



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS**

**MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**EL IMPACTO FINANCIERO DE LA EMPRESA GOVAHORMIGON GENERADO  
POR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN SUS AREAS DE PRODUCCIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR  
EL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**AUTORA:**

**BLANCA VIVIANA CASTILLO RON**

**DIRECTOR:**

**EDUARDO BALDEÓN MSC.**

**QUITO, MARZO 2015**

### **Certificación del estudiante de autoría del trabajo**

Yo, Blanca Viviana Castillo Ron, con cédula de identidad N. 1717741001 declaro bajo juramento que el trabajo de grado titulado: **“EL IMPACTO FINANCIERO DE LA EMPRESA GOVAHORMIGON GENERADO POR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN SUS AREAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.”**

Corresponde a mi autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional, además; acepto y estoy de acuerdo con los términos de la Ley de Propiedad Intelectual, reconociendo que todos los derechos del presente trabajo de investigación pertenecen a la Universidad Tecnológica Equinoccial, según Reglamento y Normatividad institucional vigente.

---

**Blanca Viviana Castillo Ron**

C.C. No. 1717741001

## Informe de Aprobación del Director del Trabajo de Grado

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado “**EL IMPACTO FINANCIERO DE LA EMPRESA GOVAHORMIGON GENERADO POR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN SUS AREAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.**” presentado por la Señorita Ingeniera **Blanca Viviana Castillo Ron**, previo a la obtención del Grado de Magister en Gestión de Talento Humano, considero que el mencionado Trabajo de Grado reúne los requisitos y disposiciones emitidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial, por medio de la Dirección General de Posgrados para ser sometido a la evaluación por parte del Tribunal examinador que se designe.

En la ciudad del D.M. de Quito, a los 10 días del mes de febrero del 2015.

---

**EDUARDO ALFONSO BALDEÓN PADILLA MSC.**

**C.I.170655569-3**

**DEDICATORIA**

*A lo mejor que el Señor me ha dado, mis padres y hermanos, por su amor y apoyo incondicional que día a día me han brindado.*

*A mi Director de Trabajo de Grado, profesores y compañeros que diariamente estuvimos apoyándonos en esta etapa estudiantil.*

*Y especialmente a ese ser sublime, Dios, por darme la oportunidad de realizar el presente trabajo de grado.*

**VIVIANA**

## **AGRADECIMIENTO**

*En primer lugar a mi Padre Celestial, por bendecirme y dotarme de sabiduría diariamente lo cual me ha permitido seguir escalando por el camino de la superación.*

*A mis padres y hermanos mil gracias por sus ejemplos, consejos y apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida.*

*A mi Director de Tesis una persona con gran calidad humana y conocimientos sólidos quien con su experiencia y apoyo me dirigió en el desarrollo de la presente tesis, así como también a cada uno de mis maestros por cada una de las enseñanzas.*

**VIVIANA**



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

**“EL IMPACTO FINANCIERO DE LA EMPRESA GOVAHORMIGON GENERADO  
POR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN SUS ÁREAS DE PRODUCCIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN.”**

Autora: Blanca Viviana Castillo Ron

Director: Eduardo Baldeón Padilla M.Sc.

Fecha: Febrero 2015

**RESUMEN**

La presente investigación realizó un diagnóstico para identificar el impacto financiero en la empresa Govahormigon, generado por la Rotación de su Personal, en sus áreas de producción y comercialización. La investigación inicia en el capítulo primero, identificando y justificando de forma adecuada el problema de investigación y como la Rotación de Personal está afectando al rendimiento económico de la empresa y la importancia de conocer y tener sustento para tomar futuras decisiones. La investigación se fundamentó teóricamente de forma amplia y entonces como una de las tareas básicas fue la de recopilar información tanto documental como a través de encuestas con todo el personal, lo que nos permitió cumplir con el objetivo de investigación. Como resultado se refleja una insatisfacción en materia remunerativa la cual incide negativamente en el desempeño laboral y produce la mencionada Rotación como uno de los factores que influyen en el aspecto financiero de la empresa, ya que hay que considerar la gran inversión que se dio en los colaboradores tales como costos de selección, reclutamiento, inducción capacitación y otros. La empresa considera al Talento Humano de la organización, desde un punto de vista operativo, imposibilitado para desarrollar procesos fundamentales para el éxito de toda organización. En el capítulo cuarto se presenta el análisis y discusión de los resultados para presentar en el capítulo V, conclusiones y recomendaciones de la investigación. Por la naturaleza de la investigación no se pudo realizar correlaciones entre variables ni comprobación de hipótesis basados en ellas. Lo que se realizó es más bien una relación entre variables mostrando claro esta lo que cada una de ellas pudo aportar y cómo influyen una sobre otra. Se pudo concluir que si existe impacto financiero generado por la rotación de personal.

**Descriptor:** Impacto Financiero, Rotación de Personal, Talento Humano.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

**"FINANCIAL IMPACT OF THE COMPANY GOVAHORMIGON GENERATED BY THE  
ROTATION OF STAFF IN THEIR AREAS OF PRODUCTION AND MARKETING."**

Author: Blanca Viviana Castillo Ron

Director: Eduardo Baldeón Padilla- M.Sc.

Date: February 2015

**ABSTRACT**

This research conducted a diagnosis to identify the financial impact on the company Govahormigon generated by the rotation of its staff, in their areas of production and marketing. The research begins in the first chapter, identifying and justifying adequately the research problem and as Staff turnover is affecting the economic performance of the company and the importance of knowing and having support for future decisions. The research was based theoretically broadly and then as one of the basic tasks was to collect as much of information through surveys with all staff, enabling us to meet the research objective. As a result dissatisfaction regarding remuneration which adversely affects job performance and turnover mentioned as one of the factors that influence the financial side of the company produces, and to consider the large investment that occurred in the reflected partners such as costs of selection, recruitment, induction, training and others. The company believes the Talent of the organization, from an operational standpoint, fundamentals unable to develop processes to the success of any organization. In the fourth chapter the analysis and discussion of the results is presented for filing in Chapter V, conclusions and recommendations of the research. By the nature of the investigation could not make correlations between variables or check hypotheses based on them. What is done is rather a relationship between variables showing clear that what each could contribute and how they influence one another. We concluded that if financial impact caused by staff turnover.

Descriptors: Financial Impact, Turnover of Personnel, Human Talent.

## INDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DEL ESTUDIANTE DE AUTORÍA DEL TRABAJO.....	II
INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO .....	III
RESUMEN .....	VI
ABSTRACT .....	VII
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I .....	2
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	2
1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.3. OBJETIVOS .....	8
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	8
1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	8
1.4. HIPOTESIS .....	8
1.4.1. HIPOTESIS GENERAL.....	8
1.4.2. HIPOTESIS ESPECIFICOS.....	8
1.5. JUSTIFICACIÓN .....	9
1.6. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	9
1.7. PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN .....	10
CAPITULO II .....	11
2. MARCO DE REFERENCIA .....	11
2.1. MARCO TEORICO.....	11
2.1.1. ROTACIÓN DE PERSONAL.....	13
2.1.1.1. CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL .....	14
2.1.1.2. TIPOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL .....	15
2.1.1.3. INDICE DE ROTACION DE PERSONAL .....	15
2.1.2. <i>IMPACTO FINANCIERO</i> .....	17



2.1.2.1. FINANZAS.....	17
2.1.2.1.1. IMPORTANCIA DE LAS FINANZAS .....	18
2.1.2.1.2. COSTOS .....	18
2.1.2.1.3. COSTOS INCURRIDOS EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL .....	19
2.1.3. GOVAHORMIGON .....	20
2.1.3.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	20
2.1.3.2. MISION.....	20
2.1.3.3. VISIÓN .....	21
2.1.3.4. VALORES ORGANIZACIONALES.....	21
2.1.3.5. ESTRUCTURA ORGÁNICA .....	21
2.1.3.6. DESCRIPCIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS DIFERENTES SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS GOVAHORMIGON.....	22
CAPITULO III .....	25
3. METODOLOGIA.....	25
3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	25
3.2 . TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	26
3.2.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA .....	26
3.2.2. INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA .....	26
3.3 . METODOS DE INVESTIGACIÓN .....	27
3.3.1. MÉTODO DEDUCTIVO .....	27
3.3.2 MÉTODO INDUCTIVO.....	27
3.4 . TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	27
3.4.1. OBSERVACIÓN DIRECTA .....	28
3.4.2. ENCUESTA.....	28
3.4.3. ANALISIS DE DOCUMENTOS .....	28
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN .....	29
3.5.1. POBLACION .....	29
3.5.2 MUESTRA.....	29
3.5.3 TIPO DE MUESTRA .....	30
3.6. SISTEMA DE VARIABLES.....	30

3.6.1. Variable Independiente .....	30
3.6.2 Variable Dependiente.....	31
3.7. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	31
3.8. INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS .....	33
3.9. VALIDEZ .....	35
3.10. CONFIABILIDAD.....	35
CAPITULO IV.....	39
4. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	39
4.1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	39
4.1.1. <i>Análisis Encuesta de Rotación de Personal</i> .....	39
4.1.2. Análisis del Impacto Financiero en relación a la Rotación de Personal .....	55
4.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	62
4.2.1 Correlación de Pearson Encuesta de Rotación de Personal.....	62
4.2.2. Inferencia de la Relación entre las variables.....	65
CAPITULO V .....	66
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	66
5.1. Conclusiones.....	66
5.2. Recommendations .....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	73
ANEXOS .....	75
GOVAHORMIGON FOTOGRAFIAS EMPRESA.....	75

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 RESUMEN DE LA PLANTILLA .....	5
Tabla 2 ROTACION DE PERSONAL.....	6
Tabla 3 COSTOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL .....	7
Tabla 4 POBLACION DE GOVAHORMIGON .....	29
Tabla 5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES GOVAHORMIGON .....	32
Tabla 6 VALIDACION DE EXPERTOS SEGÚN CRITERIOS DE MORIYAMA .....	35
Tabla 7 RESUMEN DEL PROCESAMIENTO DE LOS CASOS .....	36
Tabla 8 ESTADISTICOS DE FIABILIDAD .....	37
Tabla 9 MATRIZ DE CORRELACIONES INTER-ELEMENTOS .....	37
Tabla 10 PLANTILLA DE GOVAHORMIGON (UN AÑO SIN ROTACIÓN DE PERSONAL) .	60
Tabla 11 PLANTILLA DE GOVAHORMIGON (ROTACIÓN DE PERSONAL) 11 CAMBIOS	61
Tabla 12 Escala de Pearson.....	62
Tabla 13 MATRIZ DE CORRELACIONES INTER-ELEMENTOS.....	63
Tabla 14 ANOVA con prueba de Friedman .....	63
Tabla 15 RESUMEN DE COSTOS DE ROTACION.....	67

## INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

Tabla y Gráfico 1 ¿El colaborador cuenta con las herramientas y el equipo necesario para desempeñar sus funciones? .....	39
Tabla y Gráfico 2 ¿La empresa ofrece capacitación para el desempeño de sus funciones? .....	40
Tabla y Gráfico 3 ¿La empresa reconoce los logros y compromiso del colaborador? .....	41
Tabla y Gráfico 4 ¿Existe planes de carrera para su desarrollo profesional dentro de la empresa? .....	42
Tabla y Gráfico 5 ¿Aporta usted, con las metas y objetivos organizacionales? .....	43
Tabla y Gráfico 6 ¿Existe satisfacción con las funciones y responsabilidades que desempeña? .....	44
Tabla y Gráfico 7 ¿Cuenta con apoyo por parte de su supervisor y equipo de trabajo? .....	45
Tabla y Gráfico 8 ¿Se alinean la misión y visión de la empresa con sus objetivos personales? .....	46
Tabla y Gráfico 9 ¿Según usted, el proceso de selección aplicado por la empresa cumple con las expectativas? .....	47
Tabla y Gráfico 10 ¿Al ingresar a la empresa, recibio usted inducción de sus funciones? ..	48
Tabla y Gráfico 11 ¿Al ingresar a la empresa, los nuevos colaboradores reciben inducción de sus funciones? .....	49
Tabla y Gráfico 12 ¿Considera usted necesario la contratación de más personal? .....	50
Tabla y Gráfico 13 ¿Considera usted que el salario es un factor por el que se desvincula el personal? .....	51
Tabla y Gráfico 14 ¿Considera usted que la falta de incentivos es motivo por el que se desvincula el personal? .....	52
Tabla y Gráfico 15 ¿Existe desvinculación de los colaboradores continuamente en la empresa? .....	53
Tabla y Gráfico 16 ¿Influye el estilo de liderazgo en la desvinculación de colaboradores en la empresa? .....	54

**INDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 2 FORMATO DE ENCUESTA DE ROTACIÓN DE PERSONAL ..... 34

**INDICE DE FIGURAS**

Figura 1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL GOVAHORMIGÓN..... 22

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día para las empresas, el talento humano es considerado el recurso más valioso por lo cual uno de sus retos es potenciarlo al máximo identificando sus incentivos, necesidades así como también buscando estrategias para brindarles la mayor satisfacción, crecimiento profesional y estabilidad a sus colaboradores, toda vez que se ha identificado que la rotación continua y excesiva del personal es perjudicial para la productividad y cumplimiento de los objetivos empresariales.

Sin duda se puede evidenciar que la alta rotación de personal tiene un fuerte impacto en la motivación y el compromiso de todo su personal así como también a nivel financiero ya que el contratar un nuevo colaborador genera costos en su reclutamiento, selección, inducción, capacitación, entre otros; así como también al momento de la desvinculación, por costos perdidos en producción y costos de liquidación, obligando a las empresas replantear las políticas de administración del personal así como el manejo del mismo con una visión estratégica.

En consecuencia, para los gerentes es de suma importancia dar un mayor énfasis y análisis a este fenómeno de rotación de personal, por el incremento significativo de los costos los cuales afectan directamente a la rentabilidad de la empresa los cuales se relacionan directamente con la baja de la producción, incumplimiento de la entrega del producto y la afectación al costo de producción impidiendo alcanzar precios competitivos en el mercado.

En este sentido, este trabajo pretende reflejar los costos que incurre GOVAHORMIGÓN debido a la rotación de personal y con ello los gerentes tomen decisiones o busquen estrategias que contrarresten ese problema que afecta a la productividad y rentabilidad de la empresa.

## CAPITULO I

### 1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

#### 1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En referencia a la presente investigación, a continuación algunas afirmaciones de estudiosos sobre la problemática en cuestión, así como investigaciones realizadas respecto a este tema:

(Demand Media) en su artículo publicado en la voz de Houston sobre los efectos de una alta rotación de personal en las compañías manifiesta que:

“Las altas tasas en la rotación de personal llevan al aumento de los costos relacionados con la contratación y entrenamiento de nuevos empleados. A las compañías les cuesta dinero contratar trabajadores de recursos humanos para entrevistar y contratar candidatos, y luego capacitar a nuevos empleados; éste puede ser un proceso costoso que desvía a los trabajadores calificados de las actividades claves para generar ingresos. Los empleados con experiencia que a menudo deben entrenar a los recién ingresados, pueden concentrarse menos en sus deberes laborales normales”. (S/P)

Adicionalmente, el mismo autor indica que:

“El efecto combinado de las desventajas generadas por una alta rotación puede causar que una compañía genere menores utilidades. Cualquier cosa que tienda a aumentar los costos o reducir la productividad o ingresos, tenderá a reducir las utilidades. El estudio de la Escuela de Negocios de Harvard, de Zeynep Ton y Robert S. Huckman, encontró que cuando las tiendas experimentaron una mayor rotación de personal, tendieron a tener menores márgenes de ganancias. Un negocio nuevo a menudo necesita de meses o años para alcanzar una rentabilidad, y los costos inesperados como los que ocasiona la alta rotación, pueden incrementar este periodo antes de obtener ganancias”. (S/P). [www.pyme.lavoztx.com/los-efectos-de-una-alta-rotacin-de-personal-en-las-compaas-9194.html](http://www.pyme.lavoztx.com/los-efectos-de-una-alta-rotacin-de-personal-en-las-compaas-9194.html)

(Mendoza, 2003) en su artículo ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? Publicada en la revista Escuela de Administración de Negocios No. 48, manifiesta que:

“La alta rotación de personal no sólo representa un costo importante para la empresa sino que también tiene impacto significativo en la rentabilidad futura porque no garantiza una calidad uniforme, ni permite entregar el servicio o el producto a tiempo y ser competitivos en costos. La determinación del índice de rotación del personal y sus análisis sistemático es muy importante, pues se trata de recursos críticos para cualquier empresa y que deben mantenerse en el punto más bajo posible dependiendo del tipo de negocio. Los costos de la rotación de personal pueden determinarse siguiéndole la pista al proceso que se sigue para la contratación, mantenimiento y cesantía de un empleado”. (Pág. 106)

(Pichucho Calderon, 2008) en su Propuesta para disminuir la rotación de personal y el ausentismo del call center 104 de Andinatel S.A., indica que:

“Uno de los problemas que afronta el ejecutivo de recursos humanos en una economía competitiva es saber en que 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 a través de una elevada rotación de personal para mantener una política salarial restrictiva. Por tanto debe evaluarse la alternativa menos costosa. Saber hasta que 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”. (Pág. 10)

Las empresas que han vivido una alta rotación del personal han generado altos costos y pérdida de tiempo lo que afectado directamente su rentabilidad así como también han sido vistas como empresas negativas, ya que existe la percepción que las cosas están yendo mal y el resultado se ve reflejado en la inestabilidad y cambio continuo de sus empleados.



