



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESTUDIO DEL NIVEL DE AUSENTISMO Y ROTACIÓN EN TEDASA Y  
PROPONER UN PLAN DE RETENCIÓN DE PERSONAL.**

Diseño de tesis previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial.

**Alumno:**

Marcela Margarita Dávila Rios.

**Director:**

Pscol. Org. Mónica Isabel Rodas Tobar.

**CUENCA – ECUADOR**

**2014**

## DEDICATORIA

*A Dios, por su infinita generosidad.*

*A mi familia, por la confianza y el apoyo incondicional en los años de estudio.*

*A mi esposo, por su amor, sus consejos y por siempre inspirarme para ser mejor.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A la Psco. Org. Mónica Rodas, directora del trabajo de investigación, por la dedicación y la generosidad de compartir conmigo sus conocimientos.*

*A la empresa Tedasa por haberme facilitado la información necesaria para la realización de la tesis.*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: La empresa TEDASA</b>	<b>3</b>
1.1 Reseña Histórica	3
1.2 Misión	5
1.3 Visión	5
1.4 Objetivo Empresarial	5
1.5 Departamento de Recursos Humanos	6
1.6 Política Empresarial	7
1.7 Organigrama de la Empresa	8
<b>CAPÍTULO 2: Bases Teóricas</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Gestión del Talento Humano:</b>	<b>12</b>
2.1.1 Definición	12
2.1.2 Importancia	16
<b>2.2 El Ausentismo en la Empresa</b>	<b>17</b>
2.2.1 Definición e Importancia del Ausentismo	17
2.2.2 Determinación de las Causas del Ausentismo	19
2.2.3 Índice de Ausentismo	21
2.2.4 Costos del Ausentismo	24
2.2.5 Impacto del Ausentismo en la Empresa	26
<b>2.3 La Rotación en la Empresa</b>	<b>26</b>
2.3.1 Definición e Importancia de la Rotación	26
2.3.1.1 Tipos de Rotación	28

2.3.1.2 Ventajas y Desventajas de la Rotación_____	31
2.3.2 Determinación de las Causas de la Rotación_____	33
2.3.3 Índice de Rotación _____	34
2.3.4 Costos de Rotación_____	35
2.3.5 Impacto de la Rotación en la Empresa_____	39
<b>CAPÍTULO 3: Elaboración de la Herramienta para el Análisis_____</b>	<b>41</b>
3.1 Análisis del Método de Registro del Ausentismo y_____	41
Rotación dentro de la Empresa	
3.2 Elaboración de la Herramienta para el Análisis_____	42
3.2.1 Levantamiento de Temas para la Entrevista_____	42
3.2.2 Formular la Encuesta_____	42
<b>CAPÍTULO 4: Diagnostico del Nivel y Causas de Ausentismo_____</b>	<b>45</b>
<b>y Rotación en TEDASA</b>	
4.1 Aplicación de la Herramienta _____	45
4.1.1 Entrevista Jefe de Recursos Humanos _____	45
4.1.2 Encuesta al Personal _____	46
4.2 Identificación al Grupo de Mayor Rotación_____	46
4.3 Causas de la Rotación y el Ausentismo _____	50
4.4 Resultados y Análisis _____	52
<b>CAPÍTULO 5: Plan de Retención al Personal_____</b>	<b>66</b>
5.1 Comunicación_____	66
5.2 Crecimiento y Desarrollo dentro de la Empresa _____	67
5.3 Respeto y Confianza en la Empresa_____	70

5.4 Diseño de Programa de Inducción	70
Conclusiones	79
Recomendaciones	82
Bibliografía	83
Anexos	87

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Figura 1.1: Logo de la empresa Tedasa. _____	3
Figura 1.2: Mapa de las Sucursales de Tedasa. _____	4
Figura 1.3: Foto del personal de Tedasa. _____	6
Figura 1.4: Foto del personal trabajando de Tedasa. _____	7
Figura 1.5: Organigrama de Tedasa. _____	9
Figura 1.6: Organigrama de la Sucursal de Milchichig. _____	10
Figura 1.7: Organigrama de la Sucursal de Machala. _____	10
Figura 1.8: Organigrama de la Sucursal de Loja. _____	11
Figura 1.9: Imagen de la Sucursal Gran Colombia. _____	12
Figura 2.1: Dimensiones de la Gestión del Talento Humano. _____	14
Figura 2.2: La Composición del Talento Humano. _____	15
Figura 2.3: Principales Causas del Ausentismo. _____	19
Figura 2.4: Fórmula del Índice de Ausentismo de Tedasa. _____	22
Figura 2.5: Gráfico del Índice Mensual del Ausentismo. _____	23
Figura 2.6: Fórmula del Costo del Ausentismo de Tedasa. _____	24
Figura 2.7: Impacto del Ausentismo Laboral en Tedasa. _____	26
Figura 2.8: Interacción continua entre el Mercado de Recursos Humanos. y el Mercado de Trabajo. _____	27
Figura 2.9: Relaciones entre Mercado de RH y Mercado de Trabajo. _____	28
Figura 2.10: Jerarquía de las Necesidades Humanas de Maslow. _____	31
Figura 2.11: Ventajas y Desventajas de la Rotación Laboral. _____	32
Figura 2.12: Causas de la Rotación de Personal. _____	33

Figura 2.13: Costos de la Rotación de Personal. _____	36
Figura 2.14: Impacto de la Rotación Laboral en Tedasa. _____	39
Figura 4.1: Rotación de los Departamentos de Tedasa. _____	48
Figura 4.2: Rotación de las Sucursales de Tedasa. _____	49
Figura 4.3: Gráfico de las Causas de la Salida del Personal. _____	56
Figura 4.4: Gráfico de las Razones por las que se atrasa el Personal. _____	62
Figura 4.5: Gráfico de acciones para que no se atrase el Personal. _____	64
Figura 5.1: Ejemplo de Carrera dentro de una Empresa. _____	67
Figura 5.2: Estratos de Capacitación, Desarrollo Personal y Desarrollo Organizacional. _____	69
Figura 5.3: Gráfico de las Razones por las que se atrasa el Personal. _____	75
Figura 5.4: Gráfico Ideal de las Razones por las que se atrasa el Personal. _____	75
Figura 5.5: Gráfico de las Causas de la Salida del Personal. _____	78
Figura 5.6: Gráfico Ideal de las Causas de la Salida del Personal. _____	78
Cuadro 2.1: Índice Mensual de Ausentismo. _____	23
Cuadro 2.2: Costo Mensual de Ausentismo. _____	25
Cuadro 2.3: Índice de Rotación del Periodo 2013 de Tedasa. _____	35
Cuadro 2.4: Costos de Contratación Cargo Mecánico. _____	38
Cuadro 4.1: Presencia de Tedasa. _____	47
Cuadro 4.2: Índice de Rotación de los Departamentos de Tedasa. _____	47
Cuadro 4.3: Índice de Rotación de las Sucursales de Tedasa. _____	48
Cuadro 4.4: Cargos con Mayor Frecuencia de Cambio. _____	50

Cuadro 4.5: Causas de Salida del Personal. _____	56
Cuadro 4.5: Aspectos de la Empresa. _____	57
Cuadro 4.6: Recomendaciones del Ex Personal. _____	57
Cuadro 4.7: Trabajo Actual del Ex Personal. _____	58
Cuadro 4.8: Razones por las que continúan en la empresa. _____	63
Cuadro 4.9: Aspectos de la empresa. _____	63
Cuadro 4.10: Recomendaciones. _____	64
Cuadro 5.1: Plan de Retención de Personal – Ausentismo. _____	74
Cuadro 5.2: Plan de Retención de Personal – Rotación. _____	76

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	22
Anexo 2:	25
Anexo 3:	34
Anexo 4:	37
Anexo 5:	37
Anexo 6:	37
Anexo 7:	41
Anexo 8:	45
Anexo 9:	45
Anexo 10:	46
Anexo 11:	46
Anexo 13:	48
Anexo 14:	52
Anexo 15:	58

## **RESUMEN**

El objetivo del trabajo de investigación es determinar el nivel y estudio de las causas del ausentismo y rotación laboral, en un mundo globalizado es indispensable contar con talento humano que genere ventajas competitivas permitiendo el crecimiento de la empresa.

La investigación permitirá elaborar un plan de retención de personal, que sirva como guía de emprendimiento y como potenciar las capacidades y habilidades del personal, sino también para la sociedad que sufre las consecuencias del ausentismo y la rotación laboral.

La organización en estudio, Tedasa, desde hace 35 años presta servicios de mecánica rápida y comercializa accesorios afines a la gama automotriz.

## ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the level of staff absenteeism and turnover and the study of its causes. It is essential in a globalized world to have the support of human resources to generate competitive advantages so as to make possible the growth of the company.

The research performed will help develop a plan for personnel's retention, which will serve to guide entrepreneurship and enhance staff skills and abilities, as well as help the society that suffers the consequences of absenteeism and turnovers.

The organization under study, TEDASA, provides fast mechanical services, and sells accessories for the automotive industry for over 35 years.



  
Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

## **INTRODUCCIÓN**

El mundo actual exige que las organizaciones estén a la vanguardia en sus recursos para que sean competitivas en el mercado globalizado, el recurso que mas ventaja competitiva le genera a las organizaciones es el personal convertido en talento humano.

El personal para una empresa representa un pilar fundamental e indispensable para su correcto desarrollo organizacional, es como la columna vertebral de los seres humanos; se podría decir que del bien estar, desarrollo, satisfacción, motivación y permanencia de los trabajadores en la empresa dependerá la estabilidad y éxito de la misma.

La correcta gestión del departamento de recursos humanos dentro de una empresa será la de procurar las buenas relaciones laborales, que consiste en desarrollar las habilidades y capacidades del personal en función de la obtención de los objetivos personales y organizacionales.

En una empresa que a simple vista ya se percibe la rotación, el cambio constante de empleados, es necesario preocuparse y ocuparse de lo percibido; siendo este el caso de Tedasa, la empresa precisa determinar el nivel verdadero de las salidas y entradas de su personal como sus ausencias injustificadas, para determinar las causas que las suscitan; el conocimiento y entendimiento permitirán inferir y reducir la rotación como el ausentismo.

El objetivo del trabajo de investigación concluye con la elaboración de un plan de retención de personal, que fundamentado en la teoría de diferentes autores estudiados, permitirán construir un plan específico y congruente al personal de Tedasa; no se debe perder de vista que la permanencia y buen desempeño de los trabajadores dependen tanto de la empresa como de las personas y que son distintas e infinitas las causas por las que una persona puede decidir abandonar o ausentarse momentáneamente de su trabajo, ya que son seres humanos que están en constante cambio y dinamismo, sin embargo la repetición de factores o de conductas que serán registradas durante la investigación permitirán acceder a las raíces del problema; para lograrlo es vital que la investigación sea exhaustiva y confiable, sin importar el tiempo que ello tome.

Pretender la anulación de los mencionados fenómenos es insensato, pero su disminución y control es posible e inducen a grandes y beneficiosos cambios para la empresa, tanto en su clima laboral como para la rentabilidad del negocio.

Sintetizando, la estabilidad y el éxito de las empresas radican en la comodidad y desarrollo de su personal; es de interés organizacional y social el estudio de las causas que provocan el ausentismo y la rotación, ya que ambas sufren sus consecuencias.

## CAPÍTULO 1: La empresa TEDASA

### 1.1 Reseña Histórica

Tecnicentro del Austro S.A. Tedasa se constituyó el 26 de Mayo de 1978 con un capital de 70.000sucres por un grupo de accionistas conformado por: Compañía Ecuatoriana del Caucho, Guillermo Corral M., Rolando Rios T. y Jaime Rios V. Constituyen el negocio en la ciudad de Cuenca e inician sus labores en 1979, sus operaciones inician con 3 colaboradores, su primera oficina en Milchichig y su producto principal de comercialización eran: Llantas General y servicio de Alineación, Balanceo y Enllantaje.

A medida que se incrementó la demanda automotriz, se incrementaron otras líneas como baterías, lubricantes, amortiguadores y otros accesorios afines a la rama automotriz también se expandió en nuevas zonas de mercado iniciando en Macas, Loja, Cañar, Zamora y se adquirieron las acciones de Orollanta que cubría la provincia de El Oro. Actualmente cuentan con 15 sucursales ubicadas en seis provincias del Austro del país, 170 colaboradores promedio por año, flota vehicular de despachos de 30 vehículos entre camiones y camionetas y una diversificación de líneas de productos. Los canales de comercialización que mantiene Tedasa, son al por mayor y menor, con lo cual abastece a la mayoría de la zona sur del país, garantizando así el servicio de calidad al cliente.

En la actualidad la empresa tiene 4 socios: Señora Nelly Villacis de Rios, Señora Diana López de Rios, los herederos de Rolando Rios y Aldujar (Fideicomiso Continental).



Figura 1.1: Logo de la empresa Tedasa.

Las 15 sucursales que operan a la fecha para la atención al cliente están ubicadas en las siguientes ciudades y direcciones:

- Principal / Milchichig: Panamericana Norte Km. 3.
- Distribución al por mayor: Panamericana Norte Km. 3.
- Gran Colombia: Gran Colombia y Manzaneros esquina.
- Arenal #2: Av. De las Ameritas y Cantón Gualaceo esquina.
- Truck Center: Av. De las Ameritas y Daniel Peralta esquina.
- Remigio Crespo: Av. Remigio creso y Av. Solano
- Cañar: Panamericana norte.
- Azogues: Aurelio Jaramillo y Marginal al río.
- Gualaceo: Jaime Roldós 10 -15 y Manuel Moreno.
- Macas: Amazonas # 19 -24 y Juan de la Cruz.
- Loja: 18 de Noviembre y J. Rodríguez.
- Zamora: Av. Alonso de Mercadillo y Av. Héroes de Paquisha.
- Principal Machala: Av. Paquisha Km. 1 ½ vía Pasaje.
- Agencia el Guabo: Calle 9 de Octubre entre Gran Colombia y Eloy Alfaro.
- Agencia Piñas: Av. Independencia # 33 -28.



Figura 1.2: Mapa de las Sucursales de Tedasa.

Tedasa ha tenido un crecimiento sostenible con el paso de los años ya que moderniza constantemente sus equipos en los Tecnicentro y capacita a su personal para el uso de los mismos, logrando así ofrecer un servicio de

calidad característico de la empresa; con el crecimiento vehicular que ha tenido la ciudad de Cuenca en los últimos años se ha generado la diversificación de sus clientes, así como su demanda y requerimientos, con el objetivo de abarcar mas nichos de mercado y sobretodo que los actuales clientes le sigan siendo fiel a la empresa, Tedasa por medio de sus colaboradores busca mantener la adecuada y personalizada atención a los clientes.

A medida que la empresa va desarrollando relaciones más fuertes y duraderas con sus mejores clientes, incrementa su competitividad, ellos permanecerán con la empresa por mayor tiempo y cuanto más permanezcan fieles, mas beneficios y rentabilidad tendrá Tedasa.

## 1.2 Misión

Brindar seguridad y confianza a nuestros clientes (mercado, proveedores y nuestra gente), comprometidos con el mejoramiento continuo, siendo su satisfacción el fundamento de nuestra organización.

## 1.3 Visión

Ser una empresa dinámica capaz de adaptarse a exigencias de mercado, siendo la opción No.1, en servicios y seguridad automotriz en el sur del país, reconocido por su calidad y servicio, buscando siempre la satisfacción y confianza de sus clientes.

## 1.4 Objetivo Empresarial

- a) Oferta de productos y servicios garantizados.
- b) Tiempos óptimos de respuestas a los requerimientos del cliente.
- c) Métodos eficaces y eficientes de operación y servicio.
- d) Personal competente que busca ser una sola fuerza de trabajo.
- e) Resultados orientados a la mejora permanente.

## 1.5 Departamento de Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos dentro de Tedasa, cumple con la función básica de proveer, mantener y gestionar el talento humano de la empresa.



Figura 1.3: Foto del personal de Tedasa.

En la función de proveer, se abarca básicamente el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal; el primer paso es buscar que cumpla con el perfil establecido, es decir que cumpla con la mayoría de competencias que son necesarias para que pueda desempeñarse en el cargo. En este proceso, se realiza el reclutamiento, entrevistas, verificación de referencias y aplicación de pruebas de acuerdo al cargo a seleccionar. Intervienen como principales responsables el departamento de Recursos Humanos y el Jefe del área que ha realizado el requerimiento. Este constituye uno de las principales fuentes de alimentación de personal, considerando que las personas son el motor para el funcionamiento de la empresa, se debe contar con el personal idóneo.

En la función de mantener, se realizan todas aquellas actividades relacionadas a la capacitación y la formación del personal, con la que se buscan desarrollar aquellas competencias que no llegan al nivel adecuado para desempeñarse en el cargo. Constantemente, el personal requiere de actualización de conocimientos por cambios internos o externos, que obliga a formarlos en diferentes áreas. Existe un plan de capacitación y formación que se realiza en base a los requerimientos de las diferentes áreas.

En la función de gestión, se busca el desarrollo del personal humano en la empresa, incluye procesos de motivación, de integración de diferentes áreas, comunicación organizacional, planes de rotación de personal, planes de carrera que tienen como objetivo lograr un buen ambiente de trabajo,

además de que el personal alcance un nivel de crecimiento profesional dentro de la empresa.

Además de estos objetivos, se encuentra también la Administración Salarial, con lo cual se busca que las remuneraciones sean equitativas entre quienes laboran en la empresa, así como el comparativo con el mercado. En el área salarial, se cumplen con todas las leyes laborales establecidas en el Código de Trabajo, y el manejo del área legal en este tema.

#### 1.6 Política Empresarial

En Tedasa hay diferentes políticas según su área, en los documentos que se les entrega a los trabajadores en el programa de inducción tenemos las siguientes:

##### -Servicio al Cliente

“La imagen en nuestros locales es muy importante, pero el éxito depende de la actitud cordial y el profesionalismo hacia nuestros clientes. Debiendo estar orientados a la satisfacción de sus necesidades, con ambientes agradables y cómodos que lo inviten a regresar.

Los esfuerzos deben estar orientados y enfocados hacia el servicio de calidad que satisfaga al cliente, ya que es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa.”.

##### -Clima Laboral

“Es responsabilidad de todos, no sólo de los jefes, que el ambiente laboral sea lo más positivo posible para el mejor funcionamiento de la organización. Si nos concretamos a realizar una gestión efectiva nos encaminamos a rendir mejor y producir mejores resultados, que sin duda alguna aseguran nuestros puestos de trabajo. La clave está en tu compromiso y sabiendo la importancia del trabajo en equipo.”.

##### -Recursos Humanos

“Busca la integración de un buen equipo de trabajo teniendo como obligación potenciar y retener a sus colaboradores, como exigir y obtener lo mejor de ellos.”.



Figura 1.4: Foto del personal trabajando de Tedasa.

### 1.7 Organigrama de la Empresa

La función del organigrama en Tedasa busca dejar trazada la autoridad y responsabilidad que tiene cada cargo en la empresa y por medio de los niveles y las líneas que los enlazan identificar los canales de comunicación y supervisión.

Tedasa es una empresa que está en constante cambio ya que se ajusta a las nuevas necesidades del mercado y también a las tendencias de la ciencia de la administración por lo tanto su organigrama ha variado de manera que pueda reflejar el actual estado de la empresa.

El organigrama actualizado está ilustrado en la siguiente imagen y lo describo a continuación:

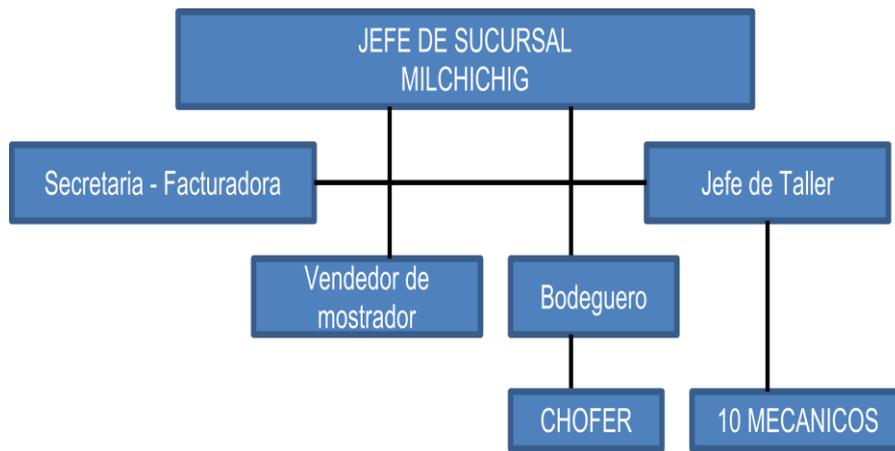
Es de tipo vertical ya que esta clase de organigrama es el más utilizado por las empresas permitiendo reflejar de una manera fácil y clara la estructura de la empresa en términos de administración y dirección, consiste en una pirámide jerárquica, ubicando al cargo de mayor jerarquía y responsabilidad como cabeza y las demás unidades se van desplazando según su jerarquía en diferentes niveles de arriba hacia abajo. De cada recuadro salen líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente. Las líneas verticales señalan autoridad sobre y las horizontales indican especialización y correlación.

La jerarquía en el organigrama está dada por el cargo, ya que indica los diferentes niveles estructurales de la empresa tomando como base las actividades laborales y deberes inherentes al cargo.



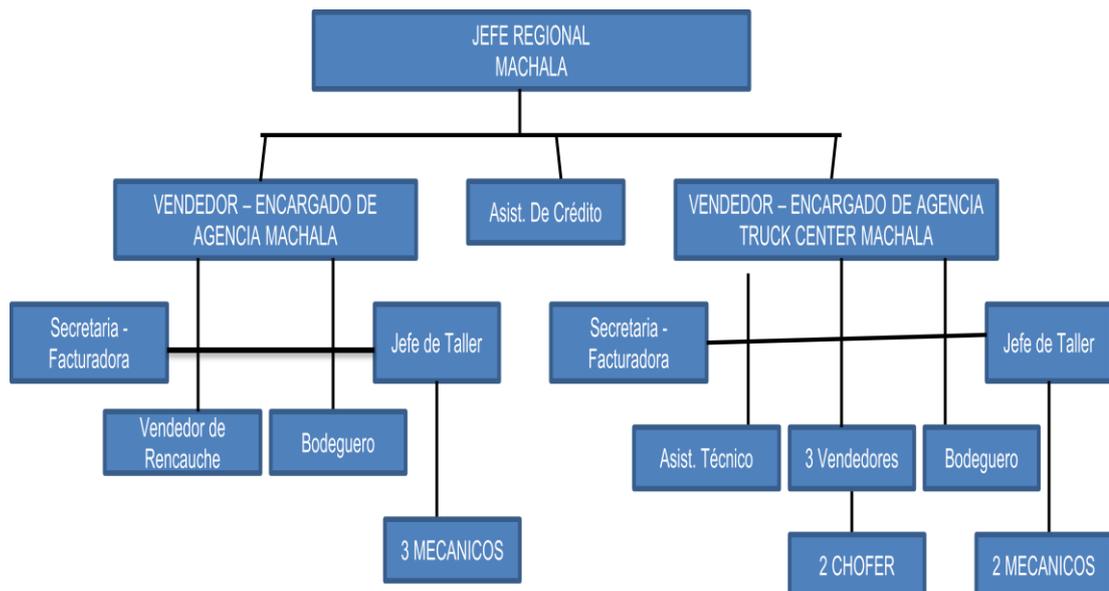
La empresa ha visto la necesidad de crear organigramas para cada una de sus sucursales de manera que cada empleado pueda ver y tener claro cual es su funcion y responsabilidad dentro de la empresa según el cargo que ocupa. Como ejemplo adjuntare los organigramas de algunas sucursales con el mayor manejo de personal dentro de la empresa.

Figura 1.6: Organigrama de la Sucursal de Milchichig.



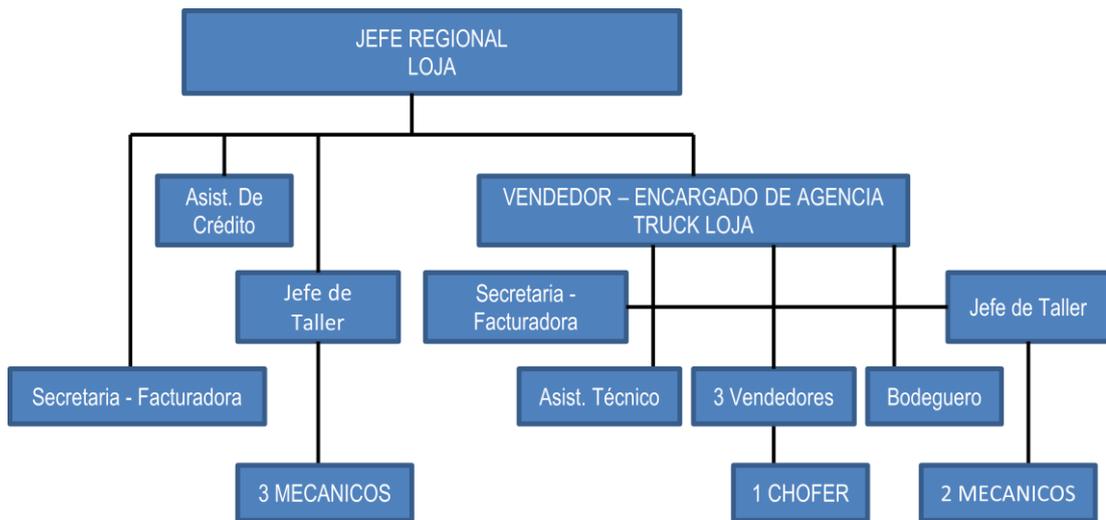
Fuente: Archivos que reposan en el Dpto. de RRHH de Tedasa.

Figura 1.7: Organigrama de la Sucursal de Machala.



Fuente: Archivos que reposan en el Dpto. de RRHH de Tedasa.

Figura 1.8: Organigrama de la Sucursal de Loja.



Fuente: Archivos que reposan en el Dpto. de RRHH de Tedasa.



Figura 1.9: Imagen de la Sucursal Gran Colombia.

