

**EUNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**“DISEÑO DE UN PLAN PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA  
EMPRESA DE TRANSPORTE PESADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA,  
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”.**



**LICDA. ELDA ELIZABETH HERNÁNDEZ RAYMUNDO**

**GUATEMALA, AGOSTO DE 2022**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**“DISEÑO DE UN PLAN PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA  
EMPRESA DE TRANSPORTE PESADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA,  
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”.**

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado Académico de Maestro en Artes, con base en el instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2 subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

**DOCENTE: MSc. NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES**

**AUTORA: LICDA. ELDA ELIZABETH HERNÁNDEZ RAYMUNDO**

**GUATEMALA, AGOSTO DE 2022**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

<b>Decano:</b>	<b>Lic. Luis Antonio Suárez Roldán</b>
<b>Secretario:</b>	<b>Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales</b>
<b>Vocal I:</b>	<b>Dr. Byron Giovanni Victorio</b>
<b>Vocal II:</b>	<b>Msc. Haydee Grajeda Medrano</b>
<b>Vocal III:</b>	<b>Vacante</b>
<b>Vocal IV:</b>	<b>P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar</b>
<b>Vocal V:</b>	<b>P.C. Henry Omar López Ramírez</b>

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE  
GRADUACIÓN**

<b>Coordinador:</b>	<b>Msc. Mildred Guillen</b>
<b>Evaluador:</b>	<b>Msc. Larry Segura</b>
<b>Evaluador</b>	<b>Msc. Karla Krings</b>



ACTA/EP No. 3693

## ACTA No. EEP.OF.RRHH-D-006-JPFS-2022

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 18 de Septiembre de 2022, a las 12:30 - 13:00 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licda. Elda Elizabeth Hernández Raymundo**, carné No **200315919**, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"DISEÑO DE UN PLAN PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE PESADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **15 / 30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 18 días del mes de Septiembre del año dos mil veintidós.



Msc. Milfred Guillen  
Coordinador

Msc. Larry Segura  
Evaluador

Msc. Karla Krings  
Evaluador

Licda. Elda Elizabeth Hernández Raymundo  
Postulante



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**ADDENDUM**

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Licda. Elda Elizabeth Hernández Raymundo**, Carné 200315919 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

<b>Punteo</b>	
Zona:	55
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	15
<b>Nota final:</b>	<b>70</b>

APROBADO

Guatemala 25 de Septiembre de 2022.

(F) \_\_\_\_\_

Msc. Noemí Carrillo  
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

## ACTO QUE DEDICO

- A Dios:** Por darme la sabiduría y la fortaleza para lograr concluir la Maestría en Administración de Recursos Humanos.
- A mis padres:** **Baudilio Hernández y Leonor Raymundo**, nunca me llenaron de lujos, pero sí me llenaron la cabeza con la creencia de que puedo conseguir cualquier cosa que me proponga honradamente y sin hacerle daño a nadie. Es el mejor regalo que me han podido dar.
- A mi esposo:** **Arq. Marcos Osbeli Aceituj Uz**, gracias por enseñarme que siempre hay un tiempo para todo y en especial si se hace con amor.
- A mis hermanos:** Byron, Johanna, Danny, Yasmin y Jaqueline, gracias por el apoyo incondicional y por la comprensión en los momentos que no podía compartir en familia.
- A mi sobrina:** **Ailynn Ana Victoria**, gracias por ser parte de mi felicidad.
- Familia Aceituj Uz** Gracias por sus oraciones y palabras de aliento
- A mis docentes:** Gracias por guiarme por el camino correcto para concluir la Maestría.
- A:** Universidad de San Carlos de Guatemala, por ser mi casa de estudio para formarme como profesional.

## CONTENIDO

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
1. ANTECEDENTES.....	2
2. MARCO TEÓRICO .....	6
1.1 Rotación Laboral .....	6
2.2 Clasificación de rotación laboral .....	7
2.2.1 Rotación interna .....	7
2.2.2 Rotación externa: .....	7
2.2.3 Rotación involuntaria o inevitable .....	7
2.2.4 Rotación voluntaria: .....	8
2.3 Factores que originan la rotación laboral .....	8
2.4 Ventajas de la rotación laboral .....	10
2.5 Desventajas de la rotación laboral.....	10
2.6 Costo de la rotación laboral.....	11
2.6.1 “Costos primarios .....	12
2.6.2 “Costos secundarios .....	12
2.6.3 Costos terciarios .....	12
2.7 Influencia de la motivación en rotación laboral .....	12
2.8 Comportamiento de la rotación de personal .....	13
2.9 Índice de rotación de personal .....	14
2.10 Evaluación de la motivación laboral para minimizar la rotación de personal....	16
2.11 Estrategias motivacionales de Recursos Humanos para evitar la rotación laboral .....	17
2.12 Motivación laboral que inciden en la rotación laboral en una empresa .....	18
2.12.1 “Satisfacción general: .....	18
2.12.2 “Comunicación: Genera .....	19
2.12.3 “Necesidades de capacitación .....	19
2.12.4 “Mejora de actitudes .....	19

3.	METODOLOGÍA.....	20
3.1	Definición del problema.....	20
3.2	Objetivos de la Investigación.....	21
3.2.1	Objetivo general.....	21
3.2.2	Objetivos específicos.....	21
3.3	Ámbito de la investigación.....	21
3.3.1	Ámbito geográfico.....	21
3.3.2	Ámbito institucional.....	22
3.3.3	Ámbito personal.....	22
3.3.4	Ámbito temporal.....	22
3.4	Método de investigación.....	22
3.4.1	Método científico.....	22
3.5	Alcance y tipo de estudio.....	23
3.6	Técnicas de recopilación de información.....	23
3.6.3	Encuesta.....	23
3.6.4	Análisis estadístico de datos.....	23
3.7	Instrumentos.....	24
3.7.3	Cuestionario a personal operativo.....	24
3.7.4	Cuestionario a jefes de transporte y área de Recursos Humanos.....	24
3.8	Población.....	24
3.9	Análisis estadístico de datos.....	24
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	25
4.1	Presentación y análisis de resultados.....	25
4.2	Determinación de necesidad de un plan de acción para reducir la rotación laboral.....	25
4.3	Resultados obtenidos de encuesta realizada a jefes de transporte y personal del área de Recursos Humanos.....	32
5.	CONCLUSIONES.....	38
6.	RECOMENDACIONES.....	39

7. BIBLIOGRAFÍA..... 40

8. ANEXO 1..... 43

9. ANEXO 2..... 68

10. ÍNDICE DE TABLAS..... 73

11. ÍNDICE DE FIGURAS..... 73

## RESUMEN

La organización objeto de estudio es una empresa guatemalteca, que el giro negocio consiste en cubrir las necesidades de industrias, instituciones, organizaciones y personas, de trasladar materias primas, línea blanca, muebles, mobiliario de oficina y menajes de casa, a nivel nacional. El negocio se divide en dos áreas específicas: operaciones (transporte) y administrativa. Actualmente no existe un plan de acción para reducir la rotación de personal en el área de operaciones, esto implica atraso en el servicio, pérdida de talento valioso y provoca una mala imagen de la empresa.

El presente trabajo de graduación se inició con la revisión bibliográfica que permitió identificar las fases necesarias para abordar la problemática: determinación de la necesidad de contar con un plan de acción para reducir la rotación de personal y entre las necesidades específicas que se pueden determinar son, mejorar el proceso de inducción, capacitación y algunos beneficios no económicos, entre otros, selección del método y la sugerencia de implementar el plan. Durante el diagnóstico la metodología que se utilizó es la investigación transversal descriptiva. Transversal porque se centra en analizar cuál es el nivel de una o diversas variables en un momento determinado y descriptiva por que se evalúa la distribución y frecuencia de un tema determinado. Se utilizó la encuesta para la obtención de datos y el análisis estadístico de datos por medio de la tabulación de los datos obtenidos. Así mismo, los instrumentos que se utilizaron fueron cuestionarios: al personal operativo, jefes de transporte y área de Recursos Humanos.

Como resultado del trabajo realizado, se pudo determinar la necesidad de un plan de acción para reducir la rotación de personal, se llevó a cabo a través de la aplicación de instrumentos de acuerdo con el análisis del área de operaciones, jefes de transporte y Recursos Humanos. De acuerdo con el análisis obtenido de los instrumentos se puede determinar que la mayor parte de personas que laboran para la empresa son mayor de 31 años, indican que se encuentran satisfechos con su trabajo. Sin embargo, en la empresa no los capacitan, bienestar laboral y oportunidades de desarrollo. Asimismo, que tienen una regular relación laboral con el jefe y que el salario es regular.

Las principales conclusiones están determinadas por lo siguiente: se determinaron como principales causas de rotación de personal las siguientes: falta de capacitación, falta de bienestar laboral, poca oportunidad de desarrollo, regular relación con el jefe inmediato, regular remuneración recibida por el trabajo y estrés laboral. Asimismo, se puede determinar que en la empresa el tipo de retiro que se da es la renuncia voluntaria y en el área de Recursos Humanos no realizan una entrevista de salida o desvinculación laboral y no cuentan con un plan de acción para reducir la rotación de personal.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones enfocan su atención en el personal que colabora con ellos, de ahí la relevancia de mantener y mejorar la gestión y/o administración del recurso humano que es dinámico, creativo y con disposición de aportar y trabajar en equipo para el logro de objetivos. La administración de Recursos Humanos es una función derivada de la administración general que la organización atiende profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando para ello los aspectos legales, administrativos y éticos inherentes comprendidos en las fases de planeación, ingreso, desarrollo y separación, así como su enfoque es estratégico.

La rotación de personal en general se refiere a la separación de la persona y que obviamente no cumplió la permanencia deseada en la organización, impactando en forma negativa en la productividad. Es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. El flujo de salidas (desvinculaciones, despidos y jubilaciones) debe compensarse con un flujo equivalente de entradas (admisiones) de personas.

Al existir la rotación de personal para una empresa pueden resultar las más difíciles de enfrentar, se trata de lo complicado que puede resultar la reposición de los trabajadores que salieron, por el tiempo para ocupar esa plaza de trabajo, la nueva capacitación el retraso de las tareas que genere que limitan la consecución de objetivos a corto plazo y los altos y elevados costos que esto puede generar

La rotación de personal incide de manera negativa en el resto de los trabajadores, demostrando falta de compromiso en sus puestos de trabajo, descontento e insatisfacción laboral; la rotación de personal es influenciada por un conjunto de aspectos vinculados en algunos casos a una insuficiente gestión del talento humano.

Por lo tanto, el objetivo de la investigación analizar las causas principales de la rotación de personal en la empresa de transporte pesado a fin de permitir al área de recursos humanos conocer la problemática para proponer estrategias adecuadas para mejorar los

procesos de motivación laboral, evitando de esta manera la rotación frecuente de talento humano; cabe señalar que una persona nueva en la empresa requiere de inducción, capacitación y adaptación para desempeñar eficientemente en su puesto de trabajo.

Para una mejor comprensión del estudio, está integrado de la siguiente forma:

El primer capítulo muestra los antecedentes históricos relacionados con a la rotación de personal y la forma como distintos autores nacionales e internacionales han abordado el tema central del trabajo de graduación, además cuenta con una descripción general del mercado en el cual se desarrolla el giro del negocio de la empresa sujeta de estudio.

El segundo capítulo contiene el marco teórico en el que se presentan los fundamentos teóricos, concepciones, enfoques sobre la rotación de personal y sus distintas etapas, las cuales tendrán variaciones de acuerdo con el autor que aborde el tema, las etapas seleccionadas para el desarrollo del presente trabajo de graduación contiene: a) rotación laboral; b) clasificación de la rotación laboral; c) factores que originan la rotación laboral; d) ventajas de la rotación laboral; e) desventajas de la rotación laboral; f) costo de la rotación laboral; g) influencia de la motivación en la rotación laboral; h) comportamiento de la rotación laboral; i) evaluación de la motivación para minimizar la rotación laboral; j) estrategias motivacionales de Recursos Humanos para evitar la rotación laboral; y k) motivación laboral que incide en la rotación laboral en una empresa.

En el tercer capítulo se presenta la metodología del trabajo profesional de graduación, que incluye los objetivos de la investigación, ámbito de la investigación, método de investigación, alcance y tipo de estudio, técnicas de recopilación de información, instrumentos, población y análisis estadístico.

En el cuarto capítulo se hace la discusión de los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos para cada una de las diferentes fases para la creación del programa de capacitación basado en la rotación de puesto de trabajo.

Las conclusiones proporcionan una síntesis de los principales resultados obtenidos en correlación con los objetivos específicos del trabajo. Así mismo las recomendaciones se realizan hacia la empresa objeto de estudio.

La bibliografía muestra el listado de los textos y sitios que se utilizaron de consulta para la creación del presente trabajo, cuyo orden se muestra alfabéticamente y en forma ascendente, los anexos mostrarán los instrumentos que fueron utilizados para recabar información necesaria para la creación del programa de capacitación basado en rotación de puestos de trabajo.

## 1. ANTECEDENTES

Los antecedentes sobre la rotación de personal en una empresa de transporte pesado en la ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala, se describen a continuación: Guatemala cuenta con un sistema de transporte de carga que se estructura actualmente a través de dos ejes viales principales que conforman una T invertida: el corredor vial que vincula los puertos del Norte – Puerto Barrios y Santo Tomás de Castilla- y Puerto Quetzal al sur, y el corredor Pacífico que transcurre entre México y El Salvador a través de Guatemala.

El estado de la red vial es deficiente y más del 50% de la red vial se encontraba sin pavimentar. El mantenimiento no es rutinario a pesar de la existencia de una unidad ejecutora de proyectos de conservación vial – COVIAL – y sólo el tramo Escuintla-Puerto Quetzal se encuentra concesionado. Sin embargo, se han hecho inversiones en la CA-7 o Corredor Pacífico como parte del Proyecto Mesoamérica.