Es importante que las empresas tomen las acciones correctivas para contrarrestar la rotación de personal y a la vez se vean obligadas a incentivar constancia, disciplina, paciencia, involucración, compromiso, trabajo en equipo, planeación de la calidad y un nivel óptimo de rotación de personal para el cumplimiento de sus objetivos.

Debido a que en los últimos años en el Ecuador, el sector de la construcción ha crecido considerablemente en el mercado. Según la revista virtual (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS, REVISTA INFOECONOMIA, 2012) , se indica que:

“Existen 14.366 establecimientos económicos dedicados a actividades relacionadas a la industria de la construcción como: Fabricación de productos metálicos, de hierro y acero (6.562), actividades especializadas de construcción (2.053), fabricación de cemento, cal y artículos de hormigón (2.001), extracción de madera para construcciones (1.912), venta al por mayor de materiales para la construcción (910), construcción de proyectos, edificios, carreteras y obras de ingeniería civil (778) y fabricación de equipo eléctrico, bombas, grifos y válvulas (150)”. (S/P)

En sí, con los datos mencionados podemos identificar que una de las importantes actividades relacionadas a este sector, es la producción y comercialización de hormigón premezclado, el cual es utilizado en obras de infraestructura de todo tipo tales como represas, pavimentos rígidos, puentes; así como también en elementos estructurales y arquitectónicos, vigas, losas, columnas, acabados de hormigón, entre otros.

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

GOVAHORMIGON, es una empresa familiar situada en la ciudad de Quito, dedicada a la producción y comercialización de hormigón premezclado, que inició sus labores en el año 2012 con seis empleados, rubro que ha ido incrementándose. Lo propio

ha ocurrido con la estructura orgánica funcional de la empresa. que a la fecha cuenta con cinco departamentos: Gerencia General, Ventas, Producción, Talento Humano y Finanzas. Ver tabla 1

**Tabla 1 RESUMEN DE LA PLANTILLA**

AREA	2012		2013		2014	
	INICIO AÑO	FIN DE AÑO	INICIO AÑO	FIN DE AÑO	INICIO AÑO	FIN DE AÑO
DIRECTIVO	1	1	1	1	1	1
ADMINISTRATIVO	1	1	1	3	3	4
PRODUCCIÓN	3	3	3	7	7	10
COMERCIALIZACIÓN	1	1	1	2	2	3
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>18</b>

**Fuente: Área de Talento Humano de GOVAHORMIGON**

A pesar del crecimiento de la plantilla , la empresa sigue siendo una empresa pequeña ya que pese a ello, de acuerdo a los datos obtenidos, presenta un índice de rotación de personal que podríamos considerar – de acuerdo a su magnitud-significativo , el 31% en el año 2013 , y el 45% en el año 2014. Este fenómeno ha sido más visible en las áreas de comercialización y producción. Al ser así, potencialmente se verían afectadas de manera directa variables como la productividad, la calidad del producto e indirectamente esto tendría repercusión en la imagen de la empresa.

La principal causa para que se produzca este fenómeno de rotación es la mejora salarial en 67%. De ahí que los trabajadores que salen de la empresa se emplean en empresas de la competencia donde a juicio de los entrevistados, ofrecen mayores garantías y beneficios para los trabajadores. El problema adicional que aquí se genera para la empresa, es de una parte el costo que la rotación implica y de otra el know how aprendido de la ocupación. Ver tabla 2

**Tabla 2 ROTACION DE PERSONAL**

MOTIVO DE SALIDA	2012	%	2013	%	2014	%
TERMINACIÓN DE CONTRATO	-		-		2	11
MEJORA SALARIAL	-		3	23	5	28
VISTO BUENO	-		1	8	-	
OTROS (PROBL. FAMILIARES)	-		-		1	6
<b>total salidas</b>	-		<b>4</b>		<b>8</b>	
<b>TOTAL PLANTILLA</b>	<b>6</b>		<b>13</b>		<b>18</b>	

Fuente: Area de Talento Humano de GOVAHORMIGON

(Castillo J. , 2006), en su libro Administración de Personal, Un Enfoque hacia la Calidad, manifiesta que “la rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución” (Pág. 67). Por lo tanto, es necesario que la gerencia tome decisiones que permitan mejorar la gestión del talento humano, así como también identificar los rubros que implica la rotación del personal con el fin de administrar adecuadamente dichos recursos y ofrecer mayores beneficios para retener a su personal.

Parte de estos datos estadísticos son los costos que generan los procesos de rotación en la empresa. En la tabla N° 3 se puede observar el incremento significativo de los costos primarios de rotación de personal del año 2013 al 2014 que es del 64%, (de USD 10.984 a 18.051), siendo en la composición específica el rubro de “costos de desvinculación” el de mayor crecimiento 89% (de USD 6.386 a 12.123), lo que implica que la empresa desembolsa en un rubro potencialmente evitable un recurso económico importante, el cual pudiera ser utilizado en otros ámbitos de la empresa mejorando su servicio y calidad.

Adicionalmente, cabe también mencionar que no son solo costos primarios los que tienen repercusión directa en el impacto financiero de la empresa, sino que también los costos secundarios y terciarios, todos estos costos representan pérdida para la

empresa ya que los primeros al existir una vacante y no ser llenada a tiempo o en su defecto referirse a un empleado de nuevo ingreso, en ambos casos se consumen recursos sin que esto signifique una mejora en el aspecto productivo, ya que hay que tomar en cuenta que en el ingreso de un nuevo empleado, éste necesita un período de ambientación y aprendizaje individual y grupal; y en el caso de los segundos, de igual manera, ya que mientras dura el proceso de selección, la vacante debe ser cubierta en su aspecto de trabajo y ello implica incurrir en costos adicionales, vinculados con reemplazos, horas extras, costos operativos de uso y desgaste de equipos, etc.

**Tabla 3 COSTOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL**

<b>COSTOS</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>	<b>2013</b>	<b>%</b>	<b>2014</b>	<b>%</b>
<b>COSTOS PRIMARIOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>1.835</b>	<b>100</b>	<b>10.984</b>	<b>55</b>	<b>18.051</b>	<b>56</b>
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	300		935		1.300	
REGISTRO Y DOCUMENTACIÓN	75		165		208	
COSTOS DE INGRESO	1.460		3.498		4.420	
COSTOS DE DESVINCULACIÓN	-	-	6.386		12.123	
<b>COSTOS SECUNDARIOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>6.480</b>	<b>32</b>	<b>11.240</b>	<b>35</b>
EFFECTOS EN LA PRODUCCIÓN	-	-	6.000		10.200	
EFFECTOS EN LA ACTITUD DEL PERSONAL	-	-	480		1.040	
<b>COSTOS TERCARIOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2.625</b>	<b>13</b>	<b>2.975</b>	<b>9</b>
COSTO DE INVERSIÓN EXTRA	-	-	2.625		2.975	
<b>TOTAL</b>	<b>1.835</b>	<b>100</b>	<b>20.089</b>	<b>100</b>	<b>32.266</b>	<b>100</b>
Fuente: Area de Talento Humano de GOVAHORMIGON						

En este sentido, este trabajo de investigación tiene como finalidad determinar el impacto financiero generado por los costos incurridos en la rotación de personal dentro de la empresa GOVAHORMIGON, con el fin de brindar a la gerencia una herramienta de trabajo que le permita tomar decisiones y acciones para contrarrestar dicho rotamiento y a la vez implementar estrategias para retener al personal.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar **el impacto financiero** generado por la rotación del personal en las áreas de producción y comercialización de la empresa GOVAHORMIGON.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Determinar las causas de la rotación de personal en la empresa GOVAHORMIGON.
- Identificar los costos que genera la rotación del personal en GOVAHORMIGON.
- Analizar las implicaciones de las futuras rentabilidades de la empresa GOVAHORMIGON por la rotación de personal.

### **1.4. HIPOTESIS**

#### **1.4.1. HIPOTESIS GENERAL**

La rotación del personal de las áreas de producción y comercialización incide en la rentabilidad de la empresa GOVAHORMIGON.

#### **1.4.2. HIPOTESIS ESPECIFICOS**

- El bajo salario propicia el alto grado de rotación de personal.
- La falta de incentivos incide en la rotación de personal de la empresa.
- La falta de capacitación en las actividades a desempeñar incrementa la rotación de personal.

## **1.5. JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación es importante hacerla porque usualmente las empresas al mirar sus índices y costos operativos no lo hacen desde esta perspectiva de la gestión del talento humano, sino tan solo de los indicadores de producción y comercialización, y al restarle importancia a este fenómeno de la rotación, no se dan cuenta que no están considerando entre sus costos operativos un rubro importante, especialmente si existe un alto índice de rotación de personal.

El aporte real de esta investigación es el presentar de una manera técnica las diferentes variables que intervienen en un proceso de rotación en una empresa y por ende poder estimar en base a ellas los costos económicos que pueden implicar su tratamiento, y adicionalmente el impacto financiero que éstos podrían tener en la organización.

Los resultados de esta investigación serán de indudable beneficio para los responsables de la empresa GOVAHORMIGON quienes tendrán la oportunidad – sobre la base de los resultados alcanzados- poder tomar decisiones que signifiquen alternativas para enfrentar este problema que potencialmente está causando impacto en el ámbito económico y financiero de la empresa.

Finalmente el tema de esta investigación es relevante ya que puede servir de base para estudios futuros en otras organizaciones que puedan estar pasando por una situación similar, viéndose afectados en sus aspectos económico y financiero y sin “descubrir” otra serie de costos operativos que inciden directamente en el normal funcionamiento de esa organización.

## **1.6. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

Este estudio se le aplicará en la empresa GOVAHORMIGON ubicada en la ciudad de Quito. En el caso de aplicación de encuestas sobre las variables de la rotación de personal se aplicará a todos los integrantes de la empresa vinculados a los distintos niveles orgánico funcionales de ésta.

### **1.7. PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN**

- Cual es el impacto financiero que se origina en la empresa GOVAHORMIGON por la rotación personal?
- Cuales son las causas que generan la rotación del personal en la empresa GOVAHORMIGON?
- Cuales son los costos que incide GOVAHORMIGON, por rotación de personal?
- Como incide la rotación de personal en la rentabilidad de la empresa GOVAHORMIGON?

## CAPITULO II

### 2. MARCO DE REFERENCIA

#### 2.1. MARCO TEORICO

De la investigación bibliográfica realizada sobre este tema, es necesario mencionar que no existe mucha literatura que se oriente con especificidad a tratar el tema de los costos de rotación de personal y el impacto que esto tienen en las finanzas y economía de una empresa, sin embargo a continuación se indica uno de los estudios relacionados a esta problemática.

(Flores & Abreu, 2008), en su estudio “Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas” se determina los factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas, así como se identificó la relación entre rotación de personal e insatisfacción laboral explicando el efecto que tiene la baja remuneración en la rotación del personal y se analizó cómo afecta la selección incorrecta y la motivación en la rotación de personal. En adición se estudió la importancia que tienen las bajas biológicas, las bajas sociales y las bajas por motivos personales en la rotación de personal.

Las conclusiones a las que llegó este estudio se resumen en:

- La baja remuneración aumenta la rotación del personal, en un alto y mediano nivel.
- La selección incorrecta propicia el aumento de la rotación de personal
- La baja motivación ocasiona un incremento en la rotación de personal
- Las bajas biológicas (relacionadas con el término de vida laboral o inevitables) no elevan la rotación de persona
- Las bajas sociales (necesidades sociales donde la empresa no incide) no incrementan la rotación de personal



Por lo anteriormente expuesto las principales causas de rotación de personal son: la baja remuneración, la selección incorrecta y la baja motivación.(Coronado, 2008), “Costo de rotación de recursos humanos como instrumento de control gerencial”. El trabajo aquí presentado consistió en una revisión bibliográfica, por lo que representa una investigación documental sobre aspectos teóricos-procedimentales para el control del talento humano. En esta investigación se elaboró un procedimiento para determinar el costo de rotación del talento humano por las actividades requeridas para cubrir la(s) vacante(s). Su importancia radica en que de ser incorporado en la empresa, permitirá a la gerencia la información necesaria para tomar las decisiones acertadas, ya que los costos por rotación de personal no siempre corresponden a las actividades normales de una empresa u organización.

Las conclusiones derivadas de este estudio fueron:

- Se agregó como parte del procedimiento a la planificación de la rotación de personal por razones que se consideran normales o necesarias. Se insistió en la necesidad de determinar la rotación esperada para contar con un parámetro de medida. Así como también se planteó que el área de talento humano de la organización debe sentirse obligada de reportar en forma oportuna los costos que involucra la rotación de personal en comparación con los costos que representa corregir la causa o las causas que la están ocasionando de manera que la Gerencia cuente con suficiente información para tomar la decisión adecuada.
- El diseño del procedimiento de control se logró a partir de la “Gerencia por Excepción”, analizando las variaciones desfavorables, rotación de personal en exceso a la esperada, y determinando su relevancia a través del cálculo del costo de rotación del recurso humano.

- Los inconvenientes que presenta la contabilidad tradicional para calcular el costo de rotación de personal permitió la aplicación de procedimientos emergentes como es el caso del costeo en base a las actividades.
- La presente investigación demostró igualmente, la importancia de la determinación del costo de rotación del talento humano para fines que la gerencia cuente con información suficiente que le permita ponderar alternativas para escoger la que beneficie a la organización.
- Se recomienda que las erogaciones que surgen para ocupar las vacantes previstas se clasifiquen como gastos operacionales pero los desembolsos realizados para ocupar vacantes ocasionadas por negligencias de la empresa que pueden ser corregidas, se clasifiquen como Otros Egresos en “pérdida por rotación de personal”.

Las conclusiones de estos estudios presentados, nos permiten advertir que el tratamiento que se le da al fenómeno de la rotación en las empresas, se lo maneja más desde el punto de vista de la gestión y no de los costos que este implica y por ende no se valora la incidencia que tiene en varios aspectos de la empresa. Se hace énfasis en los motivos por los que la gente sale de las empresas, más no en los constantes recursos que se utilizan para “cubrir” las vacantes existentes. Para el caso de nuestro estudio, el análisis será orientado a los rubros económicos que se necesitan para enfrentar este proceso de la rotación y de qué manera pueden afectar al normal desenvolvimiento de la empresa.

### **2.1.1. ROTACIÓN DE PERSONAL**

(Cárdenas, 2011), en su tesis denominada Factores que producen la rotación de personal y como está afecta a la productividad de las empresas que requieren del servicio de la Bolsa Metropolitana de Empleo de Conquito manifiesta que:

“El término Rotación de Personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y de las que salen de ella. La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo”. (Pág. 26)

#### **2.1.1.1. CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL**

Las causas de la rotación de personal varían de una empresa a otra, pero en síntesis sus causas se asemejan entre sí.

(Cárdenas, 2011), en su tesis denominada Factores que producen la rotación de personal y como está afectada a la productividad de las empresas que requieren del servicio de la Bolsa Metropolitana de Empleo de Conquito, cita a Chiavenato, I. (1999) manifestando que:

“Entre los fenómenos internos, pueden mencionarse:

- La política salarial de la organización.
- La política de beneficios sociales.
- El tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
- Las oportunidades de crecimiento profesional localizados dentro de la organización.
- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización. Las condiciones físicas ambientales de trabajo ofrecidas por la organización.
- La moral del personal de la organización.
- La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización.
- Las políticas de reclutamiento y selección de recursos humanos.