## Conclusión del Capítulo I

Tedasa es una empresa que lleva 30 años en el mercado comercializando principalmente llantas, y otros accesorios afines a la rama automotriz, y prestando servicios de mecánica rápida; caracterizada por un constante estado de modernización de sus equipos y capacitación al personal, ha logrado tener un crecimiento sostenible con el paso de los años y siempre ofrecer un servicio de calidad a sus clientes.

## CAPÍTULO 2: Bases Teóricas

### 2.1 Gestión del Talento Humano

#### 2.1.1 Definición

La historia de los recursos humanos es relativamente nueva, esta se da con la Revolución Industrial y desde entonces cobra cada vez más fuerza e importancia en las organizaciones. Es importante entender la diferencia que hay entre recursos humanos y talento humano, parece que no es de vital importancia cuando sí lo es. Recurso se llamaba cuando se creía que el personal era un instrumento sustituible como cualquier maquinaria que se compraba y que pertenecía a la empresa, olvidándose que el empleado es un ser humano que piensa siente y que busca su satisfacción y realización personal. Si la empresa y el personal no va hacia la misma dirección se dificultará de sobremanera alcanzar el éxito, es como un coche que camine derecho y una sola rueda vaya en reversa, este coche jamás llegara a tiempo a su destino.

Una vez que las generaciones entendieron la estrecha relación de dependencia entre empresas y empleados, lo catalogaron como el principal capital y a partir de eso también se busca la satisfacción y realización de la persona dentro de la empresa, el papel del gerente se amplió, ya no solo es la de alcanzar los objetivos empresariales sino de que por medio del talento y recursos con los que cuenta la empresa alcance de una manera integral los objetivos empresariales.

“Hablar de administración de las personas es hablar de gente, de mente, de inteligencia, de vitalidad, de acción y proacción. La administración de las personas es una de las áreas que ha sufrido más cambios y transformaciones en años recientes. Estas no solo han tocado sus aspectos tangibles y concretos sino, sobre todo, han modificado los conceptuales e intangibles. La visión del área que se tiene hoy es enteramente diferente de la que tenía su configuración tradicional, cuando se llamaba Administración de Recursos Humanos.

La administración de las personas ha llevado a que las organizaciones exitosas alcancen la excelencia y ha aportado el capital intelectual que representa, más que cualquier otra cosa, la importancia del factor humano en plena era de la información.” (Chiavenato, 2009, prefacio.).

Como bien indica el autor Chiavenato en su libro "Gestión de Talento Humano" las personas son un mundo dentro de ellas, no hay manual alguno que pueda explicar exactamente qué es lo que piensa o siente el ser humano y es por eso que constituyen el capital más valioso de la empresa.

Dado que ningún ser humano es igual a otro se da la competitividad y ventaja en unos sobre otros. Los recursos de las empresas tales como computadoras maquinarias sistemas de software son comprables o vendibles es decir perfectamente reemplazables a conveniencia y necesidad de la organización pero con el personal que integra la organización pasa una situación muy curiosa, si bien nadie es indispensable, si se debe valorar el conocimiento y experiencia que tiene la persona que trabaja para la empresa.

Con el objeto de explicar mejor la teoría, Si se tiene el caso de dos Tecnicentro equipados con la misma maquinaria, con los mismos sistemas y técnicas de trabajo, no se obtendrán siempre los mismo resultados y eso se debe a que las personas que le dan vida a la empresa que manejan y utilizan todos los recursos son personas y que nunca van a pensar reaccionar o actuar de idéntica manera que otra y si en la empresa 1 se ha reclutado mayor personal idóneo para el puesto con talentos será mucho más fácil alcanzar las metas propuestas, entonces la gran diferencia la hace el personal de la empresa, son quienes dan la ventaja competitiva sobre la competencia. Por lo tanto la gestión de recursos humanos ha reconocido la importancia de estos y busca alinear a las personas junto con lo que es la organización.

Ahora bien el buen desempeño de la gestión de talento humano no solo queda en un excelente reclutamiento de personal, ya que si bien se cuenta con la persona idónea para el cargo, el mundo está en constante cambio en algún momento lo que hoy es primicia mañana es obsoleto pero ahí está la clave del éxito que no es el buscar y reclutar personal nuevo con conocimientos actuales, por el contrario, la administración de las empresas deben invertir en sus colaboradores a que ellos no se vuelvan obsoletos si no por el contrario junto con la experiencia adquirida con el pasar de los años desarrollen mejores y nuevos talentos es ahí donde está la importancia en invertir, capacitar y preparar a los que integran el equipo de trabajo, logrando así mantener una ventaja sostenible sobre los competidores.



talento, se dice que para ser talento, está debe poseer alguna diferencia competitiva que se la haga valorar.

Según Chiavenato (2009) el talento humano incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

-Conocimiento.- Consiste en el saber, constituye el resultado de aprender a aprender.

-Habilidad.- Consiste en saber hacer, que es el utilizar y aplicar el conocimiento. Los conocimientos transformados en resultados. Crear e innovar.

-Juicio.- Consiste en saber analizar y obtener datos e información, es decir ser crítico ante una situación o problema. Definir prioridades.

-Actitud.- Consiste en saber hacer que ocurra. Le lleva a la persona a alcanzar su potencial.

Figura 2.2: La Composición del Talento Humano.



Fuente: Chiavenato. "Gestión del Talento Humano" 2009, p. 53.

Chiavenato también enseña que el capital humano es el patrimonio invaluable que una organización puede tener para lograr la competitividad y el éxito. El autor considera que el capital humano está compuesto por dos aspectos principales:

-Talentos.- Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que deben ser reforzados, actualizados y recompensados constantemente. Pero el talento abordado de manera aislada no llega lejos así que dependerá de un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para expandirse.

-Contexto.- Es el ambiente interno idóneo para que los talentos florezcan y crezcan. Este va a estar determinado por algunos aspectos como: el lugar de trabajo que les permita coordinar a las personas y a los procesos de manera integral, la cultura organizacional que inspire confianza satisfacción, una administración descentralizada del poder que delegue y atribuya facultades.

### 2.1.2 Importancia

Los buenos gerentes por medio de programas de capacitación y desarrollo buscan mejorar el desempeño y satisfacción del personal, logrando crear ventajas competitivas y valor agregado para sus empresas. Llevar a cabo en la organización un modelo de gestión del talento humano es el puente para el efectivo desempeño de los empleados y alcanzar exitosamente los objetivos de la empresa.

Por eso en la organización es indispensable implementar un buen modelo de gestión de talento humano, que sea real y actual al día a día de la empresa, ya que apoyado en los diferentes procesos de la administración de recursos humanos (reclutamiento, selección, inducción, capacitación, remuneración, mantenimiento, entre otras) se logrará alcanzar cada uno de los objetivos empresariales de manera segura e integral.

Las personas y las organizaciones tienen una relación de estrecha dependencia ya que las personas pasan una buena parte de su vida en las organizaciones y las organizaciones necesitan de las personas para su funcionamiento y crecimiento en el mercado, permitiendo así que la empresa perdure a lo largo de los años y las personas para subsistir y lograr los objetivos personales necesitan de los trabajos que les brindan las organizaciones.

En algunas otras teorías también les consideran a las personas que trabajan en la empresa como asociados, ya que invierten sus recursos conocimientos, capacidades y habilidades en medida que obtiene ganancias y resultados satisfactorios de sus inversiones.

Si bien ya se entiende el concepto de la gestión de talento humano y la estrecha relación del las empresas con el personal, la clave va estar en saber que las personas pueden ser fuentes de éxito o de problemas en la organización y está en la buena visión de la administración el encaminarlas

para que sean fuentes de éxito. De aquí su verdadera importancia: si el esfuerzo humano es vital para el éxito de la empresa dependerá totalmente de que si este desea esforzarse la empresa marchara eficazmente, de lo contrario fracasara, por lo tanto se debe dar primordial atención al talento humano así que los gerentes serán la clave para dar uso a las técnicas de administración para mejorar la productividad.

La organización es un círculo de vida, cada departamento que forma la empresa tiene de manera directa o indirecta relación con otro elemento del círculo, por eso se habla de que la visión del gerente, es la de potenciar a su personal, sin embargo en la buena administración de las organizaciones es un deber dividirse el trabajo y delegar funciones de ahí el concepto de departamentalización, el departamento de talento humano es el encargado principal, siendo deber de todos en la organización, el lograr y mantener saludable a lo largo del tiempo la estrecha relación entre personal y empresa que se ha explicado.

## 2.2 El Ausentismo en la Empresa

### 2.2.1 Definición e Importancia del Ausentismo

No existe solo una definición para el ausentismo o también llamado absentismo laboral, ya que sus definiciones no son ni claras ni precisas, estas dependen de la interpretación de los distintos autores y el enfoque con el que ellos lo definan.

He encontrado distintas definiciones sin embargo la de Idalberto Chiavenato es la que conjuga mejor con los enfoques y necesidades de este trabajo y dice así:

“Ausentismo es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio, es la suma de los periodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización.”. (Chiavenato, 2011, p.203).

Los textuales del autor dejan en claro que es el hecho de no estar presente en el lugar y en el periodo acordado con la empresa.

Ahora bien lo que se necesita saber es la importación que cobra este hecho en la empresa, y para esto la definición de Stephen Robbins señala que el

ausentismo es un problema indefinido, ya que es difícil afirmar hasta qué punto es inevitable, o hasta qué punto la organización puede combatirlo eficazmente; con el concepto demuestra que hay sucesos de la vida que son inesperados y que es perfectamente normal en el hombre no priorice sus asistencias al trabajo, estos pueden ser la muerte de un familiar, una enfermedad que necesite de reposo la persona, entre otras circunstancias de la misma índole, ahora bien cuando los sucesos por los que no asistió son evitables es cuando se debe tomar acciones en el asunto. Hay una delgada línea entre lo inevitable y lo evitable y es ese el dilema a la hora de analizar el ausentismo.

El ausentismo es un fenómeno que agobia a las organizaciones desde hace muchas décadas atrás, sin embargo deben entender que este fenómeno representa un problema no solamente para la empresa sino también para los trabajadores, ya que se ven afectados en su salario y muchas veces en la calidad de su mano de obra, por otro lado la empresa se ve afectada económicamente, y en la calidad con la que presenta al mercado sus bienes o servicios.

Durante mucho tiempo las organizaciones pusieron su interés en los mecanismos tecnológicos para así incrementar sus niveles de productividad. Sin embargo, con la nueva era de la administración las empresas y sus administraciones mostraron una mayor preocupación por el elemento humano; el cual dejó de ser considerado como un instrumento manipulable, para ser el recurso que mayor atención recibe puesto que es el creador de productos y servicios. Por lo tanto también se comprendió que los recursos humanos tampoco pertenecen a la empresa por el solo hecho de que se los contrata o se les paga por su trabajo, ya que sus conocimientos, sus experiencias, sus capacidades son propiedad de cada persona y solo cuando ellos están de acuerdo e incentivados dan lo mejor de sí, por medio del comportamiento del trabajador es que sus habilidades y virtudes se ponen a disposición de la empresa, pero si su comportamiento está determinado por los distintos componentes de su ser como son: edad, salud mental, salud físicas, situación económica, estado civil, etc. que se asocian en la personalidad que va adquiriendo durante el tiempo, la complejidad del ser humano se exterioriza en cualquier lugar donde intente desarrollarse, el ambiente de trabajo no puede ser la excepción a esta afirmación, ya que el hombre se manifiesta con sus acciones; explica Robbins (2013).

La importancia del ausentismo laboral específicamente para las operaciones de la organización está en la pérdida económica, pérdida de tiempo y variaciones en la calidad del producto o servicio.

Expongo que la erradicación total del ausentismo es un supuesto falso, el objetivo del estudio de este hecho es disminuir sus recurrencias, con el estudio de las causas de estas mismas, como ya se explico cada persona es un mundo y es falso pensar que con sanciones y motivación los problemas se van a terminar, lo que sí significan es que va a mejorar favorablemente la situación. En la vida de las personas existen muchas variantes que influyen en el comportamiento y desempeño de ellas. Estas pueden ser la relación trabajador-cargo, relación trabajador-empresa, relación trabajador-jefe, entre otras que rodean a la empresa y que está puede tomar medidas de acción para influir favorablemente sobre ellas, pero están las relaciones extra laborales, de la vida misma de la persona, como relación persona-economía, relación persona-familia, relación persona-vicios, relación persona-salud, etc. Estas le competen meramente a la persona, por lo tanto la empresa no está en capacidad directa de influir sobre éstas, dejándola incapacitada a la administración de la empresa, es por estas últimas relaciones de la persona que el ausentismo no podrá llegar a ser nulo aún a costa de los grandes esfuerzos empresariales.

### 2.2.2 Determinación de las Causas del Ausentismo

El ausentismo puede suscitarse por indefinidas variables, y estas no siempre se deben al empleado si no también pueden deberse a la organización particularmente con el jefe directo, Idalberto Chiavenato a lo largo de los años ha logrado enumerarlas a las 10 causas principales que él considera; estas se ajustan perfecto al tipo de trabajo que realizan los colaboradores de la empresa Tedasa.

Figura 2.3: Principales Causas del Ausentismo.

<b>PRINCIPALES CAUSAS DEL AUSENTISMO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Enfermedad comprobada.</li><li>• Enfermedad no comprobada.</li><li>• Diversas razones de carácter familiar.</li><li>• Retardos involuntarias por motivos de fuerza mayor.</li><li>• Faltas voluntarias por motivos personales.</li><li>• Dificultades y problemas financieros.</li><li>• Problemas de transporte. (La lejanía de la empresa y el hecho de contar con sistemas de transporte inadecuado o ineficiente).</li><li>• Baja motivación para el trabajo.</li><li>• Supervisión precaria de los jefes.</li><li>• Políticas inadecuadas de la organización.</li></ul>

Fuente: Chiavenato. "Administración de Recursos Humanos" 2011, p. 124.

Con el diagnóstico de las causas se puede emprender una acción que permita reducir al mínimo los niveles de ausentismo ocasionando también la reducción de pérdida de tiempo, pérdida económica y manteniendo o hasta mejorando la calidad de los productos o servicios que oferta la empresa.

En algunas empresas combaten el ausentismo por medio de los efectos que este causa, por ejemplo hubo pérdida de tiempo y eso para la empresa es dinero entonces se los cobran a la hora de pagar el salario, por medio de sanciones legales con la inspectoría de trabajo, etc., lo que esas empresas no consideran es que están recuperando a corto plazo su dinero pero no visualizan el largo plazo que será la reincidencia de las ausencias, personal desmotivado por las sanciones empleadas, el monto del dinero "recuperado" al momento a largo plazo ya tiene otro valor ósea siguen perdiendo, y principalmente el origen del problema sigue arraigado a la empresa o al trabajador, es por eso que hay que combatir las causas de por qué es provocado el ausentismo.

Con esta hipótesis no quiero decir que esté mal sancionarlos si no que antes hay que encontrar el origen. Es decir una vez diagnosticadas las causas hay que remediarlas, eso es encontrar el origen, si bien se deben tomar medidas para el hecho, aplicando sanciones a los trabajadores, el corto plazo, siempre será indispensable estimularlos y motivarlos a los mismos trabajadores, pensando en el largo plazo.

Para erradicar las causas del ausentismo no solo existen los dos tipos de medidas, sancionarlos y motivarlos, sino también hay un tanto más de acciones que se pueden implementar en la empresa. Claro estás dependerán del tipo de labor que se realice en la empresa y por supuesto que estás tampoco incumplan con las políticas empresariales. Por ejemplo, si aplicara, flexibilidad en el horario de trabajo, ofertando promociones o ascensos dentro de la empresa, implementando metas laborales, proporcionando reconocimientos para las metas cumplidas, entre otros más.

### 2.2.3 Índice de Ausentismo

La ausencia de un trabajador a su lugar de trabajo como un hecho aislado no es tan grave, muchas veces si el trabajador no cuenta con todo lo necesario su físico e intelecto para trabajar y se presenta al trabajo puede hasta ser un problema para la empresa, está en la reincidencia de este hecho lo que provoca preocupación y desorganización perjudicando e impidiendo el logro de los objetivos empresariales.

Es por eso la necesidad de la empresas de analizar y determinar el índice de ausentismo que tiene una organización ya que como observaran a continuación la suma de estos periodos de ausencia acarrear grandes daños para la empresa, ya sean económicos, de organización, de calidad, entre otros.

“El índice de ausentismo refleja el porcentaje de tiempo no trabajado como consecuencia de las faltas en relación con el volumen de actividad esperada o planeada.”. (Chiavenato, 2011, p.124).

Para calcular el índice de ausentismo se requiere la siguiente fórmula según Chiavenato:

$$\text{Índice de Ausentismo: } \frac{\frac{\text{Total de Hombres}}{\text{Horas Perdidas}}}{\frac{\text{Total de Hombres}}{\text{Horas Trabajadas}}} * 100$$

Para la aplicación de la fórmula también sugiere dos enfoques complementarios:

-Sin retardos: se refiere al personal en actividad normal, por lo que sólo se cuentan las faltas y los retardos transformados a horas en relación con:

- Faltas justificadas por razones médicas.
- Faltas por razones médicas no justificadas.
- Retardos por causas justificadas y no justificadas.

-Por periodos largos: es un índice puro relacionado con el personal que se retira por un periodo prolongado:

- Vacaciones
- Licencias de todo tipo
- Ausencias por enfermedad, maternidad o accidentes de trabajo

La aplicación y los resultados de la fórmula siempre se darán según las necesidades por las cuales está siendo analizado el índice de ausentismo, en este particular caso la empresa por medio del departamento de contabilidad y el de recursos humanos desarrollo su propia fórmula, que básicamente utiliza los mismos principios de la anterior pero ajustada al personal de Tedasa, al periodo mensual con el que se aplica ya que les permite mayor control del comportamiento del personal a lo largo del año, también fueron considerados los otros dos enfoques mencionados propuestos por el autor, antes de aplicar la fórmula.

Figura 2.4: Fórmula del Índice de Ausentismo de Tedasa.

$$\text{Índice de Ausentismo} = \frac{\text{Horas Ausentismo} * 100}{\text{Horas Laborables}}$$

Fuente: Dpto. Contabilidad de Tedasa.

Es importante seguir un control minucioso de las ausencias laborales, para conocer la evolución de estas y estimar la real importancia de los indicadores calculados.

Para la aplicación y desarrollo de la fórmula, se utilizo la información recolectada por el Dpto. de Rrhh y Contabilidad de Tedasa y se desarrollo en un libro de Excel (Anexo 1).

[..\Archivos Hipervinculo\AUSENTISMO MENSUAL indice223 y costo224.xlsx](#)

A continuación se presenta en la tabla el índice mensual de ausentismo en el periodo 2013 del personal de Tedasa:

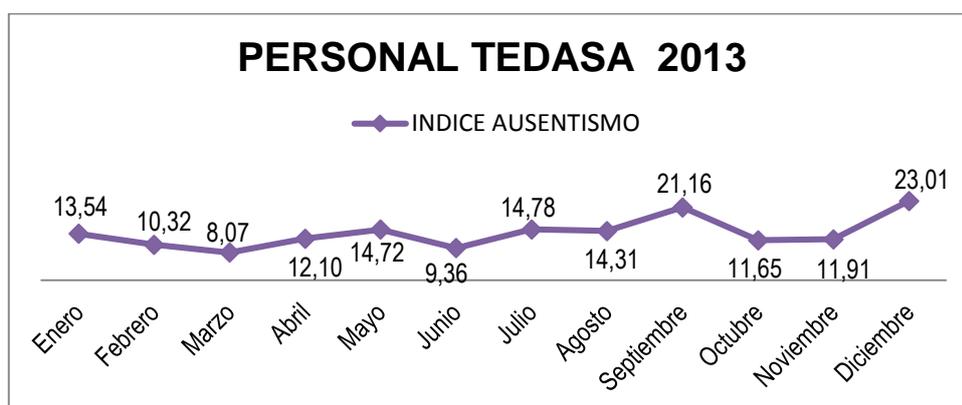
Cuadro 2.1: Índice Mensual de Ausentismo.

MES 2013	HORAS	INDICE
Enero	21,67	13,54
Febrero	16,52	10,32
Marzo	12,92	8,07
Abril	19,37	12,10
Mayo	23,55	14,72
Junio	14,98	9,36
Julio	23,65	14,78
Agosto	22,90	14,31
Septiembre	33,85	21,16
Octubre	18,63	11,65
Noviembre	19,05	11,91
Diciembre	36,82	23,01
<b>PROMEDIO</b>	<b>21,99</b>	<b>13,74</b>

Fuente: Elaborado por el autor.

Se puede percibir que el índice de ausentismo no es muy alto, pero tampoco insignificante, hay un promedio por año del 13%; una reducción considerable del índice a un 8% permitirá mejorar los niveles de clima laboral que tienen en la empresa y por su puesto una reducción de costos que siempre son beneficiosos para la empresa, en el siguiente punto se analizará detenidamente cuanto les representa en tiempo y dinero el ausentismo laboral.

Figura 2.5: Gráfico del Índice Mensual del Ausentismo.



Fuente: Elaborado por el autor.

Con el gráfico de línea se puede apreciar de manera global el comportamiento del ausentismo de la empresa, está en dirección ascendente lo que es un llamado de atención para no permitir que este

aumente en proporción; pero también se debe considerar que hay meses en el año que culturalmente representan mayores atrasos y se vuelve un tanto incontrolable por parte del personal, en el gráfico se plasma claramente, los dos picos están en el mes de septiembre y diciembre, en el mes de septiembre para la sierra se da el inicio de clases y suele pasar que las busetas no llegan a tiempo a recoger a los hijos lo que ocasiona un atraso involuntario, en el mes de diciembre se acerca navidad la gente tiene más reuniones, rezan la novena, organizan cenas navideñas con la familia compañeros, amigos; esto también ocasiona atrasos y desorganización en la cotidianidad de la vida de los trabajadores, aun que no son excusas ya es un parámetro que indica que por parte de la organización no ha habido más descuido, si no el comportamiento de los índices son el reflejo de circunstancias temporales que pasaran.

#### 2.2.4 Costos del Ausentismo

El ausentismo laboral es considerado uno de los principales factores que reduce seriamente la productividad en las organizaciones debido a eso se han desarrollado diferentes métodos y sistemas tecnológicos que permitan identificar y registrar los atrasos de las personas; siendo ya un costo extra para la empresa la implementación y mantención de estos, se debe procurar que ese sistema se convierta en una inversión, para eso será necesario dar buen uso a la información que proporciona el sistema adquirido y por medio de la interpretación de la información implementar sanciones y métodos correctivos.

Tedasa con el afán de no verse perjudicada económicamente con el tiempo perdido por los atrasos del personal tiene en su reglamento interno el cobro del valor de los minutos ausentes, le dan al personal 5 minutos extras de gracia para llegar a la hora acordada en el contrato, pasado ese tiempo (8:35 am) se les empieza a cobrar cada minuto. El valor del minuto de atraso para todo el personal sin importar su cargo es de 0,10 centavos de dólar que será disminuido de su sueldo mensual.

Figura 2.6: Fórmula del Costo del Ausentismo de Tedasa.

$$\text{Costo Ausentismo} = ((\text{Sueldo Básico} / \text{Días del Mes}) * 1\%) * (\text{Minutos de Atraso})$$

Fuente: Dpto. de Contabilidad de Tedasa.

Para la aplicación y desarrollo de la fórmula, se utilizó la información recolectada por el Dpto. de Rrh y Contabilidad de Tedasa y se desarrolló en un libro de Excel (Anexo 2).

[..\Archivos Hipervinculo\AUSENTISMO MENSUAL indice223 y costo224.xlsx](#)

Los costos mensuales que le representa a la empresa las ausencias no justificadas, cualquiera sea su índole, son las siguientes:

Cuadro 2.2: Costo Mensual de Ausentismo.

COSTOS AUSENTISMO 2013		
MES 2013	HORAS	COSTOS
Enero	21,67	126,53
Febrero	16,52	96,46
Marzo	12,92	75,43
Abril	19,37	113,10
Mayo	23,55	137,53
Junio	14,98	87,50
Julio	23,65	138,12
Agosto	22,90	133,74
Septiembre	33,85	197,68
Octubre	18,63	108,82
Noviembre	19,05	111,25
Diciembre	36,82	215,01
<b>PROMEDIO</b>	<b>21,99</b>	<b>128,43</b>

Fuente: Elaborado por el autor.

Tedasa tiene un costo de ausentismo mensual promedio de \$128,43 que representa el 40% del sueldo básico unificado del Ecuador. Anualmente cada dos meses y medio este costo es igual que pagarle un mes de trabajo a un empleado de la empresa, se terminan pagando 5 meses de sueldo por año, se debe tomar en cuenta que el valor del minuto de atraso es de 0,10 centavos de dólar pero el valor real del minuto de muchos trabajadores es superior a este. Con respecto al tiempo desperdiciado, le representa a la empresa mes a mes en atrasos 2 días y medio de labores perdidos a causa de los atrasos.

Para cualquier persona resulta absurdo y alarmante perder 5 meses de sueldo básico al año por faltas no justificadas, es decir sin ninguna razón. Tanto trabajadores como administradores deben tomar en cuenta estos valores para concientizar que el tiempo y dinero desperdiciado también tiene

repercusiones al final del año fiscal que serán reflejadas en las utilidades del periodo.

## 2.2.5 Impacto del Ausentismo en la Empresa

Según la experiencia del departamento de Rrhh en Tedasa de manera rápida y no a profundidad encuentra que si se percibe el impacto del ausentismo en la empresa.

