



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**“La Cultura Organizacional y su incidencia en el
índice de Rotación de Personal de la Empresa Coral
Hipermercados”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS
HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**Autor: Lcdo. Pablo Alvarado Barros
Director: Mgs. Hortensia Ordóñez Romero**

Cuenca – Ecuador

2015

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo con mucho cariño
a mi Madre, Esposa, Hijos y a mi Nieta
Renata.

Pablo

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera especial a la Mgs. Hortensia Ordóñez Romero, impecable Directora; al Ing. Juan Pablo Ortiz Amaya, Vicepresidente de GO CORP., por haber permitido que dicha investigación se lleve a cabo en la empresa Coral Hipermercados y a todos quienes colaboraron para la culminación de este trabajo.

Los criterios emitidos en este trabajo de investigación son de exclusiva responsabilidad del autor.

Lcdo. Pablo Alvarado Barros

RESUMEN

El objetivo fundamental de esta investigación, es determinar la incidencia de la Cultura Organizacional en la Rotación de Personal de la empresa Coral Hipermercados.

En el primer capítulo se realiza un análisis de la primera variable que es la Cultura Organizacional; se investiga antecedentes, definiciones y teorías que se vinculan con el escenario actual de Coral Hipermercados. También se analiza el liderazgo y el papel del líder dentro de ésta empresa que precisa incursionar en procesos de cambio.

En el segundo capítulo se trata la Rotación de Personal, aquí se analiza el por qué de la inminente desvinculación de los clientes internos de la empresa; se identifica ciertos eventos y circunstancias cotidianas propias de esta cultura, que motivarían a que los colaboradores decidan abandonar la empresa, o por el contrario, que ésta los desvincule.

Dentro del tercer capítulo, realizamos una reseña histórica de la empresa Coral Hipermercados; conoceremos sus inicios, desarrollo, vivencias, y necesidades; a través de esta anamnesis, podremos comprender mejor su mística cultural y de esta manera establecer una mejor perspectiva para el proceso analítico.

Finalmente, en el capítulo cuarto, establecemos el proceso metodológico mediante el cual, se explican y analizan los métodos e instrumentos para la recopilación de información. En este caso encuestas y entrevistas aplicadas a una muestra de 300 colaboradores de diferentes secciones y cargos; adicionalmente se presentan indicadores históricos de

rotación de personal del período 2014 y del primer cuatrimestre del 2015; éstos son insumos importantes dentro del proceso investigativo.

PALABRAS CLAVE

Cultura Organizacional

Rotación de Personal

Talento Humano

Planeación estratégica

Diseño Metodológico

Clientes Internos

Clientes Externos

Paradigma

Encuesta

Entrevista

Población

Muestra

Variables

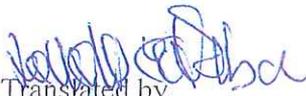
ABSTRACT

The main objective of this research is to determine the incidence of Organizational Culture in staff turnover at *Coral Hipermercados* Company.

In the first chapter, we analyze the first variable, which is the Organizational Culture. We investigate the background, definitions and theories that relate to *Coral Hipermercados* current scenario. We also analyze leadership and the role of the leader within this company, which needs to undertake a change processes. The second chapter deals with staff turnover. We analyzed the reason for the separation of internal customers from the company; identifying certain events and circumstances of this culture, which motivate the employees to leave the company, or on the contrary, that the company asks them to leave.

In the third chapter, we conducted a historical review of *Corál Hipermercado* Company, know how it started, its development, experiences, and needs. Through this history, we could understand better its cultural mystique, and thus, establish a better outlook for the analytical process. Finally, in the fourth chapter, we established the methodological process by which we explained and analyzed the methods and instruments used for gathering information. In this case, they are surveys and interviews applied to a sample of 300 employees from different sections and positions. Furthermore, we presented historical indicators of staff turnover during 2014 and the first quarter of 2015, as these are important inputs into the research process




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INDICE GENERAL

INDICE DE DOCUMENTOS PRELIMINARES

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Responsabilidad	iv
Resumen	v
Palabras Clave	vii
Abstract	viii

INDICE DE CONTENIDOS

Introducción	1
Capítulo I	2
Cultura Organizacional	2
Antecedentes de la Cultura Organizacional.....	5
Definiciones de Cultura Organizacional.....	8
Teorías De Cultura Organizacional.....	14
Teoría Clásica.....	14
Teoría del Comportamiento Organizacional.....	14
Teoría Z.....	15
Teoría de las Relaciones Humanas.....	15
Liderazgo y Cultura Organizacional.....	16
El Líder.....	16

CAPÍTULO II	20
Rotación de Personal.....	20
Definiciones de Rotación de Personal.....	22
La Satisfacción Laboral.....	25
Clima Laboral.....	26
Motivación.....	27
Teoría de las Necesidades.....	28
El Índice de Rotación de Personal.....	30
Fórmula 1 de Rotación de Personal.....	31
Fórmula 2 de Rotación de Personal.....	31
Capítulo III	35
Coral Hipermercados.....	35
Qué es Coral Hipermercados?.....	36
Locales a nivel nacional.....	38
La Cultura Organizacional de Coral Hipermercados.....	39
Planeación estratégica de Coral Hipermercados.....	40
Liderazgo en Coral Hipermercados.....	41
Clima Laboral en Coral Hipermercados.....	44
Índices de rotación en coral Hipermercados.....	45
Capítulo IV	48
Diseño Metodológico.....	48
Objetivos de la investigación.....	48
Tipo de estudio.....	49
Universo y muestra.....	49

VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	50
ENTREVISTAS.....	51
ENCUESTAS.....	51
ANÁLISIS Y SÍNTESIS.....	52
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	52
ASPECTOS ÉTICOS.....	62
RESULTADOS.....	
CONCLUSIONES.....	
RECOMENDACIONES.....	
BIBLIOGRAFÍA.....	
ANEXOS.....	

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1 Pirámide de Maslow	
CUADRO 2 Necesidades	
CUADRO 3 Fórmula Rotación de Personal.....	
CUADRO 4 Fórmula 2 Rotación de Personal.....	
CUADRO 5 Coral Centro.....	
CUADRO 6 Coral Sucre.....	
CUADRO 7 Coral Tarqui.....	
CUADRO 8 Coral Monay	
CUADRO 9 Coral Racar	
CUADRO 10 Coral Guayaquil	

Cuadro 11 Coral Daule	
Cuadro 12 Coral Quito	
Cuadro 13 Coral Río	
Cuadro 14	
Cuadro 15	
Cuadro 16	
Cuadro 17	
Cuadro 18	
Cuadro 19	
Cuadro 20	
Cuadro 21	
Cuadro 22	
Cuadro 23.....	
Cuadro 24	
Cuadro 25	
Cuadro 26	
Cuadro 27	
Cuadro 28	
Cuadro 29	
Cuadro 30	
Cuadro 31	
Cuadro 32	
Cuadro 33	
Cuadro 34	

Cuadro 35
Cuadro 36
Cuadro 37
Cuadro 38
Cuadro 39
Cuadro 40
Cuadro 41
Cuadro 42
Cuadro 43

INTRODUCCIÓN

Existen aún en nuestro medio, empresarios que desconocen que el factor fundamental en sus negocios son las personas, así mismo no son conscientes de que hoy por hoy, el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de sus empresas, está en función del nivel de asertividad con el que se administra el talento humano.

