personal, así como también calcular el costo de eliminar los factores que están ocasionando la rotación.

Fase 5: Estudio de las desviaciones significativas para identificar sus causas y responsables: El monto de las erogaciones que hace una organización en la contratación y desarrollo de su fuerza de trabajo es bastante elevado y por tanto no es conveniente darle el trato de desembolso insignificante como lo afirma Burbano, además de esto, dependiendo a lo que está motivando la rotación de personal podría ésta repetirse incontroladamente, lo que representaría un verdadero problema para la empresa que, de no atacarse a tiempo, tendería a causar malestares financieros dentro de la organización.

Fase 6: Identificación de posibles alternativas para corregir las desviaciones y evaluación de las acciones asociadas a cada una: Al establecer las causas de la variación se deben implantar los procedimientos adecuados para corregirlas o eliminarlas. La Gerencia de Planificación y de Control debe

ofrecer suficiente información a la Gerencia General a fin de permitirle ponderar la acción o la decisión más apropiada, además debe indicar todos los conceptos relacionados con las alternativas presentadas a la Gerencia General, tanto cuantitativos como cualitativos.

Fase 7: Selección de acciones y puesta en práctica de las mismas por cada responsable: Dependiendo de la causa o las causas que están ocasionando la variación se planteará el responsable de implantar correctivos, por ejemplo, si la causa es una errada política de reclutamiento, la misma Gerencia de Recursos Humanos, con el respaldo por supuesto de la Gerencia General, podría considerar los correctivos. Si lo que está ocasionando el movimiento de personal es el mercado laboral competitivo, entonces, sería ya la Dirección General la que tendría que actuar.

Fase 8: Control y seguimiento de la implantación: Según el ejemplo anterior, si se eligió corregir los sueldos y salarios nivelándolos a los de la competencia, o a los existentes en el mercado laboral; se debe iniciar el proceso de control para determinar si se ha eliminado o se ha reducido la rotación que la empresa presenta, esto es, se iniciaría de nuevo el ciclo de control.

- **Sistema de Información:** Se propone que la Gerencia de Planificación y de Control prepare reportes que permitan a la Gerencia General conocer la situación que se está presentando con los recursos humanos de la empresa y esta poder decidir dependiendo de la información que le hayan proporcionado.

3.2.4 DETERMINACIÓN DEL COSTO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.-

Saber hasta qué nivel de rotación de personal una empresa puede soportar sin mayores daños económicos, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos y base de interés.

En cuanto a costos ocasionados por la rotación de personal, se han establecido dos tipos de costos: primarios y secundarios.

Entre los **costos primarios** de rotación de personal, están:

- **Costo de reclutamiento y selección.**
 - Gastos de admisión y de procesamiento de solicitud del empleado;
 - Gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento)
Gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, horarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc. ; y
 - Gastos de mantenimiento de la selección de servicios médicos (salarios del personal de enfermería) promediados por el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección.

- **Costos de registro y documentación:**
 - Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal, gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc.

- **Costos de integración:**
 - Gastos de selección de entrenamiento, se debe hacer la distribución por el tiempo proporcional aplicado al programa de integración de nuevos

empleados, divididos por el número de empleados sometidos al programa de integración;

- Costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección.

- **Costo de desvinculación:**

- Gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado, divididos por el número de empleados desvinculados;
- Costo de la entrevista de desvinculación (tiempo del entrevistador aplicado a las entrevistas de desvinculación, costo de los formularios utilizados, costo de la elaboración de los formularios, costo de la elaboración de los formularios sobre informes subsecuentes).

El costo de admisión primaria se calcula sumando los cuatro costos dentro de cierto periodo y dividiendo el resultado por el número de empleados desvinculados. Como son básicamente cuantitativos, los costos primarios de la rotación de personal son fácilmente calculables, bastando un sistema de tabulación y acompañamiento de datos.

Entre los **costos secundarios** de la rotación de personal, están:

- **Reflejos de la producción:**

- Pérdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no es substituido;
- Producción generalmente inferior, por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo;
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

- **Reflejos en la actitud del personal:**
 - Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que esta retirándose transmite a sus compañeros;
 - Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que esta iniciando transmite a sus compañeros;
 - Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe;
 - Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la actitud de los clientes y de los proveedores.

- **Costo extra laboral:**
 - Gastos del personal extra y de las horas extras necesarias para cubrir el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
 - Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado;
 - Elevación del costo unitario de producción con la caída de la deficiencia media provocada por el nuevo empleado; y
 - Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y en el entrenamiento del nuevo empleado.