Figura 2.7: Impacto del Ausentismo Laboral en Tedasa

IMPACTO DEL AUSENTISMO LABORAL EN TEDASA	
<p><b>EMPRESA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Perdida de tiempo: Se abren las puertas de los tecnicentro segun la hora a la que llegue el encargado, provoca una mala impresion y confusion de los horarios de atencion.</li> <li>-Variación en la calidad del servicio: No se entrega en el horario acordado con el cliente, molestia del cliente por hacerle perder el tiempo, el disgusto provoca una mala impresion del servicio.</li> <li>-Objetivos empresariales: No se alcanzan las metas de ventas en productos ni servicios, ya que si en el dia promedio se pueden hacer 5 alineaciones con el mínimo retraso ya solo se alcanzan 4 alineaciones.</li> <li>-Desorganización de las programaciones de trabajo: Se le delega a cada trabajador una tarea que debiera ser realizada por un sustituto , el sustituto descuidara sus tareas delegadas y asi sucesivamente.</li> <li>-Preocupación y ocupación: Los encargados de la empresa deben estar pendientes de este molesto suceso dejando de realizar programas de desarrollo y superación, la empresa tambien se desmotiva.</li> </ul>	<p><b>TRABAJADOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Afecta su sueldo: Muchas veces los trabajadores no son concientes de la cantidad de dinero que dejan de percibir por sus atrasos, y simplemente piensan que cada vez es menor su sueldo, tambien les da una mala Percepcion del su Sueldo.</li> <li>-Bajo rendimiento: Si llegan atrasado y no quieren dejar de alcanzar las metas propuestas para el dia las hacen mas rapido, descuidadndo detalles que son importantes para una buena calidad del servicio, cuando esto sucede puede ocasionar daños mayores.</li> <li>-Inseguridad Labor : Miedo de perder su cargo en la empresa.</li> <li>- Disminuyen sus oportunidades de ascensos dentro de la empresa: Un individuo que no es capaz de organizarse para llegar a tiempo tiene mas dificultades de asumir mas responsabilidades.</li> <li>-Afecta y desmotiva la relacion con sus compañeros: En algunos casos del trabajo de un indivuo depende el de otro, por ejemplo si es jefe de Sucursal y no llega a tiempo los compañeros mecanicos no pueden empezar sus labores a causa de su superior; otro ejemplo es el del jefe de Distribucion si no llega a tiempo los carros con el producto no saldrán temprano ocasionando retrasos por la no disponibilidad del producto en muchas otras sucursales.</li> </ul>

Fuente: Dpto. de Rrhh de Tedasa y el autor.

## 2.3 La Rotación en la Empresa

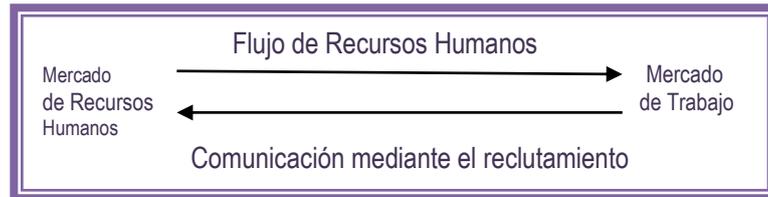
### 2.3.1 Definición e Importancia de la Rotación

La rotación de personal o también llamada fluctuación de personal es básicamente el intercambio de personas que se da entre la empresa y el mercado laboral, es decir las personas que ingresan y se desvinculan de la misma.

Chiavenato explica que la organización es un sistema abierto y como tal se caracteriza por el constante flujo de recursos necesarios para realizar sus

operaciones y generar los resultados por lo tanto la entrada y salida de personal a la empresa es perfectamente normal el dilema esta cuando este intercambio con el ambiente no tiene equilibrio o cuando el personal que sale es en realidad el que le está sumando el valor competitivo a la empresa.

Figura 2.8: Interacción continua entre el Mercado de Recursos Humanos y el Mercado de Trabajo.



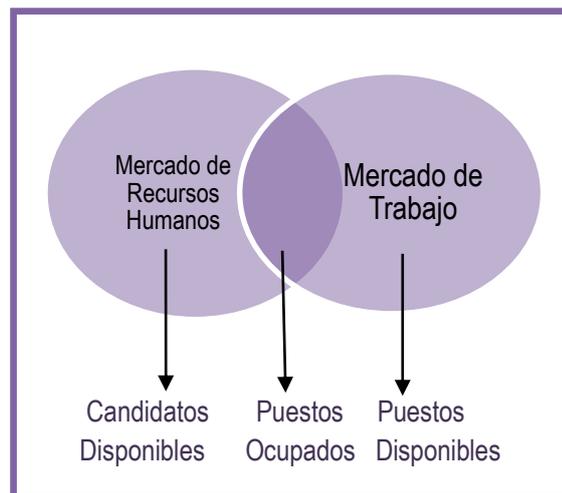
Fuente: Chiavenato. "Administración de Recursos Humanos" 2011. p.116.

Si bien la rotación de personal es necesaria e imposible de erradicar se debe como administrador de una empresa analizar si el flujo es equitativo en personas, es decir si salen más personas de las que ingresan o viceversa, y de estas personas cuales son las que representan el capital humano.

En las empresas a mi consideración están tres tipos de personal que es importante identificarlo a la hora de analizar la rotación primero el personal a quienes tienen el talento y la experiencia, personal b quienes solo tienen la experiencia y personal c quienes a pesar de sus años en la empresa no han logrado tener experiencia ya que no han captado bien sus funciones. Si se analiza de esa manera la rotación de personal ideal para una empresa sería el flujo de personal tipo c para con el ambiente, ya que así se cambiaría al personal que ya se probó que no tiene mucho para entregar a la empresa y al momento de seleccionar personal para el ingreso captar talentosos, sin embargo no es así de simple la selección no es tan fácil en un par de entrevistas distinguir sin ningún margen de error quienes parecen tener talento así que se puede volver a caer en contratar a personal de tipo c, pero como se ha dicho la rotación jamás será nula que se suscite este hecho con moderación no implica mayor problema, el problema es grave cuando sale de la empresa el personal de tipo b y peor aun cuando sale personal de tipo a ya que eso desestabilizaría por completo el buen ritmo de trabajo de la empresa, y cada pérdida de ritmo significa tiempo y dinero para la empresa de ahí su importancia.

Se debe recordar que es de vital importancia para el buen funcionamiento de cualquier empresa contar con el nivel mínimo de personal que no se debe ver afectado por las separaciones de personal, es por eso que es indispensable que se compensen los niveles mediante ingresos, manteniendo así las proporciones adecuadas para la operación del sistema.

Figura 2.9: Relaciones entre Mercado de RH y Mercado de Trabajo.



Fuente: Chiavenato. "Administración de Recursos Humanos" 2011, p.117.

#### 2.3.1.1 Tipos de Rotación

Puedo decir después de haber estudiado a profundidad la teoría de Idalberto Chiavenato que para un mejor entendimiento, de cuando la rotación acarrea grandes problemas para la empresa, que será mejor dividir a los tipos de rotación más importantes que se dan en la empresa.

Divido en dos tipos la rotación de personal:

- Rotación provocada por la empresa.- Es cuando la rotación se da bajo el control de la empresa.  
Muchas veces el departamento de recursos humanos se ve obligado a rotar a su personal con el ambiente, es una decisión bastante difícil y se la debe tomar con bastante sabiduría para no correr el riesgo de perder talento, cuando se dan los casos que después de un periodo de estudio reflejan que la mejor opción es cambiar por completo a la persona que ocupa el cargo esto se hace con el objetivo de mejorar el potencial humano de la empresa, buscando en el mercado personal de más calidad.

Cuando se realiza el cambio no es una decisión impulsiva o a la ligera necesita un tiempo de análisis ya que cuando se va a contratar a otro personal se debe identificar bien las causas de por qué se remplazo al individuo anterior y verificar que el perfil el cargo a ocupar sea el adecuado.

Este tipo de rotación se puede salir de control cuando se identifica que están saliendo más personas de las que se requieren para el buen funcionamiento de las operaciones de la empres; si llegara a suceder como consecuencia para no perder el ritmo de la operaciones empresariales se apresuran las contrataciones, es inevitable este hecho cuando se encuentran bajos de personal, y al apresurar las contrataciones se corre grandes riesgos de incurrir en los mismos errores.

- Rotación por parte del trabajador.- Esta es de iniciativa del personal de abandonar la empresa, ósea la empresa no tiene el control directo en la decisión pero probablemente tenga indirectamente que ver con la razón por la cual el personal tomo dicha decisión. A pesar de que existen infinidad de razones por las cuales el personal puede decidir desvincularse de la empresa, considero que con el estudio de dos de ellas se tendrá un vistazo más claro de la situación.

- Motivación.- Este es uno de los factores internos que influye en la conducta humana “Es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo conocimiento de lo que lo motiva. No es fácil definir exactamente el concepto de motivación, de manera general, motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o tener un comportamiento específico” (Chiavenato, 2011, p. 41).

“Motivación se refiere a los procesos o fuerzas individuales que explican la dirección, nivel y persistencia del esfuerzo que una persona invierte para alcanzar un objetivo. Donde: Dirección hace referencia a la elección cuando se le presentan varias alternativas (calidad o cantidad), Nivel hace referencia a la cantidad de esfuerzo que despliega (mucho o poco), Persistencia hace referencia a cuánto tiempo será capaz de mantener su esfuerzo (proponerse hacer x cantidad de producto y rendirse cuando descubre que es difícil lograrlo).”. (Schermerhorn, 2004, p. 102).

El personal motivado permanece en una tarea lo suficiente para alcanzar sus metas propuestas.

Existen varias teorías que explican la motivación, Robbins en su libro expone la teoría de Maslow que da una mirada bastante explicativa de las necesidades del ser humano, que será necesario entenderlas para llegar a interpretar que lo motiva.

-Teoría de la Jerarquía de las Necesidades Humanas.- Fue enunciada por Abraham Maslow, quien planteo la hipótesis de que en cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades, partiendo del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo.

Representadas en una pirámide que las organiza acorde a la importancia respecto de la conducta humana.

En la base están las necesidades primarias que son las más bajas y recurrentes.

- Fisiológicas: Son innatas como hambre, sed, cansancio, reproducción, estas exigen una satisfacción reiterada con el fin de garantizar la supervivencia del individuo.
- Seguridad: Abarcan el cuidado y la protección contra daños físicos y emocionales, aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas, también están relacionadas con la supervivencia del individuo.
- Sociales: Incluyen el afecto, sentido de pertenencia, la aceptación, amistad, amor. Aparecen en la conducta cuando las dos necesidades anteriores están relativamente satisfechas, si estas no están debidamente satisfechas las personas muestran resistencia y hostilidad frente a quienes se les acercan.

En la cúspide están las necesidades secundarias es decir las más elaboradas e intelectuales.

- Estima: Son las necesidades relacionadas a como la persona se ve y se valora. Factores internos como el respeto a sí mismo, confianza, autoestima. Factores externos como la aprobación y reconocimiento social.
- Autorrealización: Impulsan al individuo a desarrollar su potencial, de crecer, llegar a ser todo lo que uno es capaz de ser. Esta

puede llegar a ser insaciable. No importa cuán complacido este el individuo siempre quiere más.

Figura 2.10: Jerarquía de las Necesidades Humanas de Maslow.



Fuente: Chiavenato. "Administración de Recursos Humanos" 2011, p. 43.

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr los objetivos y metas propuestas.

- Satisfacción Laboral.- "Es el grado en el cual los individuos se sienten afectados de manera positiva o negativa por su trabajo. Es una actitud o respuesta emocional a las tareas que uno desempeña, así como a las condiciones físicas y sociales del lugar de trabajo.", (Schermerhorn, 2004, p.118). Si como gerente se llega a conocer el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores, probablemente ya sabrá todo acerca de cómo ven a la organización. Es por eso que debe ser labor de todos los días observar e interpretar cuidadosamente lo que dicen o hacen los empleados mientras trabajan; para inferir en la satisfacción laboral con una mayor certeza se puede aplicar diferentes métodos y cuestionarios, Schermerhorn en su libro "Comportamiento Organizacional" menciona el Índice Descriptivo de Puestos (JDI) que resume perfectamente en cinco facetas la satisfacción laboral:
  - El trabajo en sí mismo: Responsabilidad, interés y crecimiento.
  - Calidad de la supervisión: Ayuda técnica y apoyo social.
  - Relaciones con los compañeros: Armonía social y respeto.
  - Oportunidades de ascenso: Desarrollo profesional en la empresa.

-Remuneración: Suficiencia y equidad comparando con los demás.

“Es más probable que la insatisfacción laboral se convierta en rotación cuando el empleado tiene muchas oportunidades, ya que considerará que es fácil cambiar de trabajo. Cuando los empleados tienen un “Capital Humano” elevado, es más probable que la insatisfacción laboral se convierta en rotación por que tienen, o así lo perciben, muchas alternativas a su disposición.”, (Robbins, 2013, p.85).

#### 2.3.1.2 Ventajas y Desventajas de la Rotación.

La rotación tiene ventajas y desventajas esto estará determinado por el tipo de personal que se desvincula de la empresa, si este formaba nuestro capital humano o no. Pero sea cual sea el tipo de personal que salió de la empresa siempre se realizaran ajustes para la colocación de la nueva persona dentro de la empresa causando incomodidades.

Con la composición del cuadro de ventajas y desventajas será más fácil para el encargado del personal ir ubicando cada caso de rotación y analizar que resulta ser para la empresa mas una ventaja o mas una desventaja, cada uno de los casos de rotación que se den ya sea por parte de la empresa o del individuo podrán ser expresados en términos de ventaja o desventaja aclarando el panorama y permitiendo al encargado tomar decisiones más precisas.

Figura 2.11: Ventajas y Desventajas de la Rotación Laboral.

## ROTACION LABORAL

### VENTAJAS

- Disposicion de mente joven y abierta.
- Sueldos menores, sin derechos de antigüedad.
- Personal encaminado a descubrir su potencial, habilidad y destreza.
- Personal nuevo aporta novedades al grupo a través de sus habilidades, talentos e ideas.
- El equipo de trabajo puede interactuar con nuevos miembros periódicamente.
- Permite que cada persona que tiene que desarrollar a alguien que es novato en su área pueda descubrir en sí mismo, el Líder que lleva dentro.
- No existe apoderamiento del cargo.
- Evita el estancamiento mediante la introducción constante de nuevos puntos de vista en cada departamento.
- Un cambio periódico puede mejorar las relaciones interdepartamentales.

### DESVENTAJAS

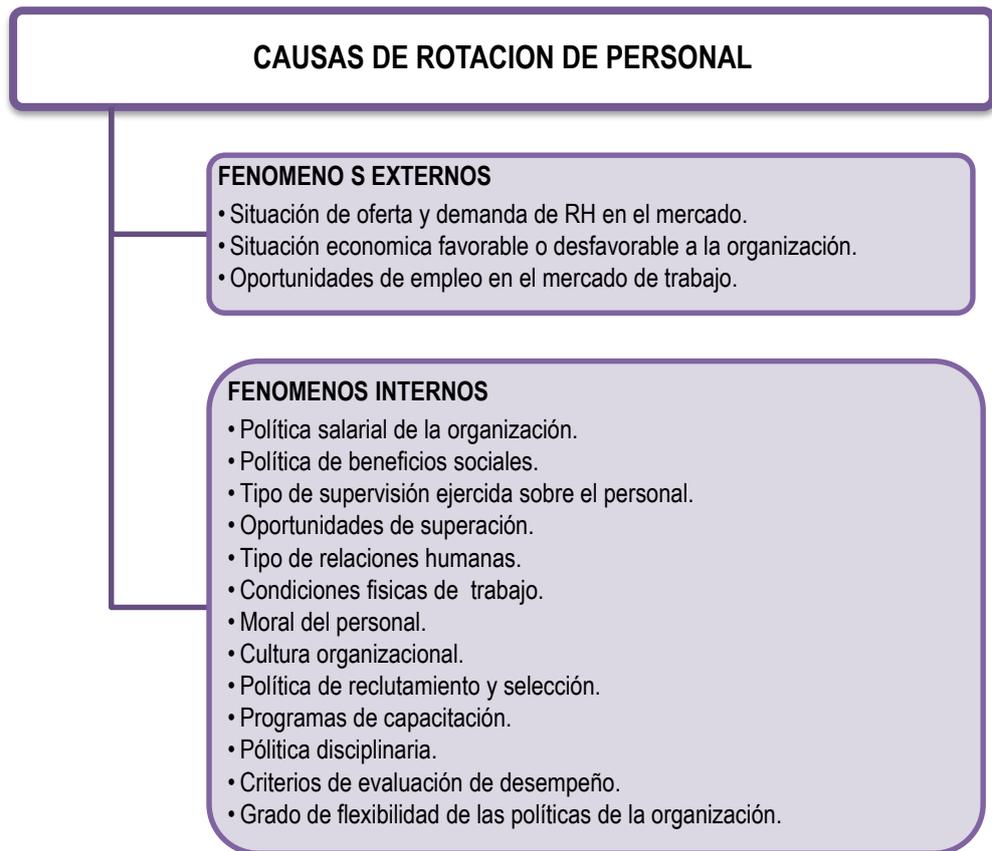
- Costos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación.
- Periodo de adaptación con escaso rendimiento.
- No se logra una fuerza de trabajo por el periodico de cambio de personal.
- Inestabilidad y desconfianza por parte del personal que se queda en el trabajo al perder a su compañero o amigo.
- Personal que le cuesta seguir las ordenes de nuevo lideres con menor antigüedad en la empresa.
- Personas que conocen muy bien su trabajo, pero no saben cómo ayudar a otros y prepáralos en el oficio.
- El personal nuevo tarda un buen tiempo en adaptarse y lograr su máxima productividad, lo que es perfectamente normal pero para la empresa implica desajustes.

Fuente: Dpto. de Rrhh de Tedasa y el autor.

### 2.3.2 Determinación de las Causas de la Rotación

“La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Es una variable dependiente de los fenómenos interno o externos de la organización.”  
(Chiavenato, 2001, p.195)

Figura 2.12: Causas de la Rotación de Personal.



Fuente: Chiavenato. "Administración de Recursos Humanos" 2011, p.119.

Una de las mejores herramientas para obtener la información correspondiente a estos fenómenos es la entrevista de separación aplicada a las personas que se desvinculan de la organización, por medio de esta se puede crear una estadística completa sobre todas las causas de separación particulares que se dan en la empresa; la opinión del ex empleado pondrá en evidencia la percepción de él sobre la empresa, con la información conseguida se puede analizar la situación de la empresa y los efectos de la administración del área de recursos humanos, logrando determinar las modificaciones necesarias y plantear estrategias que permitan combatir la rotación de personal.

### 2.3.3 Índice de Rotación

El índice de rotación ayuda a exponer de manera cuantitativa el problema que resultaría ser la rotación o también a identificar si esta representa o no un problema para la empresa, de ahí su importancia por calcularlo; dependiendo de los intereses de la empresa por calcularlo se consideraran más o menos variables que intervengan en esta ecuación.

Para el caso de Tedasa que busca medir el índice de rotación para lograr una buena planeación del área de recursos humanos necesitara la siguiente fórmula según Chiavenato en su libro “Administración de Recursos Humanos”:

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

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

D: Desvinculaciones de personal en el periodo considerado (salidas).

PE: Promedio de empleados contratados en el periodo considerado (Suma la cantidad de empleados contratados al inicio y al final del periodo considerado, divide entre dos).

Índice Ideal: Si existiese seria el que permitiera a la empresa retener al personal de buena calidad, sustituyendo al que presenta problemas incorregibles.

El cálculo del índice permite saber cuánto porcentaje extra de la fuerza de trabajo se necesitara para que el correcto desempeño de las funciones de la empresa no se vean afectadas, según el porcentaje se puede ver en términos económicos cuanto le representa a la empresa y si justifica prever dicho porcentaje extra de fuerza de trabajo.

Para la aplicación y desarrollo de la fórmula, se utilizo la información recolectada por el Dpto. de Rrh y Contabilidad de Tedasa y se desarrollo en un libro de Excel (Anexo 3).

[..\Archivos Hipervinculo\INDICE ROTACION 2.3.3.xlsx](#)

Cuadro 2.3: Índice de Rotación del Periodo 2013 de Tedasa

<b>Entradas</b>	46
<b>Salidas</b>	50
<b>Inicio del Periodo Enero 2013</b>	167
<b>Final del Periodo Diciembre 2013</b>	179
<b>Índice Rotación</b>	27,75

Fuente: Elaborado por el autor.

El índice de rotación es bastante alarmante y se deben tomar medidas urgentes y drásticas para que no cause daños permanentes en el clima de la organización.

Un 30% de índice de rotación expresa que la organización para el periodo 2013 solo contó con el 70% de su fuerza de trabajo, si la empresa desea contar con el 100% de la fuerza necesita planear un excedente del 30% de personas para compensar las salidas y entradas de personal, lo que para Tedasa sería inmanejable por los costos que implican, ya que un 30% extra también implica un 30% más en gastos de sueldo. Sería totalmente injustificado contar con 48 personas extras para mantener la fuerza laboral, la teoría considera que un 5% de índice de rotación es manejable y saludable para la empresa.

#### 2.3.4 Costos de Rotación

“El sistema que economiza sus recursos sin sacrificar los objetivos o resultados alcanzados tiene mayores posibilidades de continuidad y permanencia” (Chiavenato 2011, pág.121) con este textual es más fácil entender por qué la importancia de identificar los costos que acarrea la rotación, la empresa es un sistema donde se relacionan todos los elementos y recursos que la conforman, por lo tanto si uno de ellos está fallando tendrá repercusiones en todo el sistema ya sea a corto o largo plazo.

Los costos de la rotación de personal, según Chiavenato (2011), los ha clasificado para una mejor comprensión en 3 tipos:

- a) Costos primarios de la rotación de personal: Son los que tienen relación directa con la separación de cada empleado y su sustitución. Su cálculo es sencillo ya que sus datos son cuantitativos y siempre hay un registro del dinero que sale de la empresa a terceros. Los costos primarios constituyen la suma de los costos de ingreso más los de separación.
- b) Costos secundarios de la rotación de personal: Son los que tiene relación con la separación y la consecuente sustitución del empleado, desde el enfoque de las repercusiones colaterales e inmediatas de la rotación, estos costos comprenden aspectos intangibles y difíciles de evaluar numéricamente ya que son en su

mayoría de naturaleza cualitativa pero aun así sus efectos se ven reflejados monetariamente al final del período.

- c) Costos terciarios de la rotación de personal: Se relacionan con los efectos colaterales secundarios de la rotación que se perciben en el mediano o largo plazo. Estos costos son de tipo estimables.

Figura 2.13: Costos de la Rotación de Personal.

<b>COSTOS DE LA ROTACION DE PERSONAL</b>		
<b>PRIMARIOS</b>	<b>SECUNDARIOS</b>	<b>TERCIARIOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•De reclutamiento y selección.</li> <li>•De registro y documentación.</li> <li>•De provisión.</li> <li>•De separación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Repercusiones en la producción.</li> <li>•Repercusiones en la actitud personal.</li> <li>•Costo extra laboral.</li> <li>•Costo extra operativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Costo de inversion extraordinaria.</li> <li>•Perdidas en los negocios.</li> </ul>

Fuente: Chiavenato. “Administración de Recursos Humanos” 2011, p.123.

Cada empresa construye su propia herramienta de trabajo para contratar personal, una que se ajuste a sus necesidades y obligaciones según el mercado donde opere pero también parten de las bases que tiene la teoría de los grandes autores, sin embargo para la aplicación misma se necesita de variaciones de acuerdo a cada empresa.

En Tedasa no existen un registro minucioso del tiempo y dinero que le representa a la empresa cada contratación. Lo realizan de manera más empírica, sin entrar en detalles de costos, y en cuestión tiempo debido a la elevada rotación ya tienen preseleccionadas carpetas lo que les permite reducir los tiempo, sin embargo en este mecanismo supuestamente eficiente se esconde un gran costo, la necesidad continua de personal, y pérdida de tiempo que ya se le dio con anterioridad a la evaluación de dichas carpetas preseleccionadas, esto revela que el error probablemente se esté dando en la selección e inducción por eso el personal continua rotando, La rapidez con la que contratan es la misma con la que el empleado se retira por lo tanto solo se está desperdiciando más recursos económicos.

Consideré necesario elaborar una herramienta que les permita de manera minuciosa pero rápida valorar la contratación y estimar el tiempo que les toma hacerlo, con la información arrojada por la herramienta aplicada se

tomara conciencia del problema que acarrea la rotación de personal y que pasa tan inadvertida.

Junto con la Psicóloga Laboral y Organizacional Juana Chacón se aplicó en Tedasa la herramienta que propone en su tesis de grado “Estudio sobre el impacto de la Rotación del personal de ventas en el sector empresarial de la ciudad de Cuenca”. Ajustando la herramienta a las necesidades, procesos e intervenciones necesitadas por Tedasa para la contratación de personal para determinado cargo, el Jefe de Rrh y con la persona responsable de la contabilidad, podrán saber exactamente y detalladamente el costo que este representa a la empresa. Con los resultados que refleje este trabajo de investigación se deberán reajustar algunos proceso sin embargo ya tendrán a su disposición la herramienta. (Anexo 4)

[..\Archivos Hipervinculo\COSTOS CUADROS ROTACION 2.3.4.xlsx](#)

La herramienta fue diseñada para los tres cargos que resultaron ser los de mayor rotación en la empresa, cargo de vendedor (Anexo 5), cargo de vendedor externo (Anexo 6) y a continuación expondré y explicare el de cargo de Mecánico.

Cuadro 2.4: Costos de Contratación Cargo Mecánico.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
2	COSTOS DE ROTACION CONTRATACION MECANICO								
3	SELECCIÓN	MIN	HORAS	J.RPHH	J. TALLER	J. SUCURSAL	MECANICO	CONTRATADO	TOTAL
4		60	1	1000	440	540	340	340	
5	Definición Perfil del cargo	15	0,25	1,56		0,84			
6	Preselección de la base de datos	20	0,33	2,08					
7	Viaticos viaje	480	8	50,00					
8	Entrevista a los candidatos	90	1,5	9,38					
9	Verificación de datos del candidato	10	0,17	1,04					
10	Aplicación examen psicológico	0	0	0,00					
11	Entrevista con el jefe inmediato	30	0,5	3,13	1,38				
12	Entrevista con jefe de RRHH	30	0,5	3,13					
13	Evaluación personal cargo	20	0,33	2,08					
14	TOTAL PROCESO	695	11,5833	72,40	1,38	0,84	0,00	0	74,61
15	CONTRATACION								
16	Negociación (políticas beneficios sueldo estructura org)	30	0,50	3,13					
17	Llenar documentos legales (CONTRATO)	20	0,33	2,08					
18	Legalización del contrato	45	0,75	4,69					
19	TOTAL PROCESO	95	1,58	9,90	0	0	0	0	9,90
20	INDUCCION								
21	Presentación del contratado al personal de TEDASA	30	0,5	3,13	1,38	1,69	1,06	1,06	
22	Presentación del contratado a la planta Continental	90	1,5			5,06		3,19	
23	TOTAL PROCESO	120	2	3,13	1,38	6,75	1,06	4,25	16,56
24	CAPACITACION								
25	Capacitación puesto del trabajo	480	8	50,00		27,00		17,00	
26	Entrenamiento puesto del trabajo al cargo	960	16		44		34	34	
27	TOTAL PROCESO	1440	24	50,00	44	27,00	34,00	51,00	206,00
28	TOTAL	2350	39,17	135,42	46,75	34,59	35,06	55,25	307,07
29			4,89583						

Fuente: Elaborado por el autor.

