

The background of the page features a large, faint watermark of the seal of the Universidad de San Carlos de Guatemala. The seal is circular and contains the university's name in Spanish and Guatemalan, along with a central emblem depicting a figure and architectural elements.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN
PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
POR

SARA MAGALY JOCOL RUÍZ
ANNELIESSE DANGEL GUTIÉRREZ

PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE
ORIENTADORAS VOCACIONALES Y LABORALES
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
TECNICAS UNIVERSITARIAS

MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO

Licenciada Mirna Marilena Sosa Marroquín
DIRECTORA

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes
SECRETARIA

Doctor René Vladimir López Ramírez
Licenciado Luis Mariano Codoñer Castillo
REPRESENTANTES DE CLAUSTRO DE CATEDRATICOS

Ninette Archila Ruano de Morales
Jairo Josué Vallecios Palma
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES
ANTE CONSEJO DIRECTIVO



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico
CIEPs.
Reg. 058-2009
CODIPs. 1260-2009

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

21 de septiembre de 2009

Estudiantes

Sara Magaly Jocol Ruiz
Anneliesse Dangel Gutiérrez
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto VIGÉSIMO TERCERO (23º) del Acta VEINTITRÉS GUIÓN DOS MIL NUEVE (23-2009), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 17 de septiembre de 2009, que copiado literalmente dice:

“VIGÉSIMO TERCERO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el informe Final de Investigación, titulado: **“LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA”**, de la carrera de Orientación Vocacional y Laboral, realizado por:

SARA MAGALY JOCOL RUIZ
ANNELIESSSE DANGEL GUTIÉRREZ

CARNÉ No. 9314144
CARNÉ No. 200316927

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado José Antonio García, y revisado por el Licenciado Carlos Orantes. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los Trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes
SECRETARIA

/Velveth S.

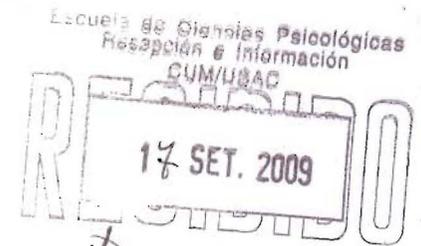


ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPs.: 137-09
REG.: 058-09

INFORME FINAL



Firma: *[Signature]* hora 19:10 Registro 058-09

Guatemala, 16 de septiembre del 2009.

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Carlos Orantes, ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**"LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA
MANUFACTURERA".**

ESTUDIANTE:
Sara Magaly Jocol Ruiz
Anneliesse Dangel Gutiérrez

CARNÉ No.:
93-14144
2003-16927

CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 8 de septiembre del 2009, y se recibieron documentos originales completos el 11 de septiembre del 2009, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**.

"ID Y ENSEÑADA TODOS"

[Signature]
Licenciada Mayra Luna de Alvarez
COORDINADORA

Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs.-
"Mayra Gutiérrez"



/Sandra G.
CC. archivo



CIEPs. 138-09
REG. 058-09

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Guatemala, 16 de septiembre del 2009.

Licenciada Mayra Frine Luna de Álvarez, Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciada Luna:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

**"LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA
MANUFACTURERA".**

ESTUDIANTE:
Sara Magaly Jocol Ruiz
Anneliesse Dangel Gutiérrez

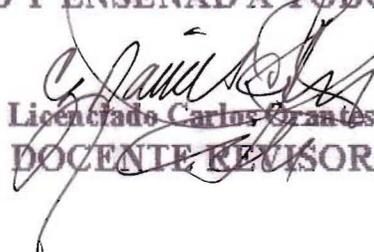
CARNÉ No.:
93-14144
2003-16927

CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 04 de agosto del 2009, por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licenciado Carlos Grantes
DOCENTE REVISOR



/Sandra G.
c.c. Archivo



Licda. Mayra Luna de Álvarez
Coordinadora del Centro de Investigaciones en Psicología
CIEPs "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas
USAC
Presente.

Licenciada de Álvarez:

Por este medio le comunico que he asesorado el INFORME FINAL:

"LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA"

Realizada por:

ESTUDIANTE:

Sara Magaly Jocol Ruíz
Anneliesse Dangel Gutiérrez

CARNET:

199314144
200316927

Carrera Orientación Vocacional y Laboral

Considerando que llena los requisitos exigidos por el Centro de Investigaciones coordinado por usted, no tengo ningún inconveniente para aprobarlo y solicitar que se continúe los trámites de esta investigación.

Sin otro particular me suscribo muy deferentemente.


Lic. José Antonio García
Colegiado 1739
Licenciado en Psicología
Asesor de Tesis



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

REPOSICIÓN

CIEPs. 686-05

REG.: 068-08

APROBACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Guatemala, 4 de junio del 2008

ESTUDIANTE:

Sara Magaly Jocol Ruiz
Anneliese Dangel Gutiérrez

CARNÉ No.:

93-14144
2003-16927

Informamos a usted que el **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**, de la Carrera de Orientación Vocacional y Laboral, titulado:

**"LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA
MANUFACTURERA".**

ASESORADO POR: Licenciado Angel Salazar Valencia

Por considerar que cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-, ha sido **APROBADO** por la Coordinación de Investigaciones y se solicita iniciar la fase de Informe Final de Investigación.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciado Carlos Orantes
DOCENTE REVISOR



Vo.Bo.

Licenciada Mayra Luna de Alvarez, Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. Mayra Gutiérrez



/Sandra G.
CC. Archivo



Guatemala, 9 de febrero de 2009

Licda. Mayra Luna de Álvarez
Coordinadora del Centro de Investigación
Psicológica CEIPs "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas
Presente

Licenciada de Álvarez:

Reciba un cordial saludo y deseándole éxitos en sus actividades diarias, se comunica que no existe ningún inconveniente para autorizar la publicación de la Tesis titulada:

"LA ROTACION DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA"

Llevada a cabo en la empresa KORAMSA, la cual fue elaborada a través del estudio de investigación respectivo, por las estudiantes **Anneliese Dangel Gutiérrez** y **Sara Jocol Ruiz**.

Sin otro particular, quedo de usted atentamente,

Lic. Carlos El Virula Boy
Recursos Humanos
Koramsa



DEDICATORIA

- A DIOS
Por haberme dado la vida y
permitirme alcanzar esta
Meta
- A MIS PADRES
EDGAR ARMANDO JOCOL
BERTHA ELIZABETH RUIZ
Por darme una carrera y creer en mi
- A MI NOVIO:
HUGO LEONEL VEGA
Gracias por su apoyo y ayuda para
mi superación.
- A MIS HERMANAS:
MARINO, EUNICE, NOE Y BENJAMIN
Por su cariño y amor fraternal.
- A MI FAMILIA EN GENERAL
Con cariño .
- AL LICENCIADO:
JOSE ANTONIO GARCIA MAYORGA
Por su apoyo para la asesoría de
esta investigación
- A USTED:
Que comparte este triunfo

DEDICATORIA

A DIOS

fuelle de toda sabiduría, por
haberme iluminado el
Camino y permitirme alcanzar esta
meta.

A MIS PADRES

JORGE DANGEL BARQUIN

A su memoria

CARMEN EUGENIA GUTIERREZ

CAMBRANES

Con todo el amor por su constante
apoyo incondicional

Y en recompensa a sus esfuerzos y
sacrificios ¡ te amo!

A MI NOVIO:

JOSE CARLOS PELECER ALDANA

Gracias por su apoyo y ayuda para
mi superación.

A MIS HERMANAS:

ROCIO Y ROSA THUSNELDA

Por su cariño y amor fraternal.

A MI SUEGROS

JOSE BERNABE AGUILAR Y REGINA ALDANA

Por la paciencia, comprensión y
apoyo brindado.

A MIS AMIGOS:

OSCAR CRUZ Y YESSICA YAT

Con especial cariño, gracias por su
amistad.

A MI FAMILIA EN GENERAL

Con afecto.

AL LICENCIADO:

JOSE ANTONIO GARCIA MAYORGA

Por su apoyo para la asesoría de
esta investigación

A USTED:

Que comparte este triunfo

AGRADECIMIENTOS

A: Empresa Manufacturera KORAMSA
Por darnos la oportunidad de
realizarnos como
Profesionales

A: Licenciado José Antonio García
Mayorga
Por su valiosa colaboración en la
asesoría en esta
Investigación

A: Licenciado Carlos Orantes
Por el interés mostrado en la
revisión de la investigación

INDICE

Presentación	i
CAPITULO I	1
1.1. La rotación de personal en una industria manufacturera	
1.2. Importancia de las Personas en la Rotación de Personal	5
1.3. Rotación de Personal	10
1.3.1. Principales motivos de la Rotación de Personal	11
1.3.2. Razones que Justifican la Rotación de Personal	12
1.3.3. Manera adecuada de la Rotación de Personal	13
1.3.4. Costos de la Rotación de Personal	16
1.3.5. Manera Inadecuada de la Rotación de Personal	18
1.4. Factores que Influyen en la Rotación de Personal	19
1.4.1. Ausentismo	19
1.4.2. Tipos de Ausentismos	20
1.4.3. Causas del Ausentismos	21
1.4.2. Motivación	22
1.4.2.1. Tipos de Motivación	25
1.4.2.2. Motivación en la Rotación de Personal	27
1.4.3. Productividad	28

1.4.3.1. Aspectos que influyen en la productividad	29
1.4.4. Comunicación	29
1.4.4.1. Importancia de la Comunicación	31
1.4.4.2. Barreras de la Comunicación	31
1.4.4.3. Errores personales que afectan tanto a la Comunicación como a la Rotación de Personal	33
1.5. Actitudes	35
1.6. Técnicas Involucradas en la Rotación de Personal	36
1.6.1 Reclutamiento	36
1.6.1.1.Elementos del reclutamiento	37
1.6.1.2. Reclutamiento Interno	38
1.6.1.3. Ventajas del Reclutamiento Interno	39
1.6.1.4. Desventajas del Reclutamiento Interno	40
1.6.2. Selección de Personal	41
1.6.2.1. Acciones de la Selección	43
1.6.3. Clima Organizacional	47
1.6.3.1. Características del Clima Organizacional	49
1.6.4. Capacitación	51

1.6.4.1. Beneficios de la capacitación	51
1.6.4.2. Lealtad del Trabajador	52
1.7. Historia de Koramsa	53
1.8. Variables	58
1.9. Operacionalización de las Variables	59
CAPITULO II	
2.1. Técnicas e instrumentos	60
CAPITULO III	
3.1. Presentación, Análisis e Interpretación de resultados	62
CAPITULO IV	
4.1. Conclusiones	74
4.2. Recomendaciones	76
Bibliografía	77
Anexos	81
Cuestionario de Rotación de Personal	82
Resumen	85

CAPITULO I

LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

1.1.¿Qué tanto el departamento de Recursos Humanos, está consciente del fenómeno de la Rotación de Personal?

Quizá la manera más fácil de responder a esta pregunta sea mediante una lista de algunos de los errores relacionados con la rotación de personal / rotación de puesto (entendiéndose por rotación, en este caso, al cambio de puesto de un empleado dentro de la misma compañía o el mismo departamento y no como la entrada/salida de personal en la empresa). Gibson ve las diferentes áreas administrativas:

- *La falta de liderazgo de los jefes inmediatos*
- *La inexistencia de canales adecuados de comunicación;*
- *Los factores culturales y el entorno del empleado*

Si bien es cierto que existen muchas causas para explicar la pérdida de trabajadores, quienes han advertido contra el impacto de la rotación de personal, buscan formas distintas e innovadoras para retener al personal. Entre ellas:

- *Sueldos atractivos*

- *Planes de vida*
- *Bonificaciones*
- *Incentivos por antigüedad*
- *Uso de ropa informal en la oficina*
- *Y horarios flexibles.*

Un manejo adecuado de la rotación no sólo crea un ambiente de integración entre los colaboradores más antiguos, sino también favorece la estabilidad de las relaciones de trabajo, mejorando la productividad de la empresa y sus empleados (Gibson, 1997: 510).