El transporte terrestre tiene mucha importancia en el comercio doméstico e interregional (aproximadamente el 82% en importaciones en peso y 76% en exportaciones), así como para los segmentos internos del comercio interregional. (Martínez Rivas & Venot de Suárez, 2016). Se puede determinar que este sector cuenta con una debilidad profunda en las siguientes áreas: la sobrecarga, mal estado de las vías terrestres y la inseguridad en la carretera en particular cuando es una exportación, debido a esto deben viajar en convoy y con escolta. Asimismo, las condiciones en que los pilotos tienen que manejar entre las que se pueden mencionar: a) fallas en los vehículos; b) cansancio; c) mal estado de las carreteras; d) las restricciones de horarios; y e) robo en las carreteras.

Derivado de lo antes mencionado “La actividad o vida en una organización se mantiene por un conjunto de personas que desempeñan varias actividades, cuyos objetivos personales van alineados a los objetivos institucionales, que desempeñan una labor coordinada, mediante lineamientos y estrategias generales establecidas por una dirección a fin de alcanzar metas específicas de la organización.

“Estos objetivos personales deberán estar coordinados con los de la organización, lo cual se alcanzará cuando el desempeño de las actividades les produzcan a los trabajadores beneficios monetarios, de tiempo, de estatus, de desarrollo, intelectuales, etc., para alcanzar sus objetivos particulares; esto quiere decir que las personas trabajan en una organización mientras le sea conveniente, y cuando ya no lo es simplemente buscan otra oportunidad de trabajo y se retiran de la organización; esta salida de la empresa es lo que llamamos rotación de personal”. (Orbe Silva , 2019)

Los objetivos de las personas, van alineados a los objetivos o metas de la empresa, tomando en consideración los lineamientos y la planeación estratégica. La conducta humana se ve afectada por una serie de factores difíciles de controlar, es por ello que el departamento de Recursos Humanos tiene que hacer un esfuerzo constante en buscar factores motivacionales para implementar en la organización, porque una persona motivada genera creatividad, competitividad, productividad, compromiso, estabilidad y resultados óptimos. Siendo esta una forma de evitar la rotación de personal.

“Los empleados deben cumplir con el criterio de rendimiento establecido por la organización para garantizar la calidad de su trabajo. Para cumplir con los estándares de organización, los empleados necesitan un ambiente de trabajo que les permita trabajar libremente sin problemas que puedan impedirles realizar hasta el nivel de su máximo potencial”.

“Diferentes factores dentro del entorno laboral, como la rotación de personal, los salarios, horas de trabajo, autonomía otorgada a los empleados, la estructura organizacional y la comunicación entre los empleados y la gerencia pueden afectar la satisfacción laboral”. (Umaní Pérez, 2018)

Derivado de lo anterior, es necesario que el área de recursos humanos, establezca una adecuada inducción al personal para dar a conocer la política, cultura y valores de la organización. Así mismo, debe velar por que los manuales de funciones se encuentren actualizados, esto con el fin de que los colaboradores tengan suficiente conocimiento de las actividades que deben realizar según el puesto asignado.

“La Administración de Recursos Humanos es un proceso que se enfoca en los miembros de una organización; dividiéndose en distintos subsistemas que van desde procesos para incorporar personal, desarrollar personal y retener al talento humano”. (Taracena Custodio, 2017)

Por lo antes mencionado se puede decir que el área de recursos humanos es la encargada de realizar un programa de inducción al personal de recién ingreso, esto con el objetivo de reducir la rotación de personal en el transcurso de los primeros meses en la organización. Así, mismo debe establecer estrategias para largo plazo, tales como calidad de supervisión, las políticas de la empresa y el nivel salarial.

“La rotación laboral es el cambio que los empleados realizan de una organización a otra, con el objeto de desarrollar su carrera profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitan enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional, así como mejorar su nivel retributivo”. (Medina, Fernández Herrera, Moscoso Huarca, & Vera Medina , 2016)

Es por ello que la organización debe trabajar en estrategias para que los empleados puedan desarrollarse de forma profesional, mediante procesos de promoción que les permita enriquecer su conocimiento, habilidades y potencial, esto se hace para evitar que la persona busque otra oportunidad laboral donde tenga acceso diferente beneficios.

“Las organizaciones de hoy son diferentes a las de ayer y seguramente presenten diferencias aún mayores en el futuro distante, ya sea con la introducción de tecnologías nuevas o diferenciadas, modificando sus productos o servicios, el cambio de sus procesos internos, o, el más importante, y es uno de los factores a finales del siglo XX que más enfrentaron las organizaciones, la satisfacción laboral de los colaboradores, es decir: mantener a sus trabajadores en la organización, ya que el abandono del trabajo relacionados con la sensación de insatisfacción y asociado a otras condiciones del ambiente, dieron como resultado una pérdida de desarrollo de la organización y por consiguiente costos y falencias en la consecución de sus objetivos”. (Medina, Fernández Herrera, Moscoso Huarca, & Vera Medina , 2016).

En efecto, la empresa exitosa considera al capital humano como un activo valioso, es por eso que su mayor preocupación es afrontar un alto índice de rotación laboral, porque esto genera pérdida de capital humano, económico y que no cumpla con los objetivos o metas lo cual afecta la imagen de la empresa. Por lo tanto, es importante tener conocimiento de la rotación laboral y de las causas que ocasionan este comportamiento organización.

“La rotación de personal es un problema grave para las empresas debido a que se tardan entre 4 a 5 semanas, en promedio, para encontrar a una persona capacitada y que les inspire confianza. Generalmente las empresas brindan tres meses de prueba para calificar y conocer el desempeño laboral del nuevo integrante. Por lo tanto, se invierte medio año en promedio para que las labores tomen su curso de nueva cuenta, eso sin contemplar que el candidato elegido no cubra el perfil y comience de nueva cuenta el proceso de selección”. (Calva Aguilar, 2020)

Si bien es cierto, la alta rotación de personal afecta negativamente la economía de la empresa, por lo tanto, se debe tener un adecuado proceso de contratación, esto para evitar renuncia y/o despidos continuos.

“La rotación de personal es un factor que afecta la salud organizacional y que además trae consigo pérdidas económicas muy significativas para las organizaciones, por eso para todas las empresas, es fundamental que su personal mantenga una estabilidad ya que esto ayudará a garantizar su nivel de competitividad, productividad y eficiencia haciéndolas compañías más prosperas, estas a su vez son condiciones que determinan la existencia de la organización”. (Hernández León, 2018)

Es importante mencionar que la rotación de personal tiene implicaciones económicas y de imagen para la empresa. Es necesario conocer las necesidades personales y profesionales que tienen los empleados, para evitar este fenómeno porque el clima laboral se torna tenso al faltar uno o más trabajadores, sobre todo porque las personas absorben momentáneamente las tareas de los elementos faltantes.

“La correcta administración del clima laboral es una parte fundamental de las organizaciones en la actualidad, sin embargo, se debe retroceder un poco a los inicios de su aparición, misma que se dio principalmente por las constantes transformaciones y

exigencias del comportamiento individual y del comportamiento colectivo de aquellos que conforman la organización, debido a lo anterior se ha obligado a los directivos encargados de gestionar el talento humano a comprender el desenvolvimiento de su factor más importante, es aquí donde radica la importancia del clima laboral". (Contreras Ibarra, 2019)

Definir clima organizacional implica tratar con un grupo de componentes que ofrecen una visión global de la empresa, entre los que se pueden mencionar: características estructurales, ambiente social, características personales y comportamiento organizacional. Por lo tanto, al fomentar clima laboral en la empresa se logra afiliación, alta productividad, baja rotación laboral, adaptación, innovación, entre otros, en contraste, un clima laboral negativo y la baja productividad.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 1.1 Rotación Laboral

Rotación de personal se define como: “el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. El flujo de salidas (desvinculaciones, despidos y jubilaciones) debe compensarse con un flujo equivalente de entradas (admisiones) de personas”. Chiavenato (2008) como se citó en (Guerra Santos, 2017, pág. 21).

“La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en un periodo determinado. Casi siempre la rotación se concentra en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones para elaborar diagnósticos, y prevenir o proporcionar alguna predicción. (Chiavenato, 2009, pág. 116)

1. “Desvinculación por iniciativa del empleado; ocurre cuando un empleado decide por motivos personales o profesionales terminar la relación de trabajo con el empleador. Depende de dos percepciones: nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo; y el número de alternativas atractivas que ve fuera de la organización, es decir, en el mercado laboral”. (Guerra Santos, 2017, pág. 21)
2. “Desvinculación por iniciativa de la organización (despidos): ocurre cuando la organización decide despedir empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados a sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir la fuerza laboral. Los cambios efectuados en el diseño de los cargos producen transferencias, nuevos puestos, tareas compartidas, reducción de horas de trabajo y despido de empleados. Para reducir el impacto de estos cambios organizacionales, el remedio ha sido el recorte de horas extras, congelación de contrataciones, reducción de la jornada de trabajo, el trabajo en casa (home office) y, sobre todo, el reciclaje profesional a través del entrenamiento continuo e intensivo, si el despido es indispensable, las organizaciones utilizan criterios discutidos y negociados con los empleados o los sindicatos, para evitar problemas de reducción de la moral y lealtad -que afecten la productividad- minimizar posibles acciones judiciales y ayudar a los antiguos empleados en la búsqueda de puestos

semejantes en el mercado a través del outplacement”. Chiavenato (2008) como se citó en (Guerra Santos, 2017, pág. 21)

## **2.2 Clasificación de rotación laboral**

Piugervert (1998) “hace una clasificación de las causas por las cuales un empleado abandona la organización, esta puede ser interna, externa, involuntaria o inevitable y voluntaria”. Piugervert (1998) como se citó en (Hernández Leòn, 2018, pág. 4)

### **2.2.1 Rotación interna**

“Es cuando un trabajador se ha trasladado de un puesto, taller, oficina o turno dentro de la misma empresa. Algunos ejemplos de este tipo de rotación son: la transferencia que es el cambio estable a otro puesto y no supone mayor jerarquía ni salario, otro tipo son los ascensos a diferencia del anterior este cambio si supone un mayor puesto y salario, las promociones tienen que ver con el cambio de categoría que van acompañados de un incremento salarial del trabajador sin cambiar de puesto y los descensos consisten en que el cambio del trabajador a un puesto inferior. (Hernández Leòn, 2018, pág. 4)

### **2.2.2 Rotación externa:**

“Se considera cuando un empleado sale de la empresa u organización definitivamente y algunas de las causas por las cuales el trabajador puede presentar su renuncia son; la insatisfacción económica, ambiente de trabajo desagradable, problemas con superiores, factores de riesgo entre otros”. (Hernández Leòn, 2018, pág. 5)

### **2.2.3 Rotación involuntaria o inevitable:**

“Se presenta en los casos de invalidez, jubilación, muerte, permiso, licencia o por que la compañía se trasladó a otro lugar”. (Hernández Leòn, 2018, pág. 5)

#### **2.2.4 Rotación voluntaria:**

se da cuando el individuo presenta voluntariamente su renuncia como consecuencia de numerosos factores como; la insatisfacción económica, un ambiente de trabajo desagradable, problemas con superiores, factores de riesgo, etc. (Hernández León, 2018, pág. 5).

### **2.3 Factores que originan la rotación laboral**

Según manifiesta Espinoza (2013), “uno de los principales factores para que se genere la rotación de personal en una empresa son las oportunidades y expectativas que existen en el ambiente externo con mejores remuneraciones salariales mismas que las personas están buscando alcanzar. “Espinoza (2013) como se citó en (Orbe Silva , 2019, pág. 40).

“La satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales si no del significado que el trabajador les dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona, o todo lo contrario”. Robbins, 2004 como se citó en (García Portillo , 2019, pág. 44).

“La satisfacción profesional puede depender de muchos factores como congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración y grados de libertad que procura el trabajo, entre otros. Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional más satisfacciones procurará al trabajador y se reducirá el grado de ausentismo. Existen diversos factores que inciden o afectan la satisfacción laboral y éstos varían según las perspectivas de los autores, quienes enlistan diferentes aspectos particulares a la hora de estudiar la satisfacción laboral”. (García Portillo , 2019, pág. 44).

Por lo consiguiente es importante cuidar de algunos factores que inciden en la satisfacción laboral según Fernández-Ríos (1999) son siete, los cuales se detallan a continuación:

1. “Retribución económica: es la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. Incluye salario y beneficios socioeconómicos que contribuyen con la satisfacción de las necesidades esenciales del trabajador y su familia.
2. Condiciones físicas del entorno de trabajo: son los factores que están presentes en el área donde el trabajador realiza habitualmente su labor: iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio de trabajo, orden y limpieza.
3. Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa: es la garantía que le brinda la empresa al empleado de que éste permanezca en su puesto de trabajo.
4. Relaciones con los compañeros de trabajo: son las Interacciones de las personas que tienen frecuente contacto en el seno de la organización con motivo del trabajo, ya sea entre compañeros de una misma dependencia o de diferentes unidades.
5. Apoyo y respeto a los superiores: es la disposición del personal para el cumplimiento de las decisiones y procesos que propongan los supervisores y gerentes de la organización.
6. Reconocimiento por parte de los demás: es el proceso mediante el cual otras personas elogian al trabajador por la eficiencia y virtud que tiene para realizar su tarea.
7. Posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo: es la probabilidad, percibida por los trabajadores, de que en la organización encontrará apoyo y estímulo para el crecimiento personal y profesional, mediante políticas justas y efectivas de capacitación y de promoción.

Cada uno de estos siete aspectos contribuye con la satisfacción laboral del trabajador, generando en él efectos positivos sobre su motivación y sobre su desempeño individual. Ríos (1999) como se citó en (García Portillo , 2019, pág. 45).

“Es decir, el factor principal para que una persona decida abandonar el puesto de trabajo se produce cuando encuentra una mejor oportunidad laboral en otra empresa y ella pueda sobresalir, crecer y sentir bienestar, así como también seguridad, en la cual gane más dinero, y tenga mejores condiciones laborales que las anteriores”. (Orbe Silva , 2019, pág. 40).