#### Descripción de la Herramienta:

En la columna A se detalla cada paso que se debe realizar para cada proceso de la contratación, en la fila 3 se detalla los minutos, las horas y cada una de las personas que intervienen en la contratación y en la fila 4 se expone los que serán considerado los 60 minutos, 1 hora y el sueldo que percibe cada encargado. El tiempo que toma realizar el proceso es medido en minutos por el personal encargado sin embargo para obtener los costos deberán ser expresados en horas, así también puede expresarlos en días laborales como esta en la celda C29. Con la aplicación de la fórmula se obtiene el costo del tiempo en horas, que consiste en dividir el salario que la persona recibe para el número de horas laborables al mes y esto a su vez se multiplica por el tiempo que le toma realizar la parte del proceso donde interviene.

Para el caso de la contratación del cargo de Mecánico se necesita \$307, en caso de no tener ningún inconveniente extra, y por lo menos 4 días laborables dedicados estrictamente a la contratación, los números reflejado son llamativos y resultaran alarmantes o no según el número de veces que se necesite dedicar en tiempo y dinero a este proceso. Por ejemplo, si la contratación de un mecánico se da una vez al año la cifra del costo no es alarmante pero en el peor de los casos si hubiera recurrencia del hecho

dando lugar a 5 veces en el año el valor es de \$1535 dólares solo en sustituirlo, ya se va reflejando los desajustes económicos que la rotación del personal puede causar en los estados financieros de la empresa.

### 2.3.5 Impacto de la Rotación en la Empresa

Es importante considerar que la rotación de personal en la empresa puede afectar en diferentes ámbitos, muchos de ellos son invisibles y otros bastante visibles, dependiendo del tipo de trabajo que se realiza en la empresa van a ser más visibles y mas fuertes las áreas afectadas, en Tedasa también es evidente el impacto de la rotación, se detalla dichas afecciones percibidas por la empresa con el objeto de analizarlas, ya que eso permitirá tener un criterio real y poder combatirlas. Si bien se sabe la rotación jamás llegará a cero pero mientras más disminución de su porcentaje se logre mayores serán los beneficios.

Figura 2.14: Impacto de la Rotación Laboral en Tedasa.

IMPACTO DE LA ROTACION LABORAL EN TEDASA	
<p><b>EMPRESA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La consecución de objetivos por alcanzar se ve interrumpida por la salida de quien los alcanzaba y se debiera empezar otra vez con el nuevo individuo que oupe el cargo.</li> <li>- El constante cambio de personal se ve reflejado economicamente al final del año de operacion, al no tener buenos resultados el clima de la empresa se torna gris.</li> <li>-Desconfianza en los superiores ya que podria ser que su mal desempeño desenboca en la salida de sus subordinados.</li> <li>- El vacio afectivo que deja en la empresa y en los compañeros la persona que se va no siempre puede ser remplazada por el nuevo empleado.</li> <li>-Las comisiones en grupo se veran afectadas por que el nuevo trabajador no tendra desde el principio los mejores desempeños provocando una disminucion no favorable para el equipo, de igual manera sucede con las utilidades, y aun que pareciera un beneficio para la empresa el no pagar mas comisiones tambien es una perdida puesto que las comisiones son el reflejo de las metas alcanzadas, todos pierden.</li> </ul>	<p><b>TRABAJADOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Los objetivos empresariales no son alcanzados lo que le ocasiona frustraciones al personal al no sentirse capaz de cumplir lo encomendado.</li> <li>- Los procesos de trabajo son realizados por personas sin mucha experiencia lo que les ocasiona demoras, algunos casos errores y no permite que fluya el trabajo de sus compañeros.</li> <li>-Disgusto o no empatia con los compañeros de trabajo ya que sin querer el nuevo trabajador interrumpe el buen funcionamiento del ciclo de operaciones.</li> <li>- La salida de un empleado afecta tambien al jefe directo sin importar el cargo, ya que parecería que él es el que no esta cumpliendo bien su trabajo provocando insertiumbre y desmotivacion al equipo.</li> <li>-Estres e inestabilidad a pesar de que la persona haya salido por su voluntad y que su nuevo empleo le represente mejoras siempre estara la incertidumbre de lo desconocido y la adaptación al nuevo equipo de trabajo y nuevas politicas empresariales.</li> <li>-Integración al equipo: formar parte lleva su tiempo.</li> <li>-El periodo de prueba para el nuevo empleado como para los compañeros es una situacion de estres.</li> </ul>

Fuente: Dpto. de Rrh de Tedasa y el autor.

## **Conclusión Capítulo II**

La correcta Gestión del Talento Humano cumple una función invaluable para la continuidad de la empresa en el mercado, su correcto desempeño permitirá el desarrollo profesional y personal de los individuos, que pasan la mayor parte de su vida en el trabajo. El ausentismo y la rotación son el resultado de la comodidad o incomodidad del empleado y a partir de su estudio se puede saber cómo es percibida la organización, dejando expuestas sus ventajas y debilidades.

## **CAPÍTULO 3: Elaboración de la Herramienta para el Análisis**

### **3.1 Análisis del Método de Registro del Ausentismo y Rotación dentro de la Empresa**

Se adjunta la Lista del Personal Activo y Pasivo 2013 de Tedasa que se utilizó para aplicar los conocimientos. (Anexo 7).

[..\Archivos Hipervinculo\Lista 2013 Tedasa.xlsx](#)

- Ausentismo

Tedasa consiente de las molestias que ocasiona el ausentismo, en los últimos 4 años ha implantado un método que le permite tener mayor participación correctiva ante el hecho.

En el año 2010 adquirió el sistema para la marcación biométrica digital, que permite registrar la hora exacta en la que empiezan y terminan los trabajadores sus labores dentro de la empresa e identificar a la persona por medio de su huella digital previamente registrada en el sistema. Este método es utilizado por varias empresas nacionales proporcionando buenos resultados ya que es difícil modificar o engañar al sistema.

El personal puede llegar hasta 5 minutos después de la hora de ingreso (8:30 am) y a partir de ese plazo (8:35 am) empiezan a contar sus minutos de retraso que serán al final de mes traducidos a dólares los cuales se descontaran de su sueldo mensual. Cada minuto de atraso tiene un valor de 0,10 centavos de dólar. La Jefa de Rrhh se encarga de eliminar aquellos minutos de atraso que fueron con anterioridad justificados por medio de documentación avalada por la empresa, y procede a enviar los valores del descuento de cada persona al personal de contabilidad, ellos a su vez giran el sueldo mensual ya descontado el valor del atraso.

- Rotación

Para el caso de la rotación lamentablemente aun no tienen ningún método que los ayude a identificar la frecuencia de ocurrencia del hecho o el costo que les genera este. El registro de quienes se han desvinculado de la empresa se obtendrá por medio de las nóminas mensuales que reflejan hasta que fecha x empleado colaboro en la empresa.

## 3.2 Elaboración de la Herramienta para el Análisis

### 3.2.1 Levantamiento de Temas para la Entrevista

Dessler (2001) indica que hay numerosos tipos y formas de entrevistas, en mi opinión y basándome en la teoría de su libro “Administración de Personal” se aplicará una entrevista relativamente estructurada ya que no llegará al grado de especificar los tipos de respuestas que se deben obtener, más bien es un estilo guiado para no dejar de lado las preguntas que proporcionen información indispensable pero con un pequeño grado de improvisación si el entrevistador considera profundizar en algún tema tocado puede y debe hacerlo; se busca en un solo encuentro obtener la mayor información verídica y confiable por parte del entrevistado y para ello se necesita hacerlo sentir cómodo y asegurarle que la información será utilizada con responsabilidad y con el afán de mejorar. La entrevista será de uno a uno en un espacio a solas las dos personas, donde uno entreviste al otro pidiendo respuestas verbales a sus preguntas orales.

Para obtener una entrevista que sea útil y clara se debe primero formular una serie de preguntas, siempre teniendo en cuenta cual es la información que se desea recaudar, para esto se deberá levantar los temas que se desean tratar:

- ~ Estructura organizacional
- ~ Clima laboral
- ~ Comunicación
- ~ Compañerismo
- ~ Herramientas de trabajo
- ~ Salarios y recompensas.

Entrevistador: Marcela Dávila Ríos, autora del trabajo de investigación.

Entrevistada: Pscol. Org. Paola Bravo, Jefe del departamento de Rrhh.

La Entrevista: Deberá ser grabada y tendrá una guía de preguntas.

### 3.2.2 Formular la Encuesta

Conforme a Trespalacios Gutierrez, Vázquez y Bello en su libro “Investigación de mercados” explican que la encuesta es un instrumento estructurado que permite obtener información precisa y detallada sobre

cualquiera sea el tema estudiado, ideales para investigaciones de tipo cuantitativas y descriptivas que precisa identificar con anterioridad las preguntas que construirán el instrumento. “Las encuestas se han mostrado como un medio eficaz para conocer las características del comportamiento de los agentes que interviene en el mismo”. p.96. Una encuesta requiere ciertos conocimientos para ser aplicadas y los resultados sean completamente válidos, por lo tanto la planificación y ejecución de la misma deben ser tomados con total responsabilidad. Sin embargo también se debe considerar que la encuesta tiene sus limitaciones ya que existen determinados aspectos del comportamiento humano que no se podrán apreciar por medio de preguntas directas.

Según la información que se necesita recolectar del personal de Tedasa la encuesta es la mejor y más completa manera de llegar a ellos, se deberá realizar encuestas de dos tipos, la encuesta personal directa en su punto de trabajo o en el hogar y también debido a las circunstancias de ya no relación del personal con la empresa se aplicaran encuestas personales a distancia por teléfono en caso de ser necesarias. Con este tipo de encuesta se permite una interacción con el encuestado pudiendo aclarar inquietudes por parte del encuestador y asegurarse de que no quede incompleto el cuestionario.

Se aplicaran encuestas cortas y precisas que permitan obtener rápidamente la información requerida así la disposición del empleado para responder es la mejor y las respuestas no serán influenciadas por ninguna mala percepción, las encuestas de forma anónima permiten que el encuestado abandone sus miedos a represarías y sea honesto en sus respuestas. Considero más oportuno aplicar las encuestas que las entrevistas por una cuestión económica y principalmente de tiempo. Económicamente quizá el grabar las entrevistas no tiene costo sin embargo el tiempo que cada empleado deja de trabajar para dedicarme a mí por lo menos 10 minutos es molesto y entorpece el ritmo de trabajo de la empresa, con relación al tiempo las encuestas permiten que en 10 minutos todos contesten ya que se pueden aplicar de manera grupal y aun así se consiguen respuestas de opinión personal, en la entrevista se puede inferir de manera negativa o tal vez positiva en la opinión del individuo ya que si se realizan entrevistas grupales se da el caso de aquellos que participan y de los que no lo hacen y también están los que fácilmente se dejan influenciar por el pensamiento de

otros, para una recolección de información verídica y confiable a una muestra grande siempre es más útil la encuesta.

La encuesta de rotación será aplicada a 60 ex trabajadores del año 2013 de la empresa, se necesita información relacionada a los motivos por los cuales ya no están en la empresa y su situación actual.

La encuesta al personal será aplicada a 170 trabajadores de la empresa, se requiere información respecto a clima laboral de la empresa, la percepción de la empresa según la experiencia del trabajador y la actitud frente al tema de ausentismo laboral.

### **Conclusión Capítulo III**

La información que Tedasa acostumbra a registrar realmente es muy básica como para poder inferir en medidas correctivas o de prevención peor aun para combatir de raíz los errores que provocan la rotación y el ausentismos. Considero que aplicando al personal los dos tipos de encuestas generadas y la entrevista al jefe de Rrhh se obtendrá información más valiosa y verídica para conocer la situación actual de la empresa y trabajar en planes de mejoras.

## **CAPÍTULO 4: Diagnostico del Nivel y Causas de Ausentismo y Rotación en TEDASA**

### 4.1 Aplicación de la Herramienta

#### 4.1.1 Entrevista Jefe de Recursos Humanos

- Adjunto Video de la Entrevista. (Anexo 8).

[..\Archivos Hipervinculo\VIDEO ENTREVISTA MDR.MOV](#)

- Adjunto Guía de preguntas para la Entrevista. (Anexo 9).

- Informe de la Entrevista:

En las instalaciones de Tedasa se llevo a cabo la entrevista a la Psico. Org. Paola Bravo que es la jefa del departamento de Rrhh

En una entrevista fluida debido a la relación generada por el tiempo del desarrollo del trabajo de investigación puedo resaltar algunos puntos de criterio

La empresa está muy bien estructurada, existe claridad en los niveles y definiciones de los cargos, es en la línea de comunicación donde se encuentran las fallas y debilidades de la empresa ya que o bien no están correctamente definidas o bien no son utilizadas para una comunicación fluida.

El departamento de recursos humanos tiene buena relación y acogida con el personal de la empresa, pero se considera necesario para un mejor desempeño de las funciones del departamento que se le debe involucrar más en las gestiones empresariales, con mayor conocimiento y presencia dentro de la empresa las acciones emprendidas por el departamento tendrán más transcendencia.

La comunicación es un limitante dentro de la empresa, existen los recursos y tecnologías para el envío y llegada de la información sin embargo estos no son utilizados, también se percibe la falta de interpretación a lo que se comunica provocando la tergiversación del mensaje y a pesar de que hay apertura por parte de la administración, el personal por miedo a no saber expresarse o no ser escuchados prefiere no transmitir la información.

Se puede decir que la comunicación es el talón de Aquiles de Tedasa.

Las relaciones entre compañeros son buenas y cordiales, pero falta iniciativa y compromiso para dar un poco más de lo que puede, no se involucran

realmente con las tareas designadas las hacen por cumplir, no aportan ideas de cómo mejorarlas, implementar mecanismos que la experiencia les ha dado, al contrario hacen lo estrictamente necesario y no cooperan con su compañero en busca de aligerar el trabajo.

Realmente aun no existen aun procesos estructurados propiamente, la Ing. Jessica Villafuerte, asistente de gerencia está encargada de trabajar en desarrollar los procesos dentro de la empresa en función de las normas ISO.

Con respecto a los sueldos, la empresa paga un poco mejor que la media del mercado ya que a pesar de que se maneja con sueldos básicos, las comisiones son lo llamativo de la empresa, porque realmente se comisiona en función de lo generado permitiéndoles percibir un total generoso.

Si bien no existen planes de carrera estructurados la oportunidad de crecer y desarrollarse dentro de la empresa esta, cuando hay una vacante primero se consideran a los empleados internos para el concurso, sin embargo se debe poner más énfasis en promocionar la real oportunidad de ascender dentro del organigrama estructural.

A través de los procesos de selección Paola ha apreciado que Tedasa tiene posicionamiento en el mercado, debido a sus 35 años de experiencia y estabilidad la gente quiere trabajar en la empresa; el nombre Tedasa si le proporciona relevancia a la empresa.

#### 4.1.2 Encuesta al Personal

- ~ Encuesta de Rotación. (Anexo 10).
- ~ Encuesta al Personal. (Anexo 11).

#### 4.2 Identificación al grupo de mayor Rotación

Para identificar al grupo de mayor rotación, será necesario calcular los índices de cada departamento y de cada sucursal buscando coincidencias hasta dar con el cargo de la empresa que más incidencias de rotación tenga.

Cuadro 4.1: Presencia de Tedasa.

PROVINCIA	CAPITAL	CANTON/CIUDAD	Personal
Cañar	Azogues	Azogues	5
	Azogues	La Troncal	5
Morona Santiago	Macas	Macas	5
Azuay	Cuenca	Cuenca	122
	Cuenca	Gualaceo	7
El Oro	Machala	Machala	22
	Machala	Guabo	2
	Machala	Piñas	1
Loja	Loja	Loja	17
Zamora Chinchipe	Zamora	Zamora	3

Fuente: Elaborado por la autora.

- Departamentos de Tedasa

Adjunto archivo Excel del cálculo del índice de rotación a los departamentos. (Anexo 12).

[..Archivos Hipervinculo\DEPARTAMENTOS ROTACION 4.2.xlsx](#)

Cuadro 4.2: Índice de Rotación de los Departamentos de Tedasa.

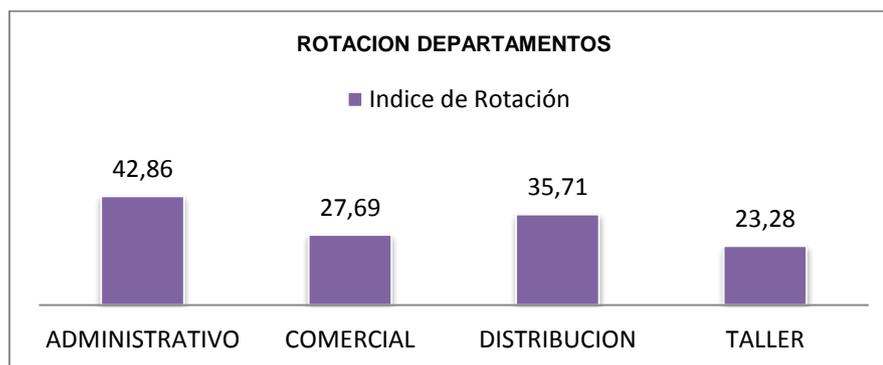
Departamento Administrativo		Departamento Comercial	
Entradas	10	Entradas	17
Salidas	8	Salidas	19
Enero	22	Enero	65
Diciembre	20	Diciembre	65
<b>Índice Rotación</b>	<b>42,86</b>	<b>Índice Rotación</b>	<b>27,69</b>

Departamento de Distribución		Departamento de Taller	
Entradas	6	Entradas	13
Salidas	9	Salidas	14
Enero	24	Enero	58
Diciembre	18	Diciembre	58
<b>Índice Rotación</b>	<b>35,71</b>	<b>Índice Rotación</b>	<b>23,28</b>

Fuente: Elaborado por la autora.

Figura 4.1: Rotación de los Departamentos de Tedasa.



Fuente: Elaborado por la autora.

- Sucursales de Tedasa

Adjunto archivo Excel del cálculo del índice de rotación a las sucursales. (Anexo 13).

[..\Archivos Hipervinculo\SUCURSALES ROTACION 4.2.xlsx](#)

Cuadro 4.3: Índice de Rotación de las Sucursales de Tedasa.

1) Sucursal Arenal		2) Sucursal Cañar		3) Sucursal Centro de Distribución	
Entradas	2	Entradas	1	Entradas	2
Salidas	2	Salidas	3	Salidas	3
Enero	7	Enero	13	Enero	9
Diciembre	7	Diciembre	11	Diciembre	7
<b>Índice Rotación</b>	28,57	<b>Índice Rotación</b>	16,67	<b>Índice Rotación</b>	31,25

4) Sucursal el Guabo		5) Sucursal Gran Colombia		6) Sucursal Gualaceo	
Entradas	0	Entradas	2	Entradas	0
Salidas	0	Salidas	2	Salidas	0
Enero	0	Enero	10	Enero	0
Diciembre	0	Diciembre	8	Diciembre	0
<b>Índice Rotación</b>	0,00	<b>Índice Rotación</b>	22,22	<b>Índice Rotación</b>	0,00

7) Sucursal La Troncal		8) Sucursal Loja		9) Sucursal Macas	
Entradas	4	Entradas	3	Entradas	1
Salidas	1	Salidas	4	Salidas	0
Enero	3	Enero	14	Enero	2
Diciembre	4	Diciembre	12	Diciembre	3
<b>Índice Rotación</b>	71,43	<b>Índice Rotación</b>	26,92	<b>Índice Rotación</b>	20,00

10) Sucursal Machala	
Entradas	4
Salidas	7
Enero	19
Diciembre	16
<b>Índice Rotación</b>	<b>31,43</b>

11) Sucursal Milchichig	
Entradas	16
Salidas	9
Enero	8
Diciembre	14
<b>Índice Rotación</b>	<b>113,64</b>

12) Sucursal Piñas	
Entradas	0
Salidas	0
Enero	0
Diciembre	0
<b>Índice Rotación</b>	<b>0,00</b>

13) Sucursal Principal	
Entradas	2
Salidas	10
Enero	49
Diciembre	42
<b>Índice Rotación</b>	<b>13,19</b>

14) Sucursal Remigio Crespo	
Entradas	1
Salidas	1
Enero	7
Diciembre	7
<b>Índice Rotación</b>	<b>14,29</b>

15) Sucursal Truck Center Cuenca	
Entradas	3
Salidas	3
Enero	6
Diciembre	8
<b>Índice Rotación</b>	<b>42,86</b>

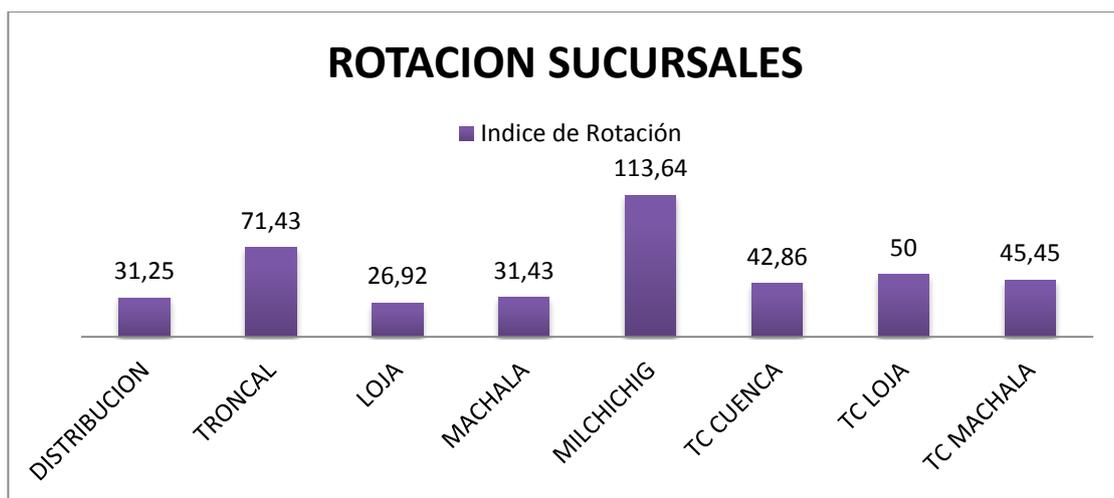
16) Sucursal Truck Center Loja	
Entradas	3
Salidas	2
Enero	4
Diciembre	6
<b>Índice Rotación</b>	<b>50,00</b>

17) Sucursal Truck Center Machala	
Entradas	2
Salidas	3
Enero	6
Diciembre	5
<b>Índice Rotación</b>	<b>45,45</b>

18) Sucursal Zamora	
Entradas	0
Salidas	0
Enero	0
Diciembre	0
<b>Índice Rotación</b>	<b>0,00</b>

Fuente: Elaborado por la autora.

Figura 4.2: Rotación de las Sucursales de Tedasa.



Fuente: Elaborado por la autora.

- Cargos Tedasa

De acuerdo con el cálculo de índice de rotación encontrado según los departamentos y sucursales existe una fuerte coincidencia con los cargos mayormente rotados que figuran como parte de dichos departamentos y sucursales. Con la ayuda de los cálculos obtenidos se tuvo una mirada a los posibles cargos en crisis, pero para una mayor certeza empíricamente se tomaron los cargos a considerar y se hizo un recuento de cambios y remplazos que se hicieron en el año 2013, dejando como resultado los siguientes cargos con mayor frecuencia de cambio:

Cuadro 4.4: Cargos con Mayor Frecuencia de Cambio.

Cargo	Salidas	Porcentaje
Vendedor	6/7	85%
V. Externo	9/17	52%
Mecánico	13/57	22%

Fuente: Elaborado por la autora.

Los cargos de mayor rotación son Vendedor, Vendedor Externo y Mecánico sus porcentajes son bastante elevados y alarmantes.

La particularidad de estos 3 cargos, es que son los cargos que tiene contacto directo con el cliente, es decir son los representantes directos de la empresa con los clientes, de ahí la imperiosa necesidad de reducir sus rotaciones y procurar mantenerlos.

“Para atender al cliente externo, no se debe olvidar al cliente interno, para satisfacer al cliente externo las organizaciones primero deben satisfacer a sus trabajadores.”. (Chiavenato, 2011, p. 289).

#### 4.3 Causas de la Rotación y el Ausentismo

Las principales causas diagnosticadas para el ausentismo han sido:

- ~ Falta de organización de las personas, (Mandar a los hijos a la escuela u otros problemas de tipo familiar): No saben administrar correctamente su tiempo, cualquier percance del momento hace que pierdan el control del tiempo y que no accionen a favor de sus obligaciones.
- ~ Falta de motivación para el trabajo: Esta causa se debe muchas veces a que las personas ni siquiera saben lo que quieren y siempre es más fácil

echar la culpa a terceros, es importante una charla motivacional que les permita trazarse metas, planes de vida o de carrera, la empresa también debería promocionar más las carreras que pueden hacer dentro de la empresa; probablemente así valoraran lo que tienen y se esforzaran por lo que desean tener.

- ~ Transporte público: Esta causa es más un tipo de excusa si bien es verdad que el país no cuenta con un excelente servicio de transporte público, todos los otros trabajadores del país que llegan puntuales a su trabajo se organizan y buscan soluciones a la problemática, ahora bien la empresa puede informarles de horarios y líneas que les permita la llegada a las instalaciones y también buscar convenios con cooperativas para obtener beneficios en favor del personal.