El deficiente control del manejo de los procesos de rotación de personal desencadena un comportamiento en los empleados caracterizado por: un desempeño deficiente en producción y calidad, baja de las utilidades, pobre servicio a clientes y mayores costos.

Los departamentos de recursos humanos son los encargados de velar por la efectividad en la contratación y el pronóstico de adaptabilidad del empleado de nuevo ingreso y en nuestro país el departamento de recursos humanos utiliza técnicas aplicadas directamente sobre las personas e indirectamente a través de los cargos ocupados de los planes globales (Chiavenato, 1994: 107).

“Entre las técnicas aplicada directamente sobre las personas están:

1. Reclutamiento
2. Entrevista
3. Selección
4. Inducción
5. Evaluación de Desempeño
6. Capacitación
7. Desarrollo del Recurso Humano

Las personas constituyen el recurso más valioso que tiene una empresa. Un reto para toda organización es conocer cuán motivados y satisfechos están sus empleados, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una *excesiva rotación del personal, tales como desmotivación, descontento e insatisfacción laboral, todas estas reversibles, si se actúa mejorando la gestión sobre los individuos, los grupos y los procesos* (Chiavenato, 2000:7).

Muchas empresas tienen programas de beneficios y motivación que poco tienen que ver con las expectativas del empleado. Ni siquiera llegan a ser percibidos por los miembros de la empresa, por lo que resulta ser dinero que la empresa invierte y el empleado no llega a valorar. La satisfacción de los empleados no solo debe ser comprendida sino que debe ser gestionada, ya que esto beneficia directamente a la compañía. La disminución de los índices de rotación del personal y ausentismo está ligada directamente a esto y actualmente es una de las preocupaciones más importantes de las empresas de servicios que desean alcanzar altos resultados de productividad, mejoras en los costos e incremento en la satisfacción de los clientes (Chiavenato, 2000:10)

Los empleados ausentes y la alta rotación pueden generar desmotivación en otros compañeros de trabajo, reducción de la productividad, aumento en los costos, asignación de recursos no especializados a tareas sin mayor conocimiento de las mismas.

En muchas compañías de la actualidad las ausencias y la rotación del personal podrían manejarlo de una mejor manera, no dejarle todo el trabajo al departamento de recursos humanos. Hay empresas en las que no se tiene registro de las ausencias lo que dificulta la programación del personal necesario y aumentando así la carga laboral (Chiavenato, 2000: 11).

Una de las claves para aumentar la participación es que todo empleado debe sentirse integrado. Si la empresa no basa su cultura de trabajo en equipo, ésta debe de tomar las medidas necesarias para que todo el personal se sienta parte de la misma. Muchas personas mejoran su calidad laboral dependiendo del ambiente de trabajo donde se desenvuelvan, así como también puede verse afectada la calidad laboral; todo el mundo necesita sentirse parte importante de una empresa, y mientras más se le tome en cuenta su trabajo más rendimiento se obtendrá (Chiavenato, 2000: 12).

1.2.IMPORTANCIA DE LAS PERSONAS EN LA ROTACIÓN:

Todos los miembros que conforman en una empresa participan en un proceso continuo de colaboración-competencia. Tanto la organización como sus miembros están involucrados en una adaptación mutua. Aunque se busca un equilibrio entre los individuos y la empresa, éste no podrá alcanzarse por completo, ya que las necesidades, los objetivos y las relaciones de poder varían, de modo que *la adaptación es un proceso de cambios y ajustes continuos*. Todos los miembros participan en la adaptación y en el proceso de toma de decisiones (y viceversa), y se mantienen en expansión y contratación constante, incluyendo ciertos grupos de miembros o excluyendo otros, según el correspondiente proceso de adaptación y de toma de decisión (Lussier y Achua, 2005: 26)

Si la organización es un medio de lograr las metas mediante la capacidad de los individuos, los objetivos también influyen en la actividad organizada.

Según Lussier y Achua, los objetivos generales de una empresa son:

1. *Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.*
2. *Proporcionar empleo productivo para todo los factores de producción*
3. *Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos*
4. *Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada*
5. *Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas (Lussier y Achua, 2005: 26).*

Las empresas no tienen solo un objetivo, ya que deben satisfacer varios requisitos y exigencias que le imponen tanto al ambiente externo como sus miembros. Son dinámicos y están en continua evolución.

Administrar los recursos humanos es una tarea compleja cuando las empresas deben fijar políticas de austeridad en los gastos o soportar la falta de trabajo para la maquinaria y el personal. O cuando otras, con menos capacidad para esperar el cambio de situación, terminan por hacer despidos masivos. Las empresas trabajan dentro de una camisa de

fuerza: el alto costo del dinero. Se tiene en cuenta que la nómina es uno de los pocos componentes de costo que pueden reducirse a corto plazo, y así los recursos humanos deberán seguir administrándose bajo cierta tensión (Chiavenato, 2000:32)

Como se dijo anteriormente Las organizaciones poseen a su vez, un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar constituyen el recurso máspreciado, si alguien dispusiera de capital, equipos modernos e instalaciones adecuadas, pero careciera de personas o éstas se consideraran mal dirigidas, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito simplemente sería imposible.

Cuando contratan al personal los recursos humanos tienen diversas opciones para estudiar a las personas: *las personas como personas, dotadas de características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, y objetivos individuales. Y las personas como recursos, dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional* (Chiavenato, 2000:60).

Ahora en la actualidad el departamento de recursos humanos pretende tratar a las personas como personas y como recursos organizacionales importantes, pero rompen la manera tradicional de tratarlas únicamente como medios de producción, es decir, tratar a las personas como personas y no sólo como recurso o como medio de

producción hasta hace muy poco las personas eran tratadas como objetos y recursos productivos (casi de la misma manera como si fueran máquinas o equipos de trabajo), como meros agentes pasivos de la administración (Lussier y Achua, 2005: 30)

Las empresas buscan que todas las personas, en todos los niveles de la organización, sean los administradores de su propia tarea, y no solo los ejecutores. Además de ejecutar la tarea, cada persona debe tomar conciencia de que ha de ser elemento de diagnóstico y solución de problemas para lograr un mejoramiento continuo en el trabajo que realiza en la organización. Así crecen y se establecen las organizaciones exitosas.

Las empresas lamentablemente no cuentan o disponen de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros. Y las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes (Chiavenato, 2000: 62).

Cuando se presenta una relación desagradable o simplemente ya no se siente bien con su trabajo, la persona se siente mal y procura escapar del conflicto y así afectar a la empresa y contribuir a que se de una alta rotación de personal, íntimo adoptando según Chiavenato una de las tres posiciones siguientes:

1. *Puede reducirla cambiando sus conocimientos personales para sintonizarlos o adecuarlos a la realidad externa.* La persona cambia su comportamiento para reducir el ambiente desagradable con la realidad externa.
2. *Puede reducirla intentando cambiar la realidad externa, adaptándola a sus conocimientos.* Las personas mantiene sus convicciones e intenta cambiar el mundo que la rodea para adecuarlo a ellas.
3. *Si no puede cambiar sus conocimientos personales ni la realidad externa.* La persona convive con el conflicto íntimo de la relación que le afecta ya que se frustra (Chiavenato, 2000:65).

En una empresa, el comportamiento de las personas es complejo; depende de factores internos (derivados de sus características de personalidad: capacidad de aprendizaje, motivaciones, percepción del ambiente externo e interno, actitudes, emociones, valores, etc.) y externos (derivados de las características organizacionales: sistema de recompensas y castigos, de factores sociales, políticos, de la cohesión grupal existente, etc.)

1.3. ROTACIÓN DE PERSONAL:

El concepto de rotación por puestos no es nuevo. La rotación ha sido estudiada y aplicada en las empresas durante mucho tiempo. *La rotación por puestos puede definirse como una transferencia lateral sistemática de tareas entre trabajadores.* Los objetivos de la rotación son: orientación y capacitación a nuevos empleados, reducir el estrés, reducir el ausentismo, reducir los índices de rotación, prevenir la fatiga. La rotación de personal es uno de los varios tipos de intervenciones que se pueden realizar en las organizaciones laborales con la finalidad de mejorar los objetivos de las mismas (Barro y Jiménez, 1990:15).

La rotación de personal es común dentro de las empresas. El empleado va de un puesto a otro periódicamente, minimizando así el aburrimiento y el desinterés. Los puestos que incluye el manual deben estar explicados y definidos correctamente, para que cuando se de la selección de personal se contrate a la persona que este mas capacitada para el puesto y así logre satisfacer sus necesidades individuales y las de la empresa, evitando así a que se de una alta rotación de puestos.

Un índice de rotación de personal nulo, no debe ocurrir dentro de la empresa, ni será deseable, pues demostraría un estado total de estancamiento de la organización, pero por otro lado, un índice de rotación de personal elevado, tampoco sería deseable, ya que reflejará un estado de fluidez inestable de la organización, además los costos generados por inducción, capacitación y experiencia; sin contar que

una organización que no logre retener sus empleados le será muy difícil fijar y asimilar adecuadamente sus metas (Gibson, 1997: 150).

1.3.1. Principales motivos de la Rotación de Personal:

El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización, retener al personal de buena calidad, sustituyendo aquél que presenta distorsiones de desempeño, difíciles de ser corregidas, dentro de un programa factible de capacitación y económicamente rentable para la empresa; así dentro de una organización. Su rotación ideal, en el sentido, que ésta permita la potenciación máxima de sus recursos humanos, sin afectar la calidad de los productos ni la productividad empresarial.

La disposición a cambiar de puesto de trabajo esta menos extendida de lo que parecen pensar los psicólogos según Barro y Jimenez:

- *La rotación se produce con más éxito en el interior de grupos restringidos, ya que en grupos pequeños las relaciones son muy estrechas.*
- El principal efecto de la rotación es el de comprender mejor el trabajo y evitar los efectos de la excesiva monotonía.
- *La rotación vertical ha tareas complejas o ciertos puestos de trabajo difíciles es evitada o negada. Solo un número de*

trabajadores está en disposición de hacerse cargo de tareas más complejas.

- Los trabajadores de mayor edad y las mujeres en general aparecen con menos disposición de rotar que los jóvenes y los hombres en general.
- El éxito de la rotación de personal esta ligada a una nueva forma de organización de trabajo
- La rotación suele hacerse a intervalos prescritos y la fórmula elegida es generalmente conservada durante mucho tiempo (Barro y Jiménez, 1990: 20).

En fin no existe un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función a sus problemas y de la propia situación externa del mercado, aquí en definitiva lo que vale es la situación estable del sistema, mediante auto-regulaciones y correcciones constantes de las distorsiones presentadas por el personal en el desempeño de sus funciones

1.3.2. Razones que Justifican la Rotación de Puestos:

La rotación es la técnica de intervención más elemental y más difundida, aunque sea de manera informal y no programáticamente; no implica cambios en el contenido y los métodos de trabajo sino

solamente en la forma que el trabajo es realizado (Dessler, 1994: 229).

El intervalo de tiempo que se permanece en un mismo puesto o en una misma tarea puede durar desde menos de una jornada de trabajo hasta varios meses. En cualquier caso, conviene que los interesados participen en esta iniciativa de cambio y aporten su parecer respecto al intervalo de rotación. Las razones que pueden justificar la acción de rotar de puesto de trabajo son muy variadas: la seguridad de equipos y personas, modificar cierta tarea tediosa o pesada, una mayor motivación del personal, prevenir lesiones por trabajos repetitivos, aliviar la monotonía del trabajo paliando el cansancio psicológico producido por procesos secuenciales cortos (*Dessler, 1994:230*)

1.3.3. Manera Adecuada de la Rotación de Personal:

Por lo tanto se llegamos a la conclusión que para la rotación de puestos lo mejor será:

- La rotación se establecerá en función de un análisis de cada uno de los puestos.