- **Costo extra-operacional:**
 - Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado;
 - Costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, servicio, etc. Que se vuelvan mas elevados frente al índice reducido de producción del nuevo empleado;
 - Aumento de accidentes debido a una intensidad mayor en el periodo de ambientación inicial de los recién admitidos; y
 - Aumento de errores repeticiones y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

- **Costo extra-inversión:**
 - Aumento proporcional de las tasas de seguro, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, reducido en razón de los cargos existentes a los recién admitidos que están en periodo de ambientación y de entrenamiento ; y
 - Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, consecuentemente, de reajustes de todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, lo que intensifica la competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos.

- **Pérdidas en los negocios:**
 - La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos en razón de la inexperiencia de los empleados.

3.3 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLANTACIÓN DE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN.-

Es factible e indispensable la implementación de la planeación estratégica del recurso humano, tanto así que pues hoy en día los procesos de planeación son considerados como de alto valor el nivel gerencial, pues de ella provienen las directrices de actuación y desempeño empresarial a corto y a largo plazo, a la que necesariamente debe alinearse la planificación de los recursos de la empresa.

A su vez, una adecuada planificación facilitaría la elaboración de planes contingentes para dar respuesta a la elevada rotación de personal que puede darse en un momento dado; sin embargo, la base para una correcta planeación está ante todo en las proyecciones de actividades que los directivos y miembros de la empresa se

comprometan cumplir. Claro está que las actividades deben estar alineadas a las políticas planteadas en la planificación estratégica general de la organización:

La planificación estratégica del recurso humano, disminuirá la incertidumbre en la determinación de las necesidades del recurso humano, como también proporcionará una orientación a corto y largo plazo para que los directivos dispongan de una manera eficiente y eficaz los recursos necesarios para un mejor desempeño de la organización como tal.

La realización de la entrevista de desvinculación es aplicable por parte de la Gerencia de Recursos Humanos, ya que una vez que se conozca la salida de un colaborador, se recabaría información de fuente directa de cuales son los motivos que le llevaron al colaborador a decidir dejar de laborar en la empresa. Si se tataré de causas internas manejables por la organización se podría confirmar la información, y de ser el caso, tomar medidas correctivas.

El desarrollo e implementación de indicadores de rotación del recurso humano, como también de un sistema de monitoreo y control, son posibles de llevar a cabo, pues la fuente de información está dentro de Pasamanería S.A. e incluso dispone de la dependencia organizacional a la que le correspondería llevarlo a cabo, como es el caso de la Gerencia de Planificación y Control, la que a su vez se convertiría en la proveedora de este importante insumo para que tanto la Gerencia de Recursos y la Gerencia General sustenten de mejor manera la toma de decisiones.

Saber cuál es el costo económico que representa para la organización la rotación de personal, sin duda es necesario implementando el sistema de tabulación y acompañamiento de datos, ya que uno de los problemas que afronta el ejecutivo de recursos humanos en una economía competitiva es saber en qué medida vale la pena

perder recursos humanos que lleva a perder también recursos económicos. El procedimiento recomendado se considera idóneo para determinar el costo de rotación del recurso humano que pueda expresarse en términos monetarios, efectuado para realizar las actividades que en condiciones normales de eficiencia permitan lograr el objetivo de la empresa.

3.3.1 PERTINENCIA LEGAL.-

El éxito de la gestión de recursos humanos requiere también que ésta haga un seguimiento continuado de los cambios en la normativa legal, que le permita dar respuesta a los mismos o bien aprovechar las oportunidades que supongan mediante sus políticas de personal.

Se puede decir que los cambios que se han producido en el entorno de la sociedad en el que se encuentra inmersas las empresas han hecho que se implementen nuevas políticas que han influido en la concepción de las personas y en el pensamiento sobre la dirección de las empresas, lo que ha tenido su traducción en la aparición de distintas instituciones y figuras jurídicas que viene a regular y normar la relación obrero, patrono, así lo reconoce Gómez – Mejía: “La evolución de la gestión de los recursos humanos en las últimas décadas se ha debido en gran parte a la preocupación de la empresa por cumplir con la legislación y por evitar las consecuencias negativas de aplicar una política de personal que no acatara las normas gubernamentales.”¹⁹

Las políticas implantadas en Pasamanería S.A han estado en términos de espanto a los derechos de los colaboradores y empleados de la organización, tanto así que a relación de los directivos, comité de empresa (Comité de colaboradores), y comité

¹⁹ Gómez- Mejía, L.R., Balkim, D.B y Cardy, R.L. (2001): Dirección Y Gestión de Recursos humanos. 3 ed. Prentice Hall. Madrid.

de empleados administrativos, son de las mejores hasta el haber llegado a generar un ambiente de cordialidad y autoayuda entre las partes, y sin la necesidad de haber recurrido a presiones de ninguna naturaleza cuando de tratar asuntos de tipo sindical se refiera.