Por lo regular cuando la empresa vive una alta rotación de personal, es debido a que en el interior de ésta existe insatisfacción, descontento y desmotivación, ocasionados por alguna condición determinante y seguramente insostenible para el colaborador; algunas de estas condiciones se encuentran ocultas detrás de los rasgos de la cultura organizacional.

Una vez identificadas aquellas prácticas, políticas, creencias y paradigmas entre otros, que marcan la identidad actual de la cultura organizacional de Coral Hipermercados, será indispensable evidenciar a sus miembros directivos, la imperiosa necesidad de desaprender antiguas prácticas que si bien en su momento se convirtieron en grandes réditos económicos, hoy en día, en éste mercado tan competitivo y requirente de flexibilidad, éstas constituyen formas desadaptadas de búsqueda de sostenibilidad.

Ésta investigación tiene como objetivo, identificar y analizar la vinculación e incidencia de la cultura organizacional de la empresa Coral Hipermercados en los índices de rotación de su personal y posteriormente proponer las herramientas y alternativas pertinentes que en la práctica, nos permitan mejorar el escenario actual.

CAPÍTULO I

CULTURA ORGANIZACIONAL

“Las organizaciones al igual que las huellas digitales, son siempre singulares”
Kaith Davies.

Los cambios acelerados que hoy en día viven las organizaciones, demandan de estas, diferentes contingentes y estrategias que les permita ser más competitivos en el medio, en función de ello, el estudio de la cultura organizacional resulta muy importante pues a través de éste, es posible auscultar profundamente en la organización y de esta manera realizar las intervenciones necesarias.

La empresa Coral Hipermercados, está empeñada y con el firme propósito de iniciar procesos importantes relacionados con la gestión del cambio; frente a esto, se considera urgente, una condición no menor y real que es la rotación de personal.

En perspectiva, es fundamental transparentar los aspectos de cultura organizacional de ésta empresa, analizar sus indicadores, determinar la incidencia de estos en los índices de rotación de personal y de ésta manera proponer las estrategias pertinentes direccionadas a controlar estos índices e instaurar un nuevo escenario.

De ésta manera, Coral Hipermercados enfrenta el reto de responder positivamente a las necesidades de sus clientes internos, lógicamente los procesos de cambio necesarios para lograrlo, se encaminan desde el interior de la empresa mediante la gestión efectiva y estratégica de los profesionales del departamento de Talento Humano, quienes al gestionar y administrar éstos talentos, son corresponsables del desarrollo integral de la empresa.

Los rasgos de la cultura organizacional se identifican a través de los procesos internos de toma de decisiones, las formas de comunicación, de los criterios de avance de los profesionales y satisfacción laboral del personal. También se identifica por los valores, creencias y actitudes que rigen el desempeño y el logro de los resultados de la organización. (Ortega, Alemán, Brito, Rueda, Salcedo. 2011)¹.

La cultura organizacional está condicionada por múltiples aspectos como: las condiciones laborales y contractuales del personal, la misión y la visión de la organización, la estructura organizacional vigente, así como las políticas y las formas de trabajo y la cultura predominante en el contexto social.

El estudio de la cultura organizacional permite comprender de manera integral el funcionamiento de las organizaciones y los procesos de cambio. Aporta criterios adecuados

1. Ortega, Alemán, Brito, Rueda, Salcedo. (2011). Cultura organizacional de enfermería dominante en un hospital de la Secretaría de Salud de Morelos, México: Ediciones ISSN Impresa.

al análisis del comportamiento de sus miembros y posibilita un diagnóstico efectivo, en relación al impacto que la misma tiene sobre la efectividad y eficiencia organizacional. Se cree que la cultura organizacional impacta en qué valora la gente y qué tipo de comportamientos se alientan y se sancionan en la organización en cuestión; qué percepción de la realidad organizacional tienen los miembros de la misma; qué actitud adoptan frente a los cambios; el tipo de conductas dentro y para con la organización; el grado de compromiso de los miembros; cómo se resuelven los problemas y cómo se buscan las soluciones; el funcionamiento mismo de la organización (Baruch-Feldman, C., Brondolo, E., Ben-Dayán , D. y Schwartz , J. 2002)².

La cultura constituye el medio factible por el cual las organizaciones se reinventan, se adaptan y al final sobreviven, de allí lo importante que es, analizarla concienzudamente para determinar oportunamente los cambios que sean necesarios.

Exponentes como Fleyri (2000)³, ha contribuido a la difusión y a la comprensión de los diversos modelos de cultura organizacional y han apoyado con algunos métodos para la caracterización de éstos modelos.

2. Baruch - Feldman , C., Brondolo , E., Ben- Dayan , D. y Schwartz , J. (2002) . Fuentes de apoyo social y el agotamiento, la satisfacción laboral y la productividad . Revista de Psicología de la Salud Ocupacional , 7 (1) , 84-93

³ Fleyri, M., A. 2000. En busca de la Competencia. Brasil: Belo Horizonte: ANPAD

Se definen los modelos de cultura organizacional, como el conjunto de reglas, símbolos, creencias y valores compartidos y adquiridos de manera voluntaria o inconsciente por todos los miembros de una organización o grupo humano, que le proporcionan la cohesión necesaria para trabajar armónicamente hacia la consecución de los objetivos comunes de la institución. (Ortega, et al., 2011)⁴

ANTECEDENTES

El estudio de la cultura organizacional, inició hace más de 40 años, con variadas investigaciones en el ámbito empresarial.

Las organizaciones, han tomado el concepto de cultura organizacional, pues les ha permitido direccionar, comprender y mejorar su trabajo y por consiguiente lograr que la empresa sea más efectiva en su labor.

La cultura, incluye valores, actitudes y comportamiento; también visión, estrategias y acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico y holístico.

Es a partir de los años 70, que se da un amplio estudio sobre la cultura de las organizaciones, de ésta manera la empresa ya no era vista sólo como ente económico, sino ya se habla de una entidad social, es así que posee más y nuevas responsabilidades hacia su

⁴ Ortega, Alemán, Brito, Rueda, Salcedo. (2011). Op. cit.

entorno y hacia el personal, por lo que lo fundamental es comprender la importancia y el impacto en los resultados de las empresas en cuanto a procesos de cambio, por la demanda que día a día son más frecuentes, así como también el nivel de competitividad, que cada día es más fuerte a nivel empresarial. (Maraña. M. 2010)⁵

Podría pensarse a mi modo de ver, que ya existía entonces de alguna manera, la idea e intención de considerar a la persona, no solamente como un componente de un proceso productivo sino como un valor competitivo frente a los objetivos por lograr, y a la empresa entendida no únicamente como financiera sino además con rasgos expresivos de su cultura.