- El ambiente de aplicación será el área de responsabilidad del supervisor, que a su vez podrá vivir en zonas de rotación específicas y siempre entre puestos de la misma categoría.
- El período de rotación será de un turno completo o parcial por persona coincidiendo siempre con alguna de las pausas.
- La rotación no alterará ni interrumpirá el proceso de fabricación ni el desarrollo del mismo.
- Antes de rotar de puestos lo ideal sería que el supervisor realice una tabla donde figuren las tareas para las que esté capacitada cada persona y por área de mando.
- Lo mas aconsejable será rotar de 2 á 4 puestos.
- La rotación específica de los trabajadores con algún tipo de limitación reconocida la establecerá el Servicio Médico (Dessler, 1994:235)

Cuando se produce un cambio de funciones o una rotación de puesto de trabajo, la mayoría de las ocasiones se da por interés del empleador por que así el se organiza y puede optimizar sus recursos y llenar la jornada de sus empleados.

Existe un determinado tipo de empresas que sostienen que la rotación de los empleados resulta positiva para la creación de empleo *por cuanto que la "Polivalencia Funcional" constituye un medio para reducir problemas de contratación* (Lussier y Achua, 2005: 40).

La rotación de puestos y la ampliación de tareas son dos modificaciones organizativas que se adoptan como forma de prevención de algunos daños a la salud relacionados con el medio ambiente físico. Cuando algún puesto de trabajo tiene unas exigencias que lo hacen especialmente repetitivo y pesado, y mientras no sea modificado convenientemente se recurre a la rotación de personal entre varias personas. Ello puede estar especialmente indicado por motivos de seguridad, cuando uno de los puestos es especialmente fatigoso o peligroso y los posibles errores pueden llegar a tener terribles consecuencias. En estos casos la rotación de personal sería una solución de carácter urgente y transitorio, mientras encuentra una alternativa mejor, entre los puestos de trabajo involucrados y las personas que lo realizan, y se obtienen un personal polivalente e intercambiable (Lussier y Achua, 2005: 42).

Aunque la rotación de personal no conlleva necesariamente una mejora cualitativa del trabajo para las personas implicadas, puede ser de interés por lo que supone de variedad y cambio, en cuanto a las habilidades y conocimientos que se requieren para el desempeño de los diferentes puestos, y puede ser una forma de alejar la monotonía y descansar de una tarea.

La rotación de puestos de trabajo puede tener también efectos contrarios a los deseados por la administración de recursos humanos sino se tienen en cuenta las fuentes de satisfacción importantes que el trabajador obtiene al margen del contenido del trabajo. la rotación puede romper la libertad mental que el trabajador obtiene al realizar un trabajo de una manera automática, la cual permite pensar en formas distintas a las que se hace, y permite interacciones sociales si las distancias y las condiciones externas lo permiten (Lussier y Achua, 2005: 40).

1.3.4. Costos de la Rotación de Personal:

Es importante señalar que la rotación de personal involucra una serie de costos primaria y secundaria, que afectan las finanzas de la organización, según Dunnette ,y Kirchner, podemos mencionar:

1. Costo de reclutamiento y selección, implica:

- Gastos de solicitud del empleado.
- Gastos de reclutamiento y selección.
- Gastos de anuncios en periódicos.
- Gastos de manteniendo de los servicios de entrevistas, médicas y de exámenes de laboratorios.

2. Costo de registro y documentación::

- Gastos del manteniendo del órgano de registro y documentación de personal.

3. *Costo de integración, equivale a:*

- Gastos de la sección de inducción y entrenamiento.
- Costo del tiempo del supervisor.

4.- *costo de desvinculación, implica.*

- Costo de entrevista.
- Costo de las indemnizaciones por el tiempo anterior a la opción por antigüedad, cesantía y despido.
- Costo de anticipo de pago relacionado con vacaciones
- Los costos primarios de la rotación de personal son fácilmente calculables (básicamente cuantitativos). sólo se necesitaría un sistema sencillo de tabulación y acompañamiento de datos sin embargo, los costos secundarios de la rotación de personal involucran aspectos relativamente difíciles de evaluar en forma numérica pues son intangibles, entre ellos se tienen (Dunnette,y Kirchner, 1990:38).

Así tenemos que la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es por tanto la consecuencia de ciertos fenómenos localizados en la organización, sobre la actitud y el comportamiento

del personal, es por lo tanto, una variable dependiente (en mayor o menor grado) de aquellos fenómenos internos o externos de la organización. Dentro de los fenómenos externos, se puede citar: la situación de oferta y demanda de recursos humanos, clima organizacional, reducción de personal, cambio de tecnología, y búsqueda de mejoras salariales, dentro de los internos, incompetencia en el desempeño, sexo, costos, edad (Dunnette,y Kirchner, 1990:40).

1.3.5. Manera Inadecuada de la Rotación de Personal:

Es importante mencionar algunas críticas de la rotación de personal cuando se da de una forma inadecuada. La rotación no genera verdadera motivación en el trabajo, ya que en la mayor parte de los casos se cambian entre puestos de trabajo carentes de contenido, lo que se traduce en sobrecarga de trabajo..

La rotación de personal deja intacta la organización del trabajo y el rol de la jerarquía, dando lugar solamente a la sustitución diaria por otra semanal o mensual (Chiavenato, 2000:188).

Otras de las necesidades básicas de recursos humanos para la organización y evitar así una alta rotación es la descripción y especificación de cargos. La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el ocupante necesita cumplir.

Por lo tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo y el papel que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción. *La descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo* (Dunnette y Kirchner, 1990:65).

1.4.FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

1.4.1. AUSENTISMO:

Con todo y la crisis que se vive y para muchos otros la escases de empleos, existe personal que falta a sus obligaciones laborales, por diferentes motivos, pero si, aun hay empresas y sobre todo algunas Maquiladoras que continúan lidiando con el tema del Ausentismo

El ausentismo laboral es Conjunto de ausencias por parte de los trabajadores de un determinado centro de trabajo, justificadas o no. El ausentismo puede ser causa de la culminación del contrato de trabajo por voluntad del empleador, siempre y cuando la causa objetiva de la ausencia no sea justificada (Guillen, 2000:12).

1.4.1.1. Tipos de Ausentismo:

Hay dos tipos de ausentismo: el llamado ausentismo voluntario, no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a ir y el llamado ausentismo involuntario, el ausentismo laboral de causa médica (Guillen, 2000:15).

En nuestra opinión Personal una adecuada política de motivación es, sin duda, la mejor arma para luchar contra el ausentismo laboral. Para aplicarla es necesario averiguar qué medidas pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados e implantar acciones concretas; Una de las más valoradas es la flexibilidad horaria, ya que ayuda a compaginar la vida familiar y laboral.

El ausentismo laboral puede contribuir a reducir la productividad de una empresa, provocar problemas organizativos y generarle altos costos, ya que hay que cubrir el puesto del absentista (Guillen, 2000:15).

1.4.1.2.Causas del Ausentismo:

Las causas del ausentismo son varias, no siempre ocurre por causa del empleado; también pueden causarlo la organización, la eficiente supervisión, la súper especialización de las tareas, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo, la escasa integración de empleado en la organización y el impacto psicológico de una dirección deficiente.

Algunas de las causas del ausentismo pueden ser, enfermedad comprobada , diversas razones de carácter familiar, tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor, dificultades y problemas financieros, problemas de transporte, baja motivación para trabajar, clima organizacional insostenible, falta de adaptación del trabajador a su puesto de trabajo , accidentes de trabajo y abandono voluntario del empleado (Guillen, 2000:20)

Costos, ausentismo y rotación conforman un gran problema, bien conocida por la administración de cualquier negocio, pues cualquier enfermedad que signifique ausencia de un trabajador en su puesto de trabajo, le representa a la empresa deterioro de productividad, por diversos mecanismos. Esto puede significar que hay una persona para cada tarea, con la consecuencia que al ausentarse el trabajador una tarea queda abandonada. La consecuencia obvia será no-producción, menor producción o retrasos de producción (Guillen, 2000: 13).

Otra opción sería buscar un reemplazante interno que cubra la emergencia, por la misma causa anterior, implicará ya no sólo uno, sino que dos puestos parcialmente descubiertos. Un reemplazante externo no siempre estará disponible con una calificación al 100%, por lo que se puede esperar pérdidas por inexperiencia, calidad insuficiente, mala seguridad, etc., hasta que logre alcanzar un nivel de entrenamiento óptimo (Guillen, 2000: 15).

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

1.4.2. **MOTIVACIÓN**

La motivación es uno de los factores internos que requieren mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la comunicación, es imposible comprender el comportamiento de las personas. El concepto motivación es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, *motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico* (Chiavenato, 2000:68).

Este impulso a actuar puede provocar un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado en los procesos mentales del individuo. Sin embargo, preguntarse por que actúa de esta o de aquella manera corresponde al campo de la motivación. La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsadoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, estatutos y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima (Chiavenato, 2000:70).

La motivación establece una meta determina, cuya consecución representa un gasto de energía para el ser humano. Las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diferentes procesos de comportamiento. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. Aunque varían los patrones de comportamiento, en esencia el proceso que los origina es el mismo para todas las personas. En este sentido según Chiavenato existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

1. *El comportamiento es causado:* Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
2. *El comportamiento es motivado:* En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es causal

ni aleatorio; siempre esta dirigido u orientado hacia un objetivo.

3. *El comportamiento está orientado hacia objetivos*: Existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento (Chiavenato, 2000:70).

La motivación que se inicia cuando el individuo toma conciencia de alguna carencia que debe llenar o de algún desequilibrio que desea corregir. Sin esta experiencia psicológica, aún cuando la necesidad objetivamente exista, no hay motivación.

Los trabajadores localiza en su entorno organizacional o social el o los incentivos que lo van a satisfacer. Si no existiera tal incentivo, el simple deseo no producirá conducta alguna y el proceso motivacional se interrumpiría. Teniendo el incentivo u objetivo a alcanzar, la persona selecciona un curso de acción que lo conducirá hasta esa meta. Si lo logra, el individuo satisfará la necesidad que originó el ciclo. Si algún obstáculo impide el logro del objetivo sobreviene la frustración Influendo así en que en la empresa se dé una alta rotación de personal (Chiavenato, 2000: 75).

1.4.2.1. Tipos de Motivación:

La motivación puede tener dos grandes fuentes. Puede originarse de las necesidades internas del individuo o puede surgir a partir de las presiones y los incentivos externos. De allí deriva la existencia de dos clases de motivación: la extrínseca y la intrínseca.

La motivación extrínseca es originada por las expectativas de obtener sanciones externas a la propia conducta. Se espera la consecución de una recompensa o la evitación de un castigo o de cualquier consecuencia no deseada. Puede tratarse, por ejemplo, de obtener una recompensa económica, social o psicológica (una bonificación, la aprobación de sus compañeros o un reconocimiento de su supervisor). O puede tratarse de evitar consecuencias desagradables (la negativa de un aumento de salario, el rechazo de los otros, o la pérdida de confianza por parte de su jefe) (Chiavenato, 2000:80).

La motivación intrínseca es originada por la gratificación derivada de la propia ejecución de la conducta. La realización, por ejemplo, de un trabajo desafiante para el cual se tiene las aptitudes necesarias, hace que la actividad sea, de por sí, satisfactoria.

Lussier y Achua, resume así la diferencia: *"Con la conducta motivada intrínsecamente la motivación emana de las necesidades internas y la satisfacción espontánea que la actividad proporciona;*

con la conducta motivada extrínsecamente la motivación surge de incentivos y consecuencias que se hacen contingentes al comportamiento observado” .