Con este antecedente, las acciones y políticas que se han planteado en Pasamanería S.A. desde sus inicios han estado acorde con la legislación laboral ecuatoriana, sin afectar los derechos al trabajador (colaborador, empleado) de Pasamanería S.A. Poner en práctica estas políticas independientemente de las circunstancias internas o externas, incide en la empresa siempre de forma positiva en los resultados organizacionales.

A estas acciones se les han denominado como “prácticas mejores”, que tienen como fin gestionar al personal, de una manera diferente a la orientación tradicional basada en la búsqueda de control de los individuos a través de la estandarización, supervisión estricta, la jerarquía y el uso de controles de todo tipo, tal como viene sucediendo en las empresas tradicionales de la región, y que se han generalizado, en donde la conducta y los procedimientos del trabajador son impuestos por medio del reglamento interno, que tiene un espíritu prohibitivo, del que no escapa el reglamento interno de Pasamanería S.A. en alguno de sus capítulos.

La tendencia actual es implementar un sistema que se base en el compromiso e implicación de los individuos con la empresa, a fin de que la conducta del colaborador esté auto regulada en vez de controlada por sanciones y presiones externas al individuo, y que las relaciones se basen en la confianza tal como lo plantea Walton.²⁰

²⁰ Walton.R.E.(1985): La gestión estratégica de los recursos Humanos: marcos de referencia y variables relevantes para su estudio, ponencia presentada en el VIII Congreso Nacional de Accede, las Palmas de Gran Canaria.

3.3.2 COMPROMISO DIRECTIVO.-

Como ocurre siempre que se desea implantar un nuevo enfoque o sistema de gestión, el apoyo de la dirección y el compromiso con el mismo resulta determinante para que se ponga en marcha de forma efectiva. En este sentido, Beer²¹ señala que, a veces, uno de los grandes obstáculos para transformar la función del departamento de Recursos Humanos se encuentra en la dirección misma. Primero porque aunque dicen que quieren una función más estratégica, no siempre entienden lo que esto implica y, por tanto, no son receptivos a las ideas que permiten desarrollarla. Y Segundo, porque a menudo esperan que sean los responsables de RRHH los únicos que se encarguen de todo el proceso de cambio.

El enfoque actual de los RRHH es de carácter proactivo en la relación de la función la estrategia de la empresa, lo cual implica que las cuestiones de RRHH se tengan en cuenta en el proceso estratégico de la organización desde el principio. Para lograrlo, es recomendable que el responsable de RRHH se integre en los comités directivos o grupos encargados de tomar decisiones a cerca de que estrategia a seguir y como implantarla. No obstante, hay que resaltar que esta condición no garantiza su participación plena, como lo han puesto de manifiesto algunos estudios.²²

El cambio de orientación que se pretenda dar a la gestión de recursos humanos debe empezar en centrarse en la satisfacción de las necesidades organizativas de cada momento derivadas de los retos que el entorno le plantea.

²¹ Beer (2002): "La transformación de la función de los RRHH en vistas al siglo veintiuno". En Ulrich, D.; Losey, M. R.; Lake, G. (2002): *El futuro de la Dirección de Recursos Humanos*, Gestión 2000, Barcelona, cap. 8.

²² Brewster, C. y Hegewish, A. (eds) (1994): *Policy and Practice in European Human Resource Management. The Price Waterhouse Grandfield Survey*, Routhledge, London.

La dirección una vez comprometida con la implementación de las políticas en la empresa, debe también fomentar la capacitación e incentivar al personal encargado de la función del RRHH a que adquieran las competencias necesarias que les permitan desarrollar los roles que se les asigna actualmente, con el enfoque de la Gerencia de Recursos Humanos, a fin de profesionalizarles en los procedimientos y en las prácticas de gestión de personal, Se espera también por parte de la dirección, que apoye a las gerencias y departamentos involucrados con la implementación y capacitación de herramientas informáticas necesarias que permitan generar una fluidez en la comunicación y traspaso de la información.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES.-

- A la rotación del personal la debemos entender como un efecto de fenómenos producidos tanto al interior como al exterior de la organización y no como una causa, estos fenómenos influyen en el comportamiento de las personas.
- La rotación de personal va de la mano con la satisfacción laboral y ésta a su vez con la motivación.
- A la satisfacción laboral se la entiende 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.
- La información recogida por medio de la entrevista de desvinculación permite emprender nuevas estrategias para subsanar las causas que provocan la rotación del personal.
- La gestión de recursos humanos debe adoptar un enfoque proactivo respecto de la estrategia definida para la organización como un todo.