En Coral Hipermercados, el escenario antes descrito, constituye aún parte de los objetivos y derroteros frente a los cuales se están generando los mejores esfuerzos de algunos líderes importantes de la compañía, todo esto con el fin de desechar viejos paradigmas y de ésta manera ser más efectivos y competitivos.

Lo dicho guarda pertinencia con lo expresado por Alabart y Portuondo (2002)⁶: la cultura organizacional es un conjunto de paradigmas que se forman a lo largo de la vida de la

⁵ Maraña. M. (2010). Cultura y Desarrollo Evolución y perspectiva. España: Ediciones Producción Editorial SRB.

⁶Alabart, Portuondo. (2002). Contribución al estudio de la cultura organizacional en el sector empresarial cubano. Cuba: Ediciones Cubana.

organización, como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización.

De la misma manera que cualquier empresa, en Coral Hipermercados su cultura es la que rige su accionar y desarrollo; es justamente la intención de este estudio, identificar y vincular las condiciones de ésta cultura con la realidad actual en lo que a rotación de personal se refiere y finalmente, proponer aquellas posibles alternativas que permitan no solamente disminuir éstos índices sino y fundamentalmente, conducirnos a un escenario ideal de cultura organizacional.

Ampliando el espectro de análisis podemos sugerir que la cultura nace en las sociedades, luego es gobernada por los recursos de las organizaciones y a la vez, ésta constituye un factor activo que impulsa el desarrollo de la sociedad misma.

La cultura organizacional se basa en pensamientos compartidos entre los sujetos o actores y se lo manifiesta a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes por lo que se basa en métodos cualitativos, siendo complejo evaluarla de una manera objetiva.

Las empresas marcan su cultura organizacional y en función de ello, reflejan su estructura, estrategias y sistemas de desarrollo basadas en su visión, misión y valores. Esta es la pauta y el apego constante en el que Coral Hipermercados debería incursionar de manera imperativa.

Los procesos muchas veces desordenados y anárquicos que se direccionan a cumplir metas económicas, pueden ser considerados como componentes de una forma de cultura organizacional; me ha llamado mucho la atención que hoy en día la empresa en estudio, no cuenta con un sistema de planeación estratégica que dirija y canalice de una manera técnica, todos los esfuerzos de sus componentes humanos que como ya se mencionó anteriormente incurren en procedimientos y estrategias alternativas para cumplir los objetivos que posiblemente no son los más deseados.

Robbins, Coulter (2010)⁷, en su libro “Administración”, recalca: La planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo).

DEFINICIONES

Para conceptualizar la cultura organizacional, nos referiremos a la definición utilizada en los inicios de la antropología:

⁷ Robbins, Coulter, (2010). Administración. México: ediciones: CASA libro

Cultura es la diferencia entre lo natural, lo provisto por la naturaleza y todo aquello sobre lo cual trabaja, labora, elabora el hombre. Es decir; todo este hacer juntos, que muchas veces lidera la práctica, el uso o la costumbre; ésta es la llamada cultura, pero si hablamos de cultura organizacional, esta va más allá que el hacer. Se entiende por ésta las raíces que sostienen la práctica, teniendo en cuenta lo concerniente a lo profesional. (Kaluf, C. 2005)⁸.

En consecuencia entendemos por cultura organizacional:

- “Una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros“. (Hill, Jones 2007)⁹.

⁸ Kaluf, C. (2005). Diversidad Cultural. Chile: Ediciones AMF Imprenta

⁹ Hill, Jones. (2007). Ética, Teoría y Decisiones: el papel de la Cultura de un grupo de presión. Academia de la evaluación de dirección, v. 32, n. 1, p. 137 - 155.

Evidenciamos entonces claramente, lo importante que es, que las empresas identifiquen en primera instancia aquellos valores en los que se basará su desarrollo, valores que surgirán en función del consenso de sus practicantes; ésta condición le brida legitimidad a este sustancial proceso.

Por último, será responsabilidad de los gestores del cambio, la generación de espacios de retroalimentación y seguimiento en aras de que el componente humano de la empresa, viva día a día su cultura, basada en la práctica de valores generados legítimamente por ellos mismo.

Es evidente que la cultura organizacional que ha vivido durante varias décadas Coral Hipermercados, ha coadyuvado efectivamente a la consecución del posicionamiento comercial y económico del que hasta el momento ostenta, sin embargo no es menos cierto que frente a los esfuerzos indispensables por alcanzar nuevos escenarios competitivos, (los mismos que ven al talento humano como su mejor ventaja competitiva), su cultura organizacional se ha convertido en una verdadera y gran debilidad.

Otra definición de cultura organizacional, no menos importante es la de Alabart y Portuondo (2002)¹⁰, en dónde se plantea:

¹⁰ Alabart, Portuondo. (2002). Contribución al estudio de la cultura organizacional en el sector empresarial cubano. Cuba: Ediciones Cubana.

- La cultura organizacional es un conjunto de paradigmas o modelos que se forman durante el transcurso de la vida de la empresa como efecto de las interacciones entre sus miembros, de éstos con todas las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de procesos, estrategias y sistemas, que serán prácticas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización.

De ésta manera se reitera la importancia y el impacto que genera la cultura de la empresa en el que hacer organizacional, pues a través de éstos paradigmas, convicciones y filosofía, se buscará conseguir los más altos objetivos institucionales.

- Hace más de dos décadas, Schein. E., (1992)¹¹, enunció: “Llamaré cultura a un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y en consecuencia ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.
- Al hablar de cultura organizacional, su definición y características, debemos reflexionar sobre la gran responsabilidad de los líderes y gestores de cultura de una organización, pues son sus características las que se verán reflejadas en su gente, éstas cualidades caerán como cascada sobre ellos; se dice que tarde o temprano, los

¹¹ Schein, Edgar (1992). Cultura Organizacional y Liderazgo. Barcelona, Edit. Plaza y Janes

colaboradores llegan a parecerse a sus líderes más aun en sus formas y estilos de liderazgo sean estos asertivos o no, de ahí la gran responsabilidad que conlleva éste poder por así llamarlo.

- La cultura organizacional tiene que ver con mucho más que valores, metas, intereses, comunicación y responsabilidad social. Debemos entender que, hablar de cultura organizacional es, entender el concepto de ciudadano corporativo y valorar a las organizaciones como sistemas humanos y no como máquinas para hacer dinero. En este contexto, el de la conciencia, toma relevancia el rol de la cultura organizacional, como el elemento clave para evolucionar a un modelo de relaciones y fines de las empresas distintos a los predominantes. (Jarrín, A. 2007)¹².