La motivación extrínseca depende de otro, distinto del individuo actuante. Ese otro puede percibir o no la conducta. O puede evaluarla según sus propios estándares. Y, además, tiene la facultad de proporcionar o no las recompensas o los castigos. De tal forma que no hay garantía de que el comportamiento que el individuo cree adecuado conduzca al logro del objetivo que promovió dicho comportamiento.

La motivación intrínseca, por el contrario, se basa en lo externo. Se basta a sí misma. Por tal motivo, las teorías emergentes sobre motivación destacan la importancia y la potencialidad de la motivación intrínseca. Sin que ello signifique desconocer el papel reforzador de las sanciones externas (Lussier y Achua, 2005: 35).

1.4.2.2.Motivación en la Rotación de Personal:

La conducta que la motivación produce puede estar orientada a alcanzar un resultado que genere alguna recompensa o puede estar dirigida a evitar alguna consecuencia desagradable.

La motivación positiva es un proceso mediante el cual el individuo inicia, sostiene y direcciona su conducta hacia la obtención de una recompensa, sea externa (un premio, verbigracia) o interna (la gratificación derivada de la ejecución de una tarea). Este resultado positivo estimula la repetición de la conducta que lo produjo. Sus consecuencias actúan como reforzadores de tal comportamiento.

Y la motivación negativa es el proceso de activación, mantenimiento y orientación de la conducta individual, con la expectativa de evitar una consecuencia desagradable, ya sea que venga del exterior (una reprimenda, por ejemplo) o del interior de la persona (un sentimiento de frustración, digamos) Este resultado negativo tiende a inhibir la conducta que lo generó (Chiavenato, 2000:100).

Las modernas concepciones gerenciales no consideran recomendable la utilización de la motivación negativa (la amenaza, el miedo), y, por lo general, proponen el castigo como último recurso para enfrentar conductas no deseadas, puede originar, reacción emocional no deseada, conducta agresiva destructiva, desempeño apático, falta de creatividad, temor al administrador del castigo, rotación y ausentismo laboral (Lussier y Achua, 2005: 36)

En conclusión, la motivación, la comunicación y las actitudes de los empleados juegan un papel fundamental en el mercado, en desarrollo, crecimiento y desarrollo de las personas; por lo que se constituyen en esenciales para alcanzar sus metas en su lugar de trabajo. Es entonces que la permanencia de las personas en las empresas depende de una gran cantidad de factores que se encuentran enlazados y que son y serán en esencia el equilibrio de éstas. (Chiavenato, 2000: 110)

1.4.3. **PRODUCTIVIDAD:**

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su [rentabilidad](#) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de [métodos](#), el estudio de tiempos y un [sistema](#) de pago de [salarios](#).

Productividad puede definirse como *la relación entre la cantidad de [bienes](#) y [servicios](#) producidos y la cantidad de [recursos](#) utilizados*. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las [máquinas](#), los [equipos de trabajo](#) y los empleados (Barro y Jimenez, 1990: 50)

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos en un periodo de [tiempo](#) dado se obtiene el máximo de [productos](#).

1.4.3.1. Aspectos que influyen en la Productividad:

La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus [características](#) técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen, Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados.

La productividad es, sobre todo, una [actitud](#) de la mente. Ella busca mejorar continuamente todo lo que existe. Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy. Además, ella requiere esfuerzos sin fin para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes aplicando nuevas [teorías](#) y método (Barro y Jimenez, 1990:52)

1.4.4. COMUNICACIÓN:

Se utiliza la comunicación en las organizaciones para transmitir información de suma importancia. En ocasiones, el flujo de comunicación puede verse entorpecido por elementos que interfieren en la transmisión y recepción del mensaje, denominados barreras,

tales como las diferencias de percepción, distancia física, y estructura de la organización.

En más de una organización, los errores de la comunicación han generado la incorrecta comprensión de estrategias, políticas y normas, hecho que afecta considerablemente alcanzar los objetivos y la productividad de la empresa (Chiavenato, 2000:68).

Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, pues se relacionan continuamente con otras personas o con sus ambientes, mediante la comunicación. *La comunicación implica transferencia de información y comprensión de una persona a otra.* Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. La comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos. Una comunicación implica transacciones entre las personas (Chiavenato, 2000:87).

Las empresas no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que ésta es la red que integra y coordina todas sus vinculaciones. Y dado que el proceso de comunicación funciona como un sistema abierto, es común que se presenten ciertos ruidos, es decir perturbaciones indeseables que tienden a distorsionar, desfigurar o alterar los mensajes transmitidos.

Lo ideal sería que las personas de recursos humanos tengan un trato agradable, jovial y obtendrá el máximo éxito cuando se comunique con los demás colaboradores de su empresa (Chiavenato, 2000:83).

1.4.4.1. **La Importancia de la comunicación:**

Podremos definir la comunicación como *los distintos procesos a través de los cuales se transmiten y reciben informaciones, recomendaciones, ideas, opiniones, etc. creando una base sólida para la mutua comprensión y acuerdos comunes entre las personas* (Chiavenato, 2000:88).

La comunicación no es sólo enviar información, sino garantizar que la misma se recibe adecuadamente. Para tener una buena comunicación lo ideal sería que al comunicarnos se nos facilitan las repuestas, tareas o funciones con la posibilidad de que el receptor realice los comentarios que crea conveniente, dar a las personas que nos están escuchando la oportunidad de reformular sus preguntas con el fin de aclarar cualquier duda y también para que pueda aportarnos a su vez, cualquier información que nos sea útil (Chiavenato, 2000:89).

1.4.4.2. **Barrera de la comunicación:**

La mayoría de los problemas de la comunicación se asocian con la dificultad de asegurar que los datos que vamos a transmitir se reciben en la forma y momento en que deseamos que se reciban. Esto ocurre cuando creemos que ser detallista en la información y damos instrucciones incompletas a nuestros colaboradores y estos no se atreven a corregir los errores. A su vez éste trata de dar sentido de lo

que ha recibido o le pide consejo a otro colaborador; sea como sea la persona sigue adelante, muchas veces con resultados erróneos, dando como resultado que la persona no ejecute bien su trabajo y baja la productividad de la empresa, sin contar que es allí donde se da una alta rotación de personal.

El proceso de comunicación humana también existen barreras que sirven de obstáculos o resistencia a la comunicación entre las personas. Estas variables intervienen en el proceso de la comunicación y lo afecta profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado (Chiavenato, 2000:90).

Una persona con ideas y creencias preestablecidas solo oye las partes de la conversación que mejor se acomodan a sus ideas y creencias. A veces, ni siquiera escucha y sus respuestas son totalmente irrelevantes a las cuestiones de quién le está hablando. Otras veces ignora o deforma los hechos. Este es el auténtico problema de la comunicación eficaz, porque si la persona es testaruda en lo que quiere decir, es muy difícil que escuche lo que está diciendo. No es que deforme deliberadamente lo que dice, sino que simplemente varía el sentido de las cosas de forma inconsciente, admitiendo sólo parte de lo que se dice fuera de contexto (Chiavenato, 2000:90).

Las condiciones ambientales, como el ruido de una fábrica puede dificultar las comunicaciones, incluso cualquier distracción superficial pueden dificultarla también (Chiavenato, 2000:98)

1.4.4.3. Errores personales que afectan tanto la Comunicación como la Rotación de Personal:

Los errores personales por parte de quien comunica pueden ser una barrera enorme en la comunicación. Un emisor incapaz de expresarse correctamente dejará mucho que desear y desvirtuará la eficacia del mensaje. La comunicación puede producir una reacción negativa o indebida, cuando existen malas relaciones en el trabajo entre las partes, provocando así un ambiente de tensión y frustración evitando que la persona se desarrolle de una mejor manera (Chiavenato, 2000:89).

Algunas características personales que los individuos, deberían realizar para que se produzca una eficaz y correcta comunicación, sería la capacidad de enfrentarnos a las emociones de forma positiva, esto no significa que debamos reprimir nuestras emociones, sino expresarlas de forma constructiva, no destructiva, Las personas que no tienen un concepto positivo de sí mismas, muchas veces tienen gran dificultad para comunicarse con los demás. Otro atributo personal es la voluntad de mostrarse abierto en el trato con los demás. Esto reafirma que el concepto de una buena comunicación se basa sobre todo en las relaciones personales cordiales y persistentes (Chiavenato, 2000:90).

La comunicación es la primer área que debe enfocarse al estudiar en las interacciones humanas y los métodos para cambiar o influir en el comportamiento humano. En esta área, cada persona

puede hacer grandes cambios con el mundo externo. Aunque las personas puedan tomarse como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, motivación para el trabajo, comunicabilidad, no debe olvidarse que las personas son portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos individuales, historias particulares, etc. Por tanto, conviene destacar algunas características de las personas, ya que esto mejorara la comprensión que tengamos acerca del comportamiento humano en las organizaciones (Guillen, 2000:52).

Comunicarse se constituye en un escape para la expresión de emociones y sentimientos de satisfacción de necesidades tanto de tipo social como básicas y, además, tiene la función de facilitar la toma de decisiones porque proporciona las informaciones que los empleados y grupos de empleados necesitan para emitir correcta las acciones.

En las actitudes de los empleados, las cuales son entendidas como sentimientos y creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su ambiente con las acciones que se pretenden y su comportamiento; las actitudes son afectadas por la percepción y están en acción todos nuestros sentidos, por ello la satisfacción, el compromiso organizacional y el involucramiento en el trabajo son elementos tomados en cuenta en nuestra preocupación por motivar al empleado y lograr su permanencia en la empresa, en lo que la comunicación juega un papel protagónico (Guillen, 2000:53).

1.5. ACTITUDES:

La satisfacción en el trabajo como tema de importancia es enfocada de manera individual y global; la primera se refiere a la actitud de un empleado y la segunda como una actitud global, que involucra el comportamiento de muchas personas y en diferentes aspectos del trabajo o de la empresa. La satisfacción en el trabajo es dinámica porque está afectada por las necesidades de los empleados y puede disminuir o aumentar y en esa misma medida afecta la calidad y cantidad del trabajo que realiza la persona y sus consecuencias son tanto internas como externas (Guillen, 2000: 51)

Esta actitud, negativa o positiva, tiende a surgir en la medida en que el empleado obtiene cada vez más informaciones sobre la empresa, sus superiores y sus compañeros de trabajo. Si el nivel de satisfacción es alto, encontraremos que el empleado se sumerge en su trabajo de modo que lo concibe como parte de su vida e invierte más energía, tiempo y todos los recursos que puede de acuerdo con su motivación. Por lo tanto que observaremos en esta persona un más alto nivel de lealtad y un mayor deseo de participar en todas las actividades de la empresa, por lo que su sentido de pertenencia también se afirmará o se incrementará (Guillen, 2000:52).

El empleado insatisfecho no se dedica a su trabajo, manifiesta apatía, retraimiento físico y psicológico, no se involucra en actividades de la empresa, exhibe conductas agresivas, manifiesta desacuerdo con gran frecuencia, empieza a exigir derechos, a presentarse como víctima

de injusticias; todo lo ve de otro color y con otra fragancia. Este comportamiento afecta a los empleados más influenciables (menos maduros, menos leales, con reservas- por diversas razones y otro tipo de debilidades) por lo que contamina el clima de la organización y se traducirá en pérdidas internas y externas, humanas y materiales, entre otras consecuencias (Guillen, 2000:54)

En estas condiciones, el empleado tiende a emitir conductas violentas, como llegar tarde a su lugar de trabajo, caer en robo, ausentismo, tortuguismo (que se traduce en improductividad), conflictos diversos y otras manifestaciones. Todos estos comportamientos negativos dañan a la empresa y a sus miembros.

1.6.TECNICAS INVOLUCRADAS EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

1.6.1. RECLUTAMIENTO

El reclutamiento *es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante.* El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo (Chiavenato, 2000:150).