- Los criterios y programas de entrenamiento de recursos humanos.
- Las políticas disciplinarias desarrolladas por la organización.
- Los criterios de evaluación del desempeño.
- Los grados de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización.” (Pág. 28)

### **2.1.1.2. TIPOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL**

(Gonzalez, 2006) en su tesis denominada La rotación de personal como un elemento laboral, cita a (Pigors & Meyers, 1985), señalando que:

“La rotación de personal es el grado de movilidad interna de los empleados; evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización. Para ellos cada tipo de rotación tiene sus propias causas. Las causas de la rotación inevitable son: enfermedades crónicas, accidentes que producen lesiones parciales o totales permanentes, la muerte y la jubilación. Las causas de rotación evitable son: insatisfacción, bajos sueldos, mala integración del trabajador a la organización, falta de identificación del empleado con los objetivos de la organización, mala selección del personal, falta de movilidad interna (programa de ascensos y traslados). Las causas de rotación saludable son: ascensos, promociones y traslados que permiten atraer gente nueva que enriquezca con su experiencia, conocimientos, idiosincrasia, iniciativa y potencial a la organización.

Las principales consecuencias de la rotación excesiva de personal son: daños a la moral, imagen de la organización a la comunidad, pobre integración del personal y la generación de actitudes de rechazo hacia el producto, organización, marca y servicios que ofrece la organización, incrementar los costos de selección y mermas en la calidad y productividad de la empresa”. (Pág. 6).

### **2.1.1.3. INDICE DE ROTACION DE PERSONAL**

(Castillo J. , 2006), en su libro Administración de Personal. Un enfoque hacia la Calidad, manifiesta que el índice de rotación de personal está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal de la organización, en un cierto periodo de tiempo. El índice de rotación de personal se expresa en términos porcentuales mediante la siguiente fórmula matemática:

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A + D}{2}}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Donde:

A: Número de personas contratadas durante el periodo considerado.

D: Número desvinculadas en el mismo periodo.

F1: Número de trabajadores al comienzo del periodo considerado.

F2: Número de trabajadores al final del periodo.

Para efectos del calculo del indice de rotación es conveniente diferenciar entre el número de trabajadores desvinculados por voluntad de la empresa, de aquellos que renuncian a permanecer en la misma. No es lo mismo la salida de una persona competente que la compañía quisiera retener que la exclusión de un individuo desleal o incapaz. Se tendrá de esta manera dos índices de rotación: uno que tiene que ver con las desvinculaciones voluntarias y el otro que representa la rotación global, pues incluye también a las desvinculaciones producidas por necesidad o conveniencia de la institución.

La empresa tendrá entonces un indicador de la magnitud de los retiros voluntarios, para investigar sus causas y tomar los correctivos necesarios. Mediante la entrevista de salida se puede identificar de las razones por las cuales las personas deciden abandonar el empleo.

### **2.1.2. IMPACTO FINANCIERO**

Es el resultado del comportamiento de los costos invertidos por una empresa en un determinado periodo para el cumplimiento de sus actividades, objetivos, entre otros. Este comportamiento se lo identifica mediante el empleo de métodos los cuales pueden ser horizontales y verticales.

#### **2.1.2.1. FINANZAS**

(Merton & ZVI, 2003), en su libro Finanzas define que

“La teoría de las finanzas consta de un grupo de conceptos que ayudan a organizar la forma de asignar recursos a través del tiempo, así como un conjunto de modelos cuantitativos que auxilian en la evaluación de alternativas, la toma de decisiones y la puesta en práctica de las mismas”. (Pág. 2)

(García, 2011) en su publicación en la página de Tendencias de la Contaduría Pública define a las Finanzas como:

“El conjunto de actividades y decisiones administrativas que conducen a una empresa a la adquisición y financiamiento de sus activos fijos (terreno, edificio, mobiliario ,etc.) y circulantes (efectivo, cuentas y efectos por cobrar, etc.). El análisis de éstas decisiones se basa en os flujos de sus ingresos y gastos y en sus efectos sobre los objetivos administrativos que la empresa se proponga alcanzar”. (S/P) [www.finanzasempresariales-tendencias.blogspot.com](http://www.finanzasempresariales-tendencias.blogspot.com)

### **2.1.2.1.1. IMPORTANCIA DE LAS FINANZAS**

(García, 2011) en su publicación en la página de Tendencias de la Contaduría Pública define a las Finanzas como:

“Las finanzas cumplen un papel fundamental en el éxito y en la supervivencia del Estado y de la empresa privada, pues se considera como un instrumento de planificación, ejecución y control que repercute decididamente en la economía empresarial y pública, extendiendo sus efectos a todas las esferas de la producción y consumos. La economía nacional es movida por la actividad financiera por cuanto esta última da lugar al proceso que acelera el incremento de las inversiones privadas como consecuencia el aumento de la demanda global, imputable exclusivamente a la actividad financiera. La actividad financiera influye sobre el costo de producción de las empresas modificando la eficiencia marginal del capital; elemento determinante del volumen de inversiones privadas, así como también compromete la capacidad productiva; o lo que es lo mismo, sitúa a los individuos y a las empresas en la imposibilidad de producción, o liberarlos, por el contrario de unas incapacidad preexistente. Igualmente la actividad financiera influye sobre el incentivo para invertir o para producir.” (S/P) [www.finanzasempresariales-tendencias.blogspot.com](http://www.finanzasempresariales-tendencias.blogspot.com)

### **2.1.2.1.2. COSTOS**

Los autores (Horngren, Datar, & Foster, 2007) indican en su libro de Contabilidad de Costos, un Enfoque Gerencial, que los contadores definen al costo como:

“Un recurso sacrificado o perdido para alcanzar un objetivo específico. Un costo (tal como materiales o publicidad) se mide por lo general como la cantidad monetaria que debe pagarse para adquirir bienes y servicios. Un costo real es el costo en el que se ha incurrido (un costo histórico o pasado), a diferencia de un costo presupuestado, que es un costo predicho o pronosticado.

Los gerentes desean saber cuánto cuesta algo en particular (tal como un producto, una máquina, un servicio o proceso) para poder tomar decisiones”. (Pàg. 27)

### **2.1.2.1.3. COSTOS INCURRIDOS EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL**

(Chiavenato, 1999) en su libro de Administración de Recursos Humanos manifiesta que:

“La rotación de personal esta involucrada con los costos primarios y secundarios. Los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. Los costos de sustitución de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral”.

Adicionalmente, (Pichucho Calderon, 2008) en su tesis Propuesta para disminuir la rotación de personal y el ausentismo del Call Center 104 de Andinatel S.A, da pautas acerca de los costos que implica la rotación de personal y que la autora de la presente investigación los resume, así:

#### **Costos primarios de rotación de personal:**

- 1.- Costos de reclutamiento y selección
- 2.- Costo de registro y documentación
- 3.- Costos de ingreso
- 4.- Costo de desvinculación

#### **Costos secundarios de la rotación de personal:**

- 1.- Efectos en la producción:
- 2.- Efectos en la actitud del personal:
- 3.- Costo extraelaboral
- 4.- Costo extraoperacional



### **Costos terciarios de la rotación de personal:**

- 1.- Costo de inversión extra
- 2.- Pérdidas en los negocios

### **2.1.3. GOVAHORMIGON**

#### **2.1.3.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

GOVAHORMIGON inició su actividad comercial en el año 2012, con una planta de producción de hormigón premezclado ubicada en la parroquia de Pifo de la ciudad de Quito, distribuyendo su producto solo en las parroquias cercanas a su ubicación. Poco a poco con la adquisición de nuevos mixers y contratación de personal su cobertura se ha ido ampliando hasta llegar a toda la ciudad de Quito.

Sin embargo a pesar de ser una empresa pequeña familiar, se ha esforzado por brindar a sus clientes hormigón de alta calidad proveniente de la mezcla de cemento, agregados, agua y aditivos.

Por lo cual el producto de GOVAHORMIGON, es utilizado para pavimentos, pisos, losas, columnas, pavimentos rígidos entre otros.

#### **2.1.3.2. MISION**

Contribuir al desarrollo socio económico del sector de la construcción con la entrega confiable, eficiente y de alta calidad de hormigón premezclado en toda la ciudad de Quito

### 2.1.3.3. VISIÓN

Ser la mejor empresa hormigonera de la ciudad de Quito caracterizada por mantener los más altos estándares de calidad y puntualidad en la entrega para satisfacción de sus clientes.

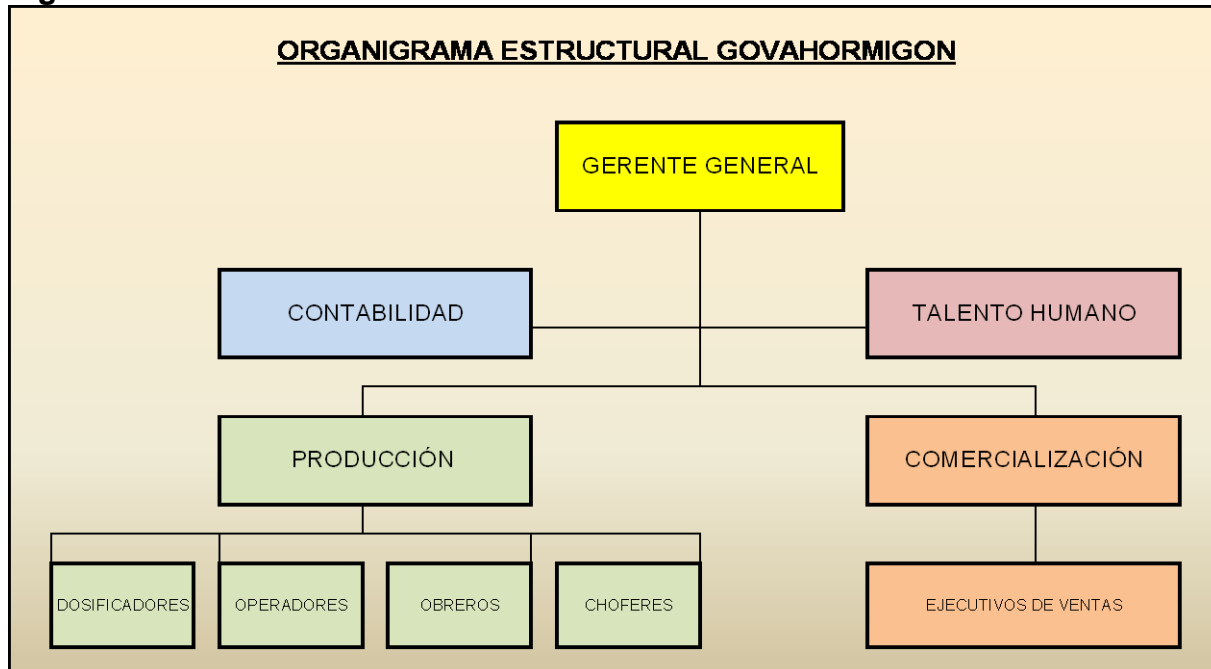
### 2.1.3.4. VALORES ORGANIZACIONALES

GOVAHORMIGON se enmarca dentro de los siguientes valores organizacionales:

- **Honestidad:** Cumplimos con las condiciones establecidas tanto con los clientes internos y externos.
- **Productividad:** Optimizamos los recursos necesarios manteniendo la producción esperada.
- **Responsabilidad:** Cumplimos a cabalidad con las actividades encomendadas para la obtención de buenos resultados.
- **Confianza:** Seguridad en el compromiso del talento humano para el cumplimiento de las metas.
- **Trabajo en equipo:** Trabajamos juntos hacia una visión común aunando esfuerzos que conlleven a obtener los resultados esperados.

### 2.1.3.5. ESTRUCTURA ORGÁNICA

**Figura 1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL GOVAHORMIGÓN.**



Fuente: GOVAHORMIGON

Elaborado: Autora.

### **2.1.3.6. DESCRIPCIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS DIFERENTES SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS GOVAHORMIGON**

GOVAHORMIGON cuenta con un departamento de Talento Humano muy pequeño que reporta directamente a la Gerencia General, en el cual actualmente existen dos personas, la primera encargada del tema de reclutamiento, selección, inducción y desvinculación del personal y la segunda encargada de contratos y nómina.

Dentro de los diferentes subsistemas no existen procedimientos establecidos, sin embargo actualmente se manejan de la siguiente manera:

#### **A) Selección e inducción del personal:**

- Identificación de vacante, el cual es reportado a la Gerencia General.

- Gerencia General solicita los servicios de una empresa colocadora para cubrir dicha vacante la misma que en el plazo de 72 horas, remite una lista de tres posibles candidatos.
- Gerente General conjuntamente con el personal de Talento Humano, analizan dichas carpetas y llaman a la entrevista.
- Una vez efectuada las entrevistas, Gerente General toma la decisión.
- Se reporta la decisión al candidato seleccionado y se solicita la documentación.
- En pocas veces, depende de la actividad a realizar por el nuevo trabajador (dosificador, manejo de máquinas) se contrata un capacitador para que le induzca y enseñe el manejo, caso contrario se le da las indicaciones generales y empieza su trabajo.

#### **B) Capacitación y evaluación de desempeño:**

No existe dentro de la empresa, un plan de capacitación y evaluación de desempeño, sin embargo cuando la empresa adquiere o alquila nueva maquinaria se capacita de manera muy específica a la persona que estará encargada del manejo de la misma.

#### **C) Salarios e incentivos:**

Los salarios son pactados con cada uno de los trabajadores, no existe una tabla definida de salarios de acuerdo a los perfiles de los trabajadores, pero la empresa tiene afiliado a todos sus trabajadores y cancela todos los beneficios de ley.

#### **D) Planes de Carrera:**

La empresa no cuenta con planes de carrera.

### **E) Sistema De Incentivos**

GOVAHORMIGON, no cuenta actualmente con un sistema de incentivos, ni sistema de reconocimientos, es una empresa pequeña que realmente su mayor esfuerzo y gestión está enfocada a la producción y no a la gestión de Talento Humano

## CAPITULO III

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación, se aplicó un ordenado procedimiento metodológico, el mismo que permitirá posteriormente la demostración de la hipótesis indicada en este trabajo de investigación. El sabio Aristóteles, decía:

“Conocemos una cosa de manera absoluta, cuando sabemos cuál es la causa que la produce y el motivo por el cual no puede ser de otro modo; eso es saber por demostración; por eso, la ciencia se reduce a la demostración”

En la realización de esta investigación se empleó un diseño de investigación mixta, basado en el enfoque cuantitativo, este proceso aplica y obtiene información de fuentes primarias y secundarias a través de encuestas además emplea el método inductivo, se obtuvo datos históricos de la empresa objeto de estudio a fin de obtener información confiable e identificar los procesos más importantes combinándolos con un enfoque cualitativo que permitirá identificar la naturaleza del fenómeno estudiado aplicando un método deductivo y así responder las preguntas de investigación a fin de cumplir con los objetivos del presente estudio, con este enfoque se describirá con exactitud el fenómeno que se está estudiando y permitirá establecer cuáles son las principales causas del problema.

**Cuantitativo.-** La investigación es cuantitativa porque trata de determinar la correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados. Se caracteriza porque está orientada en los resultados y emplea el método inductivo. Mediante este enfoque se puede obtener información fiable de fuentes primarias y secundarias por medio de la encuesta que se pretende aplicar. (Pagot, 2010, pág. 42)

**Cualitativa.**- La investigación es cualitativa porque trata de identificar la naturaleza del fenómeno estudiado, su sistema de relaciones y su estructura dinámica. Se caracteriza porque está orientada en los procesos y emplea el método deductivo. Mediante este enfoque se puede obtener información para describir con exactitud el fenómeno que se está estudiando y establecer cuáles son las principales causas del problema. (Pagot, 2010, pág. 43)

### **3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

Es descriptiva porque permite obtener una descripción exacta del fenómeno que se está estudiando. (López J. L., 2010, pág. 64). Es decir, esta investigación pretende describir los costos y el impacto financiero que genera la rotación de personal en GOVAHORMIGON.

Esta investigación brindará una herramienta a la gerencia para la toma de decisiones con la finalidad de contrarrestar dicha rotación.

#### **3.2.2. INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA**

Es explicativa porque permite obtener una explicación de la relación causa - efecto entre las variables estudiadas. Es decir, esta investigación permitirá correlacionar los los costos y el impacto financiero que genera la rotación de personal en GOVAHORMIGON. (López J. L., 2010, pág. 65)

La investigación explicativa pretende determinar las causas de la rotación del personal y como las mismas se ven reflejadas en la rentabilidad de GOVAHORMIGON, ya que la misma se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. (Bernal, 2009).