Cómo lo plantea Senge (2005)¹³: “Las organizaciones deben renovarse constantemente, o mejor aún, convertirse en “organizaciones que aprenden”, a entender al ser humano en su integralidad. La cultura define la identidad de una organización e incide en los fenómenos de supervivencia, adaptación y crecimiento.”

Cómo se a dicho algunas veces, sería absurdo pretender cambios y mejoramiento si estamos haciendo siempre lo mismo; es necesario replantear las estrategias pues los

¹² Jarrín, A. (2007). Cultura organizacional y reinserción empresarial: De la ciencia a la conciencia. *Signo y Pensamiento*, 26(51), 161-167

¹³ Senge, P. (2005). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Ediciones Granica

objetivos y fines de la empresa serán factibles hoy en día en la medida en la que la empresa pueda adaptarse a los inminentes cambios, esto significa irremediablemente, incursionar en nuevos escenarios de cultura organizacional si pretendemos alcanzar los objetivos deseados.

- Al respecto me permito citar a Manuel Gross (2009): La cultura organizacional puede facilitar o no la implantación de estrategias, valores, normas, etc.; si aceptamos la idea de que ésta servirá a la empresa para alcanzar sus objetivos, también le servirá de guía constante en la búsqueda de mejoramiento en su función y esto repercutirá de manera adecuada en los resultados de la actividad de las empresas. Recuperado de:¹⁴

En función de lo analizado, concluyo qué:

La cultura organizacional constituye una serie de paradigmas, percepciones, creencias y valores que se interrelacionan entre los miembros de una empresa con las que una organización se desarrolla y busca cumplir sus objetivos.

No hay que olvidar que la cultura organizacional de las empresas varía según sus requerimientos y necesidades, también varía de acuerdo a la acción de los líderes, como uno de los referentes de dicha cultura. En muchos casos, la cultura organizacional, está

¹⁴ Gross, M. (2009). Definición y características de la cultura organizacional.
<http://manuelgross.bligoo.com/definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado>

marcada por la simple observación y análisis del constructo, hasta la elaboración de instrumentos especializados requeridos en cada organización.

TEORÍAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Entendamos a éstas teorías como aquellas visiones particulares y estilos de trabajo, direccionadas desde la alta gerencia y que compartidas por todos, permitirán a las empresas lograr sus objetivos.

Creo pertinente analizar en el siguiente esquema, las más significativas:

- Teoría Clásica:
 - Su precursor H. Fayol.
 - Busca garantizar la eficacia de las partes, componentes de un todo organizacional.
 - Sugiere que la Cultura Organizacional bien cimentada, dará resultados eficientes.
- Teoría del Comportamiento Organizacional:

- Su precursor A. Smith.
 - Propone la consecución eficaz de los resultados, en base a la capacitación de los trabajadores y constancia en su puesto de trabajo para así conseguir habilidad y destreza.
- Teoría Z:
 - Su Precursor W. Ouchi.
 - Esta teoría implica la relación ganar-ganar.
 - Sugiere que para lograr que sus trabajadores cumplan sus objetivos deberán alcanzar niveles positivos de autonomía y motivación. Es así que la empresa se beneficia de este contingente y ellos a su vez el sustento.
 - Teoría de las Relaciones Humanas:
 - Su precursor N. Hawthorne.
 - Ésta resulta antagónica a la teoría Clásica.
 - Da paso a la preocupación por los seres humanos.

Considera los factores que influyen en el rendimiento de las personas, de ésta manera podemos concluir en que al dar énfasis en las personas, se tendrá en cuenta los factores que influyen en su labor diaria dentro de una empresa, ya que somos poseedores de

sentimientos y emociones que influyen positiva o negativamente en la realización de las tareas.

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL.

“Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y ser mejores, eres un líder”.

Jack Welch

Cómo ya se ha dicho, son aquellas creencias, valores, convicciones y filosofía de los líderes, las que van a marcar la cultura organizacional de una empresa, es por ello que el análisis relacional entre liderazgo y cultura organizacional es importante dentro de ésta investigación.

El rol del líder dentro de una empresa, conlleva total responsabilidad; sus características y estilo de trabajo, serán referencia y modelo para el resto de colaboradores, por ello la gran responsabilidad de la que se ha venido hablando.

- El Líder

Si bien es verdad que muchos líderes nacen siéndolos, así mismo el liderazgo puede ser construido y desarrollado con el paso del tiempo con entrenamiento y preparación.

Se ha mencionado en muchas ocasiones, aquellas características y competencias que debe tener un líder; se dice que éste debe ser: asertivo, proactivo, justo, ecuánime, conciliador, inspirador, negociador, facilitador, entre otros.

Efectivamente, cuando definimos un líder, automáticamente lo relacionamos con características positivas y demás; personalmente considero que el liderazgo puede también ser negativo y no por ello éste pierde su condición. Por ello reitero una vez más la gran responsabilidad de identificar y desarrollar líderes asertivos, efectivos y creíbles dentro de las organizaciones.

Existen muchas organizaciones que han mal entendido el espíritu del liderazgo, por lo general suele sesgarse cuando a un “líder”, por su condición, se le otorga o muchas veces él mismo lo hace, el ilegítimo derecho de explotar a los colaboradores para que éstos cumplan los objetivos deseados, ejemplo típico de ello, es el gerente comercial que exige a toda costa y en función de cualquier método, el cumplimiento de las metas de venta, cuando éstas son absolutamente irreales, desproporcionadas y muchas veces imposibles de cumplir.

Chuang y Juez (2012)¹⁵ proponen la siguiente definición de líder: El líder, es la persona que posee influencia interpersonal, ejercida por un proceso de comunicación para modificar las actitudes y el comportamiento de los seguidores, en orden a lograr objetivos organizacionales.

Para continuar tratando el tema liderazgo, me permito citar a Castro y Lupano (2005), quienes identifican claramente, cuatro formas de liderazgo:

- 1) Orientado al rendimiento y al cumplimiento de las normas: Este tipo de líder da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuánto tiempo y qué es lo que se espera de ellos, entre otras.
- 2) Orientación a la consideración del subalterno: Este tipo de líder atiende a sus subordinados de forma personalizada, se preocupa por su bienestar, atiende sus inquietudes y preocupaciones y, en general, trata a los subordinados como iguales.
- 3) Liderazgo democrático y participativo: Estos líderes hacen participar a los subordinados en la toma de decisiones, escuchando sus sugerencias e integrándolas en el conjunto de decisiones que se toman a diario en una organización.