Los métodos de reclutamiento son muy variados y en la mayoría de los países no se encuentran sujetos a limitaciones legales,

salvo las obvias constricciones que obligan a actuar en forma ética y veraz.

Las descripciones de puesto, analizadas anteriormente, constituyen un instrumento esencial, para los reclutadores; ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección.. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el gerente que solicito el nuevo empleado (Chiavenato, 2000:152).

1.6.1.1.Elementos del Reclutamiento:

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Chiavenato opina que Los elementos más importantes que influyen en el entorno son:

- *Disponibilidad interna y externa de recursos humanos*
- *Políticas de la compañía*

- *Planes de recursos humanos*
- *Prácticas de reclutamiento*
- *Requerimientos del puesto* (Chiavenato, 2000:153)

Las normas que se fijan en la compañía pueden convertirse en limitaciones considerables de la actividad del reclutamiento como por ejemplo las políticas de promoción interna, que garantizan una carrera al empleado; políticas de compensación, que garantiza que a labor igual corresponda una compensación equitativa; ofreciendo oportunidades a los locales y las políticas relacionadas con la situación del empleado, actuando en conjunto con las leyes del país (Chiavenato, 2000:155).

1.6.1.2.Reclutamiento Interno:

El reclutamiento interno, que es el que más interesa ya que antes de rotar al personal hay que hacer un reclutamiento interno, eligiendo a la persona idónea para que pueda desempeñarse mejor en un nuevo puesto, cuando, al presentarse determinada vacante, la Empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, transferidos o transferidos con promoción (Chiavenato,2000:157).

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás

dependencias de la Empresa. El reclutamiento interno exige el conocimiento previo de una serie de datos como los resultados de las pruebas de selección, las evaluaciones de desempeño, los programas de entrenamiento, perfeccionamiento y referencias de jefes inmediatos (Chiavenato, 2000:165).

1.6.1.3. Ventajas del reclutamiento interno

Algunas Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son: que es más económico pues evita gastos de avisos de prensa u honorarios de Empresas de reclutamiento, es más rápido dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, presenta mayor índice de validez y de seguridad: puesto que ya se conoce el candidato, se lo evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes, es una poderosa fuente de motivación para los empleados: pues esto crea posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso, aprovecha las inversiones de la Empresa en entrenamiento de personal: que muchas veces sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos (Chiavenato, 2000: 156).

1.6.1.4.Desventajas del reclutamiento interno

El reclutamiento interno presenta algunas desventajas tales como exigir a los empleados nuevos que tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, puede generar un conflicto de intereses: ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades (Chiavenato, 2000:158).

Cuando se administra de manera incorrecta, las empresas, al promover constantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia; a medida que un empleado demuestra, en principio competencia en algún cargo, la organización, para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por demostrarse incompetente, se estanca, una vez que la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior.

Cuando se efectúa constantemente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas de la organización, ya que éstos se adaptan a los problemas y pierden la creatividad y la actitud de innovación. No puede hacerse en términos globales de la organización (Chiavenato, 2000:159).

1.6.2. SELECCIÓN DE PERSONAL:

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

La selección de personal es el proceso dentro del cual se utilizan técnicas y procedimientos, se selecciona a las personas que cumplen ciertos requisitos para las plazas o puestos.

Este proceso se inicia en el momento en que la persona solicita empleo y termina cuando se produce la selección al contratarlo (Jhonson, 1997: 208).

Dado el papel central que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, la conciencia de lo importante de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ética se revertirá en su contra es fundamental. Los favores especiales concedidos a los recomendados, las gratificaciones y obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente inaceptable, sino también de alto riesgo. El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no

solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto (Jhonson, 1997: 209).

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Limitantes en ocasiones, estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan reglas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad.

Sería un mejor interés de una empresa planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que complementen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional de la administración de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará esperan que él aporte enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección (Koontz, 1994: 115).

El concepto global de selección consta de una serie de pasos. En ocasiones, el proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Mediante los sistemas de selección internas se

pueden equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. Lo empleados con más características compatibles con el puesto (y por lo tanto, con más alta puntuación) se consideran los candidatos idóneos. A pesar de algunas limitaciones, por ejemplo, que los programas no consideran factores como el deseo del empleado por aceptar el puesto estos sistemas han tenido gran difusión (Koontz, 1994 : 125).

1.6.2.1. Acciones involucradas en la selección:

La función de contratar se asocia al departamento de Recursos Humanos pero muchas empresas integran estas funciones dentro de la oficina de reclutamiento y selección. Para seleccionar a nuevos empleados estas oficinas recogen la información que brinda el análisis de puesto donde se proporciona la descripción de la tarea, especificaciones humanas y niveles de desempeño que requiere cada puesto. Dentro de las acciones que se tienen en este proceso están:

- Reclutamiento: (como estaba expuesto anteriormente) que consiste en encontrar un grupo suficientemente numeroso de personas que puedan considerarse como candidatos a ocupar el

puesto. Y establecer si las personas cumplen con los requisitos básicos (Koontz, 1994: 120).

- **Evaluación:** las técnicas de evaluación determinan distintos modelos de diseño de selección de personal que a su vez están relacionados con el concepto de organización que tiene al responsable de dicho diseño. Para ello se utilizan entrevistas, test psicológicos, exámenes de suficiencia. En cuanto competencia profesional, técnicas grupales, simulación de tareas que constituyen el universo de posibilidades y disposición a la selección (Chiavenato, 2000: 180).
- **Los test psicológicos:** son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en pruebas de aptitudes; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final. No es necesario agregar que el procedimiento resulta considerablemente costoso y aconsejable sólo en determinadas circunstancias.

- La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar las aptitudes para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto? (Koontz, 1994:124).
- Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es universal entre las compañías latinoamericanas. Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización (Koontz, 1994:125).
- La toma de decisiones para contratación: los datos obtenidos en el proceso de selección se utilizan para aceptar o rechazar al candidato. La participación fomenta y permite las contribuciones a las decisiones, objetivos y planes, junto con sugerencias sobre la forma en que éstos pueden cumplirse. Pueden ser definidos formalmente como una dedicación tanto mental como emocional de una persona está involucrada y asumir la parte que a uno le corresponde de la responsabilidad. La base motivacional es que a la gente le agrada que le pidan sus opiniones y saber que sus ideas y convicciones tienen cierto valor en la acción administrativa final que se emprenda. Las

suposiciones que las fundamentan son: las personas derivan satisfacción al formar parte de la acción administrativa, de hacer un trabajo tan efectivo como práctico, y de tener autocontrol de la organización. La participación favorece una mayor aceptación al cambio. La mayoría de las personas aceptan con facilidad lo que en parte ayudaron a crear que algo por completo extraño a ellas. El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Evitando así más adelante la rotación de personal. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada (Yorder,1974: 710).

La variable que conforma este problema es la selección de personal que consiste en una serie de características establecidas al puesto en la rotación que es un fenómeno laboral que consiste en que: el trabajador permanece muy poco tiempo en el puesto trabajado para el cual ha sido contratado, a la vez la rotación de personal da mejoras en la productividad y calidad cuando la empresa considere que así lo desea que se puede dar de una manera negativa sino se llevan a cabo los procesos de capacitación adecuadas .

Este problema tiene relación directa con la baja producción, aumento de costos a las empresas, pérdida de autoestima en el trabajador, baja calidad como persona y como empleado.

En gran medida, dirigir los puestos, contratar gente para ocupar estos puestos tan sencillos y permitir que cada empleado desempeñe sólo una de estas muy sencillas tareas se está yendo al fracaso. Sabemos con razonable certeza que esto genera apatía, aburrimiento y fatiga. El grado hasta el cual estos resultados indeseables se presenten depende del individuo (Yorder,1974: 712).

1.6.3. CLIMA ORGANIZACIONAL:

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus empleados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, *es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización* (Goncalves,1995: 41).

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por las dudas que causa en estas últimas. Algunas empresas afrontan medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización (Goncalves,1995: 42).

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización (Hampton: 1989:120).

1.6.3.1. Características del Clima Organizacional:

El clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve (Chiavenato, 2000: 111)

El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo, sistemas de

incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros (Hampton: 1989:126).

La investigación ha señalado que la elaboración del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral. (Hampton: 1989:126).

De acuerdo con esto, nosotros sabemos que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el clima organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

1.6.4. CAPACITACIÓN:

Muchos empresarios descuidan el enorme valor de un programa de capacitación efectivo, en especial para los nuevos empleados, y de reorientación para los más antiguos. O bien no quieren tomarse el tiempo y el esfuerzo requeridos para planear un programa de orientación efectivo, o no tienen tiempo, porque están atrapados o creen que es perder el tiempo y no pueden ver el beneficio de dedicar mucho tiempo a la orientación (Goncalves, 1995:123).

Pueden ocurrir variaciones, como una rápida demostración de cómo se desempeña el trabajo, luego una palmada en el hombro y "todo corre por su cuenta. Díganos si tiene preguntas"

1.6.4.1. Beneficios de la capacitación

La capacitación proporciona importante socialización para los empleados y produce los siguientes beneficios, ayuda a reducir el nivel de ansiedad experimentada por el nuevo empleado. La mayor parte de la ansiedad que primero experimenta un empleado es el temor al fracaso y de no poder desempeñar en forma adecuada el puesto. Esta incomodidad contraproducente puede reducirse con una capacitación adecuada (Goncalves, 1995:124)

Disminuye la rotación de empleados. Muchas empresas experimentan una rotación elevada durante las primeras semanas del

período de iniciación, porque los empleados se perciben como indeseados, sin importancia o incapaces de manejar el trabajo o el entorno. Una orientación efectiva puede ayudar a resolver muchos de estos costosos problemas. Todos, los supervisores y compañeros de trabajo, deben ayudar al nuevo trabajador a desempeñar su oficio. Cuanto mejor orientado esté el empleado más tiempo ahorrarán todos en la iniciación y en llegar al estándar (Goncalves, 1995:123).

Los empleados deben enterarse de las expectativas que la administración tenga de ellos y comenzar muy pronto a experimentar la satisfacción del puesto o se desmoralizarán. La organización debe buscar integrar sus metas rápidamente con los del empleado individual; de lo contrario pronto se desarrollarán malas actitudes y patrones de trabajo. La orientación es la mejor estrategia para lograr este propósito

1.6.4.2. Lealtad del trabajador:

El reclutamiento, la contratación y la orientación son costosos para una organización. Deben considerarse como inversiones de tiempo, esfuerzo y dinero necesarias para recibir un rendimiento bajo la forma de una fuerza de trabajo estable y de desempeño aceptable.

La dedicación y la lealtad de los trabajadores es el resultado deseado, pero el estudio que sigue sugiere lo fácil que es para la

organización ser miope y descuidar las sutilezas del comportamiento que dan como resultado final problemas organizacionales y de desempeño. Los resultados de este estudio prestarán realidad e importancia a la ejecución y sugerirán acciones posibles que los supervisores podrían aplicar con respecto a sus esfuerzos de ejecución (Goncalves, 1995:124)

1.7. KORAMSA

La investigación se llevó a cabo en la industria manufacturera llamada KORAMSA, que nace de la importancia de satisfacer la demanda de prendas de vestir de lona, da inicio como una maquila y poco a poco va creciendo, hasta se una empresa manufacturera, que brinda el servicio completo.

Fue fundada en 1988 con 300 trabajadores en la zona 12, en 1997 se amplia llegando a contar con 5,000 trabajadores, en 1998 se traslada a las actuales instalaciones

contando con 7,000 trabajadores.

Este fenómeno de rotación tiene grandes costos económicos, de tiempo y esfuerzo ya que la poca permanencia en sus puestos de trabajo, provoca pérdidas para la empresa así como bajo nivel de productividad.