- No considerar las cuestiones de recurso humanos en la toma de decisiones estratégicas, limita la posible aportación de la Dirección de Recursos Humanos a la empresa.
- En el enfoque interactivo se toma en cuenta las cuestiones del personal, no sólo en la implantación de la estrategia, sino también en su elección, considerándolo ya proactivo.
- El enfoque de plena integración es aún más proactivo. En este enfoque, los lazos entre la dirección estratégica y la de recursos humanos son numerosos e interactivos.
- Las estrategias de recursos humanos tendrán muy pocas posibilidades de éxito, a no ser que los directivos de todos los niveles jerárquicos, incluyendo los altos ejecutivos las apoyen totalmente.
- Cuando la planificación estratégica de la empresa en su conjunto se hace en combinación con la planificación estratégica de recursos humanos, las empresas pueden identificar problemas oportunidades potenciales en relación con las personas que se espera que implanten la estrategia empresarial.
- El índice de rotación es el nivel de rotación donde se anulan los costos o se hacen mínima la suma de ambos, siendo el objetivo, conseguir la máxima máxima eficiencia.

4.2 RECOMENDACIONES.-

- Desarrollar una planeación estratégica de los recursos humanos ya que uno de los aspectos más importantes de la estrategia corporativa es articular con la función de gestión del talento humano. En otras palabras, cómo traducir los

objetivos y las estrategias corporativas en objetivos y estrategias de recursos humanos.

- La Gerencia de Recursos Humanos conjuntamente con la Gerencia General y la Gerencia de Planificación y de Control, deberían establecer mecanismos de medición de la rotación de personal, así como es establecimiento de metas para este indicador.
- Aplicar una entrevista de desvinculación, que permita un monitoreo permanente de las causas que motiven la salida del personal, para en base a ello, definir políticas y/o planes de acción que convengan los intereses de la empresa
- Realizar un estudio de clima laboral dentro de la organización, a fin de obtener directrices orientadas al mejoramiento de la gestión del talento humano.
- Implementar un sistema de información estadístico de recurso humanos que, entre otras cosas, incluyan datos de edad, sexo, antigüedad, estado civil, sección en la que labora, motivo de salida, etc.
- Trabajar en la implementación de Responsabilidad Social y Ambiental, entendida como “la respuesta que la Empresa debe dar a las expectativas en los sectores con los cuales ella tiene relación, en materia de desarrollo integral de sus trabajadores y en el aporte a la comunidad que le permitió crecer y desarrollarse”²³.

²³ OIT. ANDI. JCI, *Manual de Balance Social*. 1ª Edición, OIT, Ginebra – Suiza – 2001. p, 14.

BIBLIOGRAFÍA.-

ARIAS, F. Y HEREDIA, V. (1999). Administración de Recursos Humanos.. Editorial Trillas. Quinta edición. México

Beer (2002): “ La transformación de la función de los RRHH en vistas al siglo veintiuno”. En Ulrich, D.; Losey, M. R.; Lake, G. (2002): *El futuro de la Dirección de Recursos Humanos*, Gestión 2000, Barcelona, cap. 8.

Brewster. C, y Hegewish, A. (eds) (1994): *Policy and Practice in European Human Resource Management. The Price Waterhouse Grandfield Survey*, Routhledge, London

Boeree George (2003) *Teorías de la personalidad, de Abraham Maslow*. Traducción: Rafael Gautier.

BURBANO, J. (1993). Auditoria de Personal. Centro Editorial Universidad del Valle. Primera Edición. Colombia.

Caballero Ortiz, J. Incidencias del artículo 8 de la Ley Orgánica del Trabajo en el régimen jurídico del funcionario público. Editorial Jurídica Venezolana. Colección Estudios Jurídicos, N° 52, Págs. 13-22. Caracas, 1991.

CHIAVENATO, I. (2000). Administración de Recursos Humanos.. McGraw-Hill Interamericana S.A.. Quinta Edición. Colombia
Cuadrado Salido David. Escuela Superior de Gestión y marketing. Primera Edición. Febrero – 20005.

Chiavenato Idalberto. Recursos Humanos. Edicao Compacta. Sao Paulo, Editor Atlas. 1997 .

Gary Dessler. Managgement, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1997.

González, Alejandra, Indicadores de RRHH.

Gómez- Mejía, L.R., Balkim, D.B y Cardy, R.L. (2001): Dirección y Gestión de Recursos humanos. 3 ed. Prentice Hall. Madrid.

Hernández Flores Carlos. Equipos de alta Implicación.

Martínez Pedro. Comportamiento Organizacional.

Maslow Abraham A theory of Human Motivation. En books.google.es

Morris Charles G.– . Maisto Albert A. Introducción a la Psicología . Décima Edición. Pearson Educación.