¹⁵ Chuang , A. , Juez, T., y junio , Y. 2012 El liderazgo transformacional y servicio al cliente : Un modelo de mediación moderado de la afectividad negativa y la regulación emocional . Revista Europea de Psicología del Trabajo y Organizacional, 21

4) Liderazgo orientado a la excelencia y con énfasis en el logro de metas: El líder posee este estilo de liderazgo establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad. Recuperado de¹⁶:

Así mismo y como complemento a lo citado, me permito esbozar particularmente, otros estilos de liderazgo:

- ❖ Autoritario: caracterizado por estrategias agresivas que le restan al colaborador, cualquier otra posibilidad que no sea el cumplimiento estricto de las metas en función de ésta presión y con un costo denominado baja calidad de vida.
- ❖ Positivo: lejos de ser autoritario, permite a los colaboradores motivarse pues ellos expresan y proponen sus iniciativas de mejoramiento, las mismas que son consideradas por las autoridades para la toma de decisiones, se caracteriza además por un menor enfoque en la tarea y mucha relación.
- ❖ Coach: se caracteriza por un gran enfoque tanto en la tarea como en la relación, éste líder planifica y dialoga en conjunto; realiza un seguimiento y revisión de los resultados, denota altos niveles de conducta directiva pero también de apoyo durante el proceso; observa y también escucha.

¹⁶Castro, Lupano. (2005). Diferencias Individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la Cultura Organizacional Percibida. www.uv.es/seoane/boletin/previos/N85-4.pdf

Éste último sin duda, es el estilo de liderazgo al que muchas empresas están apuntando hoy en día y Coral Hipermercados no es la excepción, sin embargo el camino para ello es muy duro y se necesitará tenacidad y entereza para poder encausar a ésta empresa hacia nuevos escenarios competitivos pero no basados únicamente en necesidades y oportunidades mediáticas sino más bien en una nueva filosofía de trabajo; en una nueva cultura organizacional.

CAPÍTULO II

ROTACIÓN DE PERSONAL

Básicamente entendemos la rotación de personal como aquella condición en la que un colaborador, ya sea por decisión personal o de la empresa, se desvincula de ésta y otra pasa a ocupar su puesto y a cumplir sus funciones.

Así mismo, la lectura que tienen tanto clientes internos como externos sobre la rotación de personal, es negativa. Pensemos en la motivación de un colaborador al ver que sus compañeros o su equipo de trabajo no se mantienen, que la estructura de su empresa no es sostenible. De igual manera, resulta muy complicado para una empresa con altos niveles de rotación de personal, mantener fuertes vínculos comerciales con sus proveedores y clientes externos en general.

Recordemos también que la rotación de personal significa un alto costo para la empresa ya que ésta ha invertido en procesos de selección y todo lo que esto conlleva; ha desarrollado planes de inducción y capacitación, ha solventado exámenes médicos y además algo muy valioso y cada vez más escaso, ha invertido tiempo.

Hoy en día, el grado de competitividad de las empresas es muy alto, es por ello que cada una de ellas apunta a tener consolidados, no solamente los elementos materiales y técnicos, sino especialmente los humanos, pues con éstos se propende la eficiencia y

eficacia en las labores de las organizaciones, todo esto debido a que en los actuales momentos el elemento humano es considerado uno de los activos más valiosos y estratégicos con los que cuentan las organizaciones.

Existen varios autores, que han tratado el tema de Rotación de Personal, entre ellos: Taylor en 1903, Fayol en 1925, Emerson 1931, Mayo, con su trabajo Teoría de las Relaciones humanas en 1932. Con estudios no muy lejanos podemos citar Chiavenato en 1986 y Galicia Arias 2004. Quienes hacían hincapié en la idea de que un mal reclutamiento de personal, falta de motivación por parte de los jefes o gerentes, salarios considerados injustos y falta de socialización de la cultura organizacional, son los motivos que han provocado el desequilibrio dentro de las compañías; éstos son los causantes de la rotación de personal.

Sin embargo, es necesario entender que existen condiciones frente a las cuales la rotación de personal además de justificada, podría ser positiva; pensemos en el colaborador que después de un período importante en el cual debería estar ya alineado dentro de los requerimientos de su cargo, no cumple las expectativas y exigencias para las que fue contratado, entonces podría ser desvinculado de la empresa.

La Rotación de Personal es un factor que tiene gran impacto, para los empresarios, ya que cualquier estrategia de calidad, productividad o mejoramiento en el empleo requiere de mano de obra con cierta estabilidad, porque las políticas de empleo, sobre todo de

capacitación, pueden tener un barril sin fondo ante una mano de obra con gran movilidad, debido a que las habilidades, los conocimientos y las destrezas adquiridas en este tipo de empleo son perdidos por el desplazamiento de los trabajadores. (Hernández, Y. Hernández G y Mendieta Ramírez 2013)¹⁷.

Definiciones:

La rotación de personal es uno de los fenómenos laborales que impactan negativamente a la productividad de las naciones y en algunos sectores de la economía, representa la pérdida de recursos financieros y humanos que no son fácilmente recuperables porque implica renovar esfuerzos de ciclos de capacitación, curvas prolongadas de aprendizaje y en ese camino, el desperdicio de recursos técnicos e insumos. (Hernández Chávez, Y.; Hernández Chávez, G. y Mendieta Ramírez, A. 2013)¹⁸.

Efectivamente, el costo de la rotación de personal es altamente significativo porque significa replantear a manera de contingente, nuevos procesos de reclutamiento y selección, así como iniciar nuevamente los procesos integrales de inducción y capacitación. Frente a los fenómenos de rotación de personal, solemos cuantificar los costos que se han mencionado, sin embargo solemos perder de vista el alto costo del tiempo perdido.

¹⁷ Hernández Chávez, Y.; Hernández Chávez, G. y Mendieta Ramírez, A. (2013) Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. Historia y Comunicación Social. Editorial (s.n).

¹⁸ Hernández, et, el., (2013) Op. Cit.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Es, por tanto, una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización. (Aquino, J.-Vola, R. y Otros 2004)¹⁹

De esta manera estamos aseverando que la rotación de personal es el resultado de ciertas condiciones dadas por la dialéctica entre el desarrollo comportamental y actitudinal del talento humano, frente a las características de la cultura organizacional que vive la empresa.

Una concepto funcional es la de Álvarez (2013)²⁰, quién define la rotación de personal como: la proporción de personas que salen de una organización, descontando los que lo hacen de una forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos), sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en un determinado periodo de tiempo habitualmente se consideran periodos anuales.

La rotación de personal o la rotación de recursos humanos es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. (Hernández Chávez, y.; Hernández Chávez, G. y Mendieta Ramírez, A. 2013)²¹.

¹⁹ Aquino, J.-Vola, R. Werther, W. (2004). "RECURSOS HUMANOS" Buenos Aires. Ediciones Macchi

²⁰ Álvarez Orozco, Marcos. (2013). Cuadro de Mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos. Profit

²¹ Hernández, et, el., (2013) Op. Cit.