Las principales causas diagnosticadas para la rotación han sido:

- ~ Falta de comunicación: el personal no se siente que lo escuchen y los administradores consideran que al personal no le interesa transmitir la información; si bien Tedasa cuenta con la tecnología y recursos para una buena comunicación, de nada sirve si no se la utiliza y no se utilizará si no se les ha enseñado a usarla y sacar partido de estas.
- ~ Desarrollo profesional: Tedasa invierte muchísimos recursos periódicamente para actualizar, tecnificar y estar a la vanguardia en sus Tecnicentro y también se ocupa de tener personal capaz de operarlo, por la constante capacitación que reciben; sin embargo debe invertir más en capacitar a los trabajadores en áreas administrativas de liderazgo de ética y moral, de esa manera contara con personal integral.
- ~ Mejoras laborales y remuneración: Se han perdido algunos colaboradores talentosos debido a la falta de promoción de las posibilidades de carrera dentro de la empresa, muchos de ellos han sentido que no tenían a donde crecer y han decidido salir. Con respecto a la remuneración es un tema bastante complejo ya que la experiencia que me dio aplicar las encuestas y el contacto directo con el personal es que se encuentran insatisfechos con el sueldo pero que las comisiones son muy generosas; esto es porque la empresa se maneja con sueldos básicos y comisiones según el desempeño real. El escuchar sueldo básico a la persona le causa resistencia, pero no consideran sus comisiones siempre son más elevadas de lo que en otro lugar podrían

ser ya que estas están en función del desempeño real de la persona, (método desarrollado por la empresa).

- ~ Problemas con el Jefe Directo: la relación superior-subordinado siempre causa conflicto en las relaciones laborales ya sea por la mala actitud de rendir cuentas de los empleados o por la falta de liderazgo de los superiores que muchas veces son muy capaces para el puesto que ocupan pero su habilidad de llegada a otros o la capacidad de transmitir los conocimientos son limitadas; la empresa debe preocuparse y ocuparse de esta relación.

Las causas de rotación y ausentismo a mi consideración, resueltas de la entrevista realizada son la falta de línea de comunicación entre los colaboradores de la empresa y hacer hincapié en la participación e involucramiento del departamento de Rrh dentro de la organización; debe ser más inclusivo y participativo en reuniones de gerencia, así el desenvolvimiento del departamento irá en conjunto con las acciones a emprender de la Tedasa, de esta manera las funciones del departamento no solo serán para solucionar problemas, sino más bien serán preventivas.

#### 4.4 Resultados y Análisis

- Tabulación Encuesta de Rotación.

Adjunto archivo Excel de la tabulación de las encuestas al ex personal de Tedasa que Roto en el periodo 2013. (Anexo 14).

[..\Archivos Hipervinculo\ROTACION ENCUESTA TABU 4.4.xlsx](#)

1.- Las razones que usted considera son las causantes de su salida.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Remuneración	16	8,12
Problemas personales	10	5,08
Enfermedad no laboral	1	0,51
Falta de reconocimiento a su labor	8	4,06
Excesiva presión	10	5,08
Ambiente físico y/o riesgo laboral	1	0,51
Incumplimiento de lo ofrecido al ingresar	4	2,03
Problemas con el jefe directo	16	8,12
Falta de oportunidad de desarrollo profesional	33	16,75
Falta de motivación	4	2,03
Horario de trabajo	9	4,57
Relaciones laborales	9	4,57
Mejoras laborales (sueldo, cargo)	25	12,69
Cambio de ciudad/país	3	1,52
Problemas de comunicación	45	22,84
Sentí que mi trabajo es solo aporte económico	3	1,52
Total	197	100

2.- Según su criterio los siguientes aspectos de la empresa son:

Ambiente físico (iluminación, ventilación amplitud)		
Criterio	Cantidad	Porcentaje
Muy bueno	9	18,00
Bueno	25	50,00
Aceptable	16	32,00
Malo	0	0,00
Muy malo	0	0,00
Total	50	100

Inducción		
Criterio	Cantidad	Porcentaje
Muy bueno	2	4,00
Bueno	25	50,00
Aceptable	21	42,00
Malo	2	4,00
Muy malo	0	0,00
Total	50	100

Capacitación		
Criterio	Cantidad	Porcentaje
Muy bueno	17	34,00
Bueno	18	36,00
Aceptable	13	26,00
Malo	1	2,00
Muy malo	0	0,00
Total	49	100

Motivación		
Criterio	Cantidad	Porcentaje
Muy bueno	3	6,00
Bueno	17	34,00
Aceptable	26	52,00
Malo	4	8,00
Muy malo	0	0,00
Total	50	100

Desarrollo personal (preocupación por el bien estar suyo y de su familia)		
Criterio	Cantidad	Porcentaje
Muy bueno	6	12,00
Bueno	21	42,00
Aceptable	20	40,00
Malo	4	8,00
Muy malo	0	0,00
Total	51	100

Reconocimiento		
Criterio	Cantidad	Porcentaje
Muy bueno	3	6,00
Bueno	10	20,00
Aceptable	24	48,00
Malo	13	26,00
Muy malo	0	0,00
Total	50	100

Sueldo y comisiones		
Criterio	Cantidad	Porcentaje
Muy bueno	2	4,00
Bueno	11	22,00
Aceptable	30	60,00
Malo	7	14,00
Muy malo	0	0,00
Total	50	100

Relaciones interpersonales con su jefe		
Criterio	Cantidad	Porcentaje
Muy bueno	4	8,00
Bueno	6	12,00
Aceptable	29	58,00
Malo	11	22,00
Muy malo	0	0,00
Total	50	100

Relaciones interpersonales con sus compañeros		
Criterio	Cantidad	Porcentaje
Muy bueno	3	6,00
Bueno	13	26,00
Aceptable	25	50,00
Malo	7	14,00
Muy malo	2	4,00
Total	50	100

Servicios recibidos en D. RRHH		
Criterio	Cantidad	Porcentaje
Muy bueno	3	6,00
Bueno	6	12,00
Aceptable	34	68,00
Malo	7	14,00
Muy malo	0	0,00
Total	50	100

Beneficios y/o incentivos		
Criterio	Cantidad	Porcentaje
Muy bueno	3	6,00
Bueno	8	16,00
Aceptable	27	54,00
Malo	12	24,00
Muy malo	0	0,00
Total	50	100

3.- ¿Qué recomendaría usted al D. RRHH y a Tedasa?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Comunicación departamentos y personas	13	16,25
Motivación	2	2,50
Capacitación	2	2,50
Compañerismo	12	15,00
Respeto y disciplina	3	3,75
Desarrollo profesional	9	11,25
Rotación de puestos	3	3,75
Mejorar salarios	8	10,00
Mejorar sistema inventarios	1	1,25
Definir funciones organigrama	8	10,00
Menos rigidez en el cumplimiento de metas	2	2,50
Flexibilidad de horario	5	6,25
Escuchar a los trabajadores	3	3,75
Continúen con éxito	3	3,75
Nada	6	7,50
Total	80	100

4.- ¿Cuál es su actual trabajo?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Relación con el negocio	27	54,00
No tiene relación	17	34,00
Propio	4	8,00
jubilado	2	4,00
Total	50	100

- Análisis y Resultados Encuesta de Rotación.

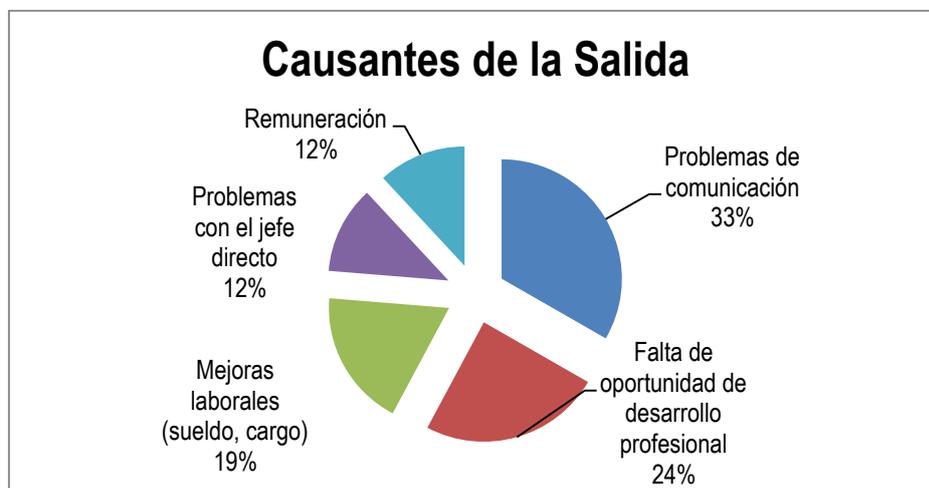
1.- Las razones que usted considera son las causantes de su salida.

Cuadro 4.5: Causas de Salida del Personal.

Causas de Salida		68,53	100
Problemas de comunicación	45	22,84	33,33
Falta de oportunidad de desarrollo profesional	33	16,75	24,44
Mejoras laborales (sueldo, cargo)	25	12,69	18,52
Problemas con el jefe directo	16	8,12	11,85
Remuneración	16	8,12	11,85

Fuente: Elaborado por la autora.

Figura 4.3: Gráfico de las Causas de la Salida del Personal.



Fuente: Elaborado por la autora.

Los ex trabajadores de Tedasa expresaron que las oportunidades de desarrollo dentro de la empresa son escasas, que es muy difícil comunicarse y ser escuchado dentro de la empresa.

2.- Según su criterio los siguientes aspectos de la empresa son:

Cuadro 4.5: Aspectos de la Empresa.

Ambiente físico	Bueno	50,00
Inducción	Bueno	50,00
Capacitación	Bueno	36,00
Motivación	Aceptable	52,00
Desarrollo personal	Bueno	42,00
Reconocimiento	Aceptable	48,00
Sueldo y comisiones	Aceptable	60,00
Relaciones con su jefe	Aceptable	58,00
Relaciones con compañeros	Aceptable	50,00
Servicio en D. RRHH	Aceptable	68,00
Beneficios y/o incentivos	Aceptable	54,00

Fuente: Elaborado por la autora.

Los porcentajes de la opinión acerca de los diferentes aspectos dentro de la empresa reflejan que si bien no son excelentes son aceptables y funcionan bien para los trabajadores, están más a gusto que en disgusto de lo proporcionado por la empresa, ya que si bien no fue mayoría los “Muy Bueno” fueron marcados, al contrario de los “Muy Malo” que fueron prácticamente nulos.

3.- ¿Qué recomendaría usted al D. RRHH y a Tedasa?

Cuadro 4.6: Recomendaciones del Ex Personal.

Recomendaciones		70	100
Comunicación departamentos y personas	13	16,25	23,21
Compañerismo	12	15,00	21,43
Desarrollo profesional	9	11,25	16,07
Mejorar salarios	8	10,00	14,29
Definir funciones organigrama	8	10,00	14,29
Nada	6	7,50	10,71

Fuente: Elaborado por la autora.

La comunicación es la recomendación que más coinciden los ex empleados alegando a que no hay buenos canales de comunicación entre empleados y también comunicarse con algunas personas de cargos altos se les dificulta, este problema de comunicación también abarca la siguiente recomendación mas nombrada que es el compañerismo muchos expresaron que aun que sean muchos los que trabajan en la empresa pareciera que pocos van en la misma dirección que Tedasa.

#### 4.- ¿Cuál es su actual trabajo?

Cuadro 4.7: Trabajo Actual del Ex Personal.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Relación con el negocio	27	54,00
No tiene relación	15	31,25
Propio	4	8,00
jubilado	2	4,00
Total	50	100

Fuente: Elaborado por la autora.

Considere importante saber la situación actual de los ex trabajadores para poder analizar si se van por mejores ofertas o por que la empresa ya no tenía más para ofrecerles. La primera opción es que siguen en trabajos relacionados con el negocio, a esto se debe analizar si se fueron por mejoras entonces realmente la posibilidad de desarrollo profesional se encuentra estancada dentro de la empresa, también podría ser que los sueldos no están a nivel de la competencia.

- Tabulación Encuesta al Personal

Adjunto archivo Excel de la tabulación de las encuestas al ex personal de Tedasa que Roto en el periodo 2013. (Anexo 15).

[..\Archivos Hipervinculo\ENCUESTA al personal TABULADO 4.4.xlsx](#)

#### 1.- Las razones por las que usted considera se retrasa o falta al trabajo

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Mandar a los hijos a la escuela	43	22,87
Problemas de transporte público	51	27,13
Dificultades y problemas financieros	2	1,06
Falta de motivación para el trabajo	28	14,89
Problemas de carácter familiar	14	7,45
Otro o ninguno	50	26,60
Total	188	100

2.- Las razones más importantes por las que usted continúa trabajando en la empresa.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Remuneración	31	11,40
Compañerismo (Buenas relaciones laborales)	54	19,85
Reconocimiento a su labor	24	8,82
Buena infraestructura y maquinaria	12	4,41
Buena relación con el jefe directo	20	7,35
Oportunidad de desarrollo profesional	69	25,37
Motivación laboral impartida por la empresa	13	4,78
Horario de trabajo	15	5,51
Capacitación continua	34	12,50
La antigüedad me genera beneficios (sueldo, cargo)	14	5,15
<b>Total</b>	<b>272</b>	<b>100</b>

3.- Según su criterio los siguientes aspectos de la empresa son:

Ambiente físico (iluminación, ventilación, amplitud)		
Criterio	Cantidad	Porcentaje
Muy bueno	83	49,70
Bueno	60	35,93
Aceptable	18	10,78
Malo	6	3,59
Muy malo	0	0,00
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100</b>

Inducción		
Criterio	Cantidad	Porcentaje
Muy bueno	28	16,77
Bueno	89	53,29
Aceptable	44	26,35
Malo	6	3,59
Muy malo	0	0,00
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100</b>

Capacitación		
Criterio	Cantidad	Porcentaje
Muy bueno	58	34,73
Bueno	70	41,92
Aceptable	25	14,97
Malo	14	8,38
Muy malo	0	0,00
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100</b>

Motivación		
Criterio	Cantidad	Porcentaje
Muy bueno	32	19,16
Bueno	77	46,11
Aceptable	36	21,56
Malo	14	8,38
Muy malo	8	4,79
Total	167	100

Desarrollo personal (bienestar suyo y de su familia)		
Criterio	Cantidad	Porcentaje
Muy bueno	32	19,16
Bueno	83	49,70
Aceptable	30	17,96
Malo	17	10,18
Muy malo	5	2,99
Total	167	100

Reconocimiento		
Criterio	Cantidad	Porcentaje
Muy bueno	27	16,17
Bueno	78	46,71
Aceptable	34	20,36
Malo	17	10,18
Muy malo	11	6,59
Total	167	100

Sueldo y comisiones		
Criterio	Cantidad	Porcentaje
Muy bueno	11	6,59
Bueno	74	44,31
Aceptable	56	33,53
Malo	26	15,57
Muy malo	0	0,00
Total	167	100

Relaciones interpersonales con su jefe		
Criterio	Cantidad	Porcentaje
Muy bueno	38	22,75
Bueno	90	53,89
Aceptable	36	21,56
Malo	3	1,80
Muy malo	0	0,00
Total	167	100

Relaciones interpersonales con sus compañeros		
Criterio	Cantidad	Porcentaje
Muy bueno	46	27,54
Bueno	95	56,89
Aceptable	25	14,97
Malo	1	0,60
Muy malo	0	0,00
Total	167	100

Servicios recibidos en D.RRHH		
Criterio	Cantidad	Porcentaje
Muy bueno	43	25,75
Bueno	75	44,91
Aceptable	37	22,16
Malo	8	4,79
Muy malo	4	2,40
Total	167	100

Beneficios y/o Incentivos		
Criterio	Cantidad	Porcentaje
Muy bueno	11	6,59
Bueno	84	50,30
Aceptable	48	28,74
Malo	22	13,17
Muy malo	2	1,20
Total	167	100

4.- Escriba una acción que pueda ejercer Tedasa para que usted llegue a tiempo a la hora del trabajo.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
No depende de la empresa sino de uno mismo	76	40,00
Flexibilidad de horario	15	7,89
Busetas de la empresa	30	15,79
Informar atraso y multar	8	4,21
Pagar horas extras	4	2,11
Motivación	36	18,95
Nada	21	11,05
Total	190	100

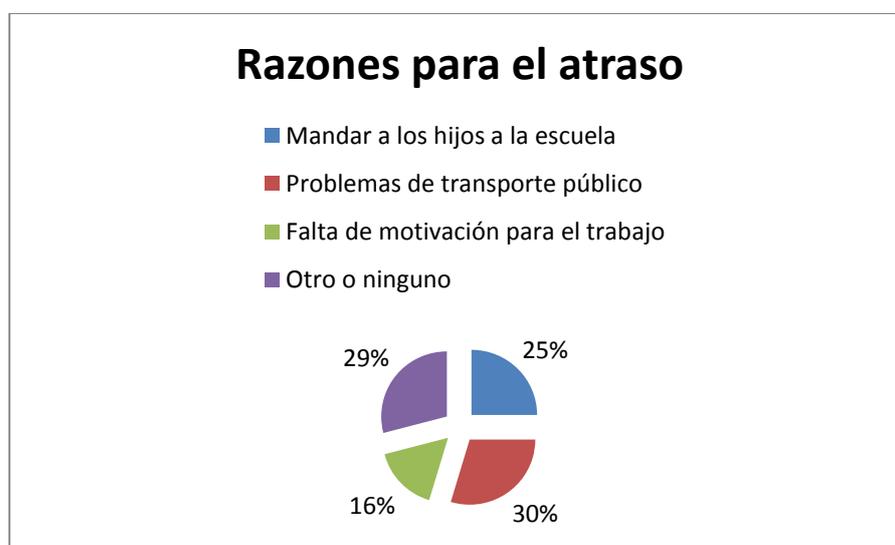
5.- ¿Qué recomendaría usted al D. RRHH y a Tedasa?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Comunicación departamentos y personas	53	18,66
Motivación	38	13,38
Capacitación	19	6,69
Compañerismo respeto	44	15,49
Desarrollo profesional	32	11,27
Mejorar sueldo, beneficios y comisiones	28	9,86
Definir funciones organigrama	24	8,45
Escuchar y atención a los trabajadores	23	8,10
Desarrollo personal preocupación la familia	12	4,23
Continúe con éxito	4	1,41
Nada	7	2,46
<b>Total</b>	<b>284</b>	<b>100</b>

- Análisis y Resultados Encuesta al Personal

1.- Las razones por las que usted considera se retrasa o falta al trabajo.

Figura 4.4: Gráfico de las Razones por las que se atrasa el Personal.



Fuente: Elaborado por la autora.

Sorprendentemente el personal es consciente de que no debe atrasarse y en su mayoría asumen que la culpa no es por terceros si no falta de organización personal, y también está el sistema de transporte, que es de público conocimiento, que no es de lo mejor y más aun en ciudades como Machala, Azogues, Zamora, etc.

2.- Las razones más importantes por las que usted continúa trabajando en la empresa.

Cuadro 4.8: Razones por las que continúan en la empresa.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Remuneración	31	11,40
Compañerismo (Buenas relaciones laborales)	54	19,85
Buena relación con el jefe directo	20	7,35
Oportunidad de desarrollo profesional	69	25,37
Capacitación continua	34	12,50
Total	208	76,47

Fuente: Elaborado por la autora.

Las razones de continuidad en la empresa se resumen en las 5 respuestas de la pregunta dejando claro que realmente encuentran situaciones positivas dentro de la empresa y aun que si desean mejorías la empresa satisface sus necesidades básicas.

3.- Según su criterio los siguientes aspectos de la empresa son:

Cuadro 4.9: Aspectos de la empresa.

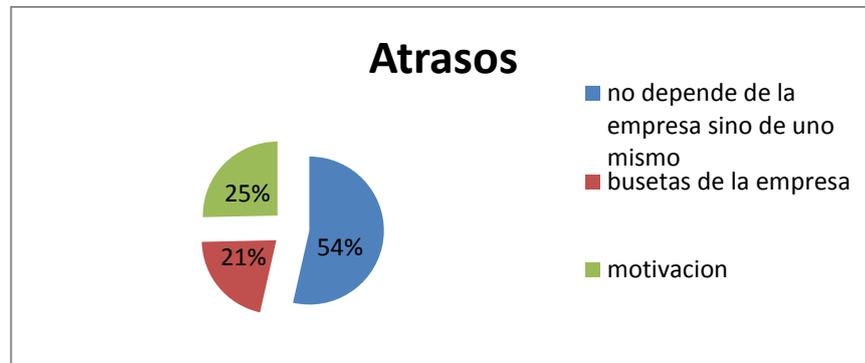
Ambiente físico	Muy Bueno	49,70
Inducción	Bueno	53,29
Capacitación	Bueno	41,92
Motivación	Bueno	46,11
Desarrollo personal	Bueno	49,70
Reconocimiento	Bueno	46,71
Sueldo y comisiones	Bueno	44,31
Relaciones con su jefe	Bueno	53,89
Relaciones con compañeros	Bueno	56,89
Servicio en D. RRHH	Bueno	44,91
Beneficios y/o incentivos	Bueno	50,30

Fuente: Elaborado por la autora.

Los porcentajes de la opinión acerca de los diferentes aspectos dentro de la empresa reflejan que están a gusto con la empresa, pero que debe continuar las labores para mejorar también ciertos aspectos. En general es bastante positivo el resultado.

4.- Escriba una acción que pueda ejercer Tedasa para que usted llegue a tiempo a la hora del trabajo.

Figura 4.5: Gráfico de acciones para que no se atrase el Personal.



Fuente: Elaborado por la autora.

Tedasa cuenta con personal consciente de sus obligaciones probablemente sea cuestión de motivarlos, de hacerles sentir la importancia de su puesto dentro de la empresa, que nadie sobra al contrario.

5.- ¿Qué recomendaría usted al D. RRHH y a Tedasa?

Cuadro 4.10: Recomendaciones.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Comunicación departamentos y personas	53	18,66
Motivación	38	13,38
Compañerismo respeto	44	15,49
Desarrollo profesional	32	11,27

Fuente: Elaborado por la autora.

Las recomendaciones van dirigidas principalmente a la deficiencia de la comunicación y las relaciones entre compañeros, creo que el problema está en que la empresa no ha logrado integrar un equipo que se sienta valorado y necesario, por supuesto tampoco indispensable.

## **Conclusión Capítulo IV**

Claramente los problemas de Tedasa están en la comunicación limitada, las otras causas encontradas son el resultado del descuido en ciertos aspectos del personal por parte de la empresa.

Tedasa requiere hacerles saber y sentir al personal lo necesarios que son, pero dejando en claro que tampoco son indispensables, y que todos deben ir conjuntamente hacia la misma dirección. Los empleados por su parte para poder trascender en su vida personal y profesional necesita tener iniciativa y compromiso con la labor que están desempeñando

Es vital darle mayor relevancia al departamento de Rrhh dentro de la empresa deben potenciarlo, proporcionarle los recursos y valorar las funciones desempeñadas por el departamento.

Es importante saber que el primer pasó para reducir el ausentismo y la rotación ya fue dada, puesto que calcularlo y diagnosticar las causas es el principio de la solución.

## **CAPÍTULO 5: Plan de Retención al Personal**

“Desde el punto de vista de la administración de personas, la organización viable es aquella que no solo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humano, sino que también los mantiene satisfechos, a largo plazo, dentro de la organización. Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta” (Chiavenato, 2009, p. 440).

El modelo de plan de retención al personal no tiene que ser complejo ni elaborado por el contrario debe ser fácil, real y directo, ajustado a las necesidades mismas de la empresa con actividades viables y detalladas paso a paso, siempre enfocados en las causas diagnosticadas que se desean combatir solo así se obtendrá resultados trascendentales.

Para elaborar el plan de retención al personal de la empresa Tedasa se consideraron el estudio de los siguientes factores:

### **5.1 Comunicación**

“Las organizaciones no existen ni operan sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes.” (Chiavenato, 2011, p. 50).

Chiavenato (2011) dice que la comunicación esta determinada por la percepción de cada persona, por eso aun que un mensaje sea enviado de igual manera a un grupo de personas no siempre será descifrado de la misma manera, ya que cada individuo tiene su propio sistema de cognición, percepción y motivación que constituye un patrón de referencia personal que lo hace interpretar al mensaje de forma muy singular.

En la organización al compartir el entorno y conocimiento de los temas que trata el mensaje enviado, permite que un gran número de personas lo interprete de manera correcta, por eso los autores consideran necesario tener presente las siguientes actividades:

- Mantener al equipo actualizado y ocupado en los negocios, de lo estratégico a lo operacional.
- Compartir información e ideas de todos y a todos los niveles.
- Utilizar transparencia, credibilidad y rapidez en el intercambio de datos o información.

Schermerhorn, Hunt y Osborn (2004) exponen 3 conceptos claros que explican la correcta comunicación:

- Comunicación: es el proceso de enviar y recibir información que posee un significado.
- Comunicación Eficaz: es cuando el mensaje pretendido es igual al mensaje percibido.
- Comunicación Eficiente: es cuando el mensaje se emitió en el tiempo adecuado con un bajo costo en el uso de recursos.

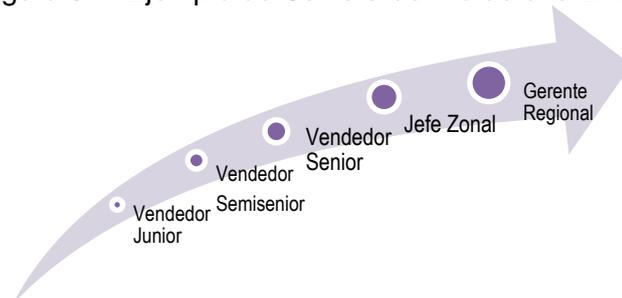
“Comunicación y colaboración: antes, el buen desempeño significaba la realización de un conjunto de tareas repetitivas y la calificación profesional se asociaba a cada labor específica. Ahora, los equipos son la base de las organizaciones flexibles, y la eficiencia de las personas está cada vez más ligada a su habilidad interpersonal de comunicación y de colaboración.”. (Chiavenato, 2011, p. 338).

## 5.2 Crecimiento y Desarrollo dentro de la Empresa

En los departamentos de talento humano de las empresas están intrínsecas las actividades de capacitación y desarrollo personal y profesional de las personas, estas actividades particularmente son las que representan la inversión de la organización en el personal. Las organizaciones buscan convertir a las personas en talento humano agregándoles valor, desarrollando aptitudes y habilidades para el trabajo, ya que esto les representa su ventaja competitiva.