Pérez-Carballo, J. (2002). Control de la Gestión Empresarial. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. Quinta Edición. Madrid.

Medina Melo Gastón . La Comunicación en las Organizaciones. Biblioteca Básica de Comunicación Social. México. Editorial Trillas.

Ortega Pérez Carlos Alejandro. La motivación en el trabajo de la Organización.

Sabiani José Roberto. Empresabilidad. Sao Paulo. Makron Books, 1997.

Samborn Mark. El factor Fred (Un cuento de negocios) Ponerle Pasión a lo que usted hace Grupo Editorial Norma. Colombia.2008.

West Richard y Turner Lynn H. Comunicación: Teoría. Análisis y aplicación, Poligrafiados. Madrid. 2005.

LINCOGRAFÍA

<http://www.hr/cl/febrero.htm>.

<http://oas.Montevideo.gub.uy/login.htm>.

http://www.ute.com.uy/compras/portadillas_compras.htm.

<http://www.gestiópolis.com/recurso/documentos/fulldocs/ger/c.organizcional.ht>.

<http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>

<http://www.tutores.us/representantes/legales/la-observacion-cientifica/>

PASAMANERÍA S.A.

INVESTIGACIÓN SOBRE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

ENCUESTA PERSONAL

ENCUESTA No.

Buenos días/tardes, le saluda Marco Andrade, soy estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana y estoy interesado en conocer lo que usted piensa sobre algunos temas relacionados con el trabajo que realizó en Pasamanería S.A.. Le indico además que esta encuesta es confidencial y anónima, por lo que no se requerirán sus datos de identificación personal.

Le solicito atenderme unos minutos respondiendo a las siguientes preguntas:

A DATOS DEL ENCUESTADO

- 1 Edad: años
- 2 Sexo: 1 masculino 2 femenino
- 3 Nivel de Instrucción: 1 Primaria
 2 Secundaria
 3 Superior 4 Postgrado
 5 Ninguno
 6 N/C
- 4 Tiempo que laboró en Pasamanería S.A.
 1 Años
 2 Meses
 3 No Contesta
- 5 Sección en la que Trabajó

B NECESIDADES BÁSICAS

- 6 ¿Cree usted que el trabajo que realizó requería...
 1 Mucha actividad física
 2 Poca actividad física
 3 Mínima actividad física
 4 No requiere actividad física
- 7 La comida que usted consumía, ¿lo hacía en los comedores de Pasamanería S.A.?
 1 Sí (Pase a la pregunta 8)
 2 No (Pase a la pregunta 9)
 3 N/C (Pase a la pregunta 9)
- 8 ¿Considera que la alimentación que usted ingirió mientras trabajaba en Pasamanería fue...
 1. Muy Buena 4. Muy Mala
 2. Buena 5. No contesta
 3. Mala
- 9 ¿Cree que la alimentación influye en su rendimiento laboral?
 1 Sí (Pase a la pregunta 10)
 2 No (Pase a la pregunta 11)
 3 N/C (Pase a la pregunta 11)
- 10 ¿Por qué?

- 11 ¿El tiempo que la Empresa le otorgaba para su alimentación era...
 1 Suficiente
 2 Muy corto
 3 N/C
- 12 ¿El ingreso económico que recibía le permitía cubrir sus necesidades básicas de forma...
 1 Suficiente
 2 Poco suficiente
 3 Insuficiente
 4 N/C
- 13 ¿Laboró en turnos?
 1 Sí
 2 No
- 14 ¿Considera que el horario en el que usted laboraba era...
 1 Muy exigente físicamente
 2 Medianamente exigente físicamente
 3 Poco exigente físicamente
 4 Nada exigente físicamente

C NECESIDADES DE SEGURIDAD

- 15 ¿La actividad que realizaba requería ropa y/o equipo de seguridad?
 1 Sí (pase a la pregunta 16)
 2 No (pase a la pregunta 17)
 3 N/C (pase a la pregunta 17)
- 16 ¿La Empresa le proporcionó la ropa y/o el equipo de seguridad necesarios?
 1 Sí
 2 No
 3 N/C
- 17 ¿Se sentía seguro y estable en su empleo?
 1 Mucho
 2 Poco
 3 Nada
 4 N/C

PASAMANERÍA S.A.