Ambos tipos de investigación trabajan con el cien por ciento (100%) de la población

### **3.3. METODOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1. MÉTODO DEDUCTIVO**

El documento análisis de metodología manuales UTE (2013) señala que “la deducción se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de llegar a hechos particulares. En este método el punto de partida generalmente se encuentra en la teoría.” En esta investigación el método deductivo consistió en la observación de todos los costos que incurre GOVAHORMIGON en su talento humano, para posteriormente realizar un análisis de cada uno de los costos que se incurre en la rotación de personal.

#### **3.3.2 MÉTODO INDUCTIVO**

El documento análisis de metodología manuales UTE (2013) señala que “la inducción se inicia con la observación de los fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones generales. En el método inductivo el punto de partida es el problema”, para el presente caso esta investigación se analizó los diferentes procesos del área de talento humano, para posteriormente identificar las causas que generan la rotación de personal.

### **3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación, aplicó las siguientes técnicas para la recolección de información:



### **3.4.1. OBSERVACIÓN DIRECTA**

Se aplicó la observación directa, es decir se visitó la empresa con la finalidad de conocer los procesos de la misma y el ambiente en el cual los colaboradores desempeñan sus funciones.

### **3.4.2. ENCUESTA**

Para el efecto y con la finalidad de conocer el sentir del personal que trabaja en GOVAHORMIGON, sus necesidades, sus aspiraciones, su percepción, se utilizó una encuesta que fue aplicada a todo el universo de la empresa, ya que según (Altuve, 2009) señala que la encuesta “es aquella herramienta que el investigador utiliza para recoger información de fuentes primarias, cuyos datos son agrupados en cuadros estadísticos”.

### **3.4.3. ANALISIS DE DOCUMENTOS**

Según los documentos referentes a la metodología para Trabajos de Grado, UTE (2013), se señala que “el análisis es dividir el todo en partes y analizar cada una de las partes para definir cuál o cuáles partes son importantes para el trabajo de investigación.”

Para la realización de esta investigación se utilizó la información cualitativa y cuantitativa de documentos que reposan en la empresa, recopilada en normas, cartillas, programas, roles de pago, liquidaciones, avisos de entrada y salida, etc., seleccionando los aspectos necesarios para las variables en estudio. También se trató de analizar los procesos y políticas de la empresa con respecto al talento humano. Se revisaron archivos e información en campus a efectos de identificar las fortalezas y debilidades de la gestión de talento humano.

### 3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.5.1. POBLACION

Leiva, F. (1988), en su libro *Nociones de Metodología de Investigación Científica*, manifiesta que “En estadística y en investigación se denomina población o universo a todo grupo de personas u objetos que poseen alguna característica común” (Pág. 21)

La población sujeta a esta investigación estará conformada por el total de trabajadores operativos que laboran en GOVAHORMIGON, en las siguientes áreas:

**Tabla 4 POBLACION DE GOVAHORMIGON**

<b>AREAS</b>	<b>No. Personal</b>
<b>Producción</b>	10
<b>Comercialización</b>	3
<b>Administrativo</b>	4
<b>Total</b>	17 personas

#### 3.5.2 MUESTRA

Leiva,F. (1988), en su libro *Nociones de Metodología de Investigación Científica*, señala que la muestra:

“Consiste en una serie de operaciones destinadas a tomar una parte del universo o población que va a ser estudiado, a fin de facilitar la investigación, puesto que es obvio que en muchos casos es imposible estudiar a la totalidad de elementos de ese universo o población.” (Pág. 20)

### 3.5.3 TIPO DE MUESTRA

En la presente investigación el tipo de muestra que se utilizó es la no probabilística debido a que se escogió a todo el personal de GOVAHORMIGON, por ser un universo pequeño.

### 3.5.4 CALCULO DE LA MUESTRA

Debido a que es una muestra no probabilística de pocos trabajadores (menos de 100), no se utilizó ninguna fórmula de cálculo para obtener la muestra. Por tanto la muestra de la población corresponde al 100% del universo.

## 3.6. SISTEMA DE VARIABLES

El tema de la presente investigación es:

**EL IMPACTO FINANCIERO DE LA EMPRESA GOVAHORMIGON GENERADO POR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN SUS AREAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN**

Por lo tanto, para nuestro estudio:

### 3.6.1. Variable Independiente

Según Hernández, R. Sampieri (2006) define a la variable independiente como la supuesta causa en una relación entre variables, es la condición antecedente. (p.45)

Para el presente trabajo de investigación la variable independiente identificada será:

**“Rotación del Personal”**:

El término Rotación de Personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización, definiendo la motivación y compromiso de sus colaboradores; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y de las que salen de ella. La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo.

Esta variable tiene las siguientes dimensiones a ser estudiadas: Motivación, Compromiso, Admisiones, Desvinculaciones

### **3.6.2 Variable Dependiente**

Hernández, R. Sampieri (2006) define a la variable dependiente como al efecto provocado por la variable independiente, es la condición consecuente. (p.45).

La variable dependiente identificada para nuestro estudio, es:

#### **Impacto Financiero**

Es el resultado del comportamiento de los costos invertidos por una empresa en un determinado periodo para el cumplimiento de sus actividades, objetivos, entre otros.

### **3.7. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Ver la siguiente página:

**Tabla 5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES GOVAHORMIGON**

TEMA DE INVESTIGACIÓN: IMPACTO FINANCIERO EN LA EMPRESA GOVAHORMIGON GENERADO POR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN SUS AREAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN						
OBJETIVO GENERAL: Determinar el impacto financiero generado por la rotación del personal en las áreas de producción y comercialización de la empresa GOVAHORMIGON.						
HIPOTESIS: La rotación del personal de las áreas de producción y comercialización incide en la rentabilidad de la empresa GOVAHORMIGON						
VARIABLE	VARIABLE CONCEPTUAL	DIMENSIONES	CONCEPTO	INDICADOR	PREGUNTAS	OPCIONES DE RESPUESTA
INDEPENDIENTE	ROTACIÓN DE PERSONAL	Motivación	Es el estado emocional de una persona, la misma que le orienta, mantiene y determina su conducta.	Nivel de satisfacción del colaborador	1.- El colaborador ¿cuenta con las herramientas y el equipo necesario para desempeñar sus funciones? 2.- La empresa ¿ofrece capacitación para el desempeño de sus funciones? 3.- La empresa ¿reconoce los logros y compromiso del colaborador? 4.- Los planes de carrera ¿son necesarios para el desarrollo profesional de los colaboradores, dentro de la empresa? 5.- ¿Aporta usted, con las metas y objetivos organizacionales?	Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Raras veces, Nunca
		Compromiso	Es la obligación contraída por una o varias personas, la misma que está sujeta a planificación, principios y acción para el cumplimiento de metas	Nivel de compromiso del colaborador	6.- ¿Existe satisfacción con las funciones y responsabilidades que desempeña? 7.- ¿Cuenta con apoyo por parte de su supervisor y equipo de trabajo? 8.- ¿Se alinean la misión y visión de la empresa con sus objetivos personales?	
		Admisiones	Es el acto de aceptación de algo, que puede ser una o varias cosas, ideas, propuestas, teorías o personas. En la presente investigación se refiere al ingreso de personal dentro de una organización	No. de personas que ingresa a la empresa	9.- Según usted, ¿el proceso de selección aplicado por la empresa cumple con las expectativas? 10.- Al ingresar a la empresa, ¿los nuevos colaboradores reciben inducción de sus funciones? 11.- ¿Conoce usted si Ingresan constantemente nuevos colaboradores a la empresa? 12.- ¿Considera usted necesario la contratación de más personal? 13.- ¿Considera usted que el salario es un factor por el que se desvincula el personal?	
		Desvinculaciones	Abandono de un lugar o de una ocupación habitual, en esta investigación se refiere a la desvinculación de su trabajo.	No. de personas retiradas de la empresa	14.- ¿Cree usted que la falta de incentivos es un motivo para la salida del personal? 15.- ¿Existe desvinculación de los colaboradores continuamente en la empresa? 16.- ¿Influye el estilo de liderazgo en la desvinculación de colaboradores en la empresa?	
DEPENDIENTE	IMPACTO FINANCIERO	Es el resultado del comportamiento de los costos invertidos por una empresa en un determinado periodo para el cumplimiento de sus actividades, objetivos, entre otros.  GOVAHORMIGON, es una empresa de tipo familiar y relativamente nueva en el mercado. No cuenta con un sistema contable que nos permita plantear dimensiones e indicadores por lo que se recopiló información directamente en la empresa (check list) de los costos incurridos, especialmente, para la contratación, inducción, capacitación y desvinculación del personal y otros datos necesarios para el análisis respectivo (Anexo 1).				

Elaborado por: La autora

### **3.8. INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS**

Con la finalidad de determinar y dar contestación a los objetivos reflejados en esta investigación, se elaboraron instrumentos para recopilar información objetiva del cien por ciento (100%) de los colaboradores de GOVAHORMIGON; así como también para recopilar información documental, cuyos datos permitan visualizar la situación financiera de la empresa.

Para el primer caso, se aplicó una encuesta dirigida tanto al personal de producción y comercialización, como al personal administrativo financiero; dicha información luego de ser analizada permitió conocer la situación laboral actual de la referida empresa.

Con la operacionalización de variables, se procedió a construir el instrumento de investigación para lo cual se buscó validarlo con los compañeros maestrantes y también con expertos en Gestión del Talento Humano de cuarto nivel (posgrado). Una vez satisfecha esta situación, inmediatamente se realizaron las encuestas (por ser población pequeña, se decidió no tener pruebas piloto).

Se continuó con la tabulación y análisis de los mismos, obteniendo resultados en forma lógica los mismos que fueron apoyados en procesos estadísticos mediante el software SPSS y EXCEL.

## Ilustración 1 FORMATO DE ENCUESTA DE ROTACIÓN DE PERSONAL.

EMPRESA: GOVAHORMIGON

FECHA:

INSTRUCCIONES: EN LA PARTE INFERIOR USTED TIENE 4 COMPETENCIAS, CADA UNA SUBDIVIDIDA ASI MISMO EN CUATRO CONCEPTOS, A LOS QUE USTED COMO COLABORADOR DE LA EMPRESA DEBERÁ EVALUAR, EN UNA ESCALA DE 1 A 5, SIENDO 1 LA MAS BAJA (CARENCIA Y 5 LA MÁS ALTA (EXISTENCIA).

		1=Nunca 2=Raras veces 3=Algunas Veces 4= Casi siempre 5=Siempre		
VARIABLES DE MEDICIÓN / COMPETENCIAS		TOTALES	% CUMPLIMIENTO	CALIFICACIÓN FINAL
<b>MOTIVACION</b>				
1	¿El colaborador cuenta con las herramientas y el equipo necesario para desempeñar sus funciones?			
2	¿La empresa ofrece capacitación para el desempeño de sus funciones?			
3	¿La empresa reconoce los logros y compromiso del colaborador?			
4	¿Existen planes de carrera para el desarrollo profesional de los colaboradores, dentro de la empresa?			
Calificación promedio (Calif. Max. 20 pts.)		0	0,00%	0,00
<b>COMPROMISO</b>				
5	¿Aporta usted, con las metas y objetivos organizacionales?			
6	¿Existe satisfacción con las funciones y responsabilidades que desempeña?			
7	¿Cuenta con apoyo por parte de su supervisor y equipo de trabajo?			
8	¿Se alinean la misión y visión de la empresa con sus objetivos personales?			
Calificación promedio (Calif. Max. 20 pts.)		0	0,00%	0,00
<b>ADMISIONES</b>				
9	¿Según usted, el proceso de selección aplicado por la empresa cumple con las expectativas?			
10	¿Al ingresar a la empresa, los nuevos colaboradores reciben inducción de sus funciones?			
11	¿Conoce usted si Ingresan constantemente nuevos colaboradores a la empresa?			
12	¿Considera usted necesario la contratación de más personal?			
Calificación promedio (Calif. Max. 20pts)		0	0,00%	0,00
<b>DESVINCULACIONES</b>				
13	¿Considera usted que el salario es un factor por el que se desvincula el personal?			
14	¿Cree usted que la falta de incentivos es un motivo para la salida del personal?			
15	¿Existe desvinculación de los colaboradores continuamente en la empresa?			
16	¿Influye el estilo de liderazgo en la desvinculación de colaboradores en la empresa?			
Calificación promedio (Calif. Máx. 20 pts.)		0	0,00%	0,00
<b>CALIFICACIÓN PARCIAL CUALITATIVA</b>			0,00%	0,00
<b>CALIFICACIÓN GLOBAL</b>		0	0,00%	0,00

### 3.9. VALIDEZ

Los instrumentos de investigación aplicados en la presente investigación, fueron validados gracias a la calificación de expertos en el área temática, criterios que sirvieron para obtener instrumentos adecuados que fueron dirigidos al personal de producción, comercialización y administrativo financieros de la empresa GOVAHORMIGON, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.

**Tabla 6 VALIDACION DE EXPERTOS SEGÚN CRITERIOS DE MORIYAMA**

No.	VALORACIÓN DEL CUESTIONARIO	EXPERTO	EXPERTO	EXPERTO	EXPERTO	TOTAL	%
		1	2	3	4		
1	las preguntas son sencillas y claras en su contenido y respuesta	4	4	4	4	16	100
2	Los contenidos de cada pregunta tienen relación con el factor a investigar	4	4	4	4	16	100
3	El servidor podrá comprender las preguntas planteadas	3	4	4	4	15	93.8
4	El sistema de valoración de las preguntas es el adecuado	4	4	4	4	16	100
5	Las preguntas abarcan los aspectos del clima organizacional investigado	3	3	4	4	14	87.5
6	Las preguntas planteadas hacen factible obtener el dato que se pretende recoger	3	4	4	4	15	93.8

#### VALORACION DEL FORMULARIO

MUY ADECUADO = 4, ADECUADO= 3, POCO ADECUADO= 2, NADA ADECUADO= 1

Elaborado por: Grupo 1 de Maestranter de Gestión del Talento Humano. Fase Titulación 2014

### 3.10. CONFIABILIDAD



La confiabilidad de acuerdo a lo señalado por Guilford (1954), se refiere a la precisión con la cual un puntaje representa el status de un individuo en cualquier aspecto que lo mida un instrumento.

Para determinar dicha confiabilidad se utilizó el modelo estadístico del coeficiente Alfa de Cronbach, cuya fórmula es:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

**K:** El número de ítems

**Si<sup>2</sup>:** Sumatoria de Varianzas de los Ítems

**ST<sup>2</sup>:** Varianza de la suma de los Ítems

**α:** Coeficiente de Alfa de Cronbach

Con el apoyo del Programa estadístico SPSS, se calculó el coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach, de la encuesta relacionada a la variable independiente rotación de personal. El resultado es el siguiente:

### **Análisis de fiabilidad**

**Escala: Encuesta de rotación de personal - empresa GOVAHORMIGON**

**Tabla 7 RESUMEN DEL PROCESAMIENTO DE LOS CASOS**

		N	%
Casos	Válidos	17	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	17	100,0
a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.			

**Tabla 8 ESTADISTICOS DE FIABILIDAD**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
<b>,868</b>	<b>,857</b>	<b>17</b>

**Tabla 9 MATRIZ DE CORRELACIONES INTER-ELEMENTOS**

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
R1	1,000															
R2	,731	1,000														
R3	,492	,711	1,000													
R4	,171	,161	,066	1,000												
R5	,298	-,064	-,076	-,033	1,000											
R6	,522	,264	,415	,063	,422	1,000										
R7	,390	,300	,513	,275	,141	,655	1,000									
R8	,578	,435	,448	,318	,288	,578	,672	1,000								
R9	-,197	-,064	,123	-,033	-,123	,051	,370	,070	1,000							
R10	,361	,475	,342	,674	-,111	,142	,326	,178	,267	1,000						
R11	,464	,529	,434	,610	-,200	,232	,143	,340	,100	,709	1,000					
R12	,564	,539	,367	,385	,122	,491	,288	,642	,122	,474	,764	1,000				
R13	,345	,316	,431	,240	,210	,345	,381	,556	,048	,242	,404	,676	1,000			
R14	,102	,330	,245	,169	-,312	-,171	,198	,278	,278	,086	,295	,411	,469	1,000		
R15	,461	,504	,612	,453	-,219	,151	,203	,393	,083	,527	,816	,562	,561	,387	1,000	
R16	,171	,056	,179	-,251	,289	,171	,026	-,166	-,089	-,035	-,236	,009	,142	-,005	-,274	1,000

COLOR	SIGNIFICADO	CANTIDAD	PORCENTAJE
	correlación moderada, alta y muy alta	40	33,33%
	correlación baja	39	32,5%
	correlación muy baja	41	34,16%
	CORRELACION NULA	0	0%

Este coeficiente entrega una matriz de correlaciones cuadradas y en las intersecciones los valores de los coeficientes que se generan entre las variables fila y las variables columnas, una de las características de esta matriz es que los coeficientes de correlación entre cada dos variables forma un triángulo de variables duplicadas tanto superior como inferior. Cuando coinciden las mismas variables el valor de coeficiente será igual a 1.