De acuerdo con Marta Alles (2010) en todas las organizaciones existe algún tipo de carrera, sea esta planeada o no, ya que para una buena gerencia se buscará siempre contar con personal preparado para asumir nuevas responsabilidades y que permita señalar un camino de crecimiento para los trabajadores.

Figura 5.1: Ejemplo de Carrera dentro de una Empresa.



Fuente: Alles. “Construyendo Talento” 2010, p. 206.

En el gráfico se observa que cada puesto esta sobrepuesto a otro de manera ascendente, esto ilustra los pasos que se deberán alcanzar para llegar hasta el último peldaño, también se les llama Planes de carrera, por lo general para ser considerados así se los respaldara con documentos escritos para una constancia del tiempo y los requisitos que se deben tener antes de alcanzar el siguiente puesto, los planes de carrero solo son referentes indicativos de cómo se deberían dar los paso sin embargo por diferentes realidades pueden ser alterados estos planes.

Pasar de un peldaño a otro significara adquirir o desarrollar: conocimientos, competencias y experiencias explica Alles (2010). También sugiere que los planes de carrera diseñados, no siempre favorecerán a la retención de empleados por eso es importante tener en cuenta que una relación laboral se basan en dos tipo diferentes de contrato:

- Contrato Económico.- Relación de tipo legal entre empresa y empleado, siendo un intercambio de tiempo, talento y energía por dinero, horarios y condiciones de trabajo razonables.
- Contrato Psicológico.- No responde a ninguna ley escrita ya que es la suma de expectativas, tanto del empleado como del empleador de acuerdo al cumplimiento de expectativas. Este tipo de contrato se mantiene en el tiempo siempre y cuando esas expectativas mutuas se vayan cumpliendo.

Un buen profesional al aceptar un nuevo trabajo procura que este le signifique crecer y realizarse en el entorno laboral, que sea desafiante pero interesante, de ahí la buena disposición para lograr metas y objetivos aceptando las responsabilidades que ello conlleva. El profesional trazara su línea de pasos a seguir y objetivos a alcanzar que le permitirán llegar a donde se ha propuesto profesionalmente, estos podrán variar en tiempo y condiciones, pero si se tiene claro a donde se quiere llegar se trabajara en función de conseguirlo. Permitiéndole diseñar dirigir y controlar su propia carrera profesional.

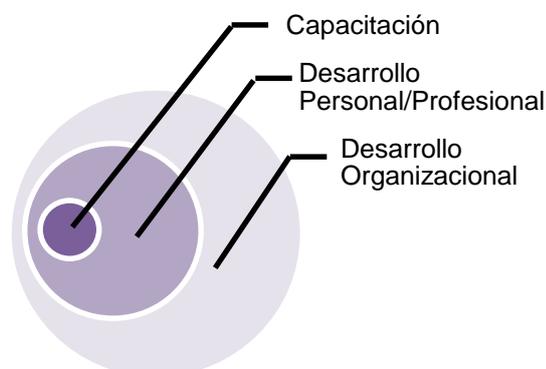
Partiendo del mencionado comportamiento y compromiso del buen profesional surge el argumento de que la empresa traslada el desarrollo profesional a sus profesionales.

“Autoadministración de la carrera: hoy en día las organizaciones transfieren a las personas la responsabilidad de su propio desarrollo y administración para que asuman el control de sus carreras. Como las calificaciones necesarias no cesan de cambiar y evolucionar, las personas de todos los niveles de la organización deben asumir el compromiso de asegurar que cuentan con las calificaciones, el conocimiento y las competencias exigidas, tanto por su actividad actual, como por otras futuras. Así, la capacidad para administrar la propia carrera profesional ahora es considerada una competencia adquirida y necesaria para desarrollar todas las demás competencias que exige el nuevo ambiente de los negocios”. (Chiavenato, 2011, p. 339).

Las personas pasan la mayor parte de su existencia en los trabajos por eso la fuerte relación de dependencia entre labor dentro de la organización y desarrollo personal y profesional. Los intereses de los trabajadores deben estar alineados con los objetivos de la organización para la realización y satisfacción de ambas partes.

“El desarrollo organizacional parte del supuesto de que es enteramente posible que las metas de los individuos se integren a los objetivos de la organización, en un plan en el cual el trabajo, además de ser estimulante y gratificante, ofrezca posibilidades para el desarrollo personal”. (Chiavenato, 2011, p.350).

Figura 5.2: Estratos de Capacitación, Desarrollo Personal y Desarrollo Organizacional.



Fuente: Chiavenato. “Administración de Recursos Humanos” 2011, p. 316.

La capacitación es una de las principales herramientas que permite a las personas desarrollarse. Es deber de las organizaciones inteligentes

proporcionar capacitaciones a los empleados pero también es de buen profesional exigir a la empresa programas de capacitación, es trabajo conjunto la capacitación.

La capacitación es el proceso para adquirir información y habilidades que aplicadas en la vida generan ventajas, existen diversos tipos de capacitación las he agrupado en 2 categorías: capacitaciones enfocadas al puesto de trabajo específicamente (aquello que les permita optimizar tiempo, espacio y dinero para el correcto desempeño de las labores) y las capacitaciones enfocadas a la persona y el entorno (relaciones interpersonales, liderazgo, ética y cortesía, comunicación, etc.). Una capacitación exitosa permitirá que la persona esté más abierta y dúctil para cualquier cambio o inconveniente que se presente.

### 5.3 Respeto y Confianza en la Empresa

La estabilidad que proporciona la empresa Tedasa al permanecer durante 30 años en el mercado, permite confiar en la buena administración de la empresa, respaldada en las correctas prácticas legales y justas tanto para la sociedad como para los colaboradores.

“La calidad de vida en el trabajo está dada por las condiciones físicas, sociales, y psicológicas; las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en su trabajo y reciban recompensas adecuadas por su contribución. Para atender al cliente externo, no se debe olvidar al cliente interno, para satisfacer al cliente externo las organizaciones primero deben satisfacer a sus trabajadores.” (Chiavenato, 2011, p. 289).

Los resultados arrojados por el método de investigación utilizado no mostraron nivel de irrespeto entre colaboradores dentro de la organización, por lo tanto no será considerado este factor para el plan de retención de personal.

### 5.4 Diseño de Programa de Inducción

“Inducción a los empleados es el procedimiento para proporcionar a los nuevos empleados información básica de los antecedentes de la compañía; proceso permanente para imbuir en todos los empleados las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que prevalecen y son esperados por la organización y sus departamentos.”. (Dessler, 2001, p. 249).

Los programas de inducción pueden ser muy variados, dependiendo del tipo de empresa y del cargo que se va a ocupar estará determinada la formalidad y complejidad de la inducción, mas siempre tienen el mismo objetivo que será la presentación de la empresa al nuevo individuo, buscando aclarar lo que es la empresa y lo que requiere de él.

“Una vez que el postulante ha sido aceptado por la organización, comienza un periodo de ajuste cultural ya que son dos mundos de experiencias se relacionan: la que trae el trabajador y el mundo de la empresa; mundos que necesitan conocerse. Casi siempre la nueva persona tiene una imagen y expectativas positivas y comienza a explorar la organización y es ahí cuando la empresa debe brindarle los elementos para que la idea que se ha formado sea veraz y funcional. Además deberá informarse sobre los proyectos generales de la organización, de su posición en el mercado, de quiénes son sus pares y quiénes sus competidores y de los procesos de trabajo y la estructura interna de la organización”. (Lorena Carreño, sin fecha, p.74).

➤ Programa de Inducción para Tedasa

La Empresa Tedasa actualmente cuenta con un proceso de Inducción donde se da la bienvenida al nuevo colaborador y de manera general se le explica los lineamientos de la vinculación; la inducción debe ser considerada de gran importancia ya que esta será la primera etapa de vida de la persona dentro de la empresa y el correcto desempeño del programa generara un buen ambiente de trabajo y permitirá al nuevo integrante ser productivo lo antes posible. Por eso se desarrollo un programa de inducción fácil de aplicar tanto en tiempo y recursos, pero que abarca cada uno de los puntos esenciales para el correcto desempeño de las relaciones laborales.

▪ Objetivos

- A. Maximizar las capacidades y aptitudes que el nuevo colaborador puede desarrollar y aportar en Tedasa.
- B. Brindar información oficial y necesaria que permita al nuevo colaborador identificar rápidamente su rol dentro de Tedasa, así como entender la importancia e impacto de sus funciones.
- C. Desarrollar sentido de pertenencia, identidad y compromiso en el nuevo colaborador.

- Contenido

A. Inducción con el personal de Talento Humano: Las actividades que corresponden se realizarán el primer día de trabajo de manera que el nuevo colaborador desarrolle el sentimiento de pertenencia a la Empresa y deje de lado la sensación de sentirse extraño y no saber cómo desenvolverse al no conocer a nadie.

✓ Bienvenida a cargo de Talento Humano quien proporcionará la siguiente información:

- Contrato de trabajo
- Reglamento Interno de trabajo
- Horario de trabajo
- Presentación del archivo de Bienvenida en PowerPoint
  - ~ Reseña histórica
  - ~ Servicios y operaciones que realiza Tedasa
  - ~ Familiarización de los productos y servicios de Tedasa
  - ~ Información Estratégica: Visión, misión, valores, objetivos estratégicos, políticas.
  - ~ Organigrama
  - ~ Sistemas generales
    - Correspondencia interna y externa
    - Comunicación organizacional (Boletines, carteleras)
    - Sistema de Recursos Humanos (Marcación de asistencias, justificación de faltas, permisos, vacaciones, horas extras, viáticos, etc.)
  - ~ Rol de pagos
    - Pago por quincenas o mensuales y fechas de pago
    - Pago de comisiones o beneficios y fecha de pago
    - Rubros que se consideran
    - Porcentaje de aporte al IESS
  - ~ Beneficios
    - Dispensario médico
    - Régimen código de trabajo
    - Fondo de Cesantía
    - Capacitación
    - Formación (Permisos por estudio)
    - Planes de carrera

- Uniforme
- Descripción de funciones
- Organigrama del área al que corresponde
- Recorrido a las instalaciones de Tedasa
- Recorrido a las instalaciones de Continental
- Lineamientos de seguridad
- Presentación al jefe inmediato
- Entrevista de evaluación: La Inducción del personal nuevo debe concluir con una entrevista de evaluación que buscará determinar la efectividad del proceso e identificar brechas pendientes de cubrir. Esta entrevista deberá realizarse entre el segundo y tercer mes de trabajo, previo al cumplimiento del período de prueba y la información obtenida servirá como un criterio adicional para la renovación del contrato firmado.

#### B. DOCUMENTOS ASOCIADOS

1. Archivo de Bienvenida
2. Reglamento Interno de Trabajo
3. Descripción de funciones
4. Organigrama de Tedasa y del área al que corresponde
5. Reglamento de Seguridad
6. Plan de Capacitación aprobado
7. Registro de Inducción: Al finalizar la Inducción, se deberá firmar un registro en el que se deje por escrito el cumplimiento de las actividades detalladas para este proceso y la recepción de los documentos correspondientes.

#### C. RECURSOS

1. Sala de reuniones
2. Proyector y Computador para presentación
3. Instalaciones Tedasa
4. Instalaciones Continental
5. Transporte y viáticos
6. Servicio de alimentación (desayuno, almuerzo o refrigerio)

- PLAN DE RETENCIÓN DE PERSONAL – AUSENTISMO

Cuadro 5.1: Plan de Retención de Personal – Ausentismo.

CAUSA DIAGNOSTICADA	ACTIVIDAD	ACCION	INDICE ACTUAL	INDICE IDEAL	OBSERVACION
-Falta de organización de la Persona (Mandar a los hijos a la escuela u otros Problemas de tipo familiar).	1.-Taller de Manejo del Tiempo.	1.1.- Solicitar al Dpto. de GTH seleccionar a capacitador experto. 1.2.- Revisar propuesta y elección de la mejor. 1.3.- Identificar población que debe asistir al taller. 1.4.- Logística, lugar, hora, fecha, refrigerios, etc. 1.5.- Invitación al Taller. 1.6.- Taller. 1.7 Prueba escrita de lo aprendido en el Taller. 1.8 Dpto.GTH elaborar informe con los resultados de la prueba, para ver la aceptación del taller por parte de los trabajadores.	25%	5%	Debido a que esta causa no involucra directamente a la empresa, la opción más acertada para combatirla será proporcionarle un taller que le permita organizar su tiempo.
-Falta de motivación para el trabajo.	2.-Charla motivacional. 3.-Identificar que motiva al personal de Tedasa. 4.-Prueba piloto del programa empleado del Mes.	2.1.- Solicitar al Dpto. de GTH seleccionar a capacitador experto. 2.2.- Revisar propuesta y elección de la mejor. 2.3.- Identificar población que debe asistir a la charla. 2.4.- Logística, lugar, hora, fecha, refrigerios, etc. 2.5.- Invitación a la charla. 2.6.- Charla. 2.7 Pedir que los trabajadores escriban un resumen de lo aprendido y lo expliquen con ejemplo de cada persona. 2.8.- Dpto.GTH elaborar informe con los resultados del resumen, para ver lo que piensan los trabajadores que los motivan.  3.1.-Desarrollar una Encuesta. 3.2.- Aplicar la Encuesta. 3.3.- Tabular y analizar la información recolectada por la encuesta.  4.1.-Desarrollar el programa para la empresa. 4.2.- Informar a los empleados en qué consiste el programa, explicar las reglas exponer las ventajas y desventajas por ultimo anunciar el periodo de tiempo. 4.3.- Recolección de datos. 4.4.- Evaluación del ganador. 4.5.- Notificación por e mail a	16%	5%	Es necesario que los trabajadores sepan que es la motivación, y con el conocimiento podrán entender y detectar que es lo que en cada caso particular los motivaría, de esa manera no solo será la frase “falta de motivación” una excusa para no decir lo que realmente considera que les falta. Probablemente así valoraran lo que tienen y se esforzaran por lo que desean tener.  Muchas veces suele ser más motivador un reconocimiento público que el dinero en si, por lo tanto el programa del empleado del mes abarca los dos ámbitos, permitiéndoles también a la empresa identificar claramente cuáles son sus mejores colaboradores y cuidar bien de ellos.

		todos del ganador y colocación de fotografía en todas las sucursales del ganador. 4.6.- Entrega del premio.			
-Transporte Público.	5.-Pertenece al sector donde trabaja.  6.- Boletín mensual de transporte.	5.1.- Evaluación del dpto. GTH si el empleado vive por el sector en el que trabaja. 5.2 Reubicación de los empleados a la sucursal más conveniente.  6.1 Dpto. de GTH desarrollar un boletín mensual con los tipos de transporte público, horarios, tarifas especiales, números de localización, otros. 6.2 Envió mensual al mail de la empresa del boletín. 6.3 Colocación en la cartelera de cada sucursal del boletín.	30%	5%	Como empresa se puede obtener un mayor beneficio en descuentos si se trabaja con una sola compañía de transporte, o se le paga con servicio.  También es factible que la empresa se ocupe de que el transporte público atienda a sus trabajadores.
-Resultados.	-Diagnostico del Ausentismo.	7.- Evaluar el Ausentismo nuevamente.	13%	8%	Con la aplicación de las actividades por lo menos se debió conseguir la disminución del índice a un 8%.

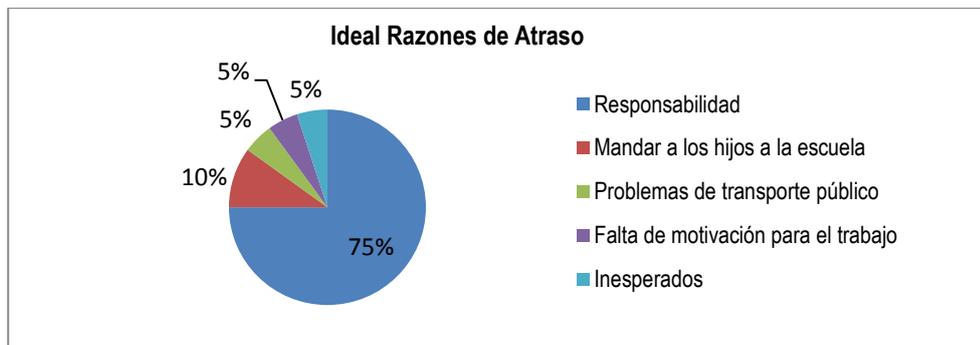
Fuente: Elaborado por la autora.

Figura 5.3: Gráfico de las Razones por las que se atrasa el Personal.



Fuente: Elaborado por la autora.

Figura 5.4: Gráfico Ideal de las Razones por las que se atrasa el Personal.



Fuente: Elaborado por la autora.

- PLAN DE RETENCION DE PERSONAL – ROTACIÓN

Cuadro 5.2: Plan de Retención de Personal – Rotación.

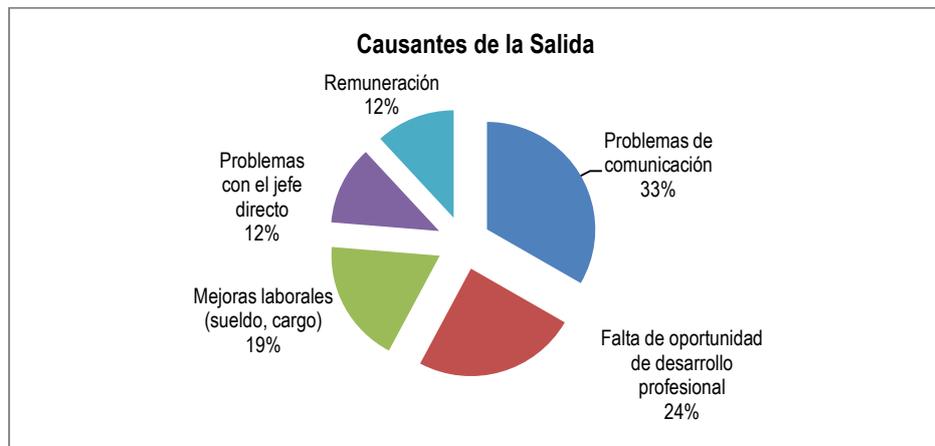
CAUSA DIAGNOSTICADA	ACTIVIDAD	ACCION	ÍNDICE ACTUAL	ÍNDICE IDEAL	OBSERVACION
-Comunicación.	1.-Taller de Comunicación.  2.- Charla acerca del buen uso de la tecnología. (El celular, mail de la empresa, Outlook).	1.1.- Solicitar al Dpto. de GTH seleccionar a capacitador experto. 1.2.- Revisar propuesta y elección de la mejor. 1.3.- Identificar población que debe asistir al taller. 1.4.- Logística, lugar, hora, fecha, refrigerios, etc. 1.5.- Invitación al Taller. 1.6.- Taller. 1.7 Prueba escrita de lo aprendido en el Taller. 1.8 Dpto.GTH elaborar informe con los resultados de la prueba, para ver la aceptación del taller por parte de los trabajadores.  2.1.- Solicitar al Dpto. de GTH seleccionar a capacitador experto. 2.2.- Revisar propuesta y elección de la mejor. 2.3.- Identificar población que debe asistir a la charla. 2.4.- Logística, lugar, hora, fecha, refrigerios, etc. 2.5.- Invitación a la Charla. 2.6.-Charla. 2.7 Pedir que los trabajadores escriban un resumen de lo aprendido y proponga un nuevo uso que dará a los recursos que le da la empresa. 2.8.- Dpto.GTH elaborar informe con los resultados del resumen, la mejor propuesta será utilizada por la empresa y para todos los trabajadores.	33.33%	5%	La comunicación parecería ser fácil entre personas pero es más complicada de lo que se cree hay distintos factores personales que se involucran cuando recibimos un mensaje es por eso que aun que parecería lógico que entiendan lo que se dice cada persona lo interpreta distinto.  La pregunta en una discusión debe ser ¿me estoy haciendo entender?  "El sentido común es el menos común de los sentidos." H. Greele.  Es importante dar un buen uso de la tecnología existen tantas herramientas en los programas como Outlook que permiten organizar la agenda diario no olvidarse de las reuniones, entre otras que se debe sacar partido de ellas.
-Desarrollo Profesional.	3.-Prueba piloto del programa empleado del Mes.  4.- Capacitación según el cargo.	3.1.-Desarrollar el programa para la empresa. 3.2.- Informar a los empleados en qué consiste el programa explicar las reglas exponer las ventajas y desventajas por ultimo anunciar el periodo de tiempo. 3.3.- Recolección de datos. 3.4.- Evaluación del ganador. 3.5.- Notificación por e mail a todos del ganador y colocación de fotografía en todas las sucursales del ganador. 3.6.- Entrega del premio.  4.1.- Solicitar al Dpto. de GTH seleccionar a capacitador experto.	24.44%	3.67%	El programa del empleado del mes dejará expuesto a la persona con más capacidades para continuar dentro de la empresa y obtener un asenso.  Las capacitación constante es productiva para la empresa y para la tranquilidad del empleado al sentirse preparado para realizar su trabajo, en cada capacitación se les debe entregar un diploma de constancia.

		<p>4.2.- Revisar propuesta y elección de la mejor.</p> <p>4.3.- Identificar población que debe asistir a la capacitación.</p> <p>4.4.- Logística, lugar, hora, fecha, refrigerios, etc.</p> <p>4.5.- Invitación a la Capacitación.</p> <p>4.6.-Capacitación.</p> <p>4.7 Prueba escrita de lo aprendido en la capacitación.</p> <p>4.8 - Dpto.GTH elaborar informe con los resultados de la prueba.</p>			
<p>-Mejoras Laborales.</p> <p>- Remuneración.</p>	<p>5.-Charla administración y valoración del dinero</p> <p>6.-Exposición de Gastos en los que incurre la empresa por descuido del personal (taxis, inventario excesivo, otros)</p>	<p>5.1.- Solicitar al Dpto. de GTH seleccionar a capacitador experto.</p> <p>5.2.- Revisar propuesta y elección de la mejor.</p> <p>5.3.- Identificar población que debe asistir a la charla.</p> <p>5.4.- Logística, lugar, hora, fecha, refrigerios, etc.</p> <p>5.5.- Invitación a la Charla.</p> <p>5.6.-Charla.</p> <p>5.7 Pedir que los trabajadores escriban un resumen de lo aprendido.</p> <p>5.8 - Dpto.GTH elaborar informe con los resultados del resumen.</p> <p>61.- Solicitar al Dpto. de GTH y Dpto. de Contabilidad desarrollar informe de gastos incurridos por descuido de los empleados.</p> <p>6.2.- Identificar población que debe asistir a la exposición.</p> <p>6.3.- Logística, lugar, hora, fecha, refrigerios, etc.</p> <p>6.4.- Invitación a la exposición</p> <p>6.5.-Exposicion.</p> <p>6.7 Pedir que los trabajadores escriban un resumen y propuestas para reducir los gastos.</p> <p>6.8.- Dpto.GTH elaborar informe con los resultados del resumen y poner en práctica las propuestas de reducción de gastos.</p>	<p>18.56%</p> <p>11.85%</p>	<p>2.78%</p> <p>1.78%</p>	<p>El buen manejo del dinero no es necesariamente habilidad de todos, en algunos casos el sueldo es el necesario para la persona pero la mala administración de las personas es el que les hace pensar que es el sueldo no es suficiente.</p> <p>Concientizar a las personas de que su descuidada labor en ciertas áreas representa grandes gastos para la empresa reduciendo al final las utilidades o el margen de comisiones que podrían recibir.</p> <p>Provocara cambios permitiendo a la empresa reducir gastos y desperdicios y mejorar los beneficios para los trabajadores.</p>
-Problemas con el Jefe Directo.	7.- Taller de Liderazgo a las Jefaturas.	<p>7.1.- Solicitar al Dpto. de GTH seleccionar a capacitador experto.</p> <p>7.2.- Revisar propuesta y elección de la mejor.</p> <p>7.3.- Identificar población que debe asistir al taller.</p> <p>7.4.- Logística, lugar, hora, fecha, refrigerios, etc.</p> <p>7.5.- Invitación al Taller.</p> <p>7.6.- Taller.</p> <p>7.7 Prueba escrita de lo aprendido en el Taller.</p>	11.85%	1.78%	<p>Ser un líder no es cosa fácil se debe trabajar y proporcionar conocimiento a los encargados de manejar personal para que tengan llegada a su equipo.</p> <p>El desempeño de las jefaturas no solamente está en el buen cumplimiento de sus tareas laborales si no también en la capacidad de crear buenas relaciones con su equipo.</p>

		7.8 Dpto.GTH elaborar informe con los resultados de la prueba, para ver la aceptación del taller por parte de los trabajadores.			
-Resultados.	8.- Diagnóstico de la Rotación.	8.- Evaluar la Rotación nuevamente.	27.75%	15%	Con la aplicación de las actividades por lo menos se debió conseguir la disminución del índice a un 15% que aun es considerado muy alto y se deberá trabajar hasta conseguir que oscile en un 5%.

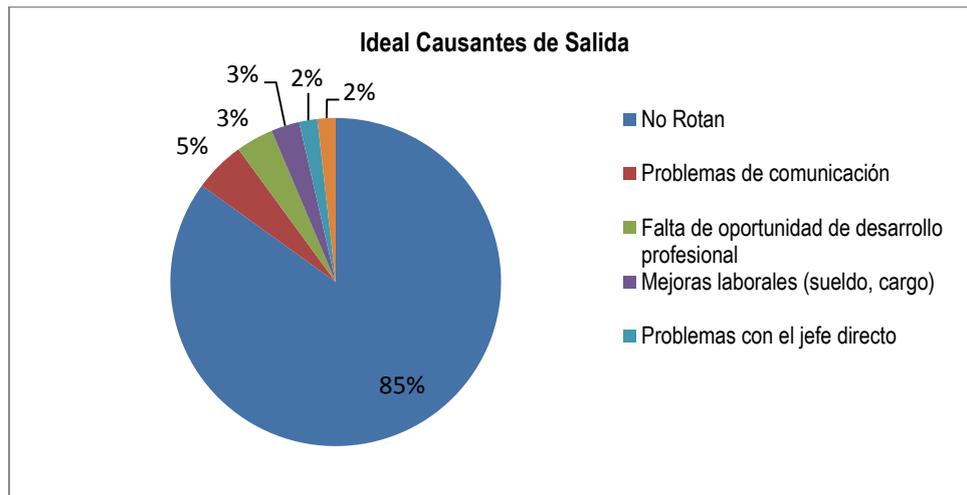
Fuente: Elaborado por la autora.