INVESTIGACIÓN SOBRE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

- 18 La actividad que usted realizaba, ¿la considera riesgosa para su integridad física?
- 1 Si (pase a la pregunta 19)
 2 No (Pase a la pregunta 20)
- 19 ¿Cree que la Empresa estaba preparada para asumir una emergencia o catástrofe en su lugar de trabajo?
- 1 Si
 2 No
 3 N/C
- 20 El lugar de trabajo le resultaba...
- 1 Agradable
 2 Desagradable

D NECESIDADES DE ACEPTACIÓN SOCIAL

- 21 La actividad que usted desempeñaba, ¿requería que se relacione con otros colaboradores?
- 1 Si (Pase a la pregunta 22)
 2 No (Pase a la pregunta 23)
 3 N/C (Pase a la pregunta 23)
- 22 ¿Las relaciones con sus demás compañeros le motivaban a tener un mejor desempeño en su trabajo?
- 1 Mucho
 2 Poco
 3 Nada
- 23 ¿Se sentía usted parte del equipo de colaboradores de Pasamanería S.A.?
- 1 Si
 2 No
 3 N/C
- 24 El horario en que usted laboraba, ¿limitaba sus relaciones fuera de la Empresa?
- 1 Si
 2 No
 3 N/C

E AUTOESTIMA / RECONOCIMIENTO

- 25 ¿Cree que al interior de Pasamanería S.A. reconocían el trabajo que usted desempeñaba?
- SI
 NO
 N/C
- 26 ¿Qué tan satisfecho estaba con el desempeño que tenía en su trabajo?
- 1 Mucho
 2 Poco
 3 Nada
- 27 ¿Estaba satisfecho con el cargo que desempeñaba?
- 1 Si
 2 No
 3 N/C
- 28 ¿Recibió algún incentivo por parte de Pasamanería S.A. (comisión, felicitación, placa, otros), cuando hacía bien su trabajo?
- 1 Si
 2 No
 3 N/C
- 29 ¿Se sentía motivado para realizar adecuadamente su trabajo?
- 1 Si
 2 No
 3 N/C

F AUTOREALIZACIÓN

- 30 ¿Sentía orgullo de trabajar en Pasamanería S.A.?
- 1 Si
 2 No
 3 N/C
- 31 ¿Tenía oportunidades de crecimiento económico y profesional en Pasamanería S.A.?
- 1 Si
 2 No
 3 N/C
- 32 ¿Por qué salió de Pasamanería S.A.?

Muchas gracias por su amable atención

Fecha _____

Hora _____

Observaciones _____

INSTRUCCIONES PARA LLENAR LA ENCUESTA SOBRE DISPOSICIÓN DE PAGO POR LOS SERVICIOS AMBIENTALES

Esta encuesta será aplicada a través de una entrevista telefónica.

El formulario debe ser llenado con letra clara y legible de la siguiente manera:

- I. En la parte superior del formulario, registre el número de la encuesta que realiza. Esta numeración es secuencial, por lo que no se podrá repetir ni omitir ningún número.
- II. A continuación deberá proceder a dar lectura al párrafo de presentación, haciendo hincapié en que la encuesta es de carácter confidencial y anónimo, a fin de que los encuestados se sientan con libertad para dar sus respuestas.

A DATOS DEL ENCUESTADO

1. Edad.- Escribir la edad en años cumplidos a la fecha de realización de la encuesta.
2. Sexo.- Marcar con una "X" el campo que corresponde al género del encuestado.
3. Nivel de Instrucción.- Marcar con una "X" el máximo nivel de instrucción logrado por el encuestado.
4. Tiempo que laboró en Pasamanería S.A..- Escribir el tiempo en años que el encuestado prestó sus servicios a Pasamanería S.A. Se utilizará el campo de meses en caso de que el encuestado no haya cumplido el año de labor en la empresa.
En caso de que el encuestado no proporcione una respuesta se marcará el casillero número 3. *No contesta*
5. Sección en la que trabajó.- Escribir el área especializada en la que el colaborador desempeñaba sus actividades en Pasamanería S.A.

B NECESIDADES BÁSICAS

6. ¿Cree usted que el trabajo que realizó requería...?.- El encuestador procederá a leer las cuatro opciones disponibles, para que el encuestado elija la respuesta que se ajusta a su situación, la que será marcada con una "X" en el casillero correspondiente. Se receptorá una sola respuesta.
7. La comida que usted consumía, ¿lo hacía en los comedores de Pasamanería S.A.?.- El encuestador procederá a formular la pregunta y a registrar con una "X" la respuesta dada por el encuestado. En caso de que la respuesta sea afirmativa (SI) debe pasar a la pregunta número 8, caso contrario, debe saltar a la pregunta 9.
En caso de que el encuestado no proporcione una respuesta se marcará el casillero número 3. *No contesta* y saltar la pregunta 9.
8. ¿Considera que la alimentación que usted ingirió mientras trabajaba en Pasamanería. S.A fue...?.- El encuestador procederá a leer las cuatro primeras opciones disponibles, para que el encuestado elija la respuesta que se ajusta a su criterio, la que será marcada con una "X" en el casillero correspondiente. Se receptorá una sola respuesta.
En caso de que el encuestado no proporcione una respuesta se marcará el casillero número 5. *No contesta*
9. ¿Cree que la alimentación influye en su rendimiento laboral?.- El encuestador procederá a formular la pregunta y a registrar con una "X" la respuesta dada por el encuestado.