De acuerdo indicado en el párrafo anterior, se determina entonces que la confiabilidad de los resultados de la encuesta es adecuada y se procede al análisis de resultados.

## CAPITULO IV.

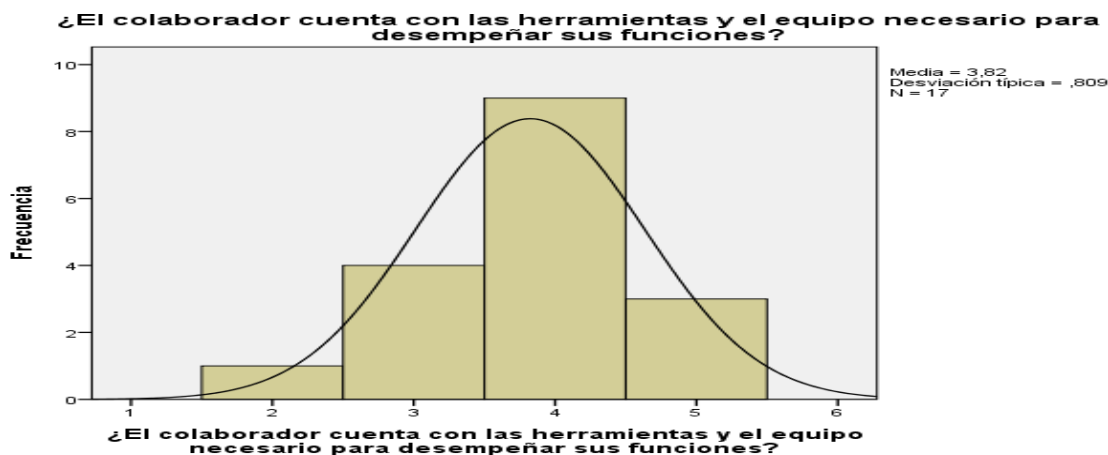
### 4. ANALISIS Y DISCUSIÒN DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. PRESENTACIÒN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

##### 4.1.1. Análisis Encuesta de Rotación de Personal

**Tabla y Gráfico 1 ¿El colaborador cuenta con las herramientas y el equipo necesario para desempeñar sus funciones?**

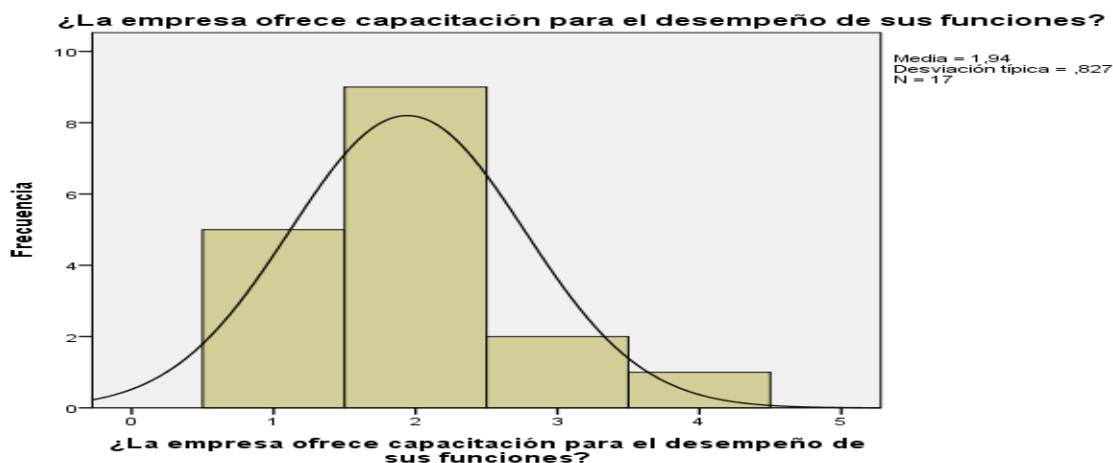
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Raras Veces	1	5,9	5,9	5,9
Algunas Veces	4	23,5	23,5	29,4
Válidos Casi siempre	9	52,9	52,9	82,4
Siempre	3	17,6	17,6	100,0
Total	17	100,0	100,0	



Del cien por ciento de la población investigada, en relación a la pregunta **¿El colaborador cuenta con las herramientas y el equipo necesario para desempeñar sus funciones?**, el 17,6% responden que siempre; el 52,9% respondió casi siempre; el 23,5% respondió algunas veces; y el 5,9% contestó raras veces.

**Tabla y Gráfico 2 ¿La empresa ofrece capacitación para el desempeño de sus funciones?**

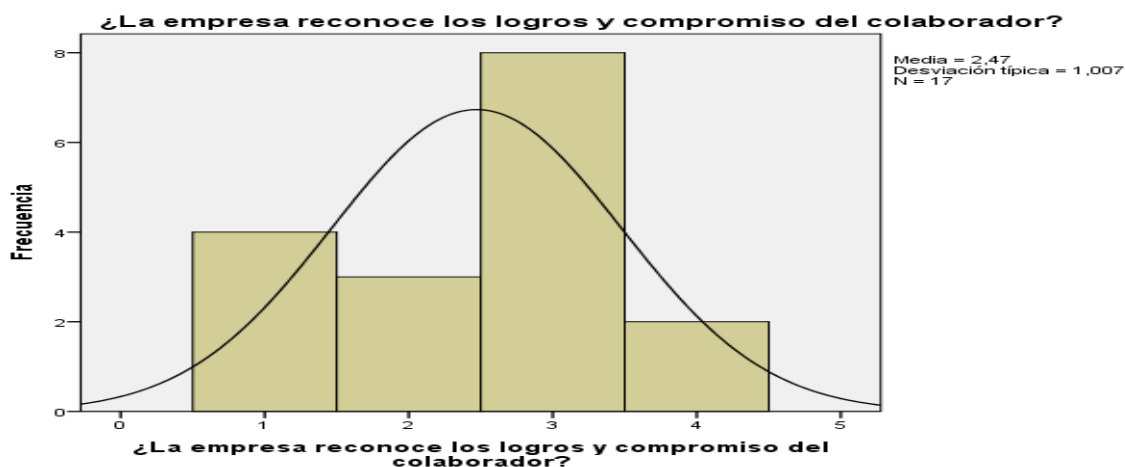
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	29,4	29,4	29,4
Raras Veces	9	52,9	52,9	82,4
Válidos Algunas Veces	2	11,8	11,8	94,1
Casi siempre	1	5,9	5,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	



Del cien por ciento de la población investigada, en relación a la pregunta **¿La empresa ofrece capacitación para el desempeño de sus funciones?**, el 5,9% responden que casi siempre; el 11,8% respondió algunas veces; el 52,9% contestó raras veces, y el 29,4% contestó que nunca.

**Tabla y Gráfico 3 ¿La empresa reconoce los logros y compromiso del colaborador?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	23,5	23,5	23,5
Raras Veces	3	17,6	17,6	41,2
Válidos Algunas Veces	8	47,1	47,1	88,2
Casi siempre	2	11,8	11,8	100,0
Total	17	100,0	100,0	



Del cien por ciento de la población investigada, en relación a la pregunta **¿La empresa reconoce los logros y compromiso del colaborador?**, el 11,8% responden que casi siempre; el 47,1% respondió algunas veces; el 17,6% contestó raras veces y nunca responden el 23,5%.

**Tabla y Gráfico 4 ¿Existe planes de carrera para su desarrollo profesional dentro de la empresa?**

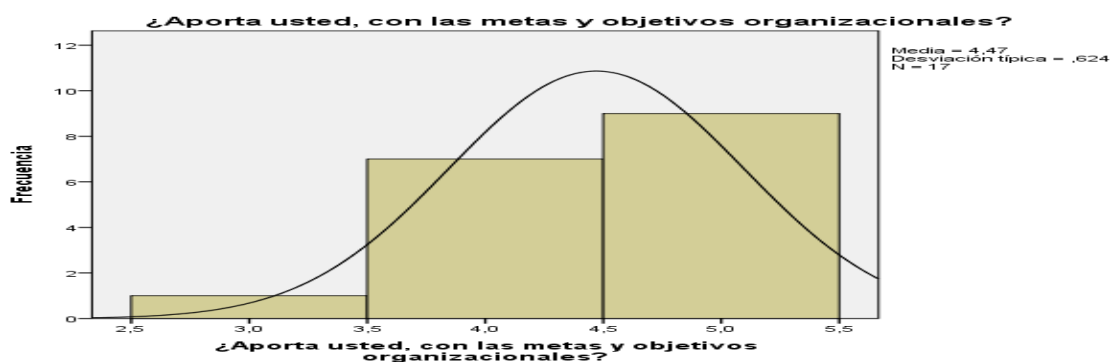
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	a	e	válido	acumulado
Nunca	10	58,8	58,8	58,8
Raras Veces	5	29,4	29,4	88,2
Válidos Algunas Veces	2	11,8	11,8	100,0
Total	17	100,0	100,0	



Del cien por ciento de la población investigada, en relación a la pregunta **¿Existe planes de carrera para su desarrollo profesional dentro de la empresa?** el 11,8% responden que algunas veces; el 29,4% contestó raras veces; y, el 58,8% contestó que nunca.

**Tabla y Gráfico 5 ¿Aporta usted, con las metas y objetivos organizacionales?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas Veces	1	5,9	5,9	5,9
Válidos Casi siempre	7	41,2	41,2	47,1
Siempre	9	52,9	52,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

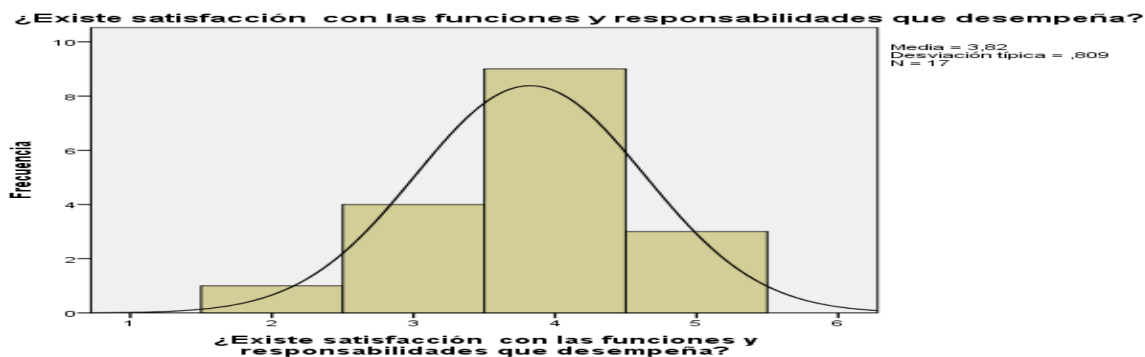


Del cien por ciento de la población investigada, en relación a la pregunta **¿Aporta usted, con las metas y objetivos organizacionales?**, el 52,9% responden que siempre; el 41,2% respondió casi siempre; y el 5,9% respondió algunas veces.



**Tabla y Gráfico 6 ¿Existe satisfacción con las funciones y responsabilidades que desempeña?**

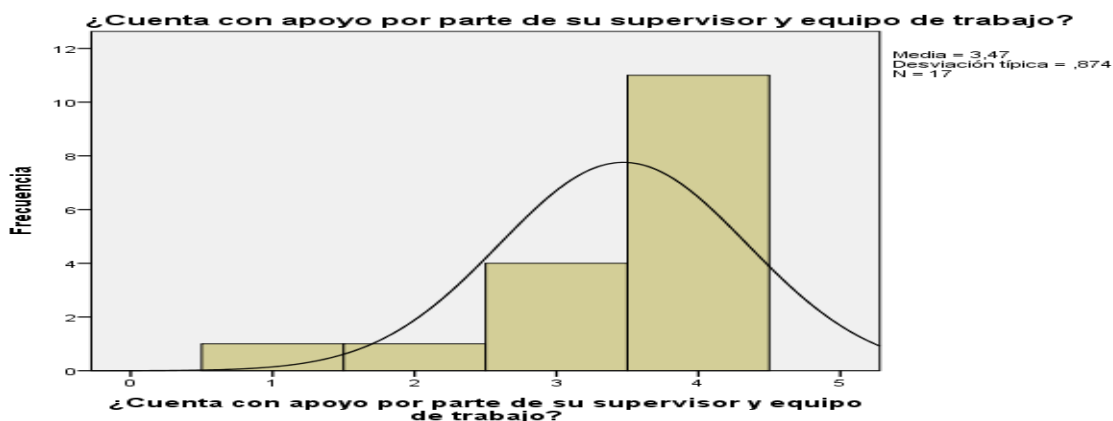
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	a	e		
Raras Veces	1	5,9	5,9	5,9
Algunas Veces	9	52,9	52,9	58,8
Casi siempre	4	23,5	23,5	82,4
Siempre	3	17,6	17,6	100,0
Total	17	100,0	100,0	



Del cien por ciento de la población investigada, en relación a la pregunta **¿Existe satisfacción con las funciones y responsabilidades que desempeña?**, el 17,6% responden que siempre; el 23,5% respondió casi siempre; el 52,9,5% respondió algunas veces; y el 5,9% contestó raras veces.

**Tabla y Gráfico 7 ¿Cuenta con apoyo por parte de su supervisor y equipo de trabajo?**

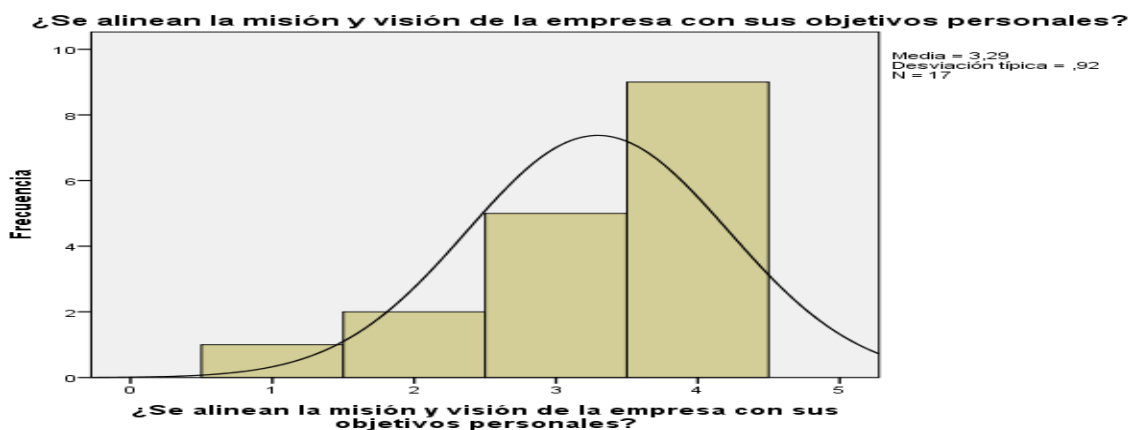
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	a	e		
Nunca	1	5,9	5,9	5,9
Raras Veces	1	5,9	5,9	11,8
Algunas Veces	4	23,5	23,5	35,3
Casi siempre	11	64,7	64,7	100,0
Total	17	100,0	100,0	



Del cien por ciento de la población investigada, en relación a la pregunta **¿Cuenta con apoyo por parte de su supervisor y equipo de trabajo?**, el 64,7% responden que casi siempre; el 23,5% respondió algunas veces; el 5,9% contestó raras veces, y el 5,9% contestó nunca

**Tabla y Gráfico 8 ¿Se alinean la misión y visión de la empresa con sus objetivos personales?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
	a	e	válido	acumulado
Nunca	1	5,9	5,9	5,9
Raras Veces	2	11,8	11,8	17,6
Algunas Veces	5	29,4	29,4	47,1
Casi siempre	9	52,9	52,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	



Del cien por ciento de la población investigada, en relación a la pregunta **¿Se alinean la misión y visión de la empresa con sus objetivos personales?**, el 52,9% casi siempre; el 29,4% respondió algunas veces; el 11,8% contestó raras veces y el 5,9% contestó nunca. Es interesante observar que en esta pregunta nadie responde siempre.