Figura 5.5: Gráfico de las Causas de la Salida del Personal.



Fuente: Elaborado por la autora.

Figura 5.6: Gráfico Ideal de las Causas de la Salida del Personal.



Fuente: Elaborado por la autora.

## **Conclusión Capítulo V**

El plan de retención al personal procura precisamente conservar al personal en las mejores condiciones por un periodo largo dentro de la empresa; así podrá ejercer las correctas acciones para desarrollarlo y esto a su vez le genera una ventaja competitiva a la empresa; por medio de la correcta inducción a la empresa, la transparente comunicación a todos los niveles y la capacitación que será trabajo conjunto gestionarla.

## CONCLUSIONES

Tedasa es una empresa que lleva 30 años en el mercado prestando servicios de mecánica tapada y comercializando principalmente llantas, y otros accesorios afines a la rama automotriz; caracterizada por un constante estado de modernización de sus equipos y capacitación al personal para el correcto uso de los mismos, ha logrado tener un crecimiento sostenible con el paso de los años.

El apropiado desenvolvimiento de la Gestión del Talento Humano permitirá la continuidad de la empresa en el mercado, entre las numerosas funciones que cumple esta la de promover las buenas relaciones laborales que se enfatizará en el desarrollo personal/profesional de los trabajadores y también en el desarrollo organizacional. El ausentismo y la rotación son el resultado de la comodidad o incomodidad del empleado y a partir de su estudio se puede conocer cómo es percibida la organización, dejando expuestas sus ventajas y debilidades.

La información que Tedasa registra es muy básica para un buen estudio e inferir en medidas correctivas o de prevención peor aun para poder combatir de raíz las causas que provocan la rotación y el ausentismos. Con la aplicación al personal de las encuestas y la entrevista al jefe de Rrh se obtuvo información valiosa que permitió conocer la situación real y actual de la empresa; con el objeto de desarrollar planes de retención de personal enfocados a resolver las causas diagnosticadas por la investigación, se utilizo la información recolectada y para fundamentar el trabajo se estudio a varios autores fusionando las teorías y conceptos basándose en las más idóneas para el caso particular de Tedasa.

Los índices calculados representan grandes costos a la empresa sin embargo los planes propuestos permitirán reducirlos, sin embargo es el trabajo constante lo que permitirá reducirlos a porcentajes mínimos deseados, no se debe dejar de lado las problemáticas del ausentamos y la rotación ya que económicamente son como el goteo de una llave de agua, y en cuanto al clima laboral y las relaciones interpersonales puede provocar grandes cicatrices difíciles de sanar.

Tedasa busca convertir a las personas en talento humano desarrollando aptitudes y habilidades para el trabajo, ya que esto les representa su ventaja competitiva, por medio del plan de retención al personal diseñado será posible conseguirlo.

El plan de retención al personal elaborado procura conservar al personal idóneo en las mejores condiciones por un periodo largo dentro de Tedasa; así podrá desarrollarlo y esto a su vez le genera ventajas en el mercado.

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en el trabajo por eso existe la fuerte relación de dependencia entre labor dentro de la organización y desarrollo personal/profesional, para una armoniosa relación lo mejor será que los intereses de los trabajadores estén alineados con los objetivos empresariales; el desarrollo del personal es labor de ambas partes, la empresa debe facilitar los medios y herramientas pero los trabajadores también deben tener claro a donde quieren llegar y trabajar en función de conseguirlo, accediendo a la realización y satisfacción de ambas partes.

La capacitación es una de las principales herramientas que permite a las personas desarrollarse. Es deber de las organizaciones inteligentes proporcionar capacitaciones a los empleados pero también es de buen profesional exigir a la empresa programas de capacitación, es trabajo conjunto la capacitación. La capacitación consiste en adquirir información y habilidades que aplicadas en la vida generan ventajas.

Se considero importantísimo trabajar en la correcta comunicación, que es el proceso de enviar y recibir información, logrando que sea interpretado de igual manera por el receptor y su emisor y que la recepción sea en el momento correcto con bajo costo de los recursos, su aplicación lograra formar equipos de trabajo competitivos, buenas relaciones laborales y la eficiencia de las personas, que está cada vez más ligada a su habilidad interpersonal de comunicación y de colaboración.

Se elaboro un programa de inducción a Tedasa fácil de aplicar tanto en tiempo como en recursos que abarca cada uno de los puntos esenciales para familiarizarse con la empresa y explica que se espera de ambas partes para el correcto desempeño de las relaciones laborales. Es importante entender que la inducción es la primera etapa de vida de la persona dentro de la empresa y un manejo correcto del programa generara un buen ambiente de trabajo y sobretodo le permitirá al nuevo integrante ser productivo lo antes posible.

Tedasa requiere hacerles saber y sentir al personal lo necesarios que son, pero dejando en claro que tampoco son indispensables, y que todos deben ir conjuntamente hacia la misma dirección. Los empleados por su parte para poder trascender en su vida personal y profesional necesitan tener iniciativa y compromiso con la labor que están desempeñando

Es vital darle mayor relevancia al departamento de Rrh dentro de la empresa deben potenciarlo, proporcionarle los recursos y valorar las funciones desempeñadas por el departamento.

Tedasa debe tener presente que para satisfacer al cliente externo, primero se debe satisfacer al cliente interno.

## **RECOMENDACIONES**

Considero que se debe continuar descontando los atrasos a los empleados pero con la información obtenida mensualmente elaborar un reporte determinando los índices de ausentismo, para con el reporte concientizar al colaborador que los atrasos que parecen ser cosa de nada representan grandes costos a la empresa y desorganización los planes operacionales de la empresa.

Para el caso de la rotación será necesario implementar en las labores mensuales el cálculo del índice de rotación y redactar un informe justificado de las razones por las que en determinado mes se a sucintado la rotación de personal, de esta manera los superiores tendrán en cuenta el desapercibido y no considerados costo de rotación que puede llegar a ser fulminante en un balance de cierre de periodo, también el informe servirá para futuras contracciones procurando no cometer los mismos errores ya reportados.

La elaboración de los informes mensuales permitirá que los administradores estén consientes del flujo del personal de la empresa y a tiempo tomar medidas sanadoras; aparte que la información recaudad es muy valiosa para cualquier tipo de intervención que se desea realizar dentro de la empresa.

Con respecto a la intervención inmediata debido a los preocupantes índices reflejados en la investigación, se propone iniciar de manera inmediata con el desarrollo y aplicación de los planes de retención que son perfectamente viables con las operaciones y empleados de Tedasa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Libros Impresos

ALLES, M. *Construyendo Talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Primera Edición. Argentina: Ediciones Granica, 2010. 432p.

CARREÑO, L. *Administración de Empresas: funciones del proceso administrativo*. Primera Edición. Ecuador: Calceta: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, (s.a.). 111p.

CHIAVENATO, I. *Administración de los Recursos Humanos*. Quinta Edición. Colombia: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, 2001. 699p.

CHIAVENATO, I. *Gestión del Talento Humano*. Tercera Edición. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, 2009. 586 p.

CHIAVENATO, I. *Administración de Recursos Humanos*. Novena Edición. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, 2011. 421p.

DESSLER, G. *Administración de Personal*. Octava Edición. México: Pearson Educación, 2001. 728p.

ROBBINS, S. *Comportamiento Organizacional*. Decima Edición. México: Pearson Educación, 2004. 704p.

ROBBINS, S. *Comportamiento Organizacional*. Decimoquinta Edición. México: Pearson Educación, 2013. 712p.

SCHERMERHORN, J. HUNT, J. OSBORN, R. *Comportamiento Organizacional*. Primera Edición. México: Limusa Wiley, 2004. 642p.

TRESSPALACIOS, J. VÁZQUEZ, R. BELLO, L. *Investigación de Mercados*. Primera Edición. España: Thomson Editores Spain Paraninfo, 2005. 353p.

- Tesis

CHACON MOSCOSO, Juana Inés. "Estudio sobre el impacto de la rotación del personal en ventas en el sector empresarial de la ciudad de Cuenca". Tesis de grado académico no publicada, Director: María Cristina Crespo Andrade. Universidad del Azuay, Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación, Escuela de Psicología Laboral y Organizacional. Ecuador, 2009.

ZURITA LOMA, Paola Estefanía. "Incidencia del Clima Laboral en la rotación del personal de Tramacoexpress Cía. Ltda.". Trabajo de Titulación de Psicólogo Industrial, Director: Jorge Herrán Peñafiel. Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Psicológicas. Quito. 2012.

<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1849/1/T-UCE-0007-49.pdf>

- Archivos Científicos

MEJIA-GIRALDO, Armando; BRAVO-CASTILLO, Mario y MONTOYA-SERRANO, Arturo. El factor del talento humano en las organizaciones. *Ing. Ind.* [online]. 2013, vol.34, n.1 [citado 2014-11-04], pp. 2-11. Disponible en: <[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362013000100002&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1815-5936.

SALDARRIAGA RÍOS, JUAN GUILLERMO. (2008). GESTIÓN HUMANA: TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137-159. Recuperado en 04 de noviembre de 2014, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232008000200006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232008000200006&lng=es&tlng=es) .

García Rivera, Blanca Rosa, & Rivas Tovar, Luis Arturo. (2007). A turnover perception model of the general working population in the Mexican cross-border assembly (maquiladora) industry. *Innovar*, 17(29), 107-114. Recuperado en 05 de noviembre de 2014, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512007000100006&lng=es&tlng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512007000100006&lng=es&tlng=en) .

- Web

Tejada Zabaleta, A. *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias.* Psicología desde el Caribe. Universidad del Norte. No. 12: 115-133, 2003. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/1725/1118>

Calderón Hernández, G. *Lo estratégico y lo humano en la dirección de las persona.* Pensamiento & gestión, 16. Universidad del Norte, 158-176, 2004. [http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/16/7\\_Lo%20estrategico%20y%20lo%20humano\\_Pensamiento%20y%20gestion\\_No%2016.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/16/7_Lo%20estrategico%20y%20lo%20humano_Pensamiento%20y%20gestion_No%2016.pdf)

RODRIGUEZ, S. *Índice de rotación de personal y ausentismo de personal*. República Bolivariana de Venezuela, Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez" Materia: Planificación de Recursos Humanos. (19-Abril-012). <http://indicederotacionyausentismo.blogspot.com/2012/04/indice-de-rotacion-de-personaly.html>

El problema de la alta rotación de empleados. (10-Septiembre-2008). <http://www.gerencie.com/el-problema-de-la-alta-rotacion-de-empleados.html>

Ccollana Salazar, Y. *Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores*. Universidad de San Martín de Porres, Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Lima, Perú. Volumen 5, Número 3, Mayo-Junio de 2014, pp. 53-62.

[http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/08/sme\\_v5n3\\_yccollana Rotaci%C3%B3n-del-personal-absentismo-laboral-y-productividad-de-los-trabajadores.pdf](http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/08/sme_v5n3_yccollana_Rotaci%C3%B3n-del-personal-absentismo-laboral-y-productividad-de-los-trabajadores.pdf)

## ANEXOS

- Anexo 1:

-Hipervínculo con el libro de Excel.

[..\Archivos Hipervinculo\AUSENTISMO MENSUAL indice223 y costo224.xlsx](#)

-Cd.

- Anexo 2:

-Hipervínculo con el libro de Excel.

[..\Archivos Hipervinculo\AUSENTISMO MENSUAL indice223 y costo224.xlsx](#)

-Cd.

- Anexo 3:

-Hipervínculo con el libro de Excel.

[..\Archivos Hipervinculo\INDICE ROTACION 2.3.3.xlsx](#)

-Cd.

- Anexo 4:

-Hipervínculo con el libro de Excel.

[..\Archivos Hipervinculo\COSTOS CUADROS ROTACION 2.3.4.xlsx](#)

-Cd.

- Anexo 5:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
2	COSTOS DE ROTACION CONTRATACION VENDEDOR								
3	SELECCIÓN	MIN	HORAS	J. RRHH	G. COMERCIAL	J. SUCURSAL	VENDEDOR	CONTRATADO	TOTAL
4		60	1	1000	1000	540	340	340	
5	Definición Perfil del cargo	20	0,33	2,08			1,13		
6	Preselección de la base de datos	90	1,5	9,38					
7	Viáticos viaje	480	8	50,00					
8	Entrevista a los candidatos	120	2	12,50					
9	Verificación de datos del candidato	10	0,17	1,04					
10	Aplicación examen psicológico	0	0	0,00					
11	Entrevista con el jefe inmediato	40	0,67	4,17	4,17	2,25			
12	Entrevista con jefe de RRHH	40	0,67	4,17					
13	Evaluación personal cargo	30	0,5	3,13	3,125	1,69			
14	TOTAL PROCESO	830	13,83	86,46	7,29	5,06	0	0	98,81
15	CONTRATACION								
16	Negociación (políticas beneficios sueldo estructura org)	45	0,75	4,69	4,6875				
17	Llenar documentos legales (CONTRATO)	20	0,33	2,08					
18	Legalización del contrato	45	0,75	4,69					
19	TOTAL PROCESO	110	1,83	11,46	4,6875	0	0	0	16,15
20	INDUCCION								
21	Presentación del contratado al personal de TEDASA	30	0,5	3,13	3,13	1,69	1,06	1,06	
22	Presentación del contratado a la planta Continental	90	1,5		9,38	5,06			3,19
23	TOTAL PROCESO	120	2	3,13	12,50	6,75	1,06	4,25	27,69
24	CAPACITACION								
25	Capacitación puesto del trabajo	480	8	50,00		27,00			17,00
26	Entrenamiento puesto del trabajo al cargo	960	16			54,00	34,00	34,00	
27	TOTAL PROCESO	1440	24	50,00	0	81,00	34,00	51,00	216,00
28	TOTAL	2500	41,67	151,04	24,48	92,81	35,06	55,25	358,65
29			4						

- Anexo 6:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
2	COSTOS DE ROTACION CONTRATACION VENDEDOR EXTERNO								
3	SELECCIÓN	MIN	HORAS	J. RRHH	G. COMERCIAL	J. SUCURSAL	VENDEDOR	CONTRATADO	TOTAL
4		60	1	1000	1000	540	340	340	
5	Definición Perfil del cargo	20	0,33	2,08			1,13		
6	Preselección de la base de datos	90	1,5	9,38					
7	Viáticos viaje	480	8	50,00	50		17		
8	Entrevista a los candidatos	120	2	12,50					
9	Verificación de datos del candidato	10	0,17	1,04					
10	Aplicación examen psicológico	0	0	0,00					
11	Entrevista con el jefe inmediato	50	0,83	5,21	5,21	2,81			
12	Entrevista con jefe de RRHH	40	0,67	4,17					
13	Evaluación personal cargo	30	0,5	3,13	3,125	1,69			
14	TOTAL PROCESO	840	14,00	87,50	58,33	5,63	17	0	168,46
15	CONTRATACION								
16	Negociación (políticas beneficios sueldo estructura org)	60	1	6,25	6,25				
17	Llenar documentos legales (CONTRATO)	20	0,33	2,08					
18	Legalización del contrato	45	0,75	4,69					
19	TOTAL PROCESO	125	2,08	13,02	6,25	0	0	0	19,27
20	INDUCCION								
21	Presentación del contratado al personal de TEDASA	30	0,5	3,13	3,13	1,69	1,06	1,06	
22	Presentación del contratado a la planta Continental	90	1,5		9,38	5,06			3,19
23	TOTAL PROCESO	120	2	3,13	12,50	6,75	1,06	4,25	27,69
24	CAPACITACION								
25	Capacitación puesto del trabajo	480	8	50,00		27,00			17,00
26	Entrenamiento puesto del trabajo al cargo	960	16			54,00	34,00	34,00	
27	TOTAL PROCESO	1440	24	50,00	0	81,00	34,00	51,00	216,00
28	TOTAL	2525	42,08	153,65	77,08	93,38	52,06	55,25	431,42
29			4						

- Anexo 7:

-Hipervínculo con el libro de Excel.

[..Archivos Hipervinculo\Lista 2013 Tedasa.xlsx](#)

-Cd.

-Lista del Personal de Tedasa

APELLIDO	NOMBRE	INGRESO	SALIDA	CARGO	DEP	SUCURSAL	CIUDAD
ABAD PALACIOS	JENRY ELIODORO	01/05/1996		V. DE FLOTA	COMER	PRINCIPAL	CUENCA
ACARO MARTINEZ	GEOVANNY HUMBERTO	04/06/2012		J. DE SUCURSAL	COMER	ZAMORA	ZAMORA
AGUILAR OROZCO	CARLOS LUIS	27/03/2012	18/01/2013	VENDEDOR	COMER	MACHALA	MACHALA
ALVARADO PINEDA	EDISON ALEJANDRO	03/01/2011	16/05/2013	MECANICO	TALLER	MACHALA	MACHALA
ALVARADO VALDIVIEZO	FRANKLIN GUILLERMO	01/05/2008	07/01/2013	AYUDANTE BOD.	DISTRI	DISTRI	CUENCA
ALVAREZ ORDOÑEZ	LOLA PATRICIA	01/10/2013		ASIS. FINAN	ADMINIS	MILCHICHIG	CUENCA
ALVAREZ PORTILLA	VICTOR IVAN	10/05/2011	23/03/2014	MECANICO	TALLER	ARENAL	CUENCA
ANDRADE ORTIZ	MANUEL ANTONIO	01/05/2008		MECANICO	TALLER	CAÑAR	AZOGUES
ANGAMARCA ALVEAR	MIGUEL GUSTAVO	01/08/2013		MECANICO	TALLER	TRONCAL	TRONCAL
ARAUJO MOTOCHÉ	WILMER ANDRES	19/08/2013		ASIS. TECNICO	COMER	MACHALA	MACHALA
ARGUELLO LEON	FABIAN ORLANDO	26/04/2011		VENDEDOR	COMER	PRINCIPAL	CUENCA
ARIAS VEGA	ERICK FABRICIO	19/11/2012		CHOFER	DISTRI	DISTRI	CUENCA
ARICHABALA MALDONADO	CLEVER PATRICIO	17/01/2012	30/06/2013	V. DE FLOTA	COMER	MACHALA	MACHALA
ASTUDILLO GALARZA	MONICA VIVIANA	17/06/2008	19/07/2013	J. FINANZAS	ADMINIS	PRINCIPAL	CUENCA
ASTUDILLO SOLANO	SIMON PATRICIO	16/02/2009		J. DE SUCURSAL	COMER	MACHALA	MACHALA
AUQUILLA PACURUCU	JUAN CARLOS	01/08/2007		V. DE FLOTA	COMER	PRINCIPAL	CUENCA
AVILA GOMEZ	IVAN GEOVANNY	27/06/2011	08/04/2013	MECANICO	TALLER	TC CUENCA	CUENCA
AVILA HERMIDA	FABIAN ANDRES	01/02/2013	20/10/2013	V. EXTERNO	COMER	R. CRESPO	CUENCA
AYALA CRUZ	ROMEL VINICIO	19/10/2010		J. TECNICO ADMI	TALLER	PRINCIPAL	CUENCA
BARBA NIETO	WILSON LEONIDAS	01/06/2012	05/12/2013	MECANICO	TALLER	TC CUENCA	CUENCA
BARRETO CAMPOVERDE	JORGE GUSTAVO	01/09/2009		MECANICO	TALLER	R. CRESPO	CUENCA
BERMEO MOROCHO	MARIA DEL CISNE	16/10/2008		FACTURADORA	COMER	GRAN COL	CUENCA
BERNAL BARBA	JOHANA LEONOR	01/05/2008		FACTURADORA	COMER	TC CUENCA	CUENCA
BETANCOURT LOAYZA	LUIS BLADIMIR	01/01/2009		V. DE FLOTA	COMER	LOJA	LOJA
BRAVO MOSQUERA	KARINA PAOLA	07/10/2013		J. DE RRHH	ADMINIS	MILCHICHIG	CUENCA
CABRERA SERRANO	LIA KARINA	01/06/2012	13/08/2013	J. DE RRHH	ADMINIS	PRINCIPAL	CUENCA
CALDERON ZHICAY	FRANKLIN PATRICIO	01/06/2009		MECANICO	TALLER	ARENAL	CUENCA
CALLE GUZMAN	VENANCIO NAPOLEON	01/01/1996		J. DE SUCURSAL	COMER	GUALACEO	GUALACEO
CALVACHE TORRES	MARCO ANTONIO	25/05/2010	31/01/2014	V. DE FLOTA	COMER	MACHALA	MACHALA
CAMACHO SALINA	MONICA DEL ROCIO	01/05/2008		FACTURADORA	COMER	ZAMORA	ZAMORA
CAMPOS LEON	IGNACIO ESTEBAN	01/01/1996		MENSAJERO	ADMINIS	PRINCIPAL	CUENCA
CAMPOS LEON	CARLOS ENRIQUE	01/12/2002		COORD. MANTEN	TALLER	PRINCIPAL	CUENCA
CANDO ESPINOZA	FABIAN PATRICIO	27/01/2003		JEFE DE TALLER	TALLER	GUALACEO	GUALACEO
CANO ROMAN	EDGAR IVAN	01/01/2009		V. DE FLOTA	COMER	LOJA	LOJA
CANTOS GUAMAN	CARLOS ARTURO	15/05/2013	03/04/2014	J. SEGURIND	ADMINIS	MILCHICHIG	CUENCA
CARDENAS CARDENAS	ROSA GABRIELA	03/08/2009		FACTURADORA	COMER	CAÑAR	AZOGUES
CARDENAS CARDENAS	CARLOS ALFONSO	28/01/2013		CHOFER	DISTRI	DISTRI	CUENCA
CARPIO CARPIO	JORGE RODRIGO	01/12/2002		MECANICO	TALLER	PRINCIPAL	CUENCA
CARPIO DAVILA	LUIS MARIO	06/02/2008		J. DE SUCURSAL	COMER	R. CRESPO	CUENCA
CARPIO DAVILA	ALFREDO JOSE	01/08/2012		VENDEDOR	COMER	R. CRESPO	CUENCA
CASTILLO MANZO	MARIA CECILIA	01/11/2012	31/01/2014	FACTURADORA	COMER	TC MACHA	MACHALA
CASTILLO RUIZ	DANNY GABRIEL	01/03/2012	01/03/2013	MECANICO	TALLER	LOJA	LOJA
CASTILLO VILLA	ROMULO JAVIER	17/05/2010		MECANICO	TALLER	PRINCIPAL	CUENCA
CHAMBA VEGA	FABRICIO ORLANDO	01/03/2013		MECANICO	TALLER	LOJA	LOJA
CHERREZ VEGA	VICENTE FABRICIO	22/02/2010		BODEGUERO	DISTRI	MACHALA	MACHALA
CHICAIZA CORONEL	SANTIAGO ISRAEL	20/06/2008	01/10/2013	MECANICO	TALLER	ARENAL	CUENCA
CLAVIJO FAJARDO	CARLOS EUGENIO	01/05/1994		COORD. DISTRI	DISTRI	DISTRI	CUENCA
COBOS DIAZ	FATIMA DALILA	22/10/2013		ASIS. CONTABLE	ADMINIS	MILCHICHIG	CUENCA