En la empresa Manufacturera KORAMSA, tiene la siguiente **visión:**

Somos la empresa líder en América. Proporcionamos el servicio completo en la elaboración de pantalones con excelente calidad y en el menor tiempo para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Se menciona que el trabajo que se realiza en KORAMSA es en función de la visión. Cada parte de la visión tiene una razón de ser y un icono representativo, los cuales se explican a continuación:

- Somos una empresa líder en América: actualmente KORAMSA es una de las empresas más grandes de la región, trabajan aproximadamente 16,000.00 personas en Guatemala únicamente los ingenios se comparan en volumen a la organización. KORAMSA cuenta con clientes muy importantes en el mercado los cuales somos sus principales contratistas.
- Proporcionamos el servicio completo en la elaboración de pantalones: el proceso de elaboración es bastante complejo y no se limita al ensamblaje de piezas para construirlo. Dentro de la organización se cuenta con diferentes departamentos que participan para el proceso de un pantalón sea completado.
- Elaboramos pantalones con excelente calidad y en el menor tiempo posible: todo producto debe ser realizado con altos estándares de calidad, ya que se trabaja con marcas reconocidas a nivel mundial. Aunado a la calidad se encuentra el tiempo en que se elaboran los productos, pues nuestros clientes asignan

fechas límites para la recepción de los productos, pues nuestros clientes asignan fechas límites para la recepción del producto.

- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes: el trabajo se debe en su totalidad a la satisfacción que los clientes tienen de los servicios que se les ofrecen, es por eso que debemos adaptarnos a lo que ellos soliciten (mayor producción, tiempos menores de entrega, adaptarnos a la moda etc.) para su total satisfacción y por lo tanto permanezca como clientes de la organización.

La rotación se ha observado en los empleados a nivel operativo, quienes realizan su trabajo en diferentes áreas: 6 plantas de costura, área de diseño, 1 planta de corte, 1 planta de acabados y empaque, con horarios rotativos, cuentan con áreas de valores: excelencia, cumplimiento, disciplina, trabajo en equipo, honradez;

1.7.1. Beneficios:

En muchas empresas, los planes de servicios y beneficios sociales se orientaron en principio hacia una perspectiva paternalista y limitada, justificada por la preocupación de retener la fuerza laboral y disminuir la rotación de personal. Esta preocupación, mucho mayor en las empresas cuyas actividades se desarrollan en condiciones difíciles y adversas y donde se vuelve crítica la definición de incentivos monetarios y no monetarios para mantener el personal. En la

actualidad los servicios y beneficios sociales de la empresa, además del aspecto competitivo en el mercado de trabajo, constituyen actividades tendientes a preservar las condiciones físicas e intelectuales de sus empleados. Además de la salud, las actitudes de los empleados son principales objetivos de estos planes.

La empresa KORAMSA no es la excepción y cuanto con los siguientes beneficios: Clínica Médica, Clínica Dental, Clínica Oftalmológica, Aprofam, Laboratorio, farmacia; con Organizaciones Solidarista que Pretende servir y beneficiar a cada uno de los miembros de la empresa, tratando de cubrir el mayor número de necesidades. Los trabajadores quedan inscritos desde el primer día de trabajo, dentro de los beneficios que ofrecen están: tienda, vales de almuerzo, préstamos, zapatería, financiamiento, auxilio póstumo y ahorro. Servicios adicionales tales como: Bono de matrimonio, bono por calificaciones, guardería, desayunos, y comedores amplios y limpios.

Se da un seguimiento de seguridad industrial haciendo auditorias no anunciadas semanalmente para verificar el uso de equipo, orden y limpieza en el área de trabajo.

El uso del equipo de seguridad industrial consiste en:

- Mascarillas
- Protectores de oídos
- Alfombras

- Visor
- Asilamientos de seguridad en máquinas

El personal esta distribuido en nueve plantas de 1500 trabajadores cada uno en diferentes horarios. Son personas de ambos sexos, con escolaridad mínima de 6to primaria, entre 18 y 50 años de edad, y de nivel socioeconómicos bajo, con una estabilidad promedio de 1 a 3 meses; lo cual afecta la productividad de los empelados.

La información de la empresa KORAMSA fue recabada en las fechas en que se realizó la investigación (febrero 2007), actualmente la empresa de KORAMSA ya no se maneja como se expreso anteriormente e ignoramos la situación actual; administrativa, de las plantas de trabajo, los beneficios, los valores y con qué fuerza laboral cuenta.

Es importante para la psicología laboral estudiar éste fenómeno en donde se ve afectado tanto la empresa como el trabajador.

Afecta a la empresa en el aspecto que asume pérdidas económicas, de esfuerzo y tiempo para el trabajador permanente en su puesto, está rotación también se ve afectado; autoestima baja y llega a desvaloralizarse, llega a sentirse inútil y al final se siente una persona ineficiente dentro de un sistema que necesita la fuerza de trabajo para desarrollar adecuadamente una sociedad, donde haya fuente de trabajo permanente, trabajadores que a través del tiempo han adquirido

experiencia tecnológica y conocimiento para rendir adecuadamente dentro de la empresa que produce en beneficio de la sociedad en donde se encuentra instalada.

La calidad y productividad son elementos importantes en la productividad de las empresas manufactureras para conservar o mejorar la competitividad. Esta investigación se hace necesaria para determinar que elementos de la selección de personal dificultan realizar una buena selección de candidatos y de esta manera controlar la rotación de personal pues de lo contrario podría ser perjudicial en la industria manufacturera.

1.8. VARIABLES:

- La rotación es el fenómeno psicolaboral provocado por diversas causas que no permiten que el trabajador permanezca por un tiempo permanente en su puesto de trabajo.
- Selección de Personal: Es el conjunto de personas y procedimientos que se utiliza para seleccionar personal que ocupe plazas vacantes.

- **Capacitación:** Proceso por medio del cual se proporciona conceptos, técnicas y estrategias laborales a los trabajadores para mejorar la calidad y la productividad.
- **Estabilidad Laboral:** Es la condición y situación que favorece que los trabajadores permanezcan con bienestar laboral y permanencia duradera en el puesto de trabajo que esta desempeñando.
- **Productividad:** Es la utilización racionalizada de los recursos de una empresa teniendo como objetivo la calidad del producto elaborado.
-

1.9. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES:

Selección: Es el conjunto de personas y procedimientos que se utiliza para seleccionar personal que ocupe plazas vacantes.

Trabajador: Es aquella persona comprendida entre los 18-35 años que es contratada para que desempeñe un trabajo para realizar funciones y atribuciones y para devengar un salario en el tiempo establecido de acuerdo entre el trabajador y la empresa

CAPITULO II

2.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS:

2.1.1. POBLACIÓN:

La muestra consistió en 50 personas trabajadores de la industria Manufacturera, 25 de género masculino y 25 de género femenino que corresponda a nivel operativo de condición socioeconómica baja, con una escolaridad mínima de 6to año, para seleccionar la muestra se escogerán dentro de los listados las personas que hayan sido rotado de puesto.

2.2. INSTRUMENTOS:

Aplicación de un cuestionario, aplicado a los trabajadores de la industria manufacturera KORAMSA

2.2.1. Descripción del instrumento

Un cuestionario que se diseñó con el objetivo de recabar información con respecto a las etapas y actividades inherentes a la

selección de personal. Consta de 10 preguntas cerradas para que las/los investigados tengan solamente entre dos o tres alternativas.

2.2.2. Procedimientos:

Se trabajó una técnica porcentual, que consistió en agrupar por porcentajes los datos obtenidos en la investigación, y se realizó un análisis y descripción con los resultados y gráficas obtenidos.

CAPITULO III

3.1.PRESENTACIÓN, ANALISIS E INTEPRETACIÓN DE RESULTADOS:

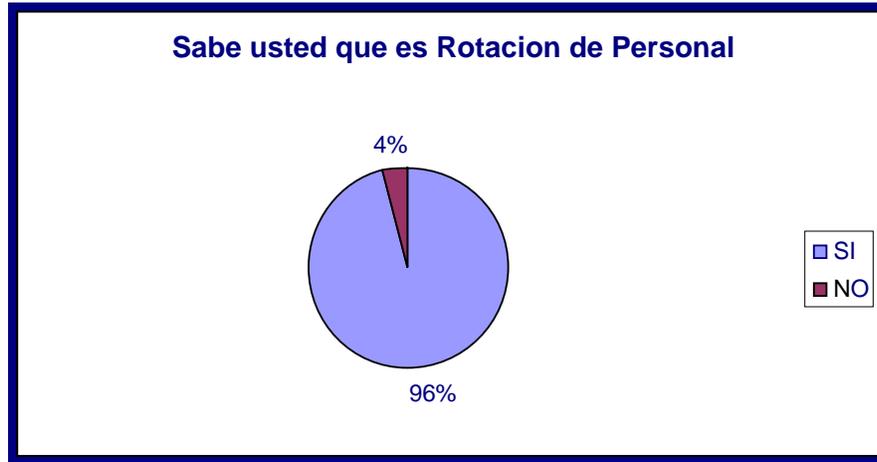
3.1.1. Descripción:

La aplicación de la prueba se realizó en el Departamento de Psicología, Orientación y selección de personal, que se encarga del reclutamiento y la selección del personal para la corporación. Las instalaciones donde se efectuó el proceso cuentan con mobiliario cómodo, privacidad, buena ventilación e iluminación, y una persona capacitada es quien se encarga de dar explicaciones verbales para el cuestionario y dispuesta a aclarar cualquier duda.

3.1.2. Interpretación de Resultados:

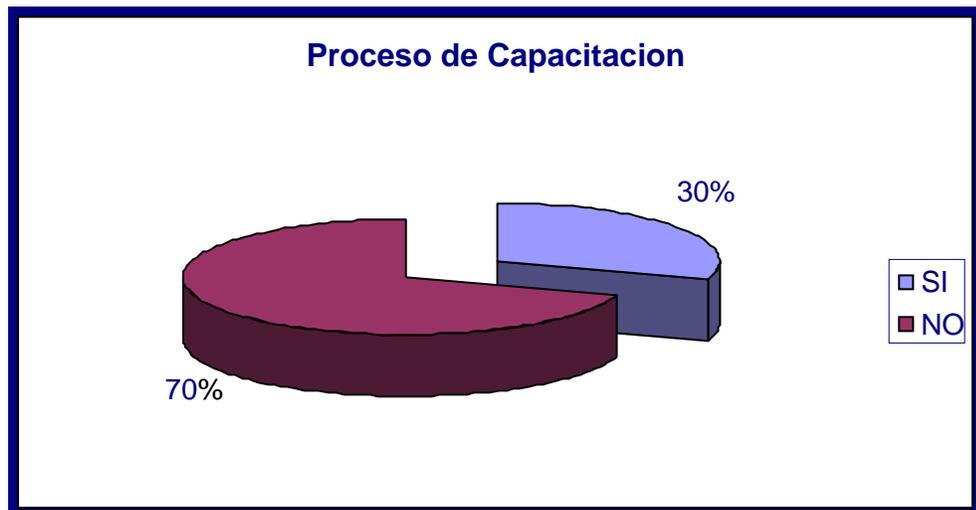
Se realizó un cuestionario diseñado con el objetivo de recabar información, consta de 10 preguntas cerradas para que las/los investigados tengan solamente entre dos o tres alternativas, y luego de aplicarse, para mayor comprensión los resultados fueron tabulados y expresados en graficas:

1. ¿Sabe usted que es la Rotación de Personal?