Las condiciones que predisponen al colaborador, a dejar su trabajo o por lo menos a dedicarse a la tarea de buscar uno nuevo, tienen que ver con las situaciones contractuales que éstos viven al interior de la empresa y que seguramente no son favorables desde el punto de vista de éstos.

Obando (2009) la define como el efecto de ciertas causas o fenómenos que pudieran estar presentes al interior o en el ambiente externo de la organización, y que además, determinan la actitud del personal y lo predisponen a retirarse de dicho órgano social en un momento dado. Recuperado de:²²

Las condiciones que predisponen al colaborador, a dejar su trabajo o por lo menos a dedicarse a la tarea de buscar uno nuevo, tienen que ver con las situaciones contractuales que éstos viven al interior de la empresa y que seguramente no son favorables desde el punto de vista de éstos.

Podemos concluir entonces que la rotación de personal fundamentalmente es entendida como aquel fenómeno organizacional en el cual los colaboradores de una empresa luego de un tiempo de permanencia dentro de ésta, la abandonan ya sea por retiro voluntario o por petición expresa de la compañía.

²² *Br%20Maria%20Patricia%20del%20Valle%20Obanri.bib.udo.edu.ve/*

Sin embargo el análisis va más allá pues como se ha mencionado, la rotación de personal, es el resultado de ciertos fenómenos que ocurren al interior de una compañía y que generalmente guardan relación con un deficiente sistema de gestión del talento humano; así mismo sus efectos son sustanciales pues impactan directamente en la productividad de la empresa y en el mercado laboral que en función de ésta realidad, se torna cada vez más complicado.

LA SATISFACCIÓN LABORAL:

La satisfacción laboral es una cuestión que depende de la personalidad de los trabajadores, postulan que lo que realmente influye en el grado de satisfacción es la interpretación que hace el individuo de las circunstancias de su ambiente de trabajo, interpretación en la que tienen injerencia tanto los factores personales como los del entorno. Es decir, depende de lo que las personas sienten y piensan con respecto a su trabajo. Desde esta perspectiva, se conceptualiza como "un estado interno que es expresado, por la evaluación afectiva y/o cognitiva de las experiencias de trabajo, de manera favorable o desfavorable" (Hulin, C. y Juez, T. 2003)²³.

Básicamente la satisfacción laboral existe cuando una persona logra satisfacer sus necesidades en función del cumplimiento de su rol dentro de la empresa; aparece entonces esa relación ganar-ganar, esa homeostasis fruto del cumplimiento de las responsabilidades y el beneficio resultante de ésta condición. Por el contrario, cuando un empleado siente que

²³ Hulin, C. y Juez, T. (2003) . "Trabajos Actitudes ". Manual de Psicología. Volumen 12 : Psicología Industrial y Organizacional (pp.255-276)

su esfuerzo no rinde los frutos deseados y por tal razón trabaja desmotivado e insatisfecho, ésta situación le llevará con toda seguridad a buscar otra opción laboral, deplorando así su performance y al final abandonando su empleo.

La insatisfacción laboral es una de las fuertes causas para la rotación de personal y el costo se ve reflejado no solamente a nivel interno por el impacto en la productividad, sino a nivel externo ya que muchos profesionales dentro del mercado laboral, tienen la última palabra a la hora de elegir a qué empresa vincularse, éstos seguramente no tendrán interés en participar en procesos de selección de empresas con cierta inestabilidad dentro su estructura.

CLIMA LABORAL:

Es conocido que los trabajadores cuando se desenvuelven en un clima laboral agradable, se muestran más positivos, comunicativos y sobre todo más productivos, por ende brindan una mejor calidad de los servicios que ofertan, tanto a clientes internos como externos. Entonces se puede decir que los empleados, que se desarrollan en un clima laboral óptimo tendrán más sentido de pertenencia y compromiso con su trabajo y serán más responsables en el logro de resultados y objetivos tanto personales como laborales.

De ésta manera, si un trabajador está empoderado, motivado y con un alto sentido de pertenencia, es muy probable que dentro de sus posibilidades, no esté desvincularse de la empresa, esto lógicamente, paliará frontalmente el fenómeno rotación de personal.

Aamot (2001)²⁴, menciona que: “El clima laboral, tiene mucho que ver con el compromiso afectivo, que es el grado en el cual un empleado desea permanecer en la organización, le importa la misma y está dispuesto a realizar un esfuerzo por ella. El compromiso por continuidad es el grado en el que el empleado cree que debe permanecer en la organización debido al tiempo, dinero y esfuerzo que han invertido en la misma o la dificultad que tendrán para encontrar otro empleo y por último el compromiso normativo consiste en un grado en el cual el empleado se siente obligado con la organización, y como resultado de ésta obligación, debe permanecer en ella”.

Entonces, ¿cuál es la razón por la cual algunas personas trabajan con entusiasmo a pesar que su salario no es tan significativo?, la respuesta es que no siempre el aspecto monetario constituye el más fuerte motivador, sino existen otros estímulos no monetarios que sin lugar a duda despiertan en los colaboradores el gran sentido de pertenencia y lealtad.

²⁴ Aamot, M. (2001). Psicología Industrial/Organizacional. España. Editorial Wadsworth

La Motivación:

Defino la motivación como aquella condición mental que en función de uno o varios estímulos, genera en las personas cierto comportamiento que les direcciona a cumplir un fin determinado.

Cuando un colaborador se encuentra satisfecho dentro de su trabajo, ya sea porque vive un clima asertivo, recibe una remuneración que lejos de ser onerosa es justa, encuentra su trabajo retador, entre otros, decimos entonces que es un colaborador motivado.

Efectivamente éste estado psicológico, es el disparador más poderoso que predispone a la persona a denotar su máximo y mejor esfuerzo.

El aspecto motivacional dentro de las organizaciones que buscan ser cada vez más competitivas es muy complejo pues exige prácticas administrativas eficientes que consigan lograr los objetivos en base a la satisfacción de necesidades personales de los colaboradores, cada uno de ellos es un mundo determinado por particularidades y por tal razón requieren ser manejados en función de las mismas.