CORDERO PALADINES	MAYRA ALEJANDRA	01/01/2010	09/01/2013	MENSAJERO	ADMINIS	PRINCIPAL	CUENCA
CORDERO SAMANIEGO	MIGUEL EDUARDO	01/09/2003		COORD. MAYOR	COMER	PRINCIPAL	CUENCA
CORDOVA ORTIZ	WALTER OSWALDO	01/06/2009		MECANICO	TALLER	CAÑAR	AZOGUES
CORONEL GUTIERREZ	RENE MARCELO	01/05/2008	07/01/2013	BODEGUERO	DISTRI	MILCHICHIG	CUENCA
COSTA LOAIZA	JOSE PABLO	26/07/2010		BODEGUERO	DISTRI	LOJA	LOJA
CRESPO CALLE	JOSE LUIS	01/04/2007		V. DE FLOTA	COMER	PRINCIPAL	CUENCA
CRESPO GONZALEZ	LUIS FLORENCIO	01/12/2007		V. DE FLOTA	COMER	CAÑAR	AZOGUES
CRESPO TORRES	DOLORES DEL ROCIO	03/10/2005		G. FINANCIERO	ADMINIS	PRINCIPAL	CUENCA
CRIOLO MUY	EFRAIN ISRAEL	07/09/2011		MECANICO	TALLER	PRINCIPAL	CUENCA
CUSCO HERNANDEZ	TANIA ELIZABETH	11/11/2013		ASIS FINAN	ADMINIS	MILCHICHIG	CUENCA
CUZCO SARANGO	BERNARDO ESTEBAN	16/03/2011	08/10/2013	ANALISTA DE SIS	ADMINIS	PRINCIPAL	CUENCA
DONOSO CORDERO	JUAN ESTEBAN	01/07/1999		COORD. MAYOR	COMER	PRINCIPAL	CUENCA
EGAS BLACK	GENARO MANUEL	01/05/2008		V. DE FLOTA	COMER	MACHALA	MACHALA
ENCALADA ORDOÑEZ	CHRISTIAN JHON	09/03/2005		MECANICO	TALLER	PRINCIPAL	CUENCA
ESCANDON CALLE	CRISTIAN RICARDO	01/05/2008		MECANICO	TALLER	GRAN COL	CUENCA
ESPAÑA MEDINA	ALVARO FERNANDO	03/12/2012	15/12/2013	MECANICO	TALLER	T. C. LOJA	LOJA
ESPINOZA ALVARADO	JUAN FERNANDO	01/06/2012		MECANICO	TALLER	R. CRESPO	CUENCA
ESPINOZA FAJARDO	OLGER PATRICIO	01/04/2010		MECANICO	TALLER	TC CUENCA	CUENCA
ESPINOZA FAJARDO	LEONIDAS FERNANDO	03/01/2012		MECANICO	TALLER	GUALACEO	GUALACEO
ESPINOZA NIVelo	JOSE LAURO	14/03/2013	31/05/2013	MENSAJERO	ADMINIS	PRINCIPAL	CUENCA
FERNANDEZ ALVAREZ	JUAN FRANCISCO	18/10/2011	15/03/2014	BODEGUERO	DISTRI	ARENAL	CUENCA
FIGUEROA TAPIA	OSCAR GEOVANNY	01/05/2008	15/01/2013	V. EXTERNO	COMER	MILCHICHIG	CUENCA
FLORES FLORES	ROSA ELENA	13/07/2011		AUX. CONTABLE	ADMINIS	PRINCIPAL	CUENCA
GALARZA VALAREZO	CRISTIAN PAUL	01/05/2008		J. DE TALLER	TALLER	R. CRESPO	CUENCA
GARZON VARGAS	XAVIER CECIL	25/07/2011	07/01/2013	VENDEDOR	COMER	MILCHICHIG	CUENCA
GODOY JUCA	NELSON ALDALBERTO	01/05/2008		MECANICO	TALLER	MACHALA	MACHALA
GOMEZ CUEVA	MANUEL ENRIQUE	21/01/2013	30/10/2013	VENDEDOR	COMER	LOJA	LOJA
GONZALEZ PALACIOS	PEDRO ROBERTO	01/12/2002		J. DE TALLER	TALLER	PRINCIPAL	CUENCA
GUALAN VERA	WILMER PATRICIO	01/07/2009		MECANICO	TALLER	LOJA	LOJA
GUALAN VERA	JAIRO ALEJANDRO	14/03/2011		MECANICO	TALLER	LOJA	LOJA
GUARTAN MORA	JUAN DIEGO	01/05/2008		MECANICO	TALLER	CAÑAR	AZOGUES
GUERRERO CADMEN	OSCAR ARIOLFO	01/05/2008		MECANICO	TALLER	CAÑAR	AZOGUES
HERNANDEZ QUSHPE	PIEDAD ALEJANDRINA	14/07/2003		FACTURADORA	COMER	PRINCIPAL	CUENCA
HERRERA GRANDA	EUGENIA ISABEL	02/12/2013	29/11/2013	VENDEDOR	COMER	LOJA	LOJA
ILLISACA PENAHERRERA	CLAUDIO ADRIAN	22/07/2013		MECANICO	TALLER	MILCHICHIG	CUENCA
INGA LEON	JOSE MANUEL	21/05/2012		ASIS. CONTABLE	ADMINIS	PRINCIPAL	CUENCA
INGA LOJA	VICENTE FERNANDO	01/05/2008		BODEGUERO	DISTRI	TC CUENCA	CUENCA
IÑAMAGUA SOLIZ	BRYAN ESTEBAN	17/09/2013		MECANICO	TALLER	ARENAL	CUENCA
IÑIGUEZ VALVERDE	LINDER ANDRES	17/03/2011	05/09/2013	V. DE FLOTA	COMER	LOJA	LOJA
JARA CABRERA	SONIA JAQUELINE	01/04/2002		FACTURADORA	COMER	MACAS	MACAS
JARA RIVERA	CLAUDIO FERNANDO	19/11/2012	25/07/2013	VENDEDOR	COMER	PRINCIPAL	CUENCA
JIMENEZ GUARNIZO	MANUEL ANTONIO	22/02/2010		JEFE DE TALLER	TALLER	LOJA	LOJA
JIMENEZ NEGRÓN	NADER AGUSTÍN	23/04/2012	30/03/2013	JEFE DE TALLER	TALLER	TC MACHA	MACHALA
JUELA FAJARDO	NORMA VERONICA	04/08/2011		AUX. CONTABLE	ADMINIS	PRINCIPAL	CUENCA
LANDY PAUTA	JOSE EDUARDO	10/07/2013	06/02/2014	VENDEDOR	COMER	MILCHICHIG	CUENCA
LARREA DELGADO	JENNY GENOVEVA	13/06/2011		FACTURADORA	COMER	ARENAL	CUENCA
LAZO QUINTUÑA	JUANA CATALINA	01/05/2008		AUX. CONTABLE	ADMINIS	PRINCIPAL	CUENCA
LECARO ORELLANA	CARLOS ALFREDO	13/02/2013		BODEGUERO	DISTRI	TC MACHA	MACHALA
LEON ESPINOZA	CECILIA VERONICA	25/07/2011		ASIS. ADMI	ADMINIS	PRINCIPAL	CUENCA
LEON PUCHAICELA	ROBERTH PATRICIO	21/11/2012		MECANICO	TALLER	T. C. LOJA	LOJA
LLANGARI CAMPOVERDE	JUAN MARCOS	01/12/2002		JEFE DE TALLER	TALLER	GRAN COL	CUENCA

LLIVISACA VALLEJO	PEDRO SANTIAGO	27/05/2013		CHOFER	DISTRI	DISTRI	CUENCA
LOAIZA OJEDA	PABLO FELIPE	01/10/2013		VENDEDOR	ADMINIS	T. C. LOJA	LOJA
LOJA ASUNCION	VICTOR ALFONSO	13/05/2013		MECANICO	TALLER	TC CUENCA	CUENCA
LOJA GOMEZ	JERCEIN	01/05/2008		MECANICO	TALLER	R. CRESPO	CUENCA
MACHUCA ARCAYA	PEDRO JUNIOR	17/10/2012	04/02/2013	V. EXTERNO	COMER	MACHALA	MACHALA
MALDONADO PESANTEZ	CESAR ALBERTO	02/03/2009		MECANICO	TALLER	GRAN COL	CUENCA
MALDONADO PESANTEZ	CESAR ALBERTO	02/03/2009		MECANICO	TALLER	GRAN COL	CUENCA
MARTÍNEZ MINGA	PABLO CÉSAR	23/04/2012	19/09/2013	MECANICO	TALLER	TC MACHA	MACHALA
MARTINEZ NARVAEZ	JHON EMANUEL	01/03/2010	28/05/2013	MECANICO	TALLER	CAÑAR	AZOGUES
MEJIA MOROCHO	JORGE GONZALO	26/10/2009	07/01/2013	CHOFER	DISTRI	MILCHICHIG	CUENCA
MEJIA SACA	CARLOS HIDALGO	01/12/2002		JEFE DE TALLER	TALLER	ARENAL	CUENCA
MENDIETA ESPINOZA	JORGE MARCELO	28/01/2013		MECANICO	TALLER	MILCHICHIG	CUENCA
MENDIETA FEBRES	KARLA DANIELA	15/07/2009		AUX. CREDITO	ADMINIS	MACHALA	MACHALA
MENDOZA CEDILLO	WILSON ENRIQUE	17/09/2012		MECANICO	TALLER	GRAN COL	CUENCA
MOLINA LITUMA	RUTH ALICIA	01/06/2007		CONTADORA	ADMINIS	PRINCIPAL	CUENCA
MOLINA OCHOA	LEONARDO IVAN	01/03/1999	07/01/2013	COOR. DISTRI	DISTRI	DISTRI	CUENCA
MOLINA TENORIO	NICOLAS PATRICIO	03/04/2013	10/11/2013	AUD. INTERNO	ADMINIS	MILCHICHIG	CUENCA
MOLINA VERDUGO	LUZ JANETH	06/06/2013	13/09/2013	FACTURADORA	COMER	CAÑAR	AZOGUES
MONCAYO ARMIJOS	JHONNY ALFONSO	03/06/2013	22/12/2013	V. EXTERNO	COMER	T. C. LOJA	LOJA
MONTENEGRO GALLEGOS	VERONICA CAROLINA	04/11/2013		FACTURADORA	COMER	TC MACHA	MACHALA
MORA ESPINOZA	EDGAR RODRIGO	01/11/1990		J. DE SUCURSAL	COMER	PINAS	PIÑAS
MORA SILVA	ISRAEL IVAN	01/04/2009		MECANICO	TALLER	MACHALA	MACHALA
MORALES BERNAL	XAVIER FERNANDO	26/03/2012		J. DE SUCURSAL	COMER	TC MACHA	MACHALA
MORALES PINTO	GABRIEL ALEJANDRO	13/08/2012		CHOFER	DISTRI	DISTRI	CUENCA
MORAN MEJIA	LEONARDO JAVIER	01/11/2010		V. DE FLOTA	COMER	MACHALA	MACHALA
MOREIRA NAVARRETE	MERCY SUSANA	12/08/2013	24/12/2013	FACTURADORA	COMER	TRONCAL	TRONCAL
MOROCHO AUCAPIÑA	IVAN FRANCISCO	01/05/2008	17/01/2013	MECANICO	TALLER	MILCHICHIG	CUENCA
MOROCHO DOMINGUEZ	KELVIN STALIN	02/05/2012		MECANICO	TALLER	TC MACHA	MACHALA
MOSCOSO ZUÑIGA	JUAN GABRIEL	01/01/2008		MECANICO	TALLER	GUALACEO	GUALACEO
MOYANO CALLE	JUAN PATRICIO	20/08/2012	04/12/2013	VENDEDOR	COMER	PRINCIPAL	CUENCA
MUÑOZ CAJILIMA	JORGE ANDRES	01/04/2010		J. DE SISTEMAS	ADMINIS	PRINCIPAL	CUENCA
MUÑOZ PERALTA	EDISON SANTIAGO	02/06/2008	16/01/2013	BODEGUERO	DISTRI	GRAN COL	CUENCA
MUÑOZ QUINTUÑA	ANA MARIA	15/06/2009		FACTURADORA	COMER	R. CRESPO	CUENCA
NARANJO GUAMAN	ALEX PAUL	01/07/2010		V. DE FLOTA	COMER	LOJA	LOJA
NARVAEZ ANGAMARCA	EDISON ROBERTO	05/08/2013		MECANICO	TALLER	TRONCAL	TRONCAL
NARVAEZ SAQUISILI	WASHINGTON MARCELO	01/01/1999		J. DE SUCURSAL	COMER	CAÑAR	AZOGUES
NAVARRETE TENEZACA	JONNY PATRICIO	25/05/2010		V. DE FLOTA	COMER	MACHALA	MACHALA
NOBLECILLA ORDOÑEZ	ALVARO ALEJANDRO	04/07/2011		MECANICO	TALLER	MACHALA	MACHALA
OJEDA SANCHEZ	ALICIA MARYVEL	04/01/2012		VENDEDOR	COMER	PRINCIPAL	CUENCA
ORDOÑEZ PALACIOS	FREDDY XAVIER	01/11/2012	10/01/2013	VENDEDOR	COMER	TC MACHA	MACHALA
PACHAY GUARANDA	MARGARITA MARIBEL	09/01/2012	09/01/2013	MENSAJERO	ADMINIS	PRINCIPAL	CUENCA
PADILLA PADILLA	NELLY CECILIA	01/03/1998		VENDEDOR	COMER	PRINCIPAL	CUENCA
PAGUAY BARRERA	PABLO ADAN	01/08/2012	25/06/2013	AYUDANTE BOD.	DISTRI	DISTRI	CUENCA
PALLCHISACA ALTAMIRA	GUSTAVO ALBERTO	18/07/2011		MECANICO	TALLER	ARENAL	CUENCA
PARRA ATANCURI	JUAN ANDRES	01/08/2012		AYUDANTE BOD.	DISTRI	DISTRI	CUENCA
PARRA CASTILLO	CRISTIAN HOMERO	23/04/2012		MECANICO	TALLER	CAÑAR	AZOGUES
PINELA ROMERO	YURI MARIUXI	01/09/2012	09/01/2013	MENSAJERO	ADMINIS	PRINCIPAL	CUENCA
PIÑA VAZQUEZ	FAUSTO VINICIO	26/01/2005		MECANICO	TALLER	GUALACEO	GUALACEO
PONCE ELIZALDE	ENRIQUE FRANCISCO	03/12/2012		MECANICO	TALLER	T. C. LOJA	LOJA
QUEZADA CAMPOS	GALO FABRICIO	02/09/2013		MECANICO	TALLER	MACHALA	MACHALA
QUEZADA CORONEL	GALO LITARDO	15/08/2012		BODEGUERO	DISTRI	MACAS	MACAS

QUEZADA ORELLANA	GALO PATRICIO	01/05/2008	07/01/2013	CHOFER	DISTRI	PRINCIPAL	CUENCA
QUEZADA UREÑA	CRISTIAN FERNANDO	07/02/2013		ASIS. TECNICO	COMER	MACHALA	MACHALA
QUICHIMBO CARDENAS	EDWIN ROLANDO	07/10/2013	07/10/2013	MECANICO	TALLER	ARENAL	CUENCA
QUINDE TENE	BEATRIZ CECILIA	04/11/2004		V. DE FLOTA	COMER	PRINCIPAL	CUENCA
QUINTERO OSORIO	JUAN ALBERTO	01/05/2008		ASIS. TECNICO	COMER	PRINCIPAL	CUENCA
QUITO CORONEL	FREDDY VICENTE	01/04/2007		J. DE SUCURSAL	COMER	GRAN COL	CUENCA
QUITO MEZA	JOHANNA DEL CISNE	09/12/2013	28/02/2014	ASIS. LIMPIEZA	ADMINIS	PRINCIPAL	CUENCA
REINOSO HERNANDEZ	MARIA AUXILIADORA	29/10/2012	14/01/2013	FACTURADORA	COMER	MILCHICHIG	CUENCA
REYES AGUIRRE	LEANDRO EDULFO	01/05/2008		V. DE FLOTA	COMER	ZAMORA	ZAMORA
REYES CEVALLOS	CARMEN VIVIANA	01/08/2007		FACTURADORA	COMER	CAÑAR	AZOGUES
REYES VERDUGO	FABIAN PATRICIO	15/01/2001		J. DE SUCURSAL	COMER	CAÑAR	AZOGUES
RIOS LOPEZ	JAIME ANDRES	01/10/1997		G. DE VENTAS	COMER	PRINCIPAL	CUENCA
RIOS LOPEZ	DIEGO LEONARDO	03/09/2012		G. DE DISTRI	DISTRI	DISTRI	CUENCA
RIOS VILLACIS	JAIME ROLANDO	01/11/1979		G. GENERAL	ADMINIS	PRINCIPAL	CUENCA
RIOS VIVAR	CARLOS ALBERTO	14/03/2011		COOR MAYOR	COMER	PRINCIPAL	CUENCA
ROCANO MALDONADO	JUAN DIEGO	17/04/2013		MECANICO	TALLER	MILCHICHIG	CUENCA
RODRIGUEZ ALMEIDA	FREDDY GENARO	16/07/2012		COOR CARTERA	ADMINIS	PRINCIPAL	CUENCA
ROGEL CACAO	CESAR DAVID	01/05/2008	05/02/2013	MECANICO	TALLER	MACHALA	MACHALA
ROJAS CUENCA	ANGELA MERYBETH	17/04/2013	10/06/2013	V. EXTERNO	COMER	MACHALA	MACHALA
ROJAS MATUTE	MANUEL FERNANDO	01/05/1993	07/01/2013	CHOFER	DISTRI	MILCHICHIG	CUENCA
ROMERO MALO	JANETH PATRICIA	02/10/2012		J. DE MERCADEO	COMER	PRINCIPAL	CUENCA
ROMERO RODRIGUEZ	JINSOP JAVIER	03/01/2012		MECANICO	TALLER	EL GUABO	EL GUABO
RUIZ MARIN	JORGE ANTONIO	01/05/2008		V. DE FLOTA	COMER	MACHALA	MACHALA
RUIZ VINTIMILLA	DIEGO JAVIER	13/05/2013	12/05/2014	ASIS. SISTEMAS	ADMINIS	MILCHICHIG	CUENCA
SAMANIEGO QUITUIZACA	EDWIN WILSON	04/07/2011		MECANICO	TALLER	PRINCIPAL	CUENCA
SANCHEZ PERALTA	JUAN XAVIER	15/06/2011		CHOFER	DISTRI	MACHALA	MACHALA
SAQUICELA CARDENAS	RUTH ANGELICA	01/05/2008		FACTURADORA	COMER	GUALACEO	GUALACEO
SIGUENZA SANMARTIN	CRISTIAN ARMANDO	08/04/2013	22/12/2013	MECANICO	TALLER	TC CUENCA	CUENCA
SIZALIMA VEINTIMILLA	EDUARDO GUILLERMO	01/03/2012		AYUDANTE BOD.	DISTRI	LOJA	LOJA
SOLANO NAULA	MARIELA VALERIA	23/07/2012		FACTURADORA	COMER	EL GUABO	EL GUABO
SOLANO OCHOA	MARTIN ORLANDO	10/03/2011		V. DE FLOTA	COMER	PRINCIPAL	CUENCA
TACURI FIGUEROA	JOSE ANTONIO	02/01/2013		JEFE DE TALLER	TALLER	T. C. LOJA	LOJA
TANDAZO GALVEZ	NANCY DEL ROCIO	03/01/2011		FACTURADORA	COMER	MACHALA	MACHALA
TAPIA VILLAMAR	CARLOS IVAN	23/01/2012	06/11/2013	VENDEDOR	COMER	MACHALA	MACHALA
TENESACA TOLEDO	JUAN PABLO	01/05/2008		MECANICO	TALLER	PRINCIPAL	CUENCA
TOLEDO PESANTEZ	CARLOS ALBERTO	01/12/2002		JEFE DE TALLER	TALLER	TC. CUE	CUENCA
ULLAURI CARPIO	JAIRO WILIAM	01/01/1996		V. DE FLOTA	COMER	PRINCIPAL	CUENCA
ULLOA IÑIGUEZ	PABLO DANIEL	01/06/2010		V. DE FLOTA	COMER	GUALACEO	GUALACEO
ULLOA TAPIA	CRISTIAN XAVIER	25/03/2013		V. EXTERNO	COMER	MILCHICHIG	CUENCA
URGILEZ CARABAJA	JUAN CARLOS	11/07/2011	17/09/2013	JEFE DE TALLER	TALLER	CAÑAR	AZOGUES
UVIDIA QUIISHPI	JUAN CARLOS	28/01/2013	05/04/2013	CHOFER	DISTRI	GRAN COL	CUENCA
VACA MONTANO	ANDRES FERNANDO	16/03/2009		J. DE SUCURSAL	COMER	LOJA	LOJA
VARGAS PINEDA	KATY LORENA	02/05/2012		AUX. CREDITO	ADMINIS	LOJA	LOJA
VASQUEZ LLIVISACA	XAVIER VINICIO	19/08/2013	01/10/2013	V. EXTERNO	COMER	MILCHICHIG	CUENCA
VASQUEZ REINOSO	CLAUDIO EDMUNDO	19/08/2013		VENDEDOR	COMER	MILCHICHIG	CUENCA
VELECELA BRITO	JHENNY MARIVEL	12/08/2013		VENDEDOR	COMER	MILCHICHIG	CUENCA
VELEZ CARPIO	WILMER EDUARDO	13/05/2013		G. FINANCIERO	ADMINIS	MILCHICHIG	CUENCA
VELEZ CARRERA	FRANCISCO XAVIER	01/10/2006		COORD. FLOTAS	COMER	PRINCIPAL	CUENCA
VELEZ SERRANO	JUAN SEBASTIAN	22/01/2013		BODEGUERO	DISTRI	GRAN COL	CUENCA
VERDUGO ANDRADE	DAMIAN OSWALDO	07/07/2009		BODEGUERO	DISTRI	CAÑAR	AZOGUES
VILLA MOROCHO	JOHANNA ALEXANDRA	01/05/2008		FACTURADORA	COMER	LOJA	LOJA

VILLAFUERTE TORRES	JESSICA MARIA	01/01/2010		ASIS. DE G.	ADMINIS	PRINCIPAL	CUENCA
VILLAVICENCIO VILLAV	GABRIEL MARCELO	08/10/2013	05/01/2014	BODEGUERO	DISTR	MACAS	MACAS
VINUEZA LA FEBRE	MAX SANTIAGO	07/09/2009		VENDEDOR	COMER	PRINCIPAL	CUENCA
VIVAS PILALO	KERLY LILIANA	19/12/2013		FACTURADORA	COMER	TRONCAL	TRONCAL
YANZA BUELE	CARLOS EDUARDO	13/01/2003		MECANICO	TALLER	PRINCIPAL	CUENCA
ZUNIGA LAZO	CHRISTIAN MAURICIO	07/10/2013		MECANICO	TALLER	TC CUENCA	CUENCA

- Anexo 8:

-Hipervínculo con el libro de Excel.

[..Archivos Hipervinculo\VIDEO ENTREVISTA MDR.MOV](#)

-Cd.

- Anexo 9:

#### ENTREVISTA AL JEFE DE RRHH

- Saludo.

Instalaciones de Tedasa con la Pscol. Org. Paola Bravo, Jefa del Depto. de RRHH.

El objetivo es obtener información acerca de la situación de Tedasa, está será utilizada para el desarrollo del Trabajo de Investigación.

- Titulo De Cada Tema Y Posibles Preguntas.

+Organigrama

1.- ¿Considera usted, que los cargos y responsabilidades de los puestos de trabajo son claros y todas las personas saben lo que se espera de ellos?

+Departamento de Rrhh

2.- ¿Cómo ve al departamento de recursos humanos dentro de la empresa?

+Comunicación

3.- ¿La comunicación en la empresa es la adecuada? ¿En todos los niveles y sucursales hay el mismo grado de comunicación?

+Compañerismo

4.- ¿Existen buenas relaciones laborales dentro del equipo de trabajo?

+Problemas y Quejas

5.- ¿Existen procedimientos para resolver los problemas de los trabajadores?

+Herramientas de Trabajo

6.- La empresa ¿Les proporciona las herramientas para el buen desempeño de las labores tanto al personal administrativo como al operativo?

+Sueldos

7.- ¿Qué tal es el nivel de salarios que maneja la empresa?

+Desarrollo Profesional

8.- En la empresa ¿Realmente existe la posibilidad de un plan de carrera?

+Marca Tedasa

9.- ¿Cómo considera que es percibida la imagen de la empresa en el mercado?

- DESPEDIDA

Muchísimas Gracias por el tiempo que me ha concedido

- FIN

- Anexo 10:

## ENCUESTA DE ROTACIÓN



Cod: \_\_\_\_\_

F. Ingreso: \_\_\_\_\_

F. Salida: \_\_\_\_\_

El motivo de esta encuesta es obtener información acerca del nivel de rotación de la empresa Tedasa para el trabajo de investigación de grado, por lo que le pedimos su colaboración respondiendo las preguntas que le expondremos a continuación. Gracias.

**En las siguientes tablas marcar con una X.**

### 1.- Las razones que usted considera son las causantes de su salida.

Remuneración	
Problemas personales	
Enfermedad no laboral	
Falta de reconocimiento a su labor	
Excesiva presión	
Ambiente físico y/o riesgo laboral	
Incumplimiento de lo ofrecido al ingresar	
Problemas con el jefe directo	
Falta de oportunidad de desarrollo profesional	
Falta de motivación	
Horario de trabajo	
Relaciones laborales	
Mejoras laborales (sueldo, cargo)	
Cambio de ciudad/país	
Problemas de Comunicación	
Sentí que mi trabajo es solo aporte económico	

### 2.- Según su criterio los siguientes aspectos de la empresa son:

ASPECTOS EMPRESARIALES	Muy bueno	Bueno	Aceptable	Malo	Muy malo
Ambiente físico (iluminación, ventilación, amplitud)					
Inducción					
Capacitación					
Motivación					
Reconocimiento					
Sueldo y comisiones					95
Relaciones interpersonales con su Jefe					
Relaciones interpersonales con sus compañeros					

Desarrollo Personal (preocupación por el bienestar suyo y de su familia)					
Reconocimiento					
Sueldo y comisiones					
Relaciones interpersonales con su Jefe					
Relaciones interpersonales con sus compañeros					
Servicios recibidos en D. RRHH					
Beneficios y/o Incentivos					

**3.- Con el objetivo de mejorar, ¿Qué recomendaría usted al D. RRHH y a TEDASA?**

---



---



---



---

**4.- ¿Cuál es su actual trabajo?**

---



---

***Gracias por su tiempo.***

- Anexo 11:

## ENCUESTA AL PERSONAL



El motivo de esta encuesta es obtener información acerca del personal de Tedasa para el trabajo de investigación de grado, por lo que le pedimos su colaboración respondiendo las preguntas que le expondremos a continuación. Gracias.

**En las siguientes tablas marcar con una X.**

**1.- ¿Cuáles son las razones por las que usted considera se retrasa o falta al trabajo?**

Mandar a los hijos a la escuela	
Problemas de transporte público. (Contar con sistemas de transporte ineficiente)	
Dificultades y problemas financieros	
Falta de motivación para el trabajo	
Problemas de carácter familiar	

**2.- ¿Cuáles son las razones más importantes por las que usted continúa trabajando en la empresa? (Marque solo 3)**

Remuneración	
Compañerismo (Buenas relaciones laborales)	
Reconocimiento a su labor	
Buena infraestructura y maquinaria	
Buena relación con el jefe directo	
Oportunidad de desarrollo profesional	
Motivación laboral impartida por la empresa	
Horario de trabajo	
Capacitación continua	
La antigüedad me genera beneficios (sueldo, cargo)	

**3.- Según su criterio los siguientes aspectos de la empresa son:**

<b>ASPECTOS EMPRESARIALES</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Malo</b>	<b>Muy malo</b>
Ambiente físico (iluminación, ventilación, amplitud)					
Inducción					
Capacitación					
Motivación					
Desarrollo Personal (preocupación por el bienestar suyo y de su familia)					
Reconocimiento					
Sueldo y comisiones					
Relaciones interpersonales con su Jefe					
Relaciones interpersonales con sus compañeros					
Servicios recibidos en D. RRHH					
Beneficios y/o Incentivos					

**4.- Escriba una acción que puede ejercer Tedasa para que usted llegue a tiempo a la hora del trabajo.**

---



---

**5.- Con el objetivo de mejorar, ¿Qué recomendaría usted al D. RRHH y a TEDASA?**

---



---



---

***Gracias por su tiempo.***

- Anexo 12:

-Hipervínculo con el libro de Excel.

[..\Archivos Hipervinculo\DEPARTAMENTOS ROTACION 4.2.xlsx](#)

-Cd.

- Anexo 13:

-Hipervínculo con el libro de Excel.

[..\Archivos Hipervinculo\SUCURSALES ROTACION 4.2.xlsx](#)

-Cd.

- Anexo 14:

-Hipervínculo con el libro de Excel.

[..\Archivos Hipervinculo\ROTACION ENCUESTA TABU 4.4.xlsx](#)

-Cd.

- Anexo 15:

-Hipervínculo con el libro de Excel.

[..\Archivos Hipervinculo\ENCUESTA al personal TABULADO 4.4.xlsx](#)

-Cd.