**Tabla y Gráfico 9 ¿Según usted, el proceso de selección aplicado por la empresa cumple con las expectativas?**

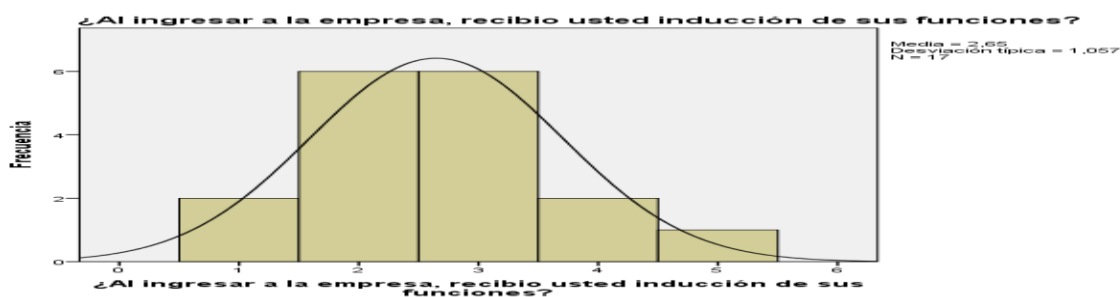
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	a	e		
Raras Veces	1	5,9	5,9	5,9
Algunas Veces	7	41,2	41,2	47,1
Casi siempre	9	52,9	52,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	



Del cien por ciento de la población investigada, en relación a la pregunta **¿Según usted, el proceso de selección aplicado por la empresa cumple con las expectativas?** el 52,9% responden que casi siempre; el 41,2% respondió algunas veces; y el 5,9% contestó raras veces.

**Tabla y Gráfico 10 ¿Al ingresar a la empresa, recibió usted inducción de sus funciones?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
	a	e	válido	acumulado
Nunca	2	11,8	11,8	11,8
Raras Veces	6	35,3	35,3	47,1
Algunas Veces	6	35,3	35,3	82,4
Casi siempre	2	11,8	11,8	94,1
Siempre	1	5,9	5,9	100,0
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



Del cien por ciento de la población investigada, en relación a la pregunta **¿Al ingresar a la empresa, recibió usted inducción de sus funciones?**, el 5,9% responde que siempre; el 11,8% respondió casi siempre; el 35,3% respondió algunas veces; el 35,3% contestó raras veces y el 11,8% contesta que nunca. Los resultados muestran que hay que corregir este aspecto que debe ser para todos

**Tabla y Gráfico 11 ¿Al ingresar a la empresa, los nuevos colaboradores reciben inducción de sus funciones?**

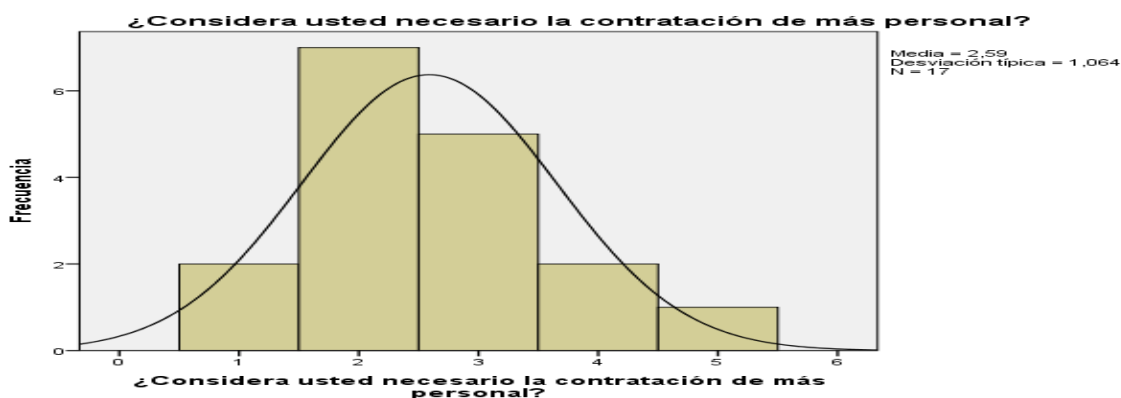
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
	a	e	válido	acumulado
Nunca	6	35,3	35,3	35,3
Raras Veces	7	41,2	41,2	76,5
Algunas Veces	2	11,8	11,8	88,2
Casi siempre	2	11,8	11,8	100,0
Total	17	100,0	100,0	



Del cien por ciento de la población investigada, en relación a la pregunta **¿Al ingresar a la empresa, los nuevos colaboradores reciben inducción de sus funciones?**, el 11,8% responden que casi siempre; el 11,8% respondió algunas veces; el 41,2% contestó raras veces; y, el 35,3% contestó que nunca.

**Tabla y Gráfico 12 ¿Considera usted necesario la contratación de más personal?**

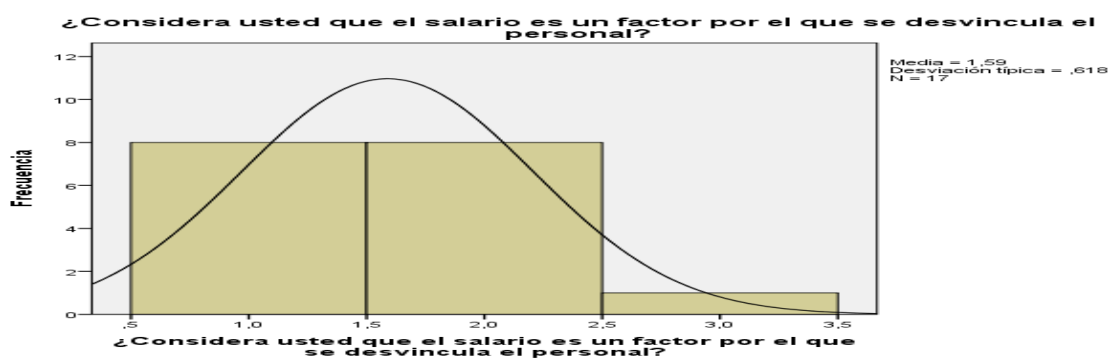
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
	a	e	válido	acumulado
Nunca	2	11,8	11,8	11,8
Raras Veces	7	41,2	41,2	52,9
Algunas Veces	5	29,4	29,4	82,4
Casi siempre	2	11,8	11,8	94,1
Siempre	1	5,9	5,9	100,0
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



Del cien por ciento de la población investigada, en relación a la pregunta **¿Considera usted necesario la contratación de más personal?**, el 5,9% responden que siempre; el 11,8% respondió casi siempre; el 29,4% respondió algunas veces; el 41,2% contestó raras veces; y el 11,8% contesta que nunca.

**Tabla y Gráfico 13 ¿Considera usted que el salario es un factor por el que se desvincula el personal?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	8	47,1	47,1	47,1
Casi siempre	8	47,1	47,1	94,1
Válidos Algunas Veces	1	5,9	5,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	



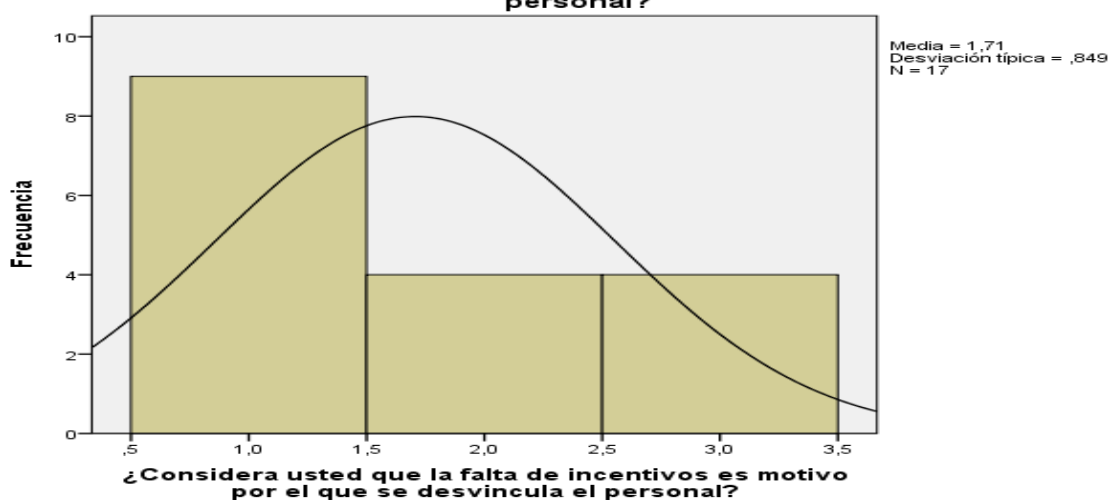
Del cien por ciento de la población investigada, en relación a la pregunta **¿Considera usted que el salario es un factor por el que se desvincula el personal?**, el 5,9% responden algunas veces; el 47,1% contestó casi siempre; y, el 47,1% contesta que siempre.



**Tabla y Gráfico 14 ¿Considera usted que la falta de incentivos es motivo por el que se desvincula el personal?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
	a	e	válido	acumulado
Válidos				
Nunca	4	23,5	23,5	23,5
Raras Veces	4	23,5	23,5	57,0
Casi Siempre	9	52,9	52,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

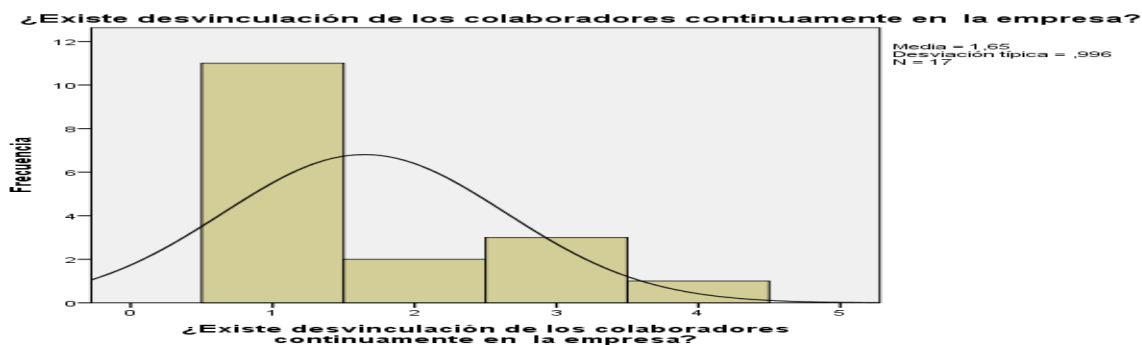
**¿Considera usted que la falta de incentivos es motivo por el que se desvincula el personal?**



Del cien por ciento de la población investigada, en relación a la pregunta **¿Considera usted que la falta de incentivos es motivo por el que se desvincula el personal?**, el 52,9% responden que casi siempre; y el 23,5% contestó raras veces; y, el 23,5% contesta que nunca.

**Tabla y Gráfico 15 ¿Existe desvinculación de los colaboradores continuamente en la empresa?**

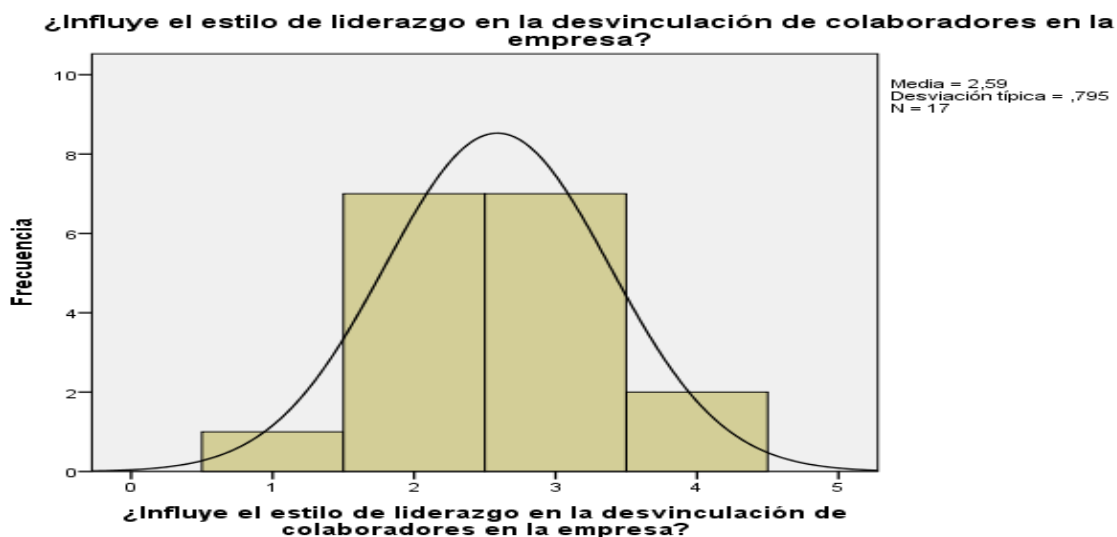
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	a	e		
Nunca	1	5,9	5,9	5,9
Raras Veces	2	17,6	17,6	23,5
Algunas Veces	3	11,8	11,8	35,3
Casi siempre	11	64,7	64,7	100,0
Total	17	100,0	100,0	



Del cien por ciento de la población investigada, en relación a la pregunta **¿Existe desvinculación de los colaboradores continuamente en la empresa?**, el 5,9% responde nunca; el 17,6% respondió raras veces; el 11,8% contestó algunas veces y el 64,7% contesta que casi siempre.

**Tabla y Gráfico 16 ¿Influye el estilo de liderazgo en la desvinculación de colaboradores en la empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	5,9	5,9	5,9
Raras Veces	7	41,2	41,2	47,1
Válidos Algunas Veces	7	41,2	41,2	88,2
Casi siempre	2	11,8	11,8	100,0
Total	17	100,0	100,0	



Del cien por ciento de la población investigada, en relación a la pregunta **¿Influye el estilo de liderazgo en la desvinculación de colaboradores en la empresa?**, el 11,80% responden que casi siempre; el 41,20% respondió algunas veces; el 41,20% contestó raras veces; y, el 5,9% contesta que nunca.

#### 4.1.2. Análisis del Impacto Financiero en relación a la Rotación de Personal

##### 4.1.2.1. ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS 2012 - 2014

RUBROS	2012	%	2013	%	2014	%
<b>INGRESOS</b>	<b>49680,00</b>	<b>100</b>	<b>217728,00</b>	<b>100</b>	<b>318300,00</b>	<b>100</b>
Venta de hormigón	49680,00	100	217728,00	100	232880,00	73
Alquiler de equipos	0,00	0	0,00	0	85420,00	27
<b>EGRESOS</b>	<b>55146,00</b>	<b>100</b>	<b>203306,00</b>	<b>100</b>	<b>299422,00</b>	<b>100</b>
<b>COSTOS DIRECTOS</b>	<b>39530,56</b>		<b>111073,46</b>		<b>188257,88</b>	
Materia Prima	20065,71	36,39	40525,74	19,93	93884,70	31,36
Mano de Obra Directa	17623,00	31,96	66550,12	32,73	71187,10	23,77
Costos Indirectos de Fabricación	1841,85	3,34	3997,60	1,97	23186,08	7,74
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>4980,00</b>		<b>43476,14</b>		<b>48153,42</b>	
Gastos Remuneraciones	4500,00	8,16	41556,14	20,44	44109,42	14,73
Suministros y materiales	165,00	0,30	660,00	0,32	1260,00	0,42
Suministros de Aseo y Limpieza	120,00	0,22	480,00	0,24	1032,00	0,34
Gastos de Servicios Básicos	195,00	0,35	780,00	0,38	1752,00	0,59
<b>GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>10635,44</b>		<b>48707,90</b>		<b>55385,70</b>	
Gasto Remuneraciones	10520,44	19,08	47844,90	23,53	50097,70	16,73
Gasto de Publicidad y Marketing	115,00	0,21	863,00	0,42	5288,00	1,77
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>0,00</b>		<b>48,50</b>		<b>7625,00</b>	
Intereses Bancarios	0,00	0,00	0,00	0,00	7340,00	2,45
Otros Gastos Bancarios	0,00	0,00	48,50	0,02	285,00	0,10
<b>INGRESO O PERDIDA</b>	<b>-5466,00</b>		<b>14422,00</b>		<b>18878,00</b>	
<b>TOTAL COSTOS DE PERSONAL</b>	<b>32643,44</b>	<b>59,19</b>	<b>155951,16</b>	<b>76,71</b>	<b>165394,22</b>	<b>55,24</b>

RUBROS	2012	2013	2014
<b>INGRESOS</b>	49680	217728	318300
<b>EGRESOS</b>	55146	203306	299422
<b>TOTAL</b>	<b>-5466</b>	<b>14422</b>	<b>18878</b>

El Estado de Ingresos y Gastos 2012 – 2014, refleja un incremento tanto en los ingresos como en los egresos. En el año 2012, la utilidad generada es negativa ya que los egresos fueron superiores a los ingresos. Para el año 2013 y el año 2014, se genera ya una utilidad significativa que nos da a entender que la empresa alcanzará éxito en su desarrollo empresarial. Los costos de personal, en el año 2012, alcanzan el 59,19%, mientras que en el año 2013, es de 76,71% y en el año 2014, del 55,24%.