## **2.4 Ventajas de la rotación laboral**

“Cuando existe rotación laboral y el abandono de los empleados de sus puestos de trabajo pueden existir ventajas, dependiendo de las condiciones del mercado y del giro del negocio de la empresa, por lo que se puede mencionar como ventajas las siguientes:

1. Permite tener trabajadores mejor capacitados. (Mejorar los conocimientos).
2. Permite reemplazar personal que no tiene un buen desempeño. (Mejor rendimiento).
3. La empresa cuenta con personal más joven. (Renovación en la organización).
4. El personal nuevo devenga salarios menores. (Menores costos fijos)”. (Orbe Silva , 2019, pág. 40)

“Cabe indicar que cuando la rotación de personal es menor, las posibilidades de ascenso se limitan para otros empleados que buscan crecimiento dentro de la organización, sin embargo, los beneficios que trae consigo, para la empresa es la reducción de costos laborales (reducción del tamaño de la Fuerza laboral), situación de trabajos mediocres aumento de la motivación Escudero”, (2016), como se citó en (Orbe Silva , 2019, pág. 41).

Así mismo, se pueden mencionar las siguientes ventajas: a) mejora de clima laboral; b) reducción de enfermedades y accidentes laborales; c) Incursión de nuevos elementos con menores formas de trabajo para un mejor desarrollo y productividad laboral; y d) reducir costos y equilibrar la economía de la empresa.

## **2.5 Desventajas de la rotación laboral**

“Al existir la rotación de personal para una empresa pueden resultar las más difíciles de enfrentar, se trata de lo complicado que puede resultar la reposición de los trabajadores que salieron, por el tiempo para ocupar esa plaza de trabajo, la nueva capacitación el retraso de las tareas que genere que limitan la consecución de objetivos a corto plazo y

los altos y elevados costos que esto puede generar”. Newstron (2021), como se citó en (Orbe Silva , 2019, pág. 41).

“Otra desventaja que puede generar la rotación de personal es que la imagen de la empresa pueda verse afectada, el ambiente laboral pierde armonía, y los compañeros de trabajo se desmotivan; la salida del personal puede causar una posibilidad de divulgación de información, y la organización pierda credibilidad y sea vista como una mala percepción”. (Orbe Silva , 2019, pág. 41).

Así mismo, se pueden mencionar pérdida de personal esencial, disminución en la productividad de la empresa e incremento en los costos de reemplazo desde reclutamiento hasta la capacitación. (Hernández Leòn, 2018).

## **2.6 Costo de la rotación laboral**

“Uno de los problemas que afronta el ejecutivo de recursos humanos en una economía competitiva es saber en qué medida vale la pena, por ejemplo, perder recursos humanos y mantener una política salarial relativamente conservadora y “barata”. Muchas veces, puede resultar mucho más costoso el flujo continuo de recursos humanos a través de una elevada rotación de personal para mantener una política salarial respectiva. Por tanto, debe evaluarse la alternativa menos costosa. (Guerra Santos, 2017, pág. 22) “saber hasta qué nivel de rotación de personal puede llegar una organización, sin verse muy afectada, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos y sus intereses básicos”. Chiavenato (209) como se citó en (Guerra Santos, 2017, pág. 22)

En el pasado se concebía la remuneración únicamente como una compensación que recibía un trabajador por su fuerza laboral, sin embargo, actualmente los incentivos y la participación de utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. La identificación de las personas con las organizaciones se ha ido incrementando, permitiendo que se retenga la fuerza de trabajo productiva y evitando la rotación del personal que genera un alto costo para las empresas. (Hernández Leòn, 2018).

**2.6.1 “Costos primarios:** son aquellos que se vinculan directamente con la salida del personal, es decir la desvinculación, entre los que se pueden mencionar: a) Costos de reclutamiento y selección; b) costos de registro y documentación; c) costo de ingreso; y d) costo de desvinculación”. (Taracena Custodio, 2017, pág. 13)

**2.6.2 “Costos secundarios:** dichos costos están relacionados a las pérdidas que representa no tener la plaza vacante, entre los que se mencionan: a) efectos de producción; b) efectos en la actitud del personal; c) costo extralaboral; d) costo extra operacional; e) costo de tiempo de supervisor en la integración; f) entrenamiento del nuevo trabajador”. (Taracena Custodio, 2017, pág. 13)

**2.6.3 Costos terciarios:** dichos costos son efectos colaterales de la rotación de personal que se manifiesta en un mediano o largo plazo. Entre los cuales se encuentra: a) costo de inversión extra; y b) Perdidas en los negocios. Miranda, (2007) como se citó en (Taracena Custodio, 2017, pág. 13).

## **2.7 Influencia de la motivación en rotación laboral**

Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos. Muy ligado a la satisfacción está la motivación, pero hay que dejar claro que no son directamente proporcionales ambas variables. La motivación puede definirse como la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

“La satisfacción laboral va de la mano con la rotación de personal y la motivación; la satisfacción laboral es el bienestar que experimenta el empleado con motivo de su trabajo, y la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, por lo que es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una

acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación”. Charles y Maisto (2001), como se citó en (Orbe Silva , 2019, pág. 41).

Asimismo, otra forma de motivar es por medio de la “La compensación consiste de tres componentes principales. La compensación Directa comprende los sueldos u salarios, incentivos, bonos y comisiones de los empleados. La compensación indirecta comprende los beneficios proporcionados por los empleadores, y la compensación no monetaria incluye los programas de reconocimiento a los asalariados, trabajos gratificantes, apoyo organizacional, ambiente de trabajo y horas de trabajo flexibles para dar cabida a las necesidades personales. Por otra parte, para un empleador, la compensación constituye un costo de operación de tamaño considerable”. (Snell & Bohlander, 2013)

Con base a lo expuesto se puede señalar que la motivación estimula a las personas a desarrollar eficientemente una actividad, es causa que incita a ejercer bien un trabajo debido a que influye en el comportamiento y su estado emocional, siendo el objetivo principal alcanzar metas planteadas para satisfacción personal y profesional.

## **2.8 Comportamiento de la rotación de personal**

Anteriormente se expuso la rotación de personal como una alternativa del desarrollo, pero en esta situación existe otro comportamiento que constituye uno de los factores que preocupa a una organización: es un fenómeno relativo a la separación de la persona que obviamente no cubrió la permanencia deseada y ocasionando en consecuencia impactos negativos en lo referente a la administración de Recursos Humanos. De acuerdo a lo anterior, la rotación involucra al personal que ingresa y permanece y por la otra al que se separa, desprendiéndose de ahí la tasa de rotación que representa un indicador empresarial importante para obtener la tasa de rotación que se divide en número de separaciones presentadas en un periodo generalmente de un mes por cien entre el número total de la fuerza de trabajo.

$$\text{Tasa de rotación} = \frac{\text{Número de separaciones}}{\text{Número total de la fuerza de trabajo}}$$

Al existir una situación bonancible en la economía muy probablemente se presente esta situación, es decir, crece la rotación por mejores ofertas económicas por parte de la competencia y cuando no existe ello el comportamiento es moderado. Un hecho detectado en nuestro país es el que no existe forma de detener a los trabajadores más preparados y valiosos cuando existen condiciones que los mejoran en forma sustancial pues es pertinente señalar que al incrementarse la rotación se tiene una incidencia en la baja de productividad en general, representando una problemática seria y de fondo en el campo laboral. La rotación tiene un costo ya que implica iniciar nuevamente con las funciones de la administración de los Recursos Humanos. Sin embargo, no lo es todo el aspecto de pesos y centavos sino también el tiempo que lleva la adaptación del nuevo elemento porque al existir rotación es pertinente que al margen de afrontar la situación se proceda a analizar los casos ya que en ocasiones pueden detectarse otros factores de influencia que orillaron a la persona a separarse, estando dentro de ellos el clima laboral, la desatención a la persona y posibilidades de desarrollo, así como la selección incorrecta de parte de los directivos responsables de ello por lo que no debe subestimarse. En su momento se solicitarán las causas de ello, sobre todo si esto es reincidente, lo que no refleja una administración sana de esta función. (Sotomayor, 2016).

## **2.9 Índice de rotación de personal**

“Para las empresas es importante contar con el conocimiento y experiencia de los trabajadores que a lo largo del tiempo crean un vínculo con las empresas logrando realizar sus actividades en poco tiempo y con la mayor exactitud”. (Guerra Santos, 2017).

“El cálculo del índice de rotación de personal se basa en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso determinado y en términos porcentuales”. (Chiavenato, 2009, pág. 118)

“Cuando se mide el índice de rotación de personal para la planeación de RH se utiliza la ecuación siguiente”:

$$\text{Índice de rotación de personal: } \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

“Donde:

A= Admisiones de personal en el periodo considerado (entradas).

D= Desvinculaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como de los empleados) en el periodo considerado.

PE= Promedio de empleados contratados en el periodo considerado. Se obtiene sumando la cantidad de empleados contratados al inicio y al final del periodo, dividida entre dos”. (Chiavenato, 2009, pág. 118).

“Este índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización en relación con el número promedio de empleados. Por ejemplo, si el índice de rotación de personal es de 3%, eso significa que en ese periodo la organización cuenta con 97% de su fuerza de trabajo. Para contar con 100%, la organización necesita planear un excedente de 3% de personas para compensar las salidas y entradas de personal”. (Chiavenato, 2009, pág. 118)

“Cuando se analizan las pérdidas de personas y sus causas, en el cálculo de índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas), sino sólo las separaciones, ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados. (Chiavenato, 2009, pág. 118).

$$\text{Índice de rotación de personal: } \frac{D \times 100}{PE}$$

“Al ser parcial, esta ecuación puede ocultar los resultados por no considerar el ingreso de recursos humanos a la organización que modifican el volumen disponible de recursos Humanos”. (Chiavenato, 2009, pág. 118).

“Cuando se analizan las pérdidas de personal para verificar los motivos de las personas para abandonar la organización, sólo se consideran las separaciones por iniciativa de los empleados, y no las provocadas por la organización. En este caso, el índice de rotación de personal cubre únicamente las separaciones por iniciativa de los empleados, lo cual permite analizar las salidas consecuencia sólo de las actitudes y conducta del personal, y se distinguen así de las salidas propuestas por la organización”. (Chiavenato, 2009, pág. 118).

## **2.10 Evaluación de la motivación laboral para minimizar la rotación de personal**

“Por su naturaleza, una persona es un compendio de varios sentimientos, emociones y aspectos físicos y no físicos que hasta el día de hoy no se han logrado entender ni explicar del todo. El bienestar, placer, gusto o contenido podrían considerarse como satisfacción frente a una situación o situaciones frente a alguna situación o estado que para el resto del mundo pasa desapercibido. Por lo tanto, la satisfacción laboral es un componente muy importante cuando uno realiza una actividad o labor, ya sea esta de la naturaleza que fuera”. (Pacheco , Esquivel Laurente, Rojas Marroquin, & Zavaleta Flores , 2017, pág. 39).

“La satisfacción es un sentimiento y/o emoción muy personal, y está ligada a componentes de naturaleza muy ligada al ser humano, ya sea que esté basada en experiencias propias o valoraciones individuales, por lo tanto, es un concepto que quizá no se pueda medir o cuantificar con exactitud pero que indudablemente existe, debido a la repercusión que tiene está a nivel personal, familiar, empresarial y obviamente laboral”. (Pacheco , Esquivel Laurente, Rojas Marroquin, & Zavaleta Flores , 2017, pág. 40).

“Es sorprendente que la satisfacción tenga su máximo desplome entre aquellos con los ingresos más elevados. Una de las razones puede ser que varias empresas están reduciendo su tamaño en busca de elevar su productividad, lo que impone a los trabajadores que tengan cargas laborales más altas, esto igual que los recortes para aquellos que sobreviven al recorte laboral. Un sondeo reciente sugiere que solo uno de cada cuatro empleados cree que su organización es leal con ellos, por lo que no debería

sorprender que las actitudes en el trabajo se degraden”. Gurchiek, (2006), como se citó en (Pacheco , Esquivel Laurente, Rojas Marroquin, & Zavaleta Flores , 2017, pág. 41).

## **2.11 Estrategias motivacionales de Recursos Humanos para evitar la rotación laboral**

“La gestión de recursos humanos se refiere fundamentalmente a adaptar los recursos humanos a la estratégica y las necesidades operacionales de la organización y garantizar la plena utilización de esos recursos. Se trata no sólo de la atracción y el desarrollo del número y calidad de personal necesario, sino también de la selección y promoción de personas con la cultura”. (Almadana Abon , 2016, pág. 140)

“La planificación de recursos humanos determina los recursos humanos requeridos por la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos y debe ser una parte integral de la planificación empresarial asegurando que la organización tiene el número correcto de personas cualificadas en los puestos adecuados en el momento adecuado. La planificación de recursos humanos debe tener como objetivo satisfacer la necesidad de los grupos de actores clave involucrados en la gestión de personas”. Purcell (2003) como se citó en (Almadana Abon , 2016, pág. 141).

“La gestión estratégica de recursos humanos es un proceso que implica el uso general de estrategias de recursos humanos que deben ser integradas verticalmente con la estrategia de negocio y horizontalmente entre sí. La integración vertical de la estrategia de recursos humanos se presenta en dos formas: la integración con la cultura de la organización; y la integración con la estrategia de negocio. La integración en la estrategia del negocio se implanta a través de su participación en cada uno de los departamentos o áreas”. (Almadana Abon , 2016, pág. 141).

“Existe una división de estrategias para disminuir el índice de rotación personal, entre las que se pueden mencionar: 1) estrategias monetarias tales como bonificaciones, políticas salariales, compensación variable y compensación flexible. 2) estrategias no monetarias como formación, calidad de vida, plan de carrera, clima laboral, integración familiar,

estabilidad laboral, plan de sucesión, reconocimiento, sentido de pertenencia, gestión de conocimientos, contraprestación legal.” (Taracena Custodio, 2017, pág. 14)

Asimismo, Chiavenato menciona diversos tipos de recompensas y los tipifica financieras y no financieras. En las no financieras coloca “Oportunidades de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad de empleo, calidad de vida en el trabajo, orgullo por la empresa y el trabajo, promociones, libertad y autonomía en el trabajo”. Chiavenato, (2009) como se citó en (Taracena Custodio, 2017, pág. 29)

## **2.12 Motivación laboral que inciden en la rotación laboral en una empresa**

“Al ofrecer los beneficios dentro de la organización, se espera que los empleados se motiven. Dentro del ámbito laboral, la motivación es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. La motivación está directamente relacionada con las necesidades humanas: cuando un ser humano tiene una necesidad siente la motivación de satisfacerla y cuando la ha conseguido generalmente deja de motivarle; necesidades primarias de seguridad, de afecto, de autoestima, todas ellas necesarias, muy buscadas por el ser humano y motivarles hasta alcanzarla. Ramírez, (2008), como se citó en (Torres Flóres, Arce Bonilla , & Iburguen Mosquera , 2020).