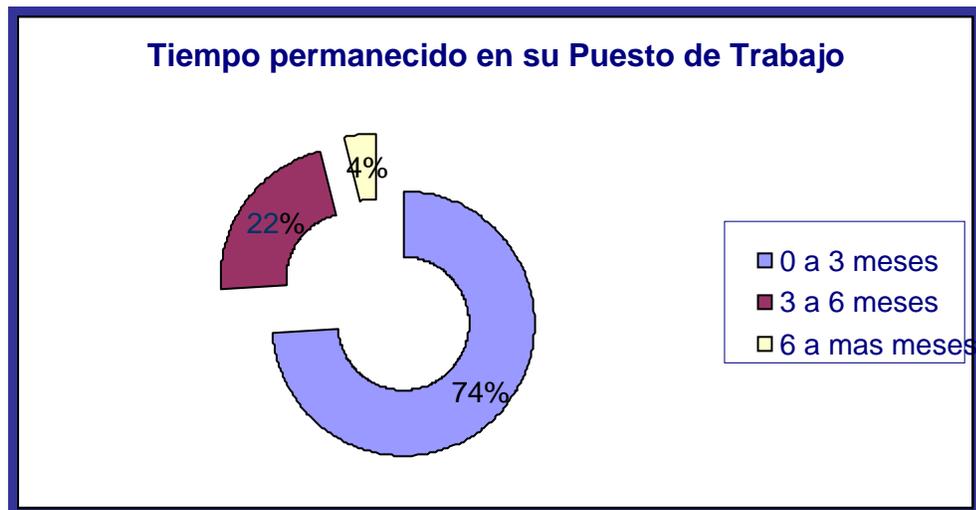
La siguiente gráfica indica que el 96% de la muestra desconoce el término Rotación de personal y el 4% si sabe que significa la Rotación de Personal

2. ¿En el proceso de capacitación estaba usted claro en el puesto de trabajo que se le iba a asignar?



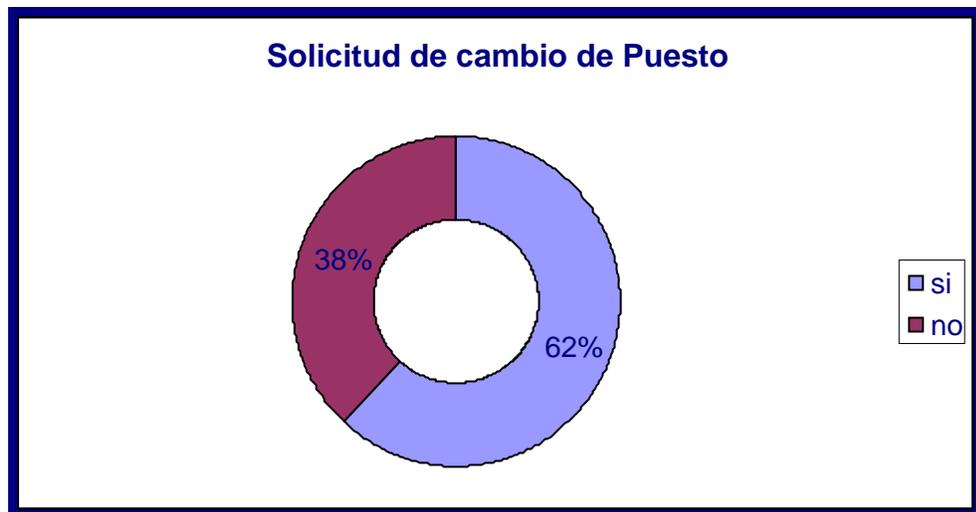
En esta gráfica nos podemos dar cuenta que el 70% de la muestra no tenía claro el puesto que se le iba a asignar, mientras que el 30% sí estaba claro en el puesto.

3. ¿Cual ha sido el mayor tiempo que usted ha permanecido en su puesto de trabajo, sin ser trasladado?



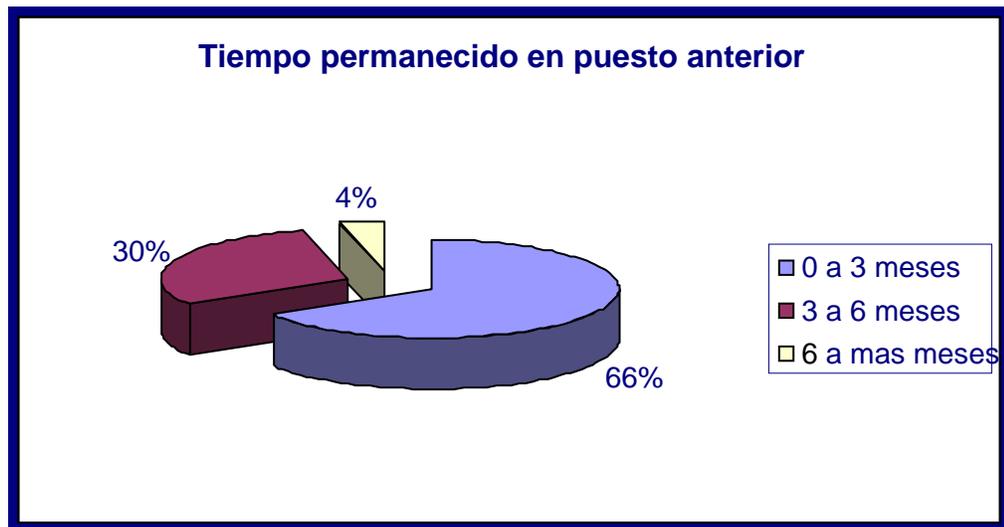
En esta gráfica el 74% de la muestra tenía de 0 a 3 meses de haber permanecido en su puesto de trabajo sin ser trasladado, mientras que el 22% tenía de 3 a 6 meses y un 4% tenía de 6 a más meses de permanecer en su puesto sin ser trasladado

4. ¿Solicito usted alguna vez cambio de puesto de trabajo?



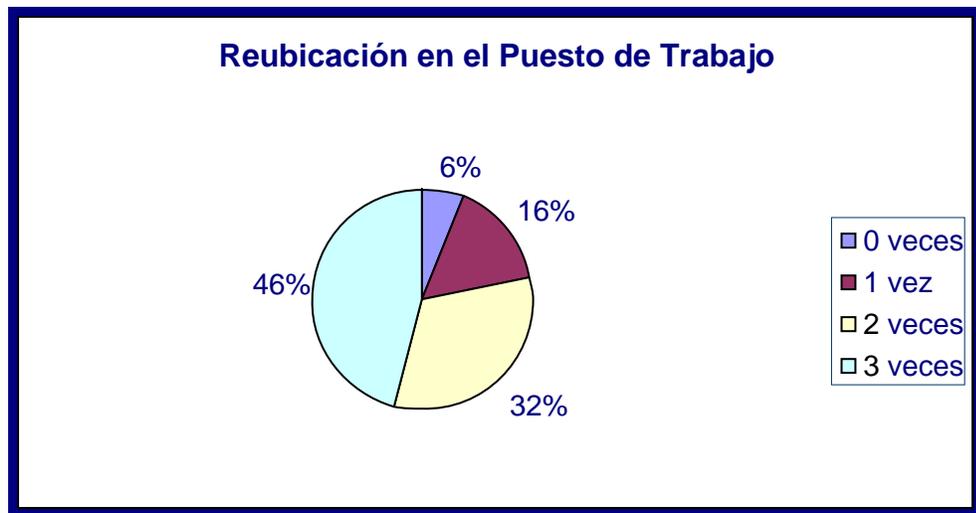
En esta Gráfica un 62% de la muestra nos indica que solicitó alguna vez cambio de puesto, mientras que el 38% indica que no ha solicitado cambio de puesto de trabajo

5. ¿Cuánto tiempo estuvo en su puesto de trabajo anterior?



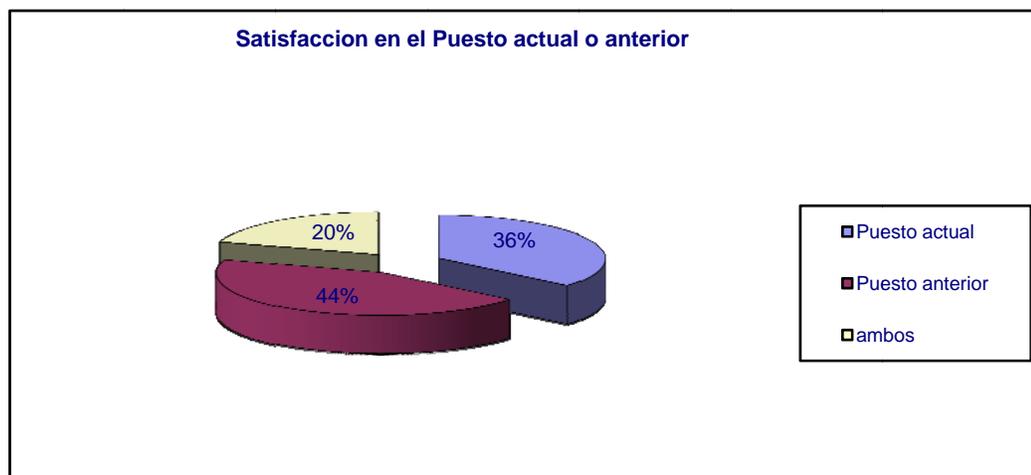
La gráfica expresa que un 66% de la muestra ha permanecido en su puesto de trabajo de 0 a 3 meses, mientras que un 30% ha permanecido de 3 a 6 meses y un 4 % ha permanecido de 6 a más meses

6. ¿Cuántas veces lo han reubicado en un puesto de trabajo?



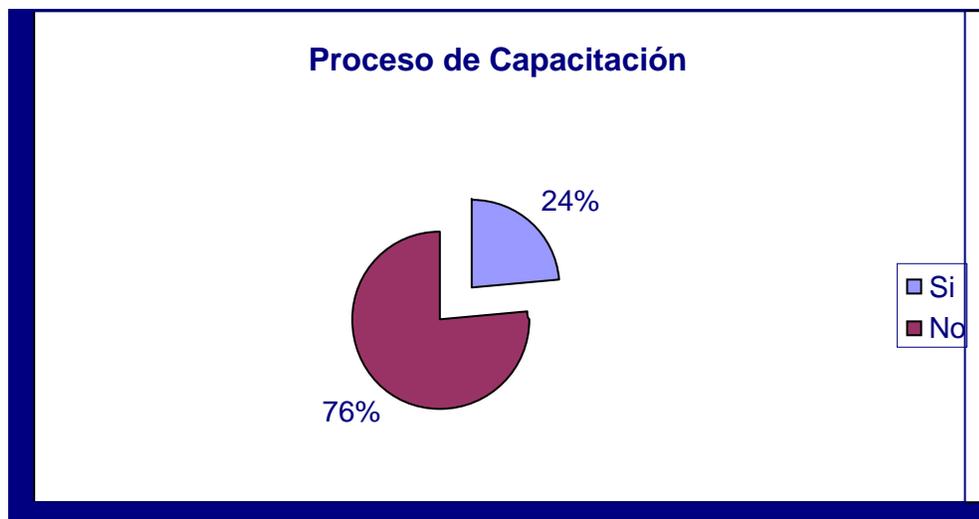
La gráfica nos muestra que un 46% de la muestra lo han reubicado de su puesto más de tres veces, mientras que un 32% indica que lo han reubicado de puesto más de 2 veces, un 16% indica que una vez y un 6% indica que nunca lo han Reubicado de puesto.

7. ¿se siente más cómodo en su puesto actual o en el puesto que desempeñaba anteriormente?