En caso de que la respuesta sea afirmativa (SI) debe pasar a la pregunta número 10, caso contrario, debe saltar a la pregunta 11.

En caso de que el encuestado no proporcione una respuesta se marcará el casillero número 3. *N/C* (*no contesta*) y saltar a la pregunta 11.

10. ¿Por qué?.- Esta pregunta se formulará debiendo hacer relación a la respuesta dada en la pregunta número 9, es decir, se indagará el motivo por el cual el encuestado tiene ese criterio.
11. ¿El tiempo que la Empresa le otorgaba para su alimentación era...- El encuestador procederá a formular la pregunta y a leer las dos primeras opciones disponibles, para que el encuestado elija la respuesta que se ajusta a su criterio, la que será marcada con una "X" en el casillero correspondiente. Se receptorá una sola respuesta.
En caso de que el encuestado no proporcione una respuesta se marcará el casillero número 3. *N/C* (*no contesta*).
12. ¿El ingreso económico que recibía le permitía cubrir sus necesidades básicas de forma...- El encuestador procederá a formular la pregunta y a leer las tres primeras opciones disponibles, para que el encuestado elija la respuesta que se ajusta a su criterio, la que será marcada con una "X" en el casillero correspondiente. Se receptorá una sola respuesta.
En caso de que el encuestado no proporcione una respuesta se marcará el casillero número 4. *N/C* (*no contesta*).
13. ¿Laboró en turnos?.- El encuestador procederá a formular la pregunta y a registrar con una "X" la respuesta dada por el encuestado.
14. ¿Considera que el horario en el que usted laboraba era...- El encuestador procederá a formular la pregunta y a leer las cuatro opciones disponibles, para que el encuestado elija la respuesta que se ajusta a su realidad, la que será marcada con una "X" en el casillero correspondiente. Se receptorá una sola respuesta.

C NECESIDADES DE SEGURIDAD

15. ¿La actividad que realizaba requería ropa y/o equipo de seguridad?.- El encuestador procederá a formular la pregunta y a registrar con una "X" la respuesta dada por el encuestado. En caso de que la respuesta sea afirmativa (SI) debe pasar a la pregunta número 16, caso contrario, debe saltar a la pregunta 17.
En caso de que el encuestado no proporcione una respuesta se marcará el casillero número 3. *N/C* (*no contesta*) y saltará a la pregunta 17.
16. ¿La Empresa le proporcionó la ropa y/o el equipo de seguridad necesarios?.- El encuestador procederá a formular la pregunta y a registrar con una "X" la respuesta dada por el encuestado.
En caso de que el encuestado no proporcione una respuesta se marcará el casillero número 3. *N/C* (*no contesta*)
17. ¿Se sentía seguro y estable en su empleo?.- El encuestador procederá a formular la pregunta y a leer las tres primeras opciones disponibles, para que el encuestado elija la respuesta que se ajusta a su criterio, la que será marcada con una "X" en el casillero correspondiente. Se receptorá una sola respuesta.
En caso de que el encuestado no proporcione una respuesta se marcará el casillero número 4. *N/C* (*no contesta*).
18. La actividad que usted realizaba, ¿la considera riesgosa para su integridad física?.- El encuestador procederá a formular la pregunta y a registrar con una "X" la respuesta dada por el encuestado. En caso de que la respuesta sea afirmativa (SI) debe pasar a la pregunta número 19, caso contrario, debe saltar a la pregunta 20.

19. ¿Cree que la Empresa estaba preparada para asumir una emergencia o catástrofe en su lugar de trabajo?.- El encuestador procederá a formular la pregunta y a registrar con una "X" la respuesta dada por el encuestado.
En caso de que el encuestado no proporcione una respuesta se marcará el casillero número 3. *N/C (no contesta).*
20. El lugar de trabajo le resultaba.- El encuestador procederá a formular la pregunta y a leer las dos opciones disponibles, para que el encuestado elija la respuesta que se ajusta a su criterio, la que será marcada con una "X" en el casillero correspondiente. Se receptorá una sola respuesta.