“Las empresas deben preocuparse de investigar si sus empleados están motivados y satisfechos o no, para poder solucionar los problemas que ello conlleva. Así mismo, deben conocer cuáles son las razones que llevan a la desmotivación y las consiguientes consecuencias negativas en la empresa, para poder actuar efectivamente y que la organización mejore su funcionamiento”. (Jiménez Cacho, 2017, pág. 85)

Por lo consiguiente es necesario dar a conocer algunos beneficios derivados de la motivación laboral en la organización:

**2.12.1 “Satisfacción general:** Proporciona a la dirección información sobre cómo se sienten los empleados y sobre qué departamentos, áreas o grupos concretos

están afectados positiva o negativamente. En definitiva, sirve como diagnóstico de la situación y de los problemas existentes”. (Jiménez Cacho, 2017, pág. 85)

**2.12.2 “Comunicación:** Genera un gran flujo de comunicación en todas las dimensiones.

Principalmente, se fomenta la comunicación ascendente si se realiza en un ambiente cordial y cómodo”. (Jiménez Cacho, 2017, pág. 85)

**2.12.3 “Necesidades de capacitación:** Facilita la detección de necesidades formativas para poder efectuar planes acertados y eficaces”. (Jiménez Cacho, 2017, pág. 85)

**2.12.4 “Mejora de actitudes:** Mejora las actitudes de los trabajadores al permitirles expresar su sentimiento, además muestra interés empresarial acerca del bienestar de los empleados. Planificación y seguimiento de los cambios: Cuando se trata de cambios en políticas y planes de trabajo, es importante identificar los problemas que pueden surgir, evaluar las respuestas a los cambios y analizar el éxito o fracaso de los mismos”. (Jiménez Cacho, 2017, pág. 85).

Con base al cúmulo de información reflejada en la parte teórica, se pudo comprender la incidencia que tiene la motivación en la rotación laboral y que debe ser considerado por la empresa, debido a que representa tiempo para ocupar la plaza de trabajo; pérdida de credibilidad debido a que los empleados pierden la armonía y se desmotivan; se incrementa los costos; y se presenta retraso en las tareas.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 Definición del problema

La rotación de personal es un factor que afecta las empresas de manera económica y social. Existen muchos problemas para entender la cultura y costumbre de las personas, lo cual se manifiesta en el comportamiento al momento que obtienen un empleo.

La rotación de personal se refiere cuando los trabajadores ingresan y se desvinculan de la empresa o incluso dentro de la misma se da la movilidad de trabajadores en el transcurso del tiempo, con esto genera alto impacto en la productividad de la empresa. Es fundamental que las personas mantengan estabilidad ya que esto ayudará a garantizar el nivel de competitividad, productividad y eficiencia. Asimismo, hace que la empresa sea más atractiva para trabajar y eficiente para prestar servicios a los clientes.

En la actualidad las causas de rotación de personal pueden ser internas y externas provocando una inestabilidad laboral para los trabajadores y afectando la productividad de la empresa, tomando en consideración que el capital humano es la clave del éxito.

La empresa debe contar con estrategias para motivar a los empleados que tienen mayor aporte y rendimiento, sin embargo, los motivos de renuncia y las oportunidades de mejora, se encuentran fuera del alcance de recursos humanos. No obstante, hay otras causas que si pueden ser remediadas y controladas al interior de la empresa.

Es una empresa guatemalteca, creada hace diez (10) años, su modelo de negocio consiste en cubrir las necesidades de industrias, instituciones, organizaciones y personas, de trasladar mercaderías entre bodegas generales, almacenes fiscales, aduanas, puertos, oficinas y casas particulares.

Trasladando desde materias primas, línea blanca, muebles, mobiliario de oficina y menajes de casa. Contando para estos servicios con personal que cumple con las siguientes características: a) honradez; b) educación; y c) voluntad de servir; lo que ha permitido año con año crecer al ritmo y necesidades de los clientes.

La rotación de persona se produce entre colaboradores insatisfechos, desmotivados y con deficiencia en su función laboral, buscando alternativas para dejar la empresa y obtener un empleo nuevo, esto se ha manifestado durante los últimos años en la empresa Transportes, iniciando con bajo rendimiento y renuncia del trabajador. Al mismo tiempo, si no se adapta al ritmo de trabajo que la empresa necesita para funcionar de forma correcta, es necesario realizar cambios internos, provocando insatisfacción en el resto de los trabajadores y la productividad de la empresa. Asimismo, los costos de identificar y atraer candidatos de forma oportuna involucran diversas variables como las que implican incluir un anuncio en algún sitio especializado, medio de comunicación local y/o bien contratar una empresa de outsourcing que se encargue de ello, siendo esta una opción más cara. No obstante, el tiempo que un reclutador invierte en la búsqueda de un candidato idóneo, ya sea haciendo llamadas telefónicas, citas, contactarse con una agencia outsourcing o realizar entrevistas por internet representa un costo para la empresa.

¿Cuáles son las causas principales de la rotación de personal en la empresa de transporte pesado en la ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala?

## **3.2 Objetivos de la Investigación**

### **3.2.1 Objetivo general**

Analizar las causas principales de la rotación de personal en la empresa de transporte pesado en la ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

1. Evaluar las causas potenciales y reales de rotación de personal en la empresa de transporte pesado.
2. Determinar el índice de rotación de personal en la empresa de transporte pesado.
3. Diseñar un plan de acción que permita reducir la rotación de personal en la empresa de transporte pesado.

## **3.3 Ámbito de la investigación**

### **3.3.1 Ámbito geográfico**

Departamento de Guatemala, Ciudad de Guatemala.

### **3.3.2 Ámbito institucional**

Se realizará en una empresa de transporte pesado que se dedica el trasladando desde materias primas, línea blanca, muebles, mobiliario de oficina y menajes de casa.

### **3.3.3 Ámbito personal**

Personal operativo: Es el personal responsable de carga, transporte y distribución del producto.

Jefes de transporte: Son las personas que tienen bajo su responsabilidad la verificación del cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa, siendo el enlace entre el área de Recursos Humanos y el personal operativo.

Personal de Recursos Humanos: es el encargado de gestionar los procesos relacionados con el personal operativo de la empresa.

### **3.3.4 Ámbito temporal**

El período de ejecución es de noviembre del año dos mil veintiuno (2021) a noviembre del dos mil veintidós (2022).

## **3.4 Método de investigación**

Los métodos son los criterios y procedimientos generales que guían al Trabajo Profesional de Graduación, en donde se abordan las técnicas e instrumentos utilizados.

### **3.4.1 Método científico**

Este método permite obtener y recopilar la información de forma objetiva, reforzando la validez y credibilidad de los resultados obtenidos. El enfoque es cualitativo, para el desarrollo de la investigación se utilizaron las tres fases del método científico: Indagadora, demostrativa y expositiva.

#### **3.4.1.1 Fase indagadora**

Esta fase ha sido aplicada para el desarrollo y elaboración del trabajo profesional de graduación, a través de la planificación y recolección de información útil para el fundamento de la investigación. Durante la etapa de planificación se definió el problema

a investigar el cual se dejó plasmado en el Plan de Trabajo. La recolección de la información se llevó a cabo durante todo el desarrollo de la investigación, con el objeto de ser analizada y dar respuesta al problema planteado.

#### **3.4.1.2 Fase demostrativa**

La fase demostrativa se aplicó durante la realización de la discusión de resultados, con el conocimiento e información obtenida en la fase indagatoria, se analizó la información sobre las causas principales que provocan la rotación de personal en una empresa de transporte pesado en la ciudad de Guatemala, Guatemala.

#### **3.4.1.3 Fase expositiva**

Esta fase se aplicó durante la presentación del informe final del Trabajo Profesional de Graduación ante la terna evaluadora, que se llevó a cabo en el sexto trimestre con el curso de Trabajo Profesional de Graduación II.

### **3.5 Alcance y tipo de estudio**

Este estudio responde a un carácter descriptivo, ya que permite estudiar y comprender las causas y efectos de la constante rotación de personal de la empresa de transporte pesado, ubicada en la ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala.

### **3.6 Técnicas de recopilación de información**

Las técnicas de recopilación de información que se utilizaron para la presente investigación fueron:

#### **3.6.3 Encuesta**

La encuesta se utilizó como una técnica de adquisición de información relacionada con aspectos laborales y satisfacción del personal, mediante cuestionarios previamente elaborados, a través de los cuales se conoció la opinión o valoración de los pilotos, jefes de transporte y personal de recursos humanos. Siendo la población total.

#### **3.6.4 Análisis estadístico de datos**

El análisis estadístico de datos se realizó por medio de tabulación de frecuencia de

datos obtenidos en las encuestas, en el cuestionario sobre satisfacción en el trabajo.

### **3.7 Instrumentos**

Los instrumentos utilizados en la presente investigación fueron:

#### **3.7.3 Cuestionario a personal operativo**

Se aplicó un cuestionario sobre satisfacción en el trabajo que permitió apreciar la manera como los diferentes empleados de la empresa se sienten y valoran los distintos elementos de su trabajo. Esto con el objetivo de evaluar las causas potenciales y reales de la rotación de personal operativo.

#### **3.7.4 Cuestionario a jefes de transporte y área de Recursos Humanos**

Se aplicó un cuestionario con el objetivo de evaluar el índice de rotación de personal y también para determinar si en la empresa cuentan con plan de acción para reducir la rotación de personal de operaciones.

### **3.8 Población**

La población comprende a todos los pilotos y ayudantes de la empresa de transporte pesado ubicada en la ciudad de Guatemala, Departamento de Guatemala. La cual está integrada de la siguiente forma: a) 25 operativos del área de transporte; b) 4 jefes de transporte; y c) dos personas del área de recursos humanos.

### **3.9 Análisis estadístico de datos**

El análisis estadístico de datos se realizó por medio de tabulación de frecuencia de datos obtenidos en las encuestas, en los cuestionarios a personal operativo y cuestionario a jefes de transporte y área de recursos humanos.

## **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En el presente capítulo se analizan y discuten los resultados obtenidos a través de la aplicación de instrumentos en concordancia con cada una de las fases del proceso seleccionado para la elaboración del presente trabajo de graduación: Diseño de un plan para reducir la rotación de personal en una empresa de transporte pesado en la ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala (Anexo I).

Evaluar las causas potenciales y reales de rotación de personal en la empresa es el primer paso para establecer los objetivos de acuerdo con las necesidades existentes, seguido de determinar el índice de rotación de personal para concluir en la necesidad de Diseñar un plan de acción que permita reducir la rotación de personal. El plan se sugiere que sea de uso por el área de Recursos humanos y los jefes de transporte.

### **4.1 Presentación y análisis de resultados**

La obtención de información, su análisis y presentación se lleva a cabo a través de la aplicación de los instrumentos creados para el efecto y que cumplen con las fases antes mencionadas para el desarrollo del presente informe.

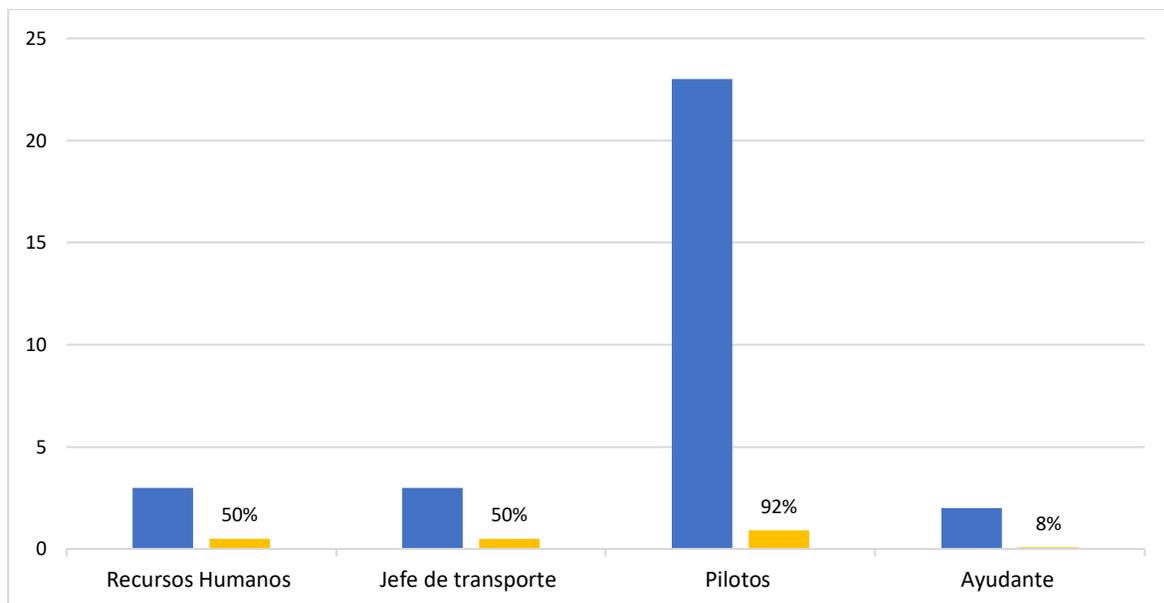
### **4.2 Determinación de necesidad de un plan de acción para reducir la rotación laboral.**

La determinación de la necesidad de un plan de acción para reducir la rotación de personal, se llevó a cabo a través de la aplicación de instrumentos de acuerdo con el análisis del área de operaciones, jefes de transporte y Recursos Humanos. De acuerdo con el análisis obtenido de los instrumentos se puede determinar que la mayor parte de personas que laboran para la empresa son mayor de 31 años, indican que se encuentran satisfechos con su trabajo. sin embargo, en la empresa no los capacitan, bienestar laboral y oportunidades de desarrollo. Asimismo, que tienen una regular relación laboral con el jefe y que el salario es regular.