#### 4.1.2.2. RESUMEN DE LA PLANTILLA

AREA	2012				2013				2014			
	INICIO AÑO	ROTACIÓN		FIN DE AÑO	INICIO AÑO	ROTACIÓN		FIN DE AÑO	INICIO AÑO	ROTACIÓN		FIN DE AÑO
		INGRESOS	SALIDAS			INGRESOS	SALIDAS			INGRESOS	SALIDAS	
DIRECTIVO	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1
ADMINISTRATIVO	1	0	0	1	1	2	0	3	3	1	0	4
PRODUCCIÓN	3	0	0	3	3	7	3	7	7	10	7	10
COMERCIALIZACIÓN	1	0	0	1	1	2	1	2	2	2	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>18</b>

En el año 2012, la plantilla de colaboradores ascendía a la cantidad de 6 colaboradores, distribuidos en un directivo, 1 administrativo, 3 colaboradores de producción y 1 de comercialización. Siendo que era una empresa nueva, no había índice de rotación y el impacto negativo sobre las finanzas no había.

En el año 2013, el staff, ascendió a la cantidad de 13 colaboradores al finalizar el año, hubo 11 ingresos y también 4 personas salieron. Se incrementó el número de colaboradores en un 216%. Y se finalizó con 1 Directivo, 3 administrativos, 7 colaboradores en producción y 2 en comercialización. Este año 3 personas salieron de producción y 1 de comercialización.

En el año 2014, el staff, ascendió a la cantidad de 18 colaboradores al finalizar el año, hubo 13 ingresos y 8 personas salieron. Se incrementó el número de colaboradores en un 300% en relación al año 2012 y en un 138% con relación al año anterior (2013). Se finalizó con 1 Directivo, 4 administrativos, 10 colaboradores en producción y 3 colaboradores en comercialización. Este año 7 personas salieron de producción y 1 de comercialización.

La rotación se ha incrementado en las salidas, de 4 colaboradores en el 2013 a 8 colaboradores en el 2014, esto es un 200%. Al parecer estas cifras irán en aumento constante por lo cual es necesario buscar estrategias que impidan las causas.

#### 4.1.2.3. MOTIVOS DE SALIDA

MOTIVO DE SALIDA	2012	2013	2014
TERMINACIÓN DE CONTRATO	0	0	2
MEJORA SALARIAL	0	3	5
MUERTE	0	0	0
VISTO BUENO	0	1	0
ENFERMEDAD	0	0	0
INCAPACIDAD	0	0	0
JUBILACIÓN	0	0	0
OTROS (PROBL. FAMILIARES)	0	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

De las 4 personas que salieron en el 2013, 3 fueron por motivos salariales y un colaborador se le dio el visto bueno (mala relación laboral). Para el 2014, 2 colaboradores se les terminaron el contrato, 5 salieron por motivos salariales y 1 persona salió por problemas familiares. En todo caso el motivo de mayor preocupación para un posible salida de personal es el deseo de mejora salarial.

#### 4.1.2.4. COSTOS GENERADOS POR LA ROTACIÓN DE PERSONAL

COSTOS	2012	2013	2014
<b>COSTOS PRIMARIOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>1835</b>	<b>10983,72</b>	<b>18051,39</b>
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	300	935	1300
REGISTRO Y DOCUMENTACIÓN	75	165	208
COSTOS DE INGRESO	1460	3498	4420
COSTOS DE DESVINCULACIÓN	0	6385,72	12123,39
<b>COSTOS SECUNDARIOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>0</b>	<b>6480</b>	<b>11240</b>
EFFECTOS EN LA PRODUCCIÓN	0	6000	10200
EFFECTOS EN LA ACTITUD DEL PERSONAL	0	480	1040
<b>COSTOS TERCARIOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>0</b>	<b>2625</b>	<b>2975</b>
COSTO DE INVERSIÓN EXTRA	0	2625	2975
<b>TOTAL</b>	<b>1835</b>	<b>20088,72</b>	<b>32266,39</b>

#### COSTOS GENERALES DE GOVAHORMIGON (3 AÑOS)

RUBROS	2012	2013	2014
INGRESOS	49680	217728	318300
EGRESOS	55146	203306	299422
<b>TOTAL</b>	<b>-5466</b>	<b>14422</b>	<b>18878</b>

De acuerdo al cuadro obtenido de costos generados por la Rotación de Personal de GOVAHORMIGON, en el año de 2012 el costo generado ascendía a la cantidad de 1.835 dólares que corresponden principalmente a costos primarios de rotación de personal, entre ellos se contempla el reclutamiento y selección; registro y documentación; costos de ingreso y costos de desvinculación.

Mientras que los costos generados por la Rotación de Personal de GOVAHORMIGON, en el año 2013, ascendió a la cantidad de 20.088,72 dólares que corresponden a costos primarios de rotación de personal en 10.983,72 dólares, (contempla valores por reclutamiento y selección; registro y documentación; costos de ingreso y costos de desvinculación). A estos se suma los costos secundarios de Rotación de Personal, en la cantidad de 6480 dólares (contempla efectos en la producción y efectos en la actitud del personal); así como también, los costos terciarios con 2625 dólares que contempla los costos de inversión extra.

De la misma manera, los costos generados por la Rotación de Personal de GOVAHORMIGON, en el año 2014, ascendió a la cantidad de 32.266,39 dólares que corresponden a costos primarios de rotación de personal en 18.051,39 dólares, (contempla valores por reclutamiento y selección; registro y documentación; costos de ingreso y costos de desvinculación). A esto se suma los costos secundarios de Rotación de Personal, en la cantidad de 11.240 dólares (contempla efectos en la producción y efectos en la actitud del personal); y, suma además, los costos terciarios con 2975 dólares que contempla los costos de inversión extra.

El incremento de costos a nivel general, se ve reflejado en el siguiente cuadro:

Año	Valor inicial	Valor final	% incremento	novedad
2012	-	1.835	-	Inicio empresa
2013	1.835	20.088,72	1.094%	
2014	20.088,72	32.266,39	161%	

Fuente: La presente investigación  
Elaborado por: Autora

En el año 2013, hay un incremento de costos generados por Rotación de Personal de un mil noventa y cuatro por ciento (1.094%). Si en el 2012 no hay rotación de personal, el incremento es muy significativo y preocupante lo que se confirma con el porcentaje obtenido en el 2014, en el que hay un incremento del 161%. La preocupación es mayor cuando se puede asociar a la mejora salarial.

En el siguiente cuadro, se puede notar los valores individuales obtenidos en el periodo de un año sin rotación de personal, a manera de ejemplo y luego un cuadro real, en el que hay 11 cambios y que originan en la empresa GOVAHORMIGON un fuerte impacto.



**Tabla 10 PLANTILLA DE GOVAHORMIGON (UN AÑO SIN ROTACIÓN DE PERSONAL)**

NRO.	CARGO	AREA	# ROTACIÓN	SUELDO UNIFICADO	AUMENTOS	SUELDO ANUAL	COMISIONES	HORAS EXTRAS	INGRESOS	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	IESS PATRONAL	COSTOS DE SELECCIÓN	CAPACITACIONES	COSTOS DESVINCULACIÓN	PERDIDA PRODUCCIÓN	COSTOS PERSONAL
1	OBRERO	PRODUCCIÓN	0	318	0	3816			3816	318	318	159		464	43,33		48		5165,974
2	OBRERO	PRODUCCIÓN	0	318	0	3816			3816	318	318	159		464	43,33		48		5165,974
3	OBRERO	PRODUCCIÓN	0	318	0	3816			3816	318	318	159		464	43,33		48		5165,974
4	OPERADOR	PRODUCCIÓN	0	318	0	3816			3816	318	318	159		464	43,33		48		5165,974
5	OPERADOR	PRODUCCIÓN	0	318	0	3816			3816	318	318	159		464	43,33		48		5165,974
6	DOSIFICADOR	PRODUCCIÓN	0	700	0	8400			8400	700	318	350		1021	43,33		48		10879,93
7	OPERADOR SR.	PRODUCCIÓN	0	550	0	6600			6600	550	318	275		802	43,33		48		8636,23
8	CHOFER	PRODUCCIÓN	0	400	0	4800			4800	400	318	200		583	43,33		48		6392,53
9	CHOFER	PRODUCCIÓN	0	400	0	4800			4800	400	318	200		583	43,33		48		6392,53
10	CHOFER	PRODUCCIÓN	0	400	0	4800			4800	400	318	200		583	43,33		48		6392,53
11	EJEC DE VENTAS	COMERCIALIZACIÓN	0	600	0	7200	5760		12960	1080	318	300		1575	43,33		48		16323,97
12	EJEC DE VENTAS	COMERCIALIZACIÓN	0	600	0	7200	4800		12000	1000	318	300		1458	43,33		48		15167,33
13	EJEC DE VENTAS	COMERCIALIZACIÓN	0	600	0	7200	5280		12480	1040	318	300		1516	43,33		48		15745,65
14	CONTADOR	ADM FINANCIERO	0	1200	0	14400			14400	1200	318	600	1200	1750	43,33	80	48		19638,93
15	ASIST CONTABLE	ADM FINANCIERO	0	500	0	6000			6000	500	318	250	500	729	43,33	40	48		8428,33
16	ASISTENTE TH	ADM FINANCIERO	0	400	0	4800			4800	400	318	200	400	583	43,33		48		6792,53
17	ASISTENTE ADM	ADM FINANCIERO	0	340	0	4080			4080	340	318	170	340	496	43,33		48		5835,05
<b>TOTAL</b>				<b>8280</b>		<b>99360</b>	<b>15840</b>	<b>0</b>	<b>115200</b>	<b>9600</b>	<b>5406</b>	<b>4140</b>	<b>2440</b>	<b>13996,8</b>	<b>736,61</b>	<b>120</b>	<b>816</b>	<b>0</b>	<b>152455,4</b>

**Tabla 11 PLANTILLA DE GOVAHORMIGON (ROTACIÓN DE PERSONAL) 11 CAMBIOS**

NRO.	CARGO	AREA	# ROTACIÓN	SUELDO UNIFICADO	AUMENTOS	SUELDO ANUAL	COMISIONES	HORAS EXTRAS	INGRESOS	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	IESS PATRONAL	COSTOS DE SELECCIÓN	CAPACITACIONES	COSTOS DESVINCULACIÓN	PERDIDA PRODUCCIÓN	COSTOS PERSONAL
1	OBRERO	PRODUCCIÓN	0	318	0	3816			3816	318	318	159		464	143,33	54.65	48	48	5368,98
2	OBRERO	PRODUCCIÓN	2	318	0	3816			3816	318	318	159		464	143,33	54.65	48	48	5368,98
3	OBRERO	PRODUCCIÓN	0	318	0	3816			3816	318	318	159		464	143,33	54.65	48	48	5368,98
4	OPERADOR	PRODUCCIÓN	2	318	0	3816			3816	318	318	159		464	143,33	54.65	48	48	5368,98
5	OPERADOR	PRODUCCIÓN	0	318	0	3816			3816	318	318	159		464	143,33	54.65	48	48	5368,98
6	DOSIFICADOR	PRODUCCIÓN	0	700	0	8400			8400	700	318	350		1021	143,33	54.65	48	48	11082,98
7	OPERADOR SR.	PRODUCCIÓN	0	550	0	6600			6600	550	318	275		802	143,33	54.65	48	48	8838,98
8	CHOFER	PRODUCCIÓN	3	400	0	4800			4800	400	318	200		583	143,33	54.65	48	48	6594,98
9	CHOFER	PRODUCCIÓN	0	400	0	4800			4800	400	318	200		583	143,33	54.65	48	48	6594,98
10	CHOFER	PRODUCCIÓN	0	400	0	4800			4800	400	318	200		583	143,33	54.65	48	48	6594,98
11	EJEC DE VENTAS	COMERCIALIZACIÓN	2	600	0	7200	5760		12960	1080	318	300		1575	143,33	54.65	48	48	16526,98
12	EJEC DE VENTAS	COMERCIALIZACIÓN	2	600	0	7200	4800		12000	1000	318	300		1458	143,33	54.65	48	48	16526,98
13	EJEC DE VENTAS	COMERCIALIZACIÓN	0	600	0	7200	5280		12480	1040	318	300		1516	143,33	54.65	48	48	16526,98
14	CONTADOR ASIST	ADM FINANCIERO	0	1200	0	14400			14400	1200	318	600	1200	1750	183,33	80	48	48	19827,33
15	CONTABLE	ADM FINANCIERO	0	500	0	6000			6000	500	318	250	500	729	183,33	40	48	48	8616,33
16	ASISTENTE TH	ADM FINANCIERO	0	400	0	4800			4800	400	318	200	400	583	183,33	54.65	48	48	6994,98
17	ASISTENTE ADM	ADM FINANCIERO	0	340	0	4080			4080	340	318	170	340	496	183,33	54.65	48	48	6077,98
<b>TOTAL</b>				<b>8280</b>		<b>99360</b>	<b>15840</b>	<b>0</b>	<b>115200</b>	<b>9600</b>	<b>5406</b>	<b>4140</b>	<b>2440</b>	<b>13996,8</b>	<b>2596,61</b>	<b>819,75</b>	<b>816</b>	<b>816</b>	<b>155951,15</b>

En este cuadro se puede apreciar el incremento de costos por la rotación de personal lo que incide en los costos generales que se generan como empresa.

## 4.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

### 4.2.1 Correlación de Pearson Encuesta de Rotación de Personal

El coeficiente de correlación de Pearson es quizá el mejor coeficiente y el más utilizado para estudiar el grado de relación lineal para variables medidas en escala de intervalo. Más concretamente, busca establecer si hay o no una correlación, de qué tipo es y cuál es su grado o intensidad, es decir cuán correlacionadas están.

Para interpretar el coeficiente de correlación se utiliza la siguiente escala:

**Tabla 12 Escala de Pearson**

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Correlación - Karl Pearson

Este coeficiente entrega una matriz de correlaciones cuadradas y en las intersecciones los valores de los coeficientes que se generan entre las variables fila y las variables columnas, una de las características de esta matriz es que los coeficientes de correlación entre cada dos variables forma un triángulo de variables duplicadas tanto superior como inferior. Cuando coinciden las mismas variables el valor de coeficiente será igual a 1.

Los siguientes cuadros permiten visualizar las correlaciones existentes intra elementos, solo la encuesta de rotación de personal, que corresponde a la variable independiente. La otra variable no tiene encuesta sino un análisis documental.