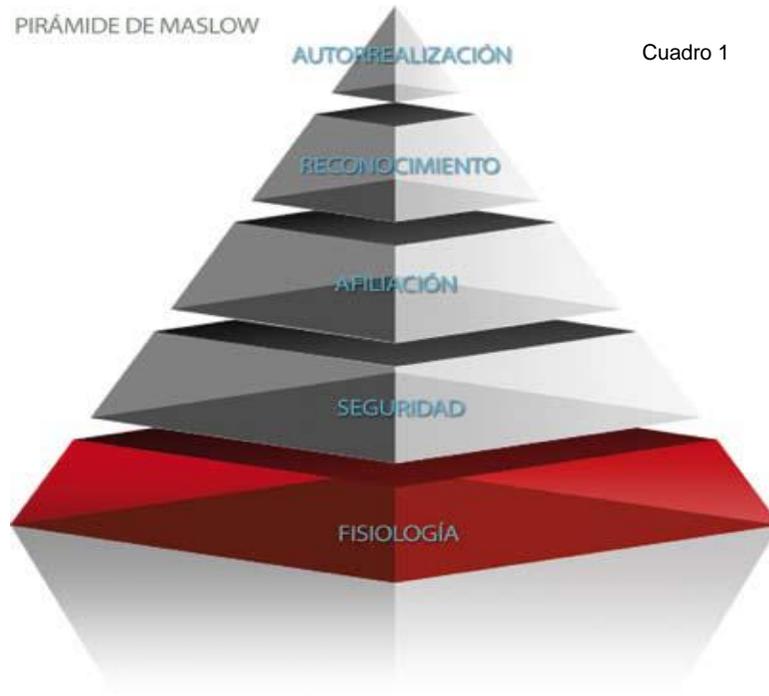
Teoría de las Necesidades:

Existen varias teorías que sugieren que la motivación de las personas está condicionada al sustento de sus principales necesidades, entre las más significativas están: la Jerarquía de las Necesidades de Maslow; las Tres Necesidades de David C. McClelland, y la Teoría de los Dos Factores de la Motivación de F. Herzberg.

Analicemos brevemente la teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow: éste Psicólogo sostiene que la motivación humana es factible mediante la satisfacción de cinco principales necesidades, las mismas que están direccionadas jerárquicamente en función de su importancia en determinado momento de la vida. Estas están plasmadas en la famosa pirámide de las necesidades de Maslow.

25

PIRÁMIDE DE MASLOW



Cuadro 1

NECESIDADES	ASPECTOS POR SATISFACER
<i>Fisiológicas</i>	<i>Alimento, vestido, sexo, descanso.</i>
<i>Seguridad</i>	<i>Empleo, salud, vivienda.</i>
<i>Afiliación</i>	<i>Amistad, afecto, cariño, pertenencia.</i>
<i>Reconocimiento</i>	<i>Respeto, éxito, autoreconocimiento.</i>
<i>Autorealización</i>	<i>Metanecesidades, necesidades elevadas.</i>

Cuadro
2

26

²⁵ <https://www.google.com.ec/search?q=pir%C3%A1mide+de+maslow&biw=1607&bih=766&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=49JcVd34OoulNqLvgKgE&sqi=2&ved=0CAYQAUoAQ&dpr=0.85>. www.psicologialaboral.net

²⁶ Autoría propia

EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Dentro de la rotación de personal, debemos considerar que cada institución sabrá según el número de empleados y sus políticas cuál es el índice bajo, medio o alto de rotación de personal, aunque por lo general se considera bajo un 1% o menos y alto sobre un 30%.

Para éste cálculo es recomendable tener presente el rango de tiempo en el que tomamos los datos, ya sea por mes o año.

Una empresa, puede darse a conocer, según su índice de rotación de personal; una organización que no puede retener a sus empleados, por tal o cual razón; quiere decir que presenta un índice de rotación alto, que no es buena para la empresa por las razones antes citadas. Así mismo, un índice de rotación estático tampoco es conveniente para la organización porque evidenciaría un estancamiento.

El índice de rotación y fluctuación de personal para una empresa, es normalmente, un índice significativo de la eficacia con que se desempeñan las diferentes funciones de personal por parte de los máximos líderes de dicha institución.

De acuerdo con Castillo (2006)²⁷ el índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo.

Así mismo indica que el índice de rotación de personal (IRP) se expresa en términos porcentuales mediante las siguientes fórmulas matemáticas:

Fórmula 1.²⁸ Recuperado de:

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A+d}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Cuadro 3

Dónde:

A: Número de personas contratadas durante el período considerado.

D: Personas desvinculadas durante el mismo período.

F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado

F2: Número de trabajadores al final del período.

Gabriel Jiménez (2011)²⁹, propone la siguiente fórmula para el cálculo del índice de rotación de personal:

²⁷ Castillo Aponte, José. (2006). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. ECOE Ediciones

²⁸ <http://www.gestiopolis.com/que-es-el-indice-de-rotacion-de-personal-y-como-se-calcula/>

²⁹ Jiménez, Gabriel (2011) Índice de Rotación de Personal: Determinación del Costo de la Rotación de Personal , Ediciones Shamuco Dragón

Fórmula 2

Cuadro 4

$$\text{ÍRP} = \frac{A - D}{EM} \times 100 =$$

Dónde:

A = admisiones de personal en el área considerada dentro del periodo considerado (entradas).

D = desvinculación de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el área considerada dentro del periodo considerado (salidas).

EM = Número de empleados existentes en la empresa.

Aplicación a modo de ejemplo de la fórmulas del cálculo de porcentaje de rotación de personal

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A+d}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Fórmula 1:

Ejemplo:

- Una empresa tiene 400 empleados al inicio del año, durante el mismo se hacen 35 contratos nuevos y 5 desvinculaciones.

$$\text{IRP} = \frac{\frac{35+5}{2} \times 100}{\frac{400 + 430}{2}} = \quad \text{IRP} = \frac{40 \times 100}{\frac{830}{2}} = \quad \text{IRP} = \frac{200}{415} \quad \text{IRP} = 0.48\%$$

IRP = 0.48% Anual

Como la relación es porcentual, el índice es del 0.48% positivo y muy bajo, lo que indica que la empresa no está en riesgo, más bien está en su apogeo, existe estabilidad por lo que la rotación es baja.

Fórmula 2:

$$\text{ÍRP} = \frac{A - D}{EM} \times 100 =$$

Ejemplo:

En el año 2001 en la empresa XX, existían 1000 empleados, salieron 100 y entraron 2.

Indique el índice de rotación.

$$\text{ÍRP} = \frac{2 - 100}{1000} \times 100 = \frac{-98}{1000} \times 100 = -0.098 \times 100 = -9.8\%$$

Índice de rotación= 98% anual.

Como la relación es porcentual, el índice es del -9.8% negativo, lo que indica que la empresa está en riesgo, que no existe estabilidad por lo que la rotación es alta.

Chapman y White (2011)³⁰ por otra parte, indican que más allá de los costos visibles (costos del cese laboral, de reclutamiento, de selección, contratación y adiestramiento, entre otros), un alto índice de rotación produce costos ocultos como: el puesto vacante hasta que llegue el nuevo empleado, la pérdida temporal de producción, el desgaste de la moral y la estabilidad de los que se quedan, la pérdida de eficiencia y el efecto sobre las relaciones con los clientes hasta que el nuevo empleado se aclimata a su puesto. Por ello ubican a la rotación del personal como una de las causas más significativas de la disminución de la productividad y del decaimiento de la moral tanto en el sector público como en el privado y explican que, al ser aquellos empleados con más talento los que tienen mayor probabilidad de salir, la empresa que los logre retener estará generando una ventaja competitiva sobre sus competidores.