El presente capítulo aborda el marco de estudio, a través de los diferentes procesos metodológicos de la investigación, mediante la comprobación, análisis y discusión de resultados, relacionados con los objetivos específicos que se buscaron principalmente:

1. Evaluar las causas potenciales y reales de rotación de personal en la empresa de transporte pesado.
2. Determinar el índice de rotación de personal en la empresa de transporte pesado.
3. Diseñar un plan de acción que permita reducir la rotación de personal en la empresa de transporte pesado.

**FIGURA 1**  
**INFORMACIÓN OBTENIDA POR MEDIO DEL CENSO AL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS, JEFES DE TRANSPORTE, PILOTOS Y AYUDANTES.**



Nota: Datos recopilados en la encuesta dirigida a Recursos Humanos, jefes de transporte, pilotos y ayudantes de la empresa de transporte pesado en la ciudad de Guatemala, julio 2022.

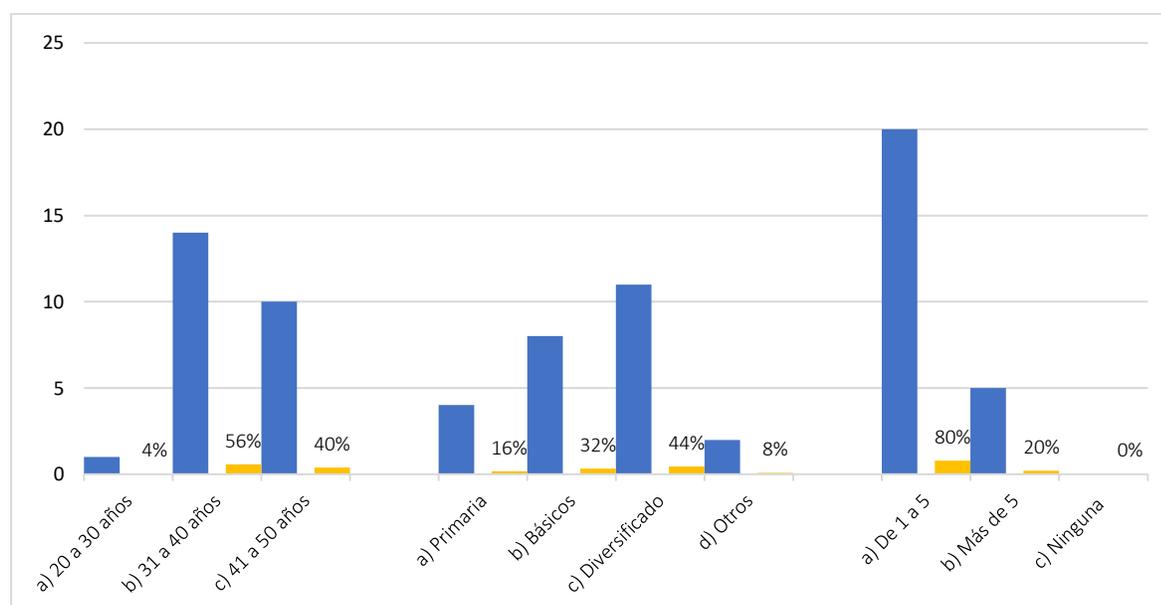
En la figura 1 se puede observar la encuesta realizada a treinta y un (31) personas de la empresa dedicada a brindar servicios de transporte pesado en la ciudad de Guatemala departamento de Guatemala.

Se presenta la información recopilada a través del trabajo de campo por medio de encuestas aplicadas a 25 empleados del área de operaciones pilotos; 3 jefes de transporte y 3 jefes de del área de Recursos Humanos, en donde se obtuvo información con respecto a puesto de trabajo, edad, dependencia y permanencia dentro de la empresa.

En la encuesta realizada a veinticinco (25) trabajadores del área de operaciones de la empresa dedicada a brindar servicios de transporte pesado en la ciudad de Guatemala departamento de Guatemala, se pudieron conocer aspectos relacionados con su pertenencia dentro de la empresa, así como su percepción en cuanto a los factores que los impulsa a tomar decisiones relacionadas con su actividad laboral.

A continuación, se presenta la información recopilada a través del trabajo de campo por medio de cuestionarios enviados de forma digital en formatos forms (es una herramienta que permite la generación rápida de formularios, cuestionarios y encuestas) a veinticinco (25) trabajadores del área de operaciones, veintitrés (23) pilotos y dos (2) ayudantes, con el fin de obtener información que demuestre las causas potenciales y reales de rotación de personal.

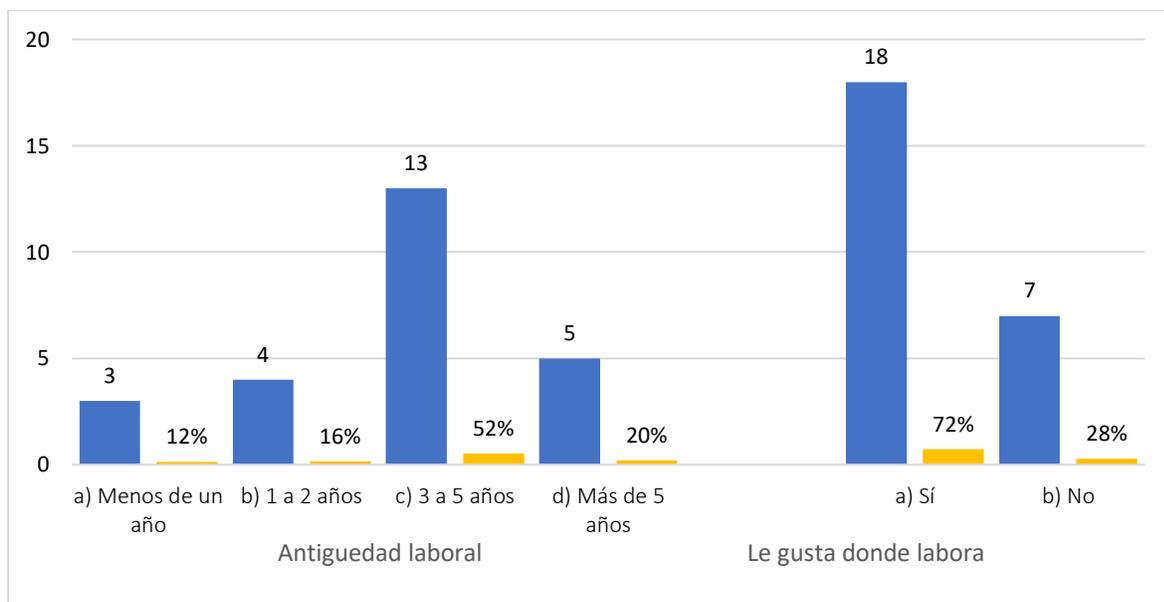
**FIGURA 2**  
**DATOS GENERALES DEL PERSONAL OPERATIVO (EDAD, EDUCACIÓN Y DEPENDENCIA FAMILIAR)**



Nota: Datos recopilados en la encuesta dirigida al personal operativo pilotos y ayudantes de la empresa de transporte pesado en la ciudad de Guatemala, julio 2022.

De conformidad con la figura 2, se puede establecer que el 56% de los empleados del área operativa de la empresa tienen un rango de edad entre los 31 a 40 años, seguido de las edades de 41 a 50 años con un 40%, así mismo, se puede observar que el 44 % de los empleados tienen un nivel académico de diversificado y con relación a dependencia laboral el 80% indica que de 1 a 5 personas dependen de los ingresos que ellos obtienen en la empresa.

**FIGURA 3**  
**ANTIGÜEDAD Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL OPERATIVO**



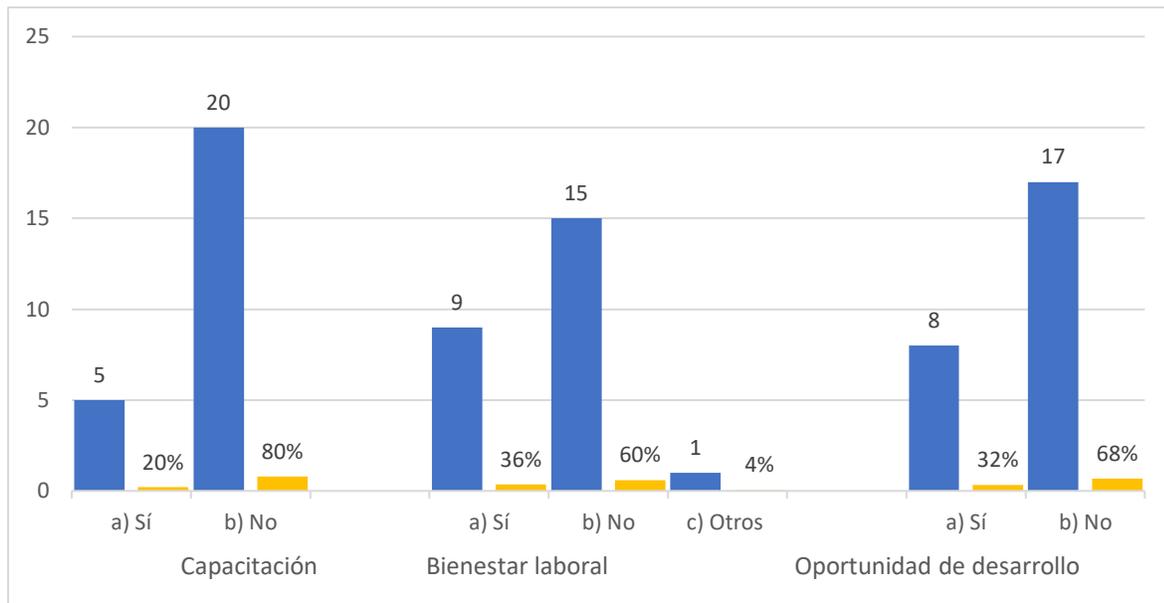
Nota: Datos recopilados en la encuesta dirigida al personal operativo pilotos y ayudantes de la empresa de transporte pesado en la ciudad de Guatemala, julio 2022.

La figura anterior, muestra el tiempo que tienen de estar laborando los trabajadores del área operativo dentro de la empresa, dicha información deja en evidencia que el 80% de los trabajadores tienen menos de cinco años de laborar en la empresa, disminuyendo su permanencia con forme pasan los años, hasta tener solo un 20 % con más de 5 años de antigüedad laboral. Así mismo, se puede observar que el 72 % de los encuestados indican que les gusta el área donde trabajan.

De acuerdo a la encuesta realizada a jefes de transporte y Recursos Humanos, el motivo principal por el cual los trabajadores se retiran es por renuncia por causa del estrés laboral

seguido de falta de motivación laboral lo cual es preocupante con respecto a los costos que representan para la empresa.

**FIGURA 4**  
**SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES**



Nota: Datos recopilados en la encuesta dirigida al personal operativo pilotos y ayudantes de la empresa de transporte pesado en la ciudad de Guatemala, julio 2022.

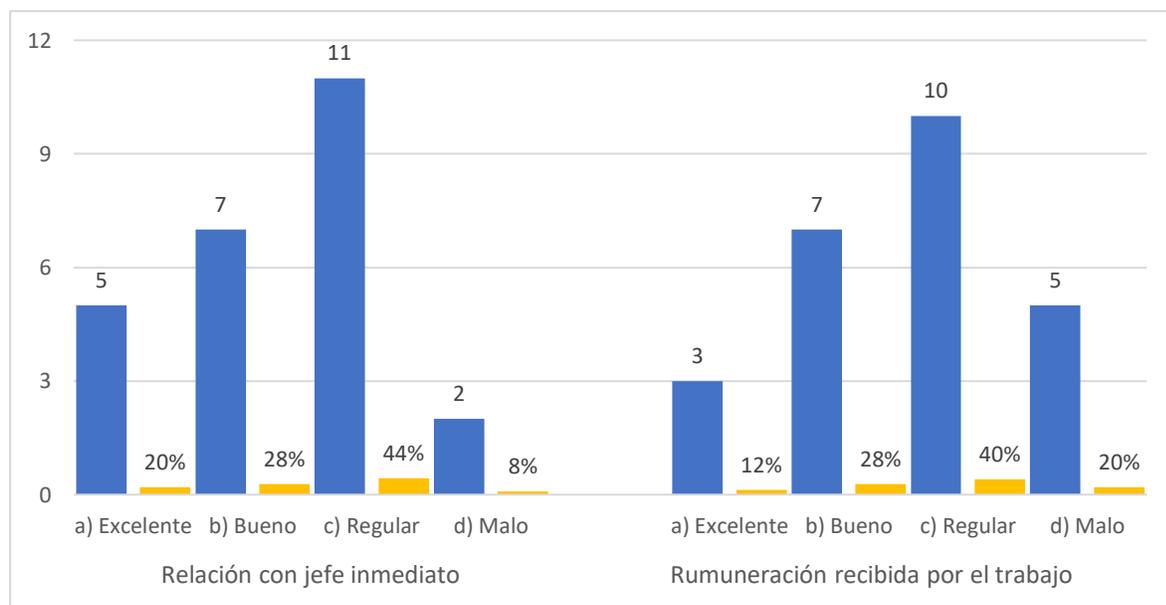
Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos. Muy ligado a la satisfacción está la motivación, pero hay que dejar claro que no son directamente proporcionales ambas variables. Por medio de la motivación se describen las fuerzas que actúan dentro de una persona para iniciar y dirigir su comportamiento.

Según la información recopilada en la encuesta el 80% del personal responde que no les ofrecen capacitaciones. Es importante resaltar que la capacitación es una herramienta fundamental en la empresa, es un proceso continuo de enseñanza y aprendizaje, que tiene la finalidad de ofrecer un aumento en el desempeño, dándole al empleado las herramientas específicas y técnicas para mejorar capacidades, habilidades y destrezas.