D NECESIDADES DE ACEPTACIÓN SOCIAL

21. ¿La actividad que usted desempeñaba, requería que se relacione con otros colaboradores?.- El encuestador procederá a formular la pregunta y a registrar con una "X" la respuesta dada por el encuestado. En caso de que la respuesta sea afirmativa (SI) debe pasar a la pregunta número 22, caso contrario, debe saltar a la pregunta 23.
En caso de que el encuestado no proporcione una respuesta se marcará el casillero número 3. *N/C (no contesta)* y pasará a la pregunta 23.
22. ¿Las relaciones con sus demás compañeros le motivaban a tener un mejor desempeño en su trabajo?.- El encuestador procederá a formular la pregunta y a leer las tres opciones disponibles, para que el encuestado elija la respuesta que se ajusta a su criterio, la que será marcada con una "X" en el casillero correspondiente. Se receptorá una sola respuesta.
23. ¿Se sentía usted parte del equipo de colaboradores de Pasamanería S.A.?.- El encuestador procederá a formular la pregunta y a registrar con una "X" la respuesta dada por el encuestado.
En caso de que el encuestado no proporcione una respuesta se marcará el casillero número 3. *N/C (no contesta).*
24. ¿El horario en que usted laboraba, limitaba sus relaciones fuera de la Empresa?.- El encuestador procederá a formular la pregunta y a registrar con una "X" la respuesta dada por el encuestado.
En caso de que el encuestado no proporcione una respuesta se marcará el casillero número 3. *N/C (no contesta).*

E AUTOESTIMA / RECONOCIMIENTO

25. ¿Cree que al interior de Pasamanería S.A. reconocían el trabajo que usted desempeñaba?.- El encuestador procederá a formular la pregunta y a leer las tres opciones disponibles, para que el encuestado elija la respuesta que se ajusta a su criterio, la que será marcada con una "X" en el casillero correspondiente. Se receptorá una sola respuesta.
26. ¿Qué tan satisfecho estaba con el desempeño que tenía en su trabajo?.- El encuestador procederá a formular la pregunta y a leer las tres opciones disponibles, para que el encuestado elija la respuesta que se ajusta a su criterio, la que será marcada con una "X" en el casillero correspondiente. Se receptorá una sola respuesta.
27. ¿Estaba satisfecho con el cargo que desempeña?.- El encuestador procederá a formular la pregunta y a registrar con una "X" la respuesta dada por el encuestado.
En caso de que el encuestado no proporcione una respuesta se marcará el casillero número 3. *N/C (no contesta).*
28. ¿Recibió algún incentivo por parte de Pasamanería S.A. (comisión, felicitación, placa, otros), cuando hacía bien su trabajo?.- En la formulación de esta pregunta el encuestador hará relación a los tipos de incentivos que el trabajador puede haber recibido, procediendo a registrar con una "X" la respuesta dada por el encuestado.

En caso de que el encuestado no proporcione una respuesta se marcará el casillero número 3. *N/C (no contesta)*.

29. ¿Se sentía motivado para realizar adecuadamente su trabajo?.- El encuestador procederá a formular la pregunta y a registrar con una "X" la respuesta dada por el encuestado.
En caso de que el encuestado no proporcione una respuesta se marcará el casillero número 3. *N/C (no contesta)*.

E AUTOESTIMA / RECONOCIMIENTO

30. Sentía orgullo al trabajar en Pasamanería S.A.?- El encuestador procederá a formular la pregunta y a registrar con una "X" la respuesta dada por el encuestado.
En caso de que el encuestado no proporcione una respuesta se marcará el casillero número 3. *N/C (no contesta)*.
31. ¿Tenía oportunidades de crecimiento económico y profesional en Pasamanería S.A.?- El encuestador procederá a formular la pregunta y a registrar con una "X" la respuesta dada por el encuestado.
En caso de que el encuestado no proporcione una respuesta se marcará el casillero número 3. *N/C (no contesta)*.
32. ¿Por qué salió de Pasamanería S.A.?- El encuestador procederá a formular la pregunta, a través de la cual se indagará el motivo por el cual el encuestado salió de la empresa.

CAMPO DE OBSERVACIONES

Fecha y hora en que se efectuó la encuesta.- Registre en los espacios dedicados para el propósito, la fecha y la hora en la que se llevó a cabo la entrevista.

Observaciones.- En caso de existir observaciones, se deberán registrar en el espacio destinado para ello.

Cuenca, marzo de 2010

Señores
PASAMANERÍA S.A.,
Ciudad.

De mi consideración:

Yo, Marco Leonardo Andrade Martínez, dejo constancia de mi sincero agradecimiento al nivel directivo y al personal de Pasamanería S.A., por la apertura y colaboración brindada, que hicieron posible llevar a cabo este trabajo de investigación, el mismo que lo entrego con la certeza de que servirá como una herramienta de gestión del recurso más importante de su empresa, el recurso humano.

Atentamente,

Marco Andrade M.,
AUTOR