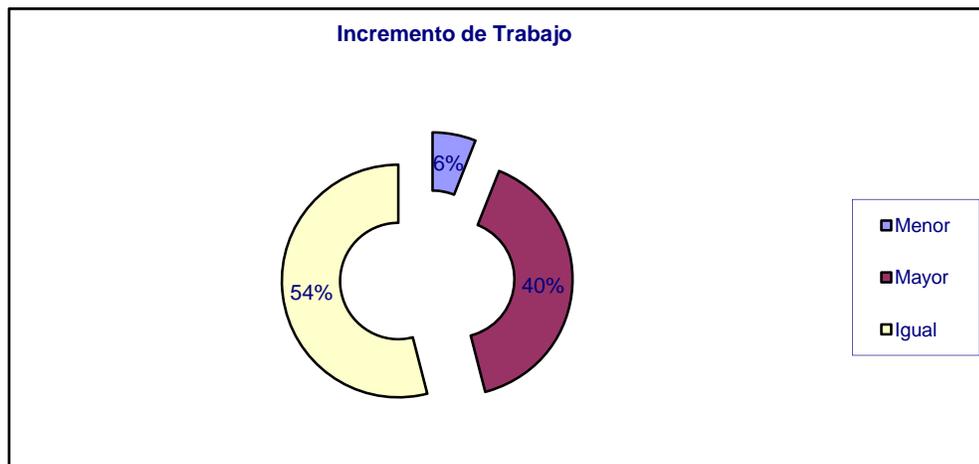
La gráfica indica que un 44% de la muestra indica que se siente más cómodo en su puesto anterior, mientras que un 36% indica que se sentía más cómodo en su puesto actual, y un 20% que se siente igual de cómodo en ambos.

8. ¿Tuvo un proceso de capacitación en su cambio de puesto?



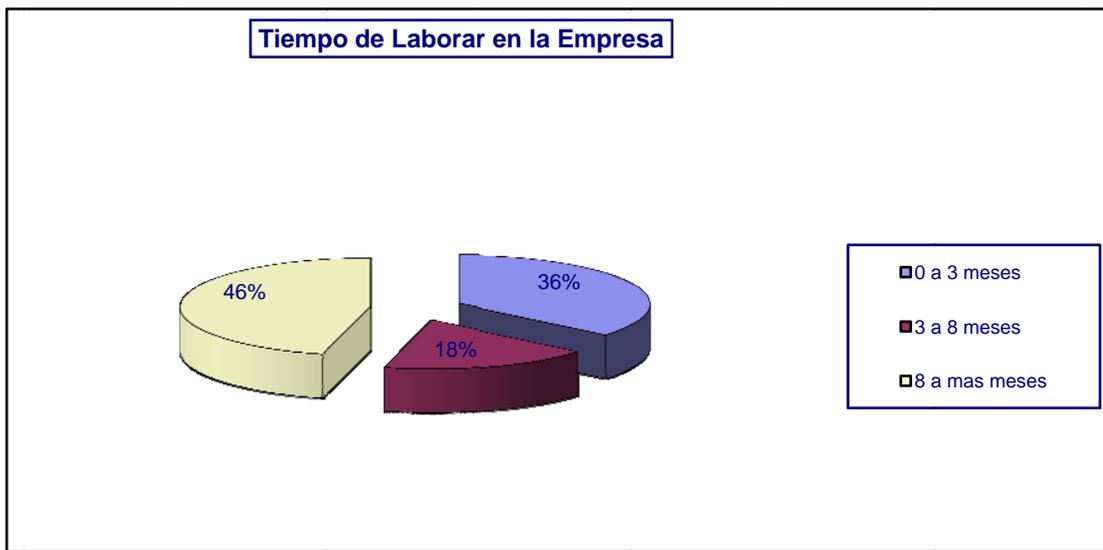
La gráfica nos indica que un 76% de la muestra nos indica que no tuvo un proceso de capacitación en su cambio de puesto, mientras que un 24% si tuvo un proceso de capacitación.

9. ¿Se ha incrementado su trabajo en su puesto de trabajo actual?



La gráfica nos indica que un 54% de la muestra tiene igual de trabajo que en su puesto anterior, un 40% indica que tiene mayor trabajo que en su puesto anterior y un 6% indica que tiene menor trabajo que en su puesto anterior.

10.¿Cuanto tiempo tiene de laborar en la empresa?



La gráfica nos indica que un 46% de la muestra nos indica que tiene de 8 a más meses trabajando en la empresa, un 36% nos indica que tiene de 0 a 3 meses laborando en a empresa, y un 18% indica que tiene de 3 a 8 meses de laborar.

Luego de Realizar el estudio de Campo se determino que: concluimos que *“La selección, Capacitación, la Estabilidad y la Productividad Laboral en la Industria Manufacturera son los principales factores que involucran a la Rotación de Personal”*:

Debido a que se desconoce lo que verdaderamente es la rotación de personal en las diferentes áreas administrativas; se pudo concluir que los procesos de selección y capacitación son muy pobres en el conocimiento y manejo que involucra la rotación de personal (rotación de puestos), La estabilidad juega un papel crucial en los procesos de rotación de personal pues para que este tenga éxito la estabilidad debe de tener un equilibrio pues si tenemos un alta rotación nos reflejará un estado de fluidez; por lo contrario el estancamiento en un puesto de trabajo crea desinterés incluso apatía hacia el trabajo, todo esto por supuesto afecta directamente al principal interés de la empresa que es mejorar su productividad y calidad o por lo menos mantenerla.

CAPITULO IV

4.1. CONCLUSIONES

El poco conocimiento acerca del tema de la rotación de personal (interna) tiene como resultado la mala aplicación de los recursos para tener una rotación efectiva; la selección, capacitación, la estabilidad y la productividad laboral en la Industria Manufacturera son los principales factores que involucran a la rotación de personal.

- Se determina que la rotación de personal no necesariamente tiene que afectar la calidad y productividad, sin embargo uso incorrecto del proceso de rotación afecta al colaborador por tanto podría verse afectada la calidad y productividad esto dependiendo que se aplique según las necesidades de la empresa.
- Los procesos de rotación de personal vayan de la mano con una capacitación adecuada, en la cual se les explique de una posible participación en el proceso, en el momento que se realice el empleado no lo tomará por sorpresa y tendrá una mejor actitud hacia el cambio.
- Según los resultados de la encuesta realizada en cincuenta empleados de ambos sexos; pudimos determinar:

- La mayoría de los empleados de esta Empresa Manufacturera no tienen la información necesaria sobre la rotación. (es decir desconocen el término).
 - Se determinó que la rotación de personal se realiza en un tiempo menos de 0 a 3 meses, lo cual no tiene resultados positivos para la Empresa Manufacturera.
 - La mayoría de los empleados expreso la falta de capacitación durante la rotación.
-
- La rotación de personal puede tener resultados positivos y si aplica correctamente, en el sentido, que ésta permita la potenciación máxima de sus recursos humanos, sin afectar la calidad de los productos ni la productividad empresarial.
 - La comunicación como la base de relaciones humanas tiene debe de ser tomada muy en cuenta en todos los aspectos organizacionales, pues según las encuestas pudimos determinar que la comunicación interna se ve deficiente en la información que los colaboradores deberían de tener conocimiento.

4.2. RECOMENDACIONES

- Realizar una investigación de los procesos en el momento de la contratación del personal (Reclutamiento y Selección) para que sea efectiva la Rotación de Personal
- Diseñar, promover y llevar a la práctica sesiones mensuales de inducción, motivación y capacitación, para mejorar la calidad y productividad de la Empresa.
- Desarrollar un programa de atención psicológica que coadyuve a la salud mental de los trabajadores.
- Evaluar y diseñar programas que mejoren el clima organizacional para lograr la consolidación de los grupos de trabajo.
- Tomar en cuenta la motivación en los colaboradores a través de programas de recompensas y reconocimientos, en la cual se puedan otorgar premios por hacer mejor su trabajo, ya sea de forma de elogios (reconocimiento por su trabajo) o una compensación económica que lo haga sentirse reconocido. Esto con la finalidad que se puedan sentir más motivados para hacer su trabajo y en consecuencia satisfechos.
- Considerar la comunicación como la primera área que debe enfocarse al estudiar las interacciones humanas y los métodos para cambiar o influir en el comportamiento humano, la rotación por supuesto no es anente en este proceso.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato Adalberto
Administración de Recursos Humanos.
Editorial McGraHill
Colombia 1994
Pp. 06-250

- Dessler, Gary
Administración de Personal
Editorial Prince Hall
4ta Edición, 1990
Pp. 228 - 251

- Dunnette, Marvin y Kirchner Wayne
Psicología Industrial
Editorial Trillas
México 1990
Pp. . 27-68

- Gibson Ivancevich Donnely.
Rotación de personal en empresas.

Editorial Mc Graw Hill.

Mexico 1997

P.p 500- 52

- Goncalves, Alexis.

Fundamentos del clima organizacional.

Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)

México 1995

Editorial Trillas

Pp. 110- 125

- Guillen G., Carlos

Psicología del Trabajo Para las Relaciones

Laborales. España: 2000

Editorial Mc Graw Hill.

Pp 50-70

- Hampton, R David.

Administración.

Editorial Mc Graw Hill.

Colombia 1989

Pp. 100-170

- Jhonson, Gerry.

Administración de Recursos Humanos.

Ediciones Insula.

México 1997

➤ Koontz, Harold

Administración, una perspectiva global

Editorial Mc Graw Hill.

Edición 1994

Pp. 120- 189

➤ María Elena Barro y Emilio Jiménez

Como dominar relaciones empresariales

Editorial Norma

Primera Reimpresión 1990

Pp. 12-25

➤ Robert N. Lussier y Christopher F. Achua

Liderazgo: Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades

Cengage Learning Editores

Mexico 2005

Pp. 12-40

- Yorder, Dale
Manejo de personal y Relaciones Interpersonales
5ta Edición
Compañía Editorial Continental
México 1974
Pp. 709-746

Anexo

CUESTIONARIO ROTACIÓN DE PERSONAL

Instrucciones: El presente cuestionario corresponde a una investigación que realizamos para recabar información acerca de la Rotación Personal.

Edad _____

Sexo: F____ M_____

1. ¿Sabe usted que es la Rotación de Personal?

Si _____ No _____

2. ¿En el proceso de capacitación estaba usted claro en el puesto de trabajo que se le iba a asignar?

Si _____ No _____

3. ¿Cuál ha sido el mayor tiempo que usted ha permanecido en su puesto de trabajo, sin ser trasladado?

0 a 3 meses_____ 3 a 6 meses_____ 6 meses o
mas_____

4.¿ Solicito usted alguna vez cambio de puesto de trabajo?

Si_____ No_____

5. ¿Cuánto tiempo estuvo en su puesto de trabajo anterior?

0 a 3 meses_____ 3 a 6 meses_____ 6 meses o mas_____

6. ¿Cuántas veces lo han reubicado en un puesto de trabajo?

0 veces_____ 1 vez_____ 2 veces_____ 3 o mas_____

7. ¿se siente más cómodo en su puesto actual o en el puesto que
desempeñaba anteriormente?

Puesto actual_____ puesto anterior_____ igual ambos_____

8.¿Tuvo un proceso de capacitación en su cambio de puesto?

Si_____ No_____

9. ¿Se ha incrementado su trabajo en su puesto de trabajo actual?

Menor_____ Mayor_____
igual_____

10. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

0 a 3 meses_____ 3 a 8 meses_____ 8 meses en
adelante_____

RESUMEN

La investigación fue realizada gracias a la oportunidad brindada por la Empresa Multinacional Manufacturera “KORAMSA”, como muchas empresas en el mercado de la industria de la confección, fue sometida en los últimos años a diferentes situaciones.

La mano de obra aunque a nivel operativo pueda ser calificada, por sus características, tiene tendencia a una rotación alta y esto también es un costo elevado de mantenimiento, además de la no calificación de mano de obra técnica, por lo tanto hay que formarla o contratarla en el extranjero.

Estudiamos el fenómeno de la rotación de personal. Se observa este problema en dos maneras:

1. En el cambio constante del puesto de un empleado dentro de la misma compañía o el mismo departamento.
2. Como la entrada/ salida de personal en la empresa en un corto plazo.

Observamos que algunos factores que influyen en la rotación de personal son: ausentismo, motivación, productividad, y

comunicación; esto afecta negativamente la economía de la persona, empresa y sociedad productiva.

El objetivo es investigar los factores que influyen en un alto índice de rotación de personal, en la industria manufacturera. La potenciación máxima de sus recursos humanos, sin afectar la calidad de los productos ni la productividad laboral.