Por otro lado, la oportunidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo: es la probabilidad, percibida por los trabajadores, de que en la organización encontrará apoyo y estímulo para el crecimiento personal y profesional, mediante políticas justas y efectivas de capacitación y de promoción. Asimismo, se puede determinar que la empresa tanto en bienestar laboral como en oportunidad de desarrollo tienen los porcentajes más elevados de insatisfacción por parte de los trabajadores, debido a que estos ven mermadas sus posibilidades de crecimiento o sus deseos profesionales.

“La información obtenida, comprueba la veracidad de la teoría planteada por Frederick Herzberg al indicar que el nivel de rendimiento en las personas, varían en función del nivel de satisfacción”. (Guerra Santos, 2017)

**FIGURA 5**  
**RELACIÓN CON EL JEFE INMEDIATO Y SATISFACCIÓN POR LA REMUNERACIÓN RECIBIDA POR TRABAJO REALIZADO.**



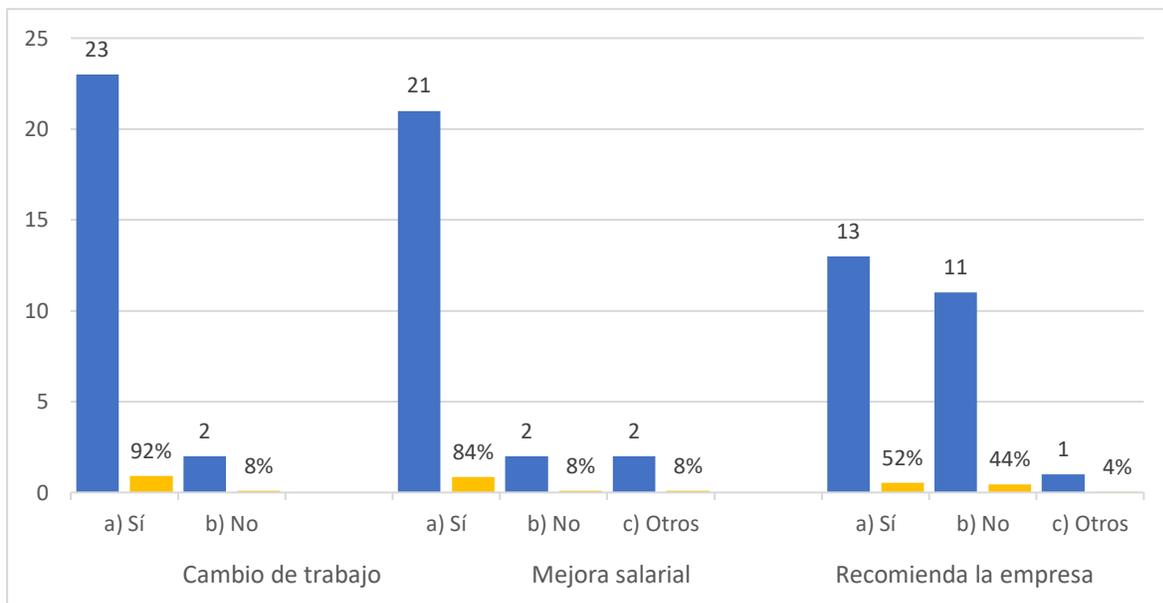
Nota: Datos recopilados en la encuesta dirigida al personal operativo pilotos y ayudantes de la empresa de transporte pesado en la ciudad de Guatemala, julio 2022.

Es importante que el área de Recursos Humanos tenga conocimiento de la relación del jefe con el subordinado, ya que esto impacta en la rotación de personal.

En la figura anterior se puede observar que el 20% tiene una relación laboral excelente con el jefe inmediato, el resto se encuentra entre una relación buena, regular y mala; con un 28%, 44% y 8% respectivamente. Cabe destacar que un buen jefe debe ser capaz de distribuir muy bien las tareas que asigna a cada empleado.

Así mismo, es importante mencionar que la remuneración es la cantidad de dinero que se da a un empleado como pago por un trabajo y/o servicio realizado para la empresa. Según los datos presentados en la figura 5 solo el 12% de los encuestados responden que tienen una remuneración excelente; el resto se encuentra entre buen; regular; y malo. Siendo este el total de 88%.

**FIGURA 6**  
**CAMBIO DE TRABAJO POR UNA MEJOR OPORTUNIDAD**



Nota: Datos recopilados en la encuesta dirigida al personal operativo pilotos y ayudantes de la empresa de transporte pesado en la ciudad de Guatemala, julio 2022.

En la figura anterior se pueden observar la forma en que los trabajadores toman la decisión de retirarse de la empresa. El 92% de los encuestados exponen que si tuvieran una mejor oportunidad laboral cambian de trabajo. Así mismo, al observar la insatisfacción en un 84% que muestra el personal del área de operaciones con respecto a la mejora salarial, no sorprende la respuesta afirmativa al consultar si se aprovecharía una mejor

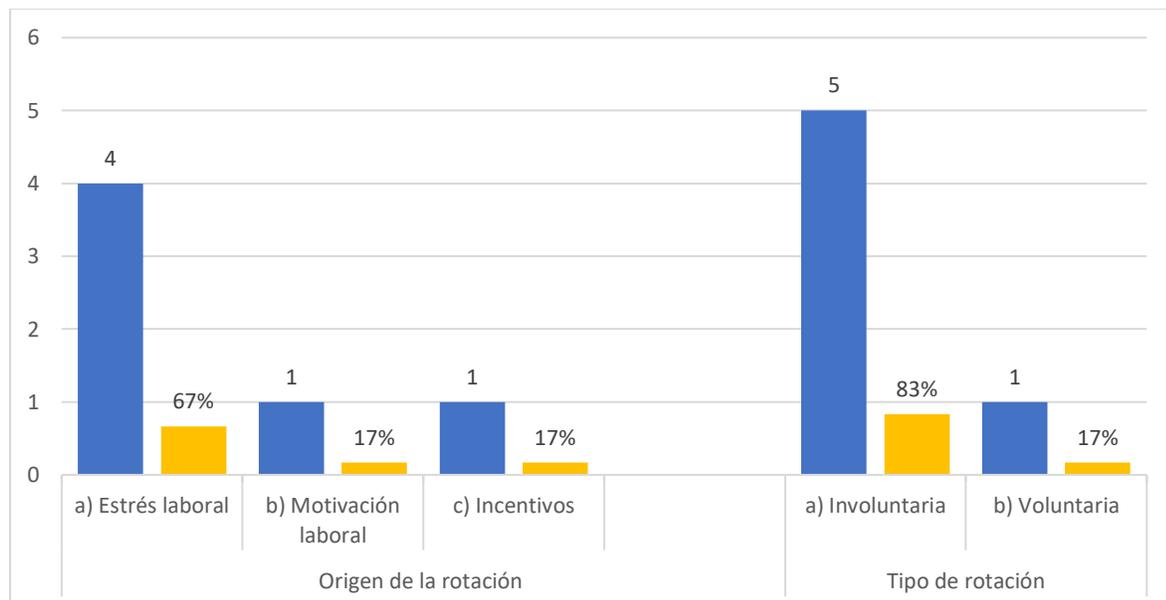
oportunidad laboral. Así mismo, se les pregunto con relación a si recomendaría la empresa para laborar y el 52 % indica que sí.

### 4.3 Resultados obtenidos de encuesta realizada a jefes de transporte y personal del área de Recursos Humanos.

Con el fin de conocer el punto de vista de los jefes de transporte y personal del área de Recurso Humanos con relación a la rotación del personal del área operativa, se realizado una encuesta a 3 jefes de transporte y 3 del área de Recursos humanos, evidenciando que en la empresa se da un alto nivel de estrés laboral y un alto nivel de rotación laboral involuntaria.

Derivado de dicha información, se verifico si en la empresa se realizaba una evaluación de satisfacción laboral de forma anual.

**FIGURA 7**  
**CAUSAS POTENCIALES Y REALES QUE PROVOCAN LA ROTACIÓN DE PERSONAL**



Nota:

Datos recopilados en la encuesta dirigida a jefes de transporte y área de Recursos Humanos de la empresa de transporte pesado en la ciudad de Guatemala, julio 2022

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una empresa que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen

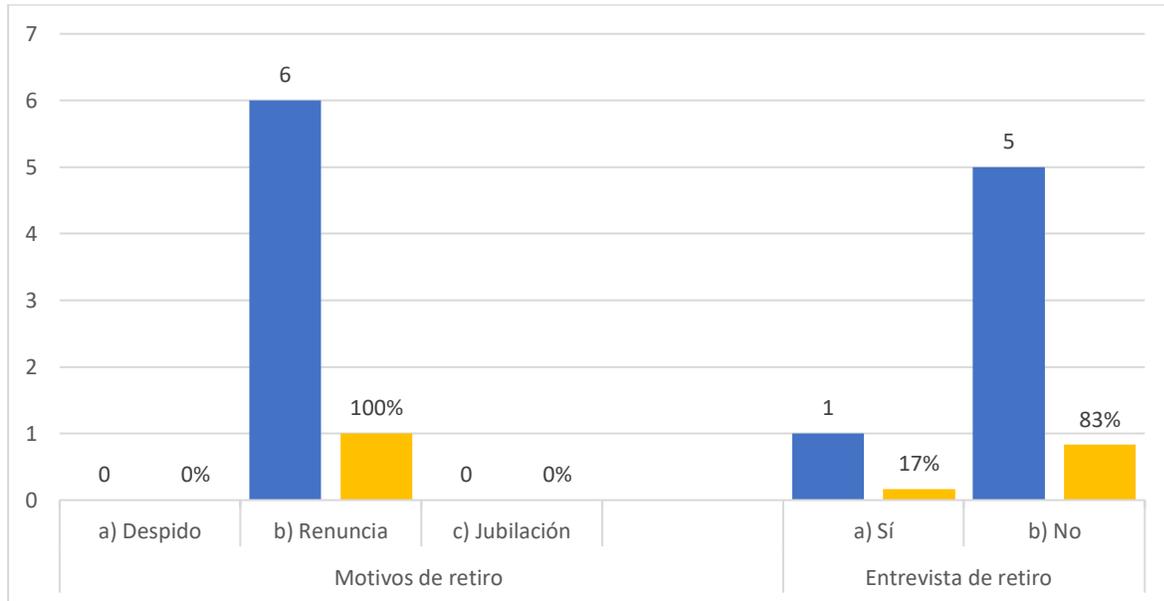
a la rotación del personal. Generalmente detrás de la rotación laboral involuntaria y voluntaria, se oculta causas que, como el estrés, la motivación laboral e incentivos.

“La compensación consiste de tres componentes principales. La compensación Directa comprende los sueldos u salarios, incentivos, bonos y comisiones de los empleados. La compensación indirecta comprende los beneficios proporcionados por los empleadores, y la compensación no monetaria incluye los programas de reconocimiento a los asalariados, trabajos gratificantes, apoyo organizacional, ambiente de trabajo y horas de trabajo flexibles para dar cabida a las necesidades personales. Por otra parte, para un empleador, la compensación constituye un costo de operación de tamaño considerable”. (Snell & Bohlender, 2013).

De acuerdo a los resultados obtenidos en la figura 6, se observa que el 67% de los jefes y personal del área de Recursos Humanos afirma que el origen de la rotación de personal se debe al estrés, seguido por el 17% por falta de motivación laboral y finaliza con el 17% por la falta de incentivos para los trabajadores.

Asimismo, se puede observar que la rotación laboral que se da en la empresa en un 83% es la involuntaria, sin embargo, al preguntar sobre los motivos de retiro del personal operativo, los jefes de transporte y personal del área de Recursos Humanos indican que es por renuncia personal.

**FIGURA 8**  
**MODALIDAD DE RETIRO DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA**



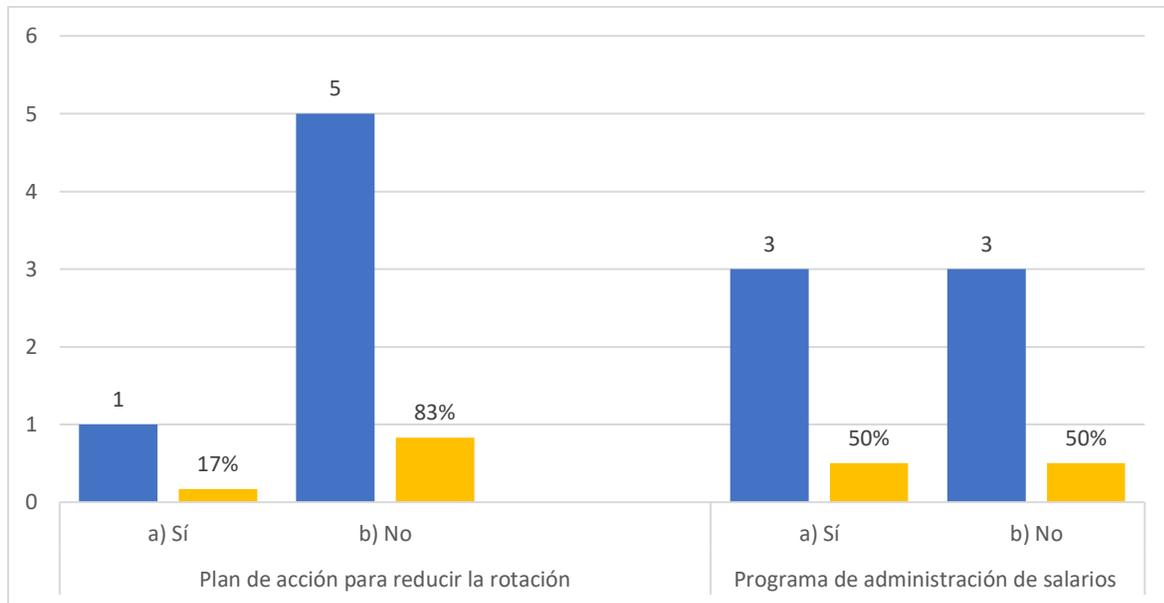
Nota: Datos recopilados en la encuesta dirigida a jefes de transporte y área de Recursos Humanos de la empresa de transporte pesado en la ciudad de Guatemala, julio 2022.