**Tabla 13 Matriz de correlaciones inter-elementos. Encuesta Rotación de Personal**

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
R1	1,000															
R2	,731	1,000														
R3	,492	,711	1,000													
R4	,171	,161	,066	1,000												
R5	,298	-,064	-,076	-,033	1,000											
R6	,522	,264	,415	,063	,422	1,000										
R7	,390	,300	,513	,275	,141	,655	1,000									
R8	,578	,435	,448	,318	,288	,578	,672	1,000								
R9	-,197	-,064	,123	-,033	-,123	,051	,370	,070	1,000							
R10	,361	,475	,342	,674	-,111	,142	,326	,178	,267	1,000						
R11	,464	,529	,434	,610	-,200	,232	,143	,340	,100	,709	1,000					
R12	,564	,539	,367	,385	,122	,491	,288	,642	,122	,474	,764	1,000				
R13	,345	,316	,431	,240	,210	,345	,381	,556	,048	,242	,404	,676	1,000			
R14	,102	,330	,245	,169	-,312	-,171	,198	,278	,278	,086	,295	,411	,469	1,000		
R15	,461	,504	,612	,453	-,219	,151	,203	,393	,083	,527	,816	,562	,561	,387	1,000	
R16	,171	,056	,179	-,251	,289	,171	,026	-,166	-,089	-,035	-,236	,009	,142	-,005	-,274	1,000

COLOR	SIGNIFICADO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Orange	correlación moderada, alta y muy alta	40	33,33%
Blue	correlación baja	39	32,5%
Red	correlación muy baja	41	34,16%
Yellow	CORRELACION NULA	0	0%

**Tabla 14 ANOVA con prueba de Friedman**

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	Chi-cuadrado de Friedman	Sig.
Inter-personas	63,809	16	3,988		
Inter-elementos	221,824 <sup>a</sup>	15	14,788	162,426	,000
Intra-personas	Residual	126,426	240	,527	
Total	348,250	255	1,366		
Total	412,059	271	1,521		

Media global = 2,69

a. Coeficiente de concordancia W de Kendall = ,538.

<b>Estadísticos de contraste</b>			
	Chi-cuadrado	gl	Sig. asintót.
¿El colaborador cuenta con las herramientas y el equipo necesario para desempeñar sus funciones?	8,176a	3	,043
¿La empresa ofrece capacitación para el desempeño de sus funciones?	9,118a	3	,028
¿La empresa reconoce los logros y compromiso del colaborador?	4,882a	3	,181
¿Existe planes de carrera para su desarrollo profesional dentro de la empresa?	5,765b	2	,056
¿Aporta usted, con las metas y objetivos organizacionales?	6,118b	2	,047
¿Existe satisfacción con las funciones y responsabilidades que desempeña?	8,176a	3	,043
¿Cuenta con apoyo por parte de su supervisor y equipo de trabajo?	15,706a	3	,001
¿Se alinean la misión y visión de la empresa con sus objetivos personales?	9,118a	3	,028
¿Según usted, el proceso de selección aplicado por la empresa cumple con las expectativas?	6,118b	2	,047
¿Al ingresar a la empresa, recibió usted inducción de sus funciones?	6,824c	4	,146
¿Al ingresar a la empresa, los nuevos colaboradores reciben inducción de sus funciones?	4,882a	3	,181
¿Considera usted necesario la contratación de más personal?	7,412c	4	,116
¿Considera usted que el salario es un factor por el que se desvincula el personal?	5,765b	2	,056
¿Considera usted que la falta de incentivos es motivo por el que se desvincula el personal?	2,941b	2	,230
¿Existe desvinculación de los colaboradores continuamente en la empresa?	14,765a	3	,002
¿Influye el estilo de liderazgo en la desvinculación de colaboradores en la empresa?	7,235a	3	,065
<p>a. 4 casillas (100,0%) tienen frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 4,3.</p> <p>b. 0 casillas (0,0%) tienen frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 5,7.</p> <p>c. 5 casillas (100,0%) tienen frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 3,4.</p>			

#### 4.2.2. Inferencia de la Relación entre las variables

Conceptualmente, si aplicáramos la prueba de independencia Chi-cuadrado, nos permitiría determinar si es que existe una relación entre dos variables categóricas. Esta prueba, nos indica si existe o no una relación entre las variables, pero no indica el grado o el tipo de relación; es decir, no indica el porcentaje de influencia de una variable sobre la otra o la variable que causa la influencia.

La prueba de independencia del Chi-cuadrado, parte de la hipótesis que las variables (Rotación de personal – impacto financiero) son independientes; es decir, que no existe ninguna relación entre ellas y por lo tanto ninguna ejerce influencia sobre la otra. El objetivo de esta prueba es comprobar la hipótesis mediante el nivel de significación, por lo que sí el valor de la significación es menor o igual que el Alfa (0.05), se acepta la hipótesis, pero si es mayor se rechaza. (lo contrario con el coeficiente de Pearson)

En nuestro caso no podemos hacer la prueba de chi cuadrado, debido a que la variable Impacto financiero no es un instrumento de encuesta o cuestionario, sino que más bien es un reporte de análisis documental sobre el comportamiento de los costos financieros, por lo que es necesario analizar la relación y no la correlación de las variables.

Por ello, en los cuadros del análisis efectuado a las respuestas de la encuesta de rotación de personal así como en los documentos del análisis financiero, se puede observar que la variable rotación de personal con la variable “análisis financiero” si se relacionan. En este caso, los datos demuestran que la variable Rotación de Personal con sus costos que si son representativos, inciden, todavía en pequeña proporción, sobre la situación general de la empresa. La empresa a pesar de ser pequeña en tamaño, el fenómeno de la rotación es perceptible e importante y en los ámbitos económico y financiero de la empresa tiene su repercusión permanente por ello las cifras que se incrementan año tras año en este rubro.

## CAPITULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

Los elementos en este estudio vinculadas con el fenómeno o variable de la rotación de personal las podemos resumir en los siguientes aspectos:

De los datos obtenidos, el nivel de compromiso con la organización es alto, un 52,9% manifiesta que se siente raras veces satisfecho con las funciones y responsabilidades que desempeña, el 64,7% se sienten respaldados por el apoyo que reciben del supervisor y del equipo de trabajo, y complementa esta percepción el hecho de que 52,9% considera que están alineados con el direccionamiento estratégico de la empresa (visión, misión, objetivos corporativos)

El nivel motivacional de los trabajadores y empleados, es óptimo ya que el 52,9% manifiesta que un aliciente es el hecho de que la empresa les entregue las herramientas necesarias para ejecutar su trabajo; a pesar de que están conscientes de que la empresa no les proporciona capacitación de una manera permanente y los logros son a veces reconocidos, al menos así opina el 47,1%.

Sin embargo, es importante mencionar que a juicio de los trabajadores y empleados, el 49,10% confirma que el salario constituye un factor determinante en la rotación del personal, así como también manifiestan que la falta de incentivos es un factor que determina la rotación de personal.

En cuanto a los costos generados por la Rotación de Personal de Govahormigón, en el año de 2012 el costo generado ascendía a la cantidad de 1.835 dólares que correspondía principalmente a costos primarios de rotación de personal, entre ellos

se contempla el reclutamiento y selección; registro y documentación; costos de ingreso y costos de desvinculación.

En el año 2013, los costos generados por la Rotación de Personal de Govahormigón, ascendió a la cantidad de 20.088,72 dólares que corresponden a costos primarios 10.983,72 dólares, costos secundarios 6480 dólares (personal); y, costos terciarios con 2625 dólares

En el año 2014, ascendió a la cantidad de 32.266,39 dólares que corresponden a costos primarios 18.051,39 dólares, costos secundarios 11240 dólares; y, los costos terciarios con 2975 dólares que contempla los costos de inversión extra.

El incremento de costos a nivel general, se ve reflejado en el siguiente cuadro:

**Tabla 15 RESUMEN DE COSTOS DE ROTACION**

<b>Año</b>	<b>Valor inicial</b>	<b>Valor final</b>	<b>% incremento</b>	<b>Observación</b>
<b>2012</b>	-	1.835	-	Inicio empresa
<b>2013</b>	1.835	20.088,72	1.094%	
<b>2014</b>	20.088,72	32.266,39	161%	

Fuente: La presente investigación

Elaborado por: Autora

En el año 2013, hay un incremento de costos generados por Rotación de Personal de un mil noventa y cuatro por ciento (1.094%). Si en el 2012 no hay rotación de personal, el incremento es muy significativo y preocupante lo que se confirma con el porcentaje obtenido en el 2014, en el que hay un incremento del 161%. La preocupación es mayor cuando se puede asociar a la mejora salarial.



El Estado de Resultados, establece que la empresa está siendo afectada por la Rotación de Personal, principalmente por uno de sus factores que es la retribución salarial, situación que se encuentra vinculado a la desmotivación, baja productividad, y búsqueda de mejores fuentes de empleo.

En definitiva, los datos obtenidos en este estudio, lo que nos demuestran es que si existe impacto en la situación económica de la empresa con los costos que originan el proceso de rotación. En el caso de la empresa a pesar de ser pequeña en tamaño, el fenómeno de la rotación es perceptible e importante en los ámbitos económico y financiero de la empresa pues tiene su repercusión permanente por ello las cifras que se incrementan año tras año en este rubro.

## 5.2. Recommendations

- Desarrollar un sistema de remuneraciones y compensación que esté técnicamente estructurado, que establezca con claridad las políticas de la empresa así como sus normas; protocolos de actuación en el ámbito del reconocimiento y reparto de beneficios basados en el mérito y desempeño de los trabajadores.

### PLAN DE MEJORA: Estructuración de Remuneraciones y Compensación.

Actividades	Propósito	Tiempo		
		Mes 1	Mes 2	Mes 3
<b>Conformación de un Comité de Evaluación de Puestos de Trabajo –PT-.</b>	Dar institucionalidad al proceso de estructuración salarial			
<b>Análisis de Puestos de Trabajo</b>	Conocer los puestos de trabajo			
<b>Evaluación de Puestos de Trabajo</b>	Determinar la complejidad de cada puesto de trabajo comparada con la complejidad de los demás puestos.			

<b>Categorización de Puestos de Trabajo</b>	Jerarquizar los puestos de trabajo evaluados, desde el más complejo hasta el menos complejo, y agruparlos por similitud en la complejidad			
<b>Análisis de Salarios de la Empresa</b>	Conocer el estado actual y las tendencias			
<b>Análisis de los Salarios de las Empresas de Competencia de Mano de Obra -ECMO-</b>	Conocer el estado actual y las tendencias			
<b>Contraste Salarial: Govahormigón vs ECMO</b>	Conocer las desviaciones salariales de la empresa respecto de las empresas de la competencia			
<b>Diseño de la Estructura Salarial</b>	Normalizar los salarios de la empresa			
<b>Diseño de las Políticas de la Administración Salarial</b>	Contar con herramientas conceptuales que permitan una mejor administración de los salarios de la empresa			
<b>Evaluación de Desempeño de los titulares de los puestos de trabajo.</b>	Inventariar el potencial de las capacidades humanas de la empresa.			Inicio del proceso

- Definir con claridad los perfiles necesarios en cada una de las áreas, los que serán sistematizados y utilizados en los distintos subsistemas de la Gestión de Talento Humano: Reclutamiento, Selección; Inducción; desarrollo de competencias; valoración de puestos; evaluación del desempeño y planes de carrera entre otros.

#### **PLAN DE MEJORA: Estructuración de Puestos de Trabajo.**

Actividades	Propósito	Tiempo		
		Mes 1	Mes 2	Mes 3
<b>Análisis de Puestos de Trabajo</b>	Conocer los puestos de trabajo			
<b>Levantamiento de información de las actividades de los puestos de trabajo.</b>	Determinar la complejidad de cada puesto de trabajo comparada con la complejidad de los demás puestos.			
<b>Elaboración del Manual de Puestos de Trabajo</b>	Determinar con precisión las funciones que se ejecutan en cada uno de los puestos			
<b>Socializar el Manual al interior de la empresa</b>	Dar a conocer a cada trabajador y empleado, las funciones que le competen en el ámbito del trabajo.			
<b>Implantar el Manual al interior de la Organización</b>	Regular las actividades que se ejecutan en cada uno de los puestos de la empresa.			

- Fomentar acciones de gestión participativa donde los trabajadores a más de sentirse integrados sean parte del equipo que establece los objetivos empresariales a conseguirse en un determinado tiempo; y a su vez sepan que todo aporte será valorado e integrado en los procedimientos operativos de actuación laboral.
- Desarrollar mecanismos técnicos para que el sistema de remuneraciones y compensación signifique al interior de la empresa un factor fundamental en el desarrollo del talento humano y por ende la mejora de su desempeño.

- Fomentar y consolidar la cultura empresarial basada en los valores referidos al logro, servicio; calidad; equidad y género; buscando la integración, compromiso real de los empleados y trabajadores.

- **PLAN DE MEJORA: Estructuración de Círculos de Calidad**

Actividades	Propósito	Tiempo		
		Mes 1	Mes 2	Mes 3
<b>Identificación y selección de áreas críticas donde se conformarían los círculos de calidad.</b>	Inventariar las áreas y principales problemas que enfrenta la dinámica de acción de la empresa			
<b>Identificación y selección de los trabajadores y empleados que participarán en los círculos identificados</b>	Determinar capacidades contributivas de los trabajadores y empleados en la solución de problemas			
<b>Socialización y entrenamiento en la dinámica de funcionamiento de los círculos de calidad</b>	Potenciar el talento y capacidades de los trabajadores y empleados en el análisis y solución de problemas			
<b>Determinación del cronograma inicial de reuniones periódicas de los círculos de calidad.</b>	Establecer protocolos de acción en el funcionamiento, mantenimiento y desarrollo de los círculos de calidad conformados.			

Con estas acciones de mejora, lo que se pretendería es que de manera progresiva se vayan reduciendo los costos originados en el proceso de “rotación de personal” tanto en los costos primarios, secundarios y terciarios, en los que se observa una tendencia media de un incremento anual del 60%. Lo ideal sería que en el lapso de 2 años, ese índice de incremento en los costos de rotación se reduzca y llegue a estabilizarse en un rango de un 5 a un 10%, lo que significaría en relación a la

magnitud de la empresa, un ahorro significativo al que se le podría dar otro uso productivo o de incentivos por mérito en beneficio del personal de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Cárdenas, M. (2011). Factores que producen la rotación de personal y como esta afecta a la productividad de las empresas que requieren del servicio de la Bolsa Metropolitana de Empleo de Conquito. *Tesis Universidad Central del Ecuador*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Castillo, J. (2006). *Administración de Personal, Un Enfoque hacia la Calidad*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc.Graw Hill.
- Coronado, I. (2008). COSTO DE ROTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO INSTRUMENTO DE CONTROL GERENCIAL. *Gestión y Gerencia* , 22-32.
- Demand Media, G. H. (s.f.). *VOZ DE HOUSTON, Efectos de una alta rotación de personal en las compañías*. Obtenido de VOZ DE HOUSTON, Efectos de una alta rotación de personal en las compañías: [www.pyme.lavoztx.com/los-efectos-de-una-alta-rotacin-de-personal-en-las-compaas-9194.html](http://www.pyme.lavoztx.com/los-efectos-de-una-alta-rotacin-de-personal-en-las-compaas-9194.html)
- Flores, R., & Abreu, B. (Marzo de 2008). *Rotación de personal*. Obtenido de International Journal of Good Conscience: <http://www.spentamexico.org/>
- García, F. (06 de Abril de 2011). *TENDENCIAS EN LA CONTADURIA PUBLICA*. Obtenido de Blogspot Finanzas Empresariales: <http://finanzasempresariales-tendencias.blogspot.com/2011/06/importancia-de-las-finanzas.html>
- Gonzalez, M. (Diciembre de 2006). La rotación de Personal como un Elemeno Laboral. *Tesis Universidad Autónoma de Nuevo León*. Monterrey, México.
- Horngren, C., Datar, S., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de Costos un Enfoque Gerencial*. Mexico: Camara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS, REVISTA INFOECONOMIA. (12 de Diciembre de 2012). *Ecuador en cifras*. Obtenido de Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoconomia/info10.pdf>
- López, J. L. (2010). *Métodos e hipótesis científicas*. México: McGraw Hill.
- Mendoza, R. (Mayo - Agosto de 2003). *Universidad EAN*. Obtenido de Universidad EAN - Revista Escuela de Negocios Nro. 48: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/255/246>

Merton, R., & ZVI, B. (2003). *FINANZAS*. México: Pearson Educación.

Pagot, M. (2010). *Metodologías inductivas y deductivas en técnicas de investigación*. Madrid: Editorial Prana.

Pichucho Calderon, S. (Agosto de 2008). PROPUESTA PARA DISMINUIR LA ROTACION DEL PERSONAL Y EL AUSENTISMO DEL CALL CENTER 104 DE ANDINATEL S.A. *TESIS UNIVERSIDAD TECNOLOGICA EQUINOCCIAL*. QUITO, PICHINCHA, ECUADOR.

Pigors, P., & Meyers, C. (1985). *Administración de Personal*. México: CECSA.

ANEXOS

GOVAHORMIGON FOTOGRAFIAS EMPRESA



*EQUIPOS MODERNOS*



*PLANTA PIFO*



*SERVICIO PROFESIONAL*



*PUNTUALIDAD EN LAS ENTREGAS*