³⁰ Chapman, Gary y White, Paul E.(2011). Los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo: Cómo motivar al personal para mejorar su empresa: Editorial Portavoz

CAPÍTULO III

CORAL HIPERMERCADOS

Antecedentes

Coral Hipermercados, tiene sus inicios en la ciudad de Cuenca en el año de 1953, cuando el señor Gerardo Ortiz, reconocido comerciante y transportista local adquirió una abacería ubicada en el Mercado Mayorista, 10 de Agosto.

Vendiendo abarrotes, el señor Gerardo y la señora Carmen Cornejo de Ortiz, su esposa, se ganaron la confianza de sus clientes. Un año más tarde, gracias a la compra de café en grano, incursionaron en la producción y venta de café procesado el mismo que hasta hoy es conocido como Café Cubanito.

Posteriormente con el desarrollo del sector de calzado en la provincia del Azuay, el señor Gerardo Ortiz decidió ampliar su negocio, a través de la venta de materias primas y accesorios para esta línea.

En 1975, son sus hijos quienes le dan un vuelco a sus negocios, tras ponerse al frente, Patricio, Ángel y Rosita Ortiz, incursionaron en la industria química, con la puesta en marcha de la fábrica de pegamentos, plásticos y accesorios de calzado, ADHEPLAST.

Gracias a su visión y deseos de expansión, hoy en día son ellos quienes dirigen el tercer grupo comercial e industrial más grande del Ecuador, Gerardo Ortiz e Hijos

Qué es Coral Hipermercados?

Coral Hipermercados, es una organización moderna, dedicada a la comercialización de la más alta variedad de productos en líneas tales como: calzado, textiles, ferretería, plásticos, lonas industriales, hogar, maquinaria, equipo, acabados de construcción, hospitalaria, productos de primera necesidad, licores, entre otras. Cuenta con más de 60 años de experiencia en el mercado ecuatoriano y posee centros de distribución a nivel nacional.

El objetivo de Coral Hipermercados es abastecer tanto al sector comercial mayorista, como a pequeños y medianos comercios en todas sus necesidades. Así los clientes de los diversos rubros resuelven y encuentran, en un único lugar, el más amplio surtido para sus negocios.

Por la capacidad operativa y de distribución, Coral Hipermercados, ha logrado posicionarse desde sus inicios como el principal referente comercial.

Coral Hipermercados hace el mayor esfuerzo para satisfacer las necesidades de sus diferentes clientes. Se abastece de productos directamente desde los proveedores a través de todo el mundo y del país, para proveer; tanto a compradores mayoristas como al público en general a través de su cadena de tiendas minoristas.

En la actualidad Coral Hipermercados tiene representación en la ciudad de Cuenca con 6 locales, 2 en la provincia del Guayas y 1 en Quito.

LOCALES CUENCA:

1.- Coral Río

Cuadro 5



31

2.- Coral Centro

Cuadro 6



32

3.- Coral Sucre

Cuadro 7



33

4.- Coral Tarqui

Cuadro 8



34

5.-Coral Monay

Cuadro 9



35

6.- Coral Racar

Cuadro 10



36

31 CCCCCCCCCCCC

32 CC

33 CC

34 C

35 CCC

36 C

LOCALES GUAYAQUIL:

7.- Coral Guayaquil

Cuadro 11



37

8.- Coral Daule

Cuadro 12



38

LOCAL QUITO:

9.- Coral Quito

Cuadro 13



39

37 V

38 MMM

39 CCC

LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE CORAL HIPERMERCADOS

Como ya se ha dicho, la cultura organizacional es el resultado de la coexistencia de creencias, reglas, símbolos, rituales y valores, que viven los colaboradores de una empresa.

Coral Hipermercados, no es la excepción, pues desde hace algunas décadas, su cultura caracterizada y fundamentada en aquellas creencias, reglas, paradigmas, etc., de sus propietarios, le ha permitido posicionarse como uno de los protagonistas dentro del mercado.

En noviembre 1ero de 2014, ingresé a formar parte de la estructura organizacional de Coral Hipermercados en calidad de jefe de Recursos Humanos; por ésta condición he tenido la oportunidad de ser el receptor y catalizador de los diferentes escenarios que se viven al interior de ésta empresa, considero que esto me ha permitido tener una idea clara acerca de las condiciones y características de la cultura organizacional que desde mi punto de vista inciden de manera determinante en el fenómeno de rotación de personal que vive hoy en día ésta empresa.

- *Planeación estratégica.*

Coral Hipermercados, ha estado siempre enfocado en la consecución de sus intereses traducidos en desarrollo económico, sin embargo ésta empresa no ha contado nunca con aquella herramienta administrativa que le permita ser sostenible en este medio competitivo; me estoy refiriendo a la planeación estratégica.

Es así que no plantea una visión, misión y no considera el esfuerzo de su estructura organizacional en base a la práctica de valores que sean conocidos y compartidos por todos, efectivamente, una de las principales fuentes generadoras y conductoras de la interacción de los clientes internos de una empresa, son aquellos valores expresados en un insumo llamado planeación estratégica, estos valores son importantes porque en función de su práctica, durante el desarrollo de las labores diarias, la empresa pretende alcanzar sus más altos y estratégicos objetivos.

En este sentido, Coral Hipermercados presenta una gran debilidad, pues al no contar con planeación estratégica descrita, evidenciable y socializada, los colaboradores, pierden la perspectiva frente a sus esfuerzos, pues no conocen hacia donde van dirigidos éstos.

Es importante planear estratégicamente, pues aquí se diseñarán las acciones que se llevan a cabo para lograr la consecución de las metas planteadas, específicamente la planeación es la que permite que la función administrativa lleve adelante su labor en cuanto a fijación de objetivos, metas, políticas, procedimientos y programas. Con ello lo que se logrará es fijar

estrategias para corregir problemas, planear soluciones a varias situaciones, asignar responsables, recursos y tener un plan de control de avances de las situaciones.

- *Liderazgo.*

Al ser una empresa familiar Coral Hipermercados evidencia en todos los frentes de su estructura, las características de liderazgo de sus dos directores y propietarios. Éste estilo de liderazgo tiene que ver con inflexibilidad ante las necesidades personales e incluso laborales de los colaboradores, he podido evidenciar también y de manera recurrente tonos de voz extremadamente desproporcionados a la hora de retroalimentar cualquier proceso, o llamar la atención a alguien, por este motivo, algunos colaboradores han decidido abandonar su trabajo.

Otra característica del liderazgo que se vive actualmente, guarda relación con lo expresado en páginas anteriores: El liderazgo autoritario exige el cumplimiento de los objetivos a través de una presión excesiva, la misma que se traduce en riesgos psicosociales para el colaborador.

Por ejemplo, las reuniones para la recepción y audición de informes de gestión se realizan a diario en horarios que sobre pasan la media noche. Muchos colaboradores se han