“El retiro voluntario (renuncia) en donde el trabajador argumenta su decisión definitiva de retirarse, siendo saludable, para asegurarse de quedar bien con su empleador, pero es aconsejable que, aunque no se convenga de un cambio de actitud se analicen las causas ya que indirectamente pueden ser originadas por la organización y que ello ayudaría a establecer medidas preventivas”. (Sotomayor, 2016). En la figura anterior, se observa que cien por ciento del personal operativo de la empresa, indica que la modalidad de retiro es renuncia voluntaria.

Una entrevista de retiro, es el encuentro privado que se da entre un empleado renunciante y un representante de la empresa, quien, en muchos casos, suele ser alguien de recursos humanos. En esta última cita, el trabajador responde una serie de preguntas relacionadas a su paso a su paso por la empresa y, en función a su disposición y sinceridad, se pueden identificar los problemas de la compañía. Así mismo se pudo observar que el 83% de los encuestados indican que no se hace entrevista del porque se retiran de la empresa.

Derivado de las respuestas obtenidas en el cuestionario dirigido al área de Recursos Humanos, se determinó que no cuentan con algún registro formal se pueda evidenciar el porcentaje de rotación laboral.

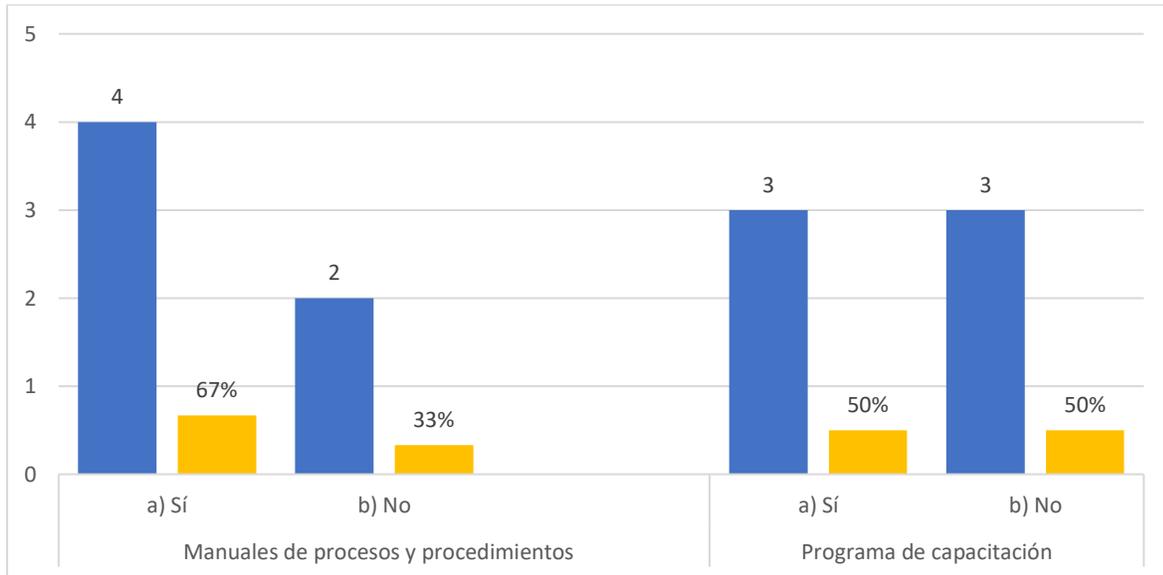
**FIGURA 9**  
**PLAN DE ACCIÓN Y PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS**



Nota: Datos recopilados en la encuesta dirigida a jefes de transporte y área de Recursos Humanos de la empresa de transporte pesado en la ciudad de Guatemala, julio 2022

Siendo los trabajadores de mucho valor para la empresa, se cuestionó al área de Recursos Humanos y jefes de transporte, si cuentan con un plan de acción para reducir la rotación de personal y si tienen un programa de administración de salarios. Se determinó que el 83% indican que no hay un plan acción y con relación al programa en un 50% responde que sí tienen, sin embargo, se debe actualizar.

**FIGURA 10**  
**CUENTA CON MANUALES DE FUNCIONES Y PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**



Nota: Datos recopilados en la encuesta dirigida a jefes de transporte y área de Recursos Humanos de la empresa de transporte pesado en la ciudad de Guatemala, julio 2022

Es de suma importancia que los trabajadores tengan conocimiento de las funciones que realizan en el puesto de trabajo, estas funciones se deben dar a conocer desde el ingreso de un nuevo trabajador.

Los beneficios de proporcionar capacitación están plenamente sustentados ya que se alienta el desarrollo personal, se conoce mejor el puesto, así como sus métodos, procedimientos y prácticas, incentiva la moral en el trabajo, favorece las relaciones internas, potencialmente crea líderes, repercute en los costos de operación y servicio, incrementa la comunicación, promueve la calidad, excelencia en el trabajo y se prepara el trabajador para una promoción.

**TABLA 1**  
**CONSECUENCIA DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL**

No.	Descripción
1	El desgaste físico y estrés
2	En muchos casos se pierde talento valioso para la empresa, también afecta en la productividad debido a que la falta de personal tiene relación directamente con la operación.
3	Un alto índice de rotación de personal,
4	carga de trabajo extra para otros colaboradores y pérdidas de tiempo. Invertir nuevamente en los costos que conlleva el proceso de reclutamiento.
5	mejor remuneración salarial y capacitaciones a los empleados
6	Desgaste físico y estrés

Nota: Datos recopilados en la encuesta dirigida a jefes de transporte y área de Recursos Humanos de la empresa de transporte pesado en la ciudad de Guatemala, julio 2022

En una pregunta abierta dirigida al área de Recursos Humanos y jefes de transporte, se indaga sobre cuales son algunas consecuencias de la rotación de personal. En la tabla No. 1 se dejaron detalladas.

Es importante mencionar, que la rotación de personal es un gran problema que afecta a las empresas en todos los tamaños, esto genera consecuencias que impactan a los dueños, colaboradores y clientes, continuación se pueden mencionar algunas: mala imagen de la empresa; inadecuado ambiente laboral; altos costos económicos; perdida de clientes; entre otros.

## 5. CONCLUSIONES

1. Se determinaron como principales causas de rotación de personal las siguientes: falta de capacitación, falta de bienestar laboral, poca oportunidad de desarrollo, regular relación con el jefe inmediato, regular remuneración recibida por el trabajo y estrés laboral.
2. En conclusión, el área de Recursos Humanos no aplica una entrevista de salida o desvinculación de personal, en donde el renunciante responda una serie de preguntas relacionadas a su paso por la empresa para identificar el motivo que lo llevo a retirarse de su puesto de trabajo.
3. Se determinó que en la empresa no cuentan con registros formales de rotación de personal, esto es tema alarmante para la empresa debido al impacto que tienen en la productividad y eficacia a la hora de cumplir con sus metas trazadas.
4. Para finalizar, se pudo determinar que en la empresa el tipo de retiro que se da es la renuncia voluntaria, de enero a agosto del 2022 no han despedido personal y en el área de Recursos Humanos no cuentan con un plan de acción para reducir la rotación de personal.

## **6. RECOMENDACIONES**

1. Es necesario que se estructure una adecuada entrevista de salida o desvinculación con el fin de conocer a profundidad y mejorar las situaciones que lleven a los pilotos a abandonar el puesto de trabajo, siendo esta una herramienta oportuna para evidenciar las situaciones en que se debería actuar rápidamente mediante estrategias de mejoramiento y así evitar que se siga aumentando el índice de rotación de personal.
2. Agregar un instrumento que incluya llevar registros y controles formales por periodos mensuales, trimestrales y/o semestrales, para obtener datos formales y objetivos sobre la rotación de personal.
3. El área de Recursos Humanos debe realizar las gestiones correspondientes para que se dé a conocer el plan de acción para reducir la rotación de personal en el área de operaciones de la empresa, presentado como propuesta.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Almadana Abon , S. A. (2016). Dirección estratégica de recursos humanos y compensación total. Dirección estratégica de recursos humanos y compensación total, 335. Malagana, Colombia , Colombia: Publicación y Divulgación Científica , Universidad de Málaga.
- Calva Aguilar, J. (febrero de 2020). Propuesta de modelo de trabajo óptimo para mejorar la rotación voluntaria de personal y el "choque entre generaciones": Análisis de cinco agencias de marketing digital. Propuesta de modelo de trabajo óptimo para mejorar la rotación voluntaria de personal y el "choque entre generaciones": Análisis de cinco agencias de marketing digital. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos (8 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Contreras Ibarra, N. A. (febrero de 2019). Desarrollo Organizacional: Modelo del clima laboral para incrementar la productividad en una empres manufacturera de mexico. Desarrollo Organizacional: Modelo del clima laboral para incrementar la productividad en una empres manufacturera de mexico. Mexico , Mexico : Universidad Nacional de México .
- García Portillo , A. G. (28 de febrero de 2019). La Gestión de beneficios no Económicos en empresas de Servicio Telefónico (call center) en el municipio de Guatemala. La Gestión de beneficios no Económicos en empresas de Servicio Telefónico (call center) en el municipio de Guatemala, 167. Guatemala, Guatemala, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala .
- Guerra Santos, E. C. (31 de octubre de 2017). Relación de la satisfacción lanoral y compensaciones . Relación de la satisfacción lanoral y compensaciones , 106. Guatemala, Guatemala, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

- Hernández Leòn, M. A. (31 de enero de 2018). Índice de rotación y propuesta para retener al personal clave en una empresa metalmecanica. Índice de rotación y propuesta para retener al personal clave en una empresa metalmecanica, 90. México, México, México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Jiménez Cacho, R. (12 de junio de 2017). La motivación laboral y su influencia en la empresa. 154. España, Valladolid, España: Universidad de Valladolid.
- Martínez Rivas , M., & Venot de Suárez, C. (abril de 2016). Plan Estrategico Nacional de Logística de Carga -PENLG- Guatemala 2015-2030. Guatemala , Guatemala .
- Medina, J. B., Fernández Herrera, M., Moscoso Huarca, Y., & Vera Medina , J. (julio de 2016). Influencia del Clima, Motivación y la Satisfacción Laboral en la Rotación Laboral de la Generación “Y” en las Entidades Bancarias de la Ciudad del Cusco. Influencia del Clima, Motivación y la Satisfacción Laboral en la Rotación Laboral de la Generación “Y” en las Entidades Bancarias de la Ciudad del Cusco. Santiago de surco , Peru.
- Orbe Silva , A. G. (31 de enero de 2019). Factores motivacionales que inciden en la rotación de personal en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria- SEPS. Factores motivacionales que inciden en la rotación de personal en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria- SEPS, 99. Quito , Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Pacheco , N. B., Esquivel Laurente, V. A., Rojas Marroquin, A., & Zavaleta Flores , L. A. (2 de febrero de 2017). Influencia del Clima, Motivación y la Satisfacción Laboral en la Rotación Laboral de la Generación “Y” en las Entidades Bancarias de la Ciudad del Cusco. Influencia del Clima, Motivación y la Satisfacción Laboral en la Rotación Laboral de la Generación “Y” en las Entidades Bancarias de la Ciudad del Cusco, 119. Perú, Santiago de Surco, Perú: Pontificia Universidad Catolica del Péru.
- Snell, S., & Bohlender, G. (2013). Administración de Recursos Humanos, 16a. Ed. México : Impreso en México .

- Sotomayor, A. A. (2016). Admnsitración de recursos Humanos. México: Talleres de Serna Impresos, S.A. de C.V.
- Taracena Custodio, M. E. (30 de marzo de 2017). El salario emocional y su impacto en la rotación de personal de ventas en una empresa comercial durante el año 2016. 109. Guatemala, Guatemala , Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Torres Flóres, D., Arce Bonilla , L. C., & Ibarquen Mosquera , H. (enero de 2020). El aparte de los beneficios sociales a la motivación laboral en los hoteles Pymes: Caso Villavicencio, colombia. El aparte de los beneficios sociales a la motivación laboral en los hoteles Pymes: Caso Villavicencio, colombia. Colombia , Colombia: Ecnómicas Cuc.
- Umaní Pérez, I. (2018). Satisfacción Laboral y Rotación del Personal Nombrado y Contratado en plaza Orgánica de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2018. Satisfacción Laboral y Rotación del Personal Nombrado y Contratado en plaza Orgánica de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2018. Perur, Peru: Escuela de posgrado, Universidad César Vallejo .

# ANEXOS

# Control de Rotación Laboral

**ANEXO 1  
AÑO 2022**



**DIRIGIDO AL ÀREA DE RECURSOS  
HUMANOS**

# PRESENTACIÓN

A continuación, se presenta la propuesta: una entrevista de separación o salida y un formato de control de rotación deseada y no deseada, dirigido al área de Recursos Humanos de una empresa de transporte pesado ubicada en la ciudad de Guatemala, Departamento de Guatemala, con el fin, de proporcionar herramientas de registro y control de la rotación laboral existente.

Esperando que estos documentos sean herramientas de apoyo para llevar un registro y control de la rotación laboral y que permitan realizar comparaciones para elaborar diagnósticos, y prevenir o proporcionar alguna predicción con relación al personal que se encuentra activo en la empresa. Asimismo, implementar una entrevista de separación o salida a personas que renuncien o sean despedidas para diagnosticar las razones por que los trabajadores abandonan su puesto de trabajo.

Cabe mencionar, que los mismos fueron desarrollados mediante la información recabada en los cuestionarios dirigidos al área de recursos Humanos, jefes de transporte y área operativa (pilotos y auxiliares).

## Índice

Pág.

1. Justificación.....	2
2. Alcance.....	2
3. Objetivos.....	2
4. Políticas.....	3
5. Responsables.....	3
6. Recursos.....	4
7. Entrevista de separación o salida.....	5
8. Formato de control laboral.....	6

## **Justificación**

La rotación de personal es el número de trabajadores que entran y salen de la empresa en un determinado periodo de tiempo. La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en un tiempo determinado.

Los costos relacionados con la separación de cada empleado y la empresa. comprenden: Costos de reclutamiento y selección; costos de registros y documentación; costos de provisión; y costos de separación; entre otros.

El instrumento técnico de registro y control de la rotación, es un procedimiento administrativo, que consiste en registrar y controlar la rotación de personal deseada y no deseada en un determinado periodo de tiempo, está rotación se puede medir de forma mensual, trimestral, semestral y/o anual. Asimismo, implementar una entrevista de separación o salida, a las personas que renuncian o son despedidas, para diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan la rotación de personal.

## **Alcance**

El control de rotación laboral es aplicable para los trabajadores de la empresa de transporte pesado en la ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala, comprendido por el área de recursos humanos, jefes de transporte y área operativa.

## **Objetivos del control de rotación laboral**

### **Objetivo General**

Proporcionar a la empresa instrumentos técnicos que le permita llevar el control de la rotación de personal deseada (despidos) y no deseada para calcular el índice de rotación

de personal y conocer las causas más frecuentes que provocan que los trabajadores abandonen su puesto trabajo.

## Objetivos Específicos

- Proporcionar a la empresa un instrumento técnico que le permita llevar registro y control de la rotación deseada y no deseada.
- Proporcionar un instrumento técnico, para determinar el índice de rotación de personal que se da en la empresa.
- Conocer las causas más frecuentes que provocan que los trabajadores abandonen su puesto de trabajado.

## Políticas

- Todo personal que renuncie de forma voluntaria debe llenar una entrevista de desvinculación o salida laboral.
- El área de recursos Humanos debe llevar un registro y control del personal que ingresan y salen de la empresa.
- Informar a donde corresponde sobre el índice de rotación laboral en la empresa.
- Identificar las causas que provocan la rotación de personal.
- Análisis del entorno laboral: tomar en cuenta las recomendaciones de las personas expertas en la materia para elaborar un estudio, pero, especialmente, debes acercarte a la gente.
- Darle seguimiento a los problemas, dudas e inquietudes del personal.

## Responsables

**Área de recursos humanos:** Serán los responsables de velar por que las personas que se retiren de forma voluntaria de su puesto de trabajo llenen la entrevista de salida o desvinculación laboral y se llevarán el registro y control de las personas que ingresen y salgan de la empresa.

**Jefe Inmediato:** informar al área de recursos humanos cuando alguno de sus colaboradores se retire del puesto de trabajo de forma voluntaria

**Área de operaciones (pilotos, auxiliares y mecánico):** Serán los que llenen la entrevista de salida y desvinculación laboral.

## Recursos

### 1. Recursos Tecnológicos

Cantidad	Descripción
1	Computadora de escritorio o Laptop
1	impresora Multifuncional
	Tener Excel instalado en la computadora

### 2. Recursos Humanos

Cantidad	Descripción
1	Persona encargada de imprimir, entregar y archivar la entrevista de salida o desvinculación laboral.
1	Un asistente de recursos humanos encargado de ingresar información al formato de control de rotación laboral.
1	Encargado de evaluar las causas y índice de rotación laboral.

### 3. Recursos Económicos

Cantidad	Descripción	Costo
1	Resma de hojas bond 80 gramos	Q40.00
1	Lapicero	Q 2.00



## ENTREVISTA DE SEPARACIÓN O SALIDA

**Objetivo:** Documentar la información y analizarla para tomar acciones correctivas y mejorar las áreas de oportunidad.

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_ Fecha de contrato: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_ Fecha de la entrevista: \_\_\_\_\_

Nombre de su supervisor: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

1. ¿Correspondió el puesto a sus expectativas? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿por qué? \_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es su opinión franca y honesta sobre:

a) su puesto de trabajo? \_\_\_\_\_

b) las condiciones de trabajo? \_\_\_\_\_

c) la orientación que recibió sobre su puesto? \_\_\_\_\_

d) la capacitación que se proporcionó? \_\_\_\_\_

e) su nivel de compensación? \_\_\_\_\_

f) las prestaciones que se le ofrecieron? \_\_\_\_\_

g) el trato que usted recibió de su supervisor o gerente? \_\_\_\_\_

3. ¿Cuál es la principal razón que lo hace renunciar a su puesto de trabajo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Cómo podría la empresa haber impedido su renuncia?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Qué sugerencias constructivas tiene usted para contribuir al mejoramiento laboral de la empresa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**¡Muchas gracias por su tiempo y le deseamos buena suerte!**  
**Área de Recursos Humanos.**

# FORMATO DE CONTROL DE ROTACIÓN LABORAL

DEPARTAMENTO / PUESTO						OCTUBRE							
CÓDIGO	GG	GD	MM	ASIST.	Operaciones	ACCIONES DE BAJA DE PERSONAL				Actual	Alta	Total baja	Total Activos
						Despido	Renuncia	Jubilación	Defunción				
1.00.00													
1.01.00					Jefe de Recursos Humanos					1			1
1.02.00					Asistente de Recursos Humanos					2			2
1.03.00													
<b>DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:</b>						-	-	-	-	<b>3</b>	-	-	<b>3</b>
2.00.00													
2.01.00					Jefe de operaciones					2			2
2.01.01					Pilotos					23			23
2.01.02					ayudantes					2			2
2.02.00					Jefe de mantenimiento					1			1
<b>DEPARTAMENTO DE OPERACIONES:</b>						-	-	-	-	<b>28</b>	-	-	<b>28</b>
<b>TOTAL PERSONAL REGISTRADO POR MES</b>						-	-	-	-	<b>31</b>	-	-	<b>31</b>

DEPARTAMENTO / PUESTO						NOVIEMBRE							
CÓDIGO	GG	GD	MM	ASIST.	Operaciones	ACCIONES DE BAJA DE PERSONAL				Actual	Alta	Total Baja	Total activos
						Despido	Renuncia	Jubilación	Defunción				
1.00.00										-			-
1.01.00					Jefe de Recursos Humanos					1			1
1.02.00					Asistente de Recursos Humanos					2			2
1.03.00										-			-
<b>DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:</b>						-	-	-	-	<b>3</b>	-	-	<b>3</b>
2.00.00										-			-
2.01.00					Jefe de operaciones					2			2
2.01.01					Pilotos					23			23
2.01.02					ayudantes					2			2
2.02.00					Jefe de mantenimiento					1			1
<b>DEPARTAMENTO DE OPERACIONES:</b>						-	-	-	-	<b>28</b>	-	-	<b>28</b>
<b>TOTAL PERSONAL REGISTRADO POR MES</b>						-	-	-	-	<b>31</b>	-	-	<b>31</b>



**CONTROL SEMESTRAL DE ROTACIÓN DESEADA Y NO DESEADA DEL RECURSO HUMANO**  
**Empresa de transporte pesado**  
**Periodo de octubre a diciembre del 2022**



Mes	E: Numero de personas contratadas durante el periodo considerado (mes y/o año)	S: Personas desvinculadas durante el mismo periodo sin considerar jubilaciones y/o defunciones			F1: Número de trabajadores existentes al inicio del periodo considerado	F2: Número de trabajadores al final del periodo.	Índice de Rotación de Personal (IRP) %
		Bajas: Despidos y Renuncia	Jubilaciones y defunciones	Total bajas			
octubre	1	1		1	29	29	0.86
noviembre	-	-		-	29	29	0.00
diciembre	-	-		-	29	29	0.00
	-	-		-		-	#iDIV/0!
	-	-		-		-	#iDIV/0!
	-	-		-		-	#iDIV/0!
	-	-		-		-	#iDIV/0!
	-	-		-		-	#iDIV/0!
	-	-		-		-	#iDIV/0!
	-	-		-		-	#iDIV/0!
	-	-		-		-	#iDIV/0!
	-	-		-		-	#iDIV/0!



**Formula:**  $IRP = \frac{E + S}{2} * 100 / PE$

**Índice bajo:** Un índice de rotación de personal bajo o equivalente a 0% puede deberse a un estancamiento de la empresa.

**Índice alto:** Un índice alto de rotación de personal por el contrario nos habla de un problema grave dentro de la empresa, ya que genera para la misma elevados costos.



## 9. ANEXO 2

### Encuesta realizada a personal operativo



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



No. \_\_\_\_\_

Tesis	<b>DISEÑO DE UN PLAN PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE PESADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.</b>
<b>ENCUESTA A PERSONAL OPERATIVO</b> El objetivo de este cuestionario es obtener información para conocer las causas potenciales y reales de rotación de personal en la empresa. La información aquí escrita se manejará de forma confidencial y exclusivamente para fines de estudio y no lo comprometerá en su desempeño laboral, por lo que se le agradece su apoyo	

**Instrucciones:** A continuación, se presenta una serie de preguntas que incluye aspectos relacionados con su trabajo, en donde se le pregunta por su grado de satisfacción. Por favor, marque la que considere adecuada.

**1. ¿Puesto que ocupa en la empresa?**

- a) Piloto
- b) Auxiliar

**2. ¿Le gusta el área donde labora?**

- a) Sí
- b) No

**3. ¿Indique su rango de edad**

- a) 20 a 30 años
- b) 31 a 40 años
- c) 41 a 50 años

**4. ¿Cuál es su nivel de estudio?**

- a) Primaria
- b) Básicos
- c) Diversificado
- d) Otros



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



5. **¿Económicamente, cuántas personas dependen de usted?**
  - a) De 1 a 5
  - b) Más de 5
  - c) Ninguna
  
6. **¿Cuántos años tiene de laborar para la empresa?**
  - a) Menos de un año
  - b) 1 a 2 años
  - c) 3 a 5 años
  - d) Más de 5 años
  
7. **¿Recibió capacitación sobre su puesto de trabajo?**
  - a) Sí
  - b) No
  - c) Otros
  
8. **¿Cómo califica la relación laboral con su jefe inmediato?**
  - a. Excelente
  - b. Bueno
  - c. Regular
  - d. Malo
  
9. **¿La empresa se preocupa por su bienestar laboral?**
  - a) Sí
  - b) No
  - c) Otros
  
10. **¿Cómo calificaría la remuneración que percibe por el trabajo realizado?**
  - a) Excelente
  - b) Bueno
  - c) Regular



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



d) Malo

**11. ¿En la empresa tiene oportunidad de desarrollo profesional?**

- a. Sí
- b. No
- c. Otros

**12. ¿Cambiaría de trabajo por un mejor salario?**

- a) Sí
- b) No
- c) Otros

**13. ¿Alguno de sus compañeros se ha retirado por mejora salarial?**

- a) Sí
- b) No
- c) Otros

**14. ¿Recomendaría la empresa a otros para trabajar en el área de transporte?**

- a) Sí
- b) No
- c) Otros

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

## Anexo 2 Encuesta realizada a jefes de transporte y área de Recursos Humanos



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



No. \_\_\_\_\_

<b>Tesis</b>	<b>DISEÑO DE UN PLAN PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE PESADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.</b>
<p><b>ENCUESTA A JEFES DE TRANSPORTE Y ÀREA RECURSOS HUMANOS</b></p> <p>El objetivo de este cuestionario es obtener información para conocer las causas potenciales y reales de rotación de personal en la empresa. La información aquí escrita se manejará de forma confidencial y exclusivamente para fines de estudio y no lo comprometerá en su desempeño laboral, por lo que se le agradece su apoyo</p>	

**Instrucciones:** A continuación, se presenta una serie de preguntas que incluye aspectos relacionados con su trabajo, en donde se le pregunta por su grado de satisfacción. Por favor, marque la que considere adecuada.

- 1. ¿Puesto que ocupa en la empresa?**
  - a) Recursos Humanos
  - b) Jefe de transporte
  
- 2. ¿Qué tipo de rotación se da en la empresa?**
  - a) Involuntaria
  - b) Voluntaria
  - c) Otros
  
- 3. ¿Qué factores son los originan la rotación del personal?**
  - a) Estrés laboral
  - b) Motivación laboral
  - c) Incentivos
  - d) Otros
  
- 4. ¿Cuáles son las consecuencias de la rotación de personal en la empresa?**
  
- 5. ¿Cuáles son los motivos de retiro del personal?**
  - a) Despido
  - b) Renuncia



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
 ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



- c) Jubilación
- d) Otros

6. **¿Realiza entrevista de retiro del personal de la empresa?**

- a) Sí
- b) No
- c) Otros

7. **¿En la empresa existe un plan de acción para reducir la rotación de personal?**

- a) Sí
- b) No
- c) Otros

8. **¿Cuentan con un programa de administración de salario que compense a los empleados?**

- a) Sí
- b) No
- c) Otros

9. **¿En el departamento de transporte cuentan con manuales de procesos y procedimientos?**

- a. Sí
- b. No
- c. Otros

10. **¿El área de transporte cuenta con un programa de capacitación para el personal?**

- a) Sí
- b) No
- c) Otro

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

## 10. ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 CONSECUENCIA DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL .....	37
---	----

## 11. ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 INFORMACIÓN OBTENIDA POR MEDIO DEL CENSO AL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS, JEFES DE TRANSPORTE, PILOTOS Y AYUDANTES. ....	26
FIGURA 2 DATOS GENERALES DEL PERSONAL OPERATIVO (EDAD, EDUCACIÓN Y DEPENDENCIA FAMILIAR) .....	27
FIGURA 3 ANTIGÜEDAD Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL OPERATIVO.....	28
FIGURA 4 CAPACITACIÓN, BIENESTAR LABORAL Y OPORTUNIDAD DE DESARROLLO .....	29
FIGURA 5 RELACIÓN CON EL JEFE INMEDIATO Y SATISFACCIÓN POR LA REMUNERACIÓN RECIBIDA POR TRABAJO REALIZADO.....	30
FIGURA 6 FACTORES QUE INFLUYEN PARA QUE LAS PERSONES CAMBIEN DE TRABAJO .....	31
FIGURA 7 CAUSAS POTENCIALES Y REALES QUE PROVOCAN LA ROTACIÓN DE PERSONAL.....	32
FIGURA 8 MODALIDAD DE RETIRO DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA.....	34
FIGURA 9 PLAN DE ACCIÓN Y PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS.....	35
FIGURA 10 TIENEN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL PERSONAL OPERATIVO.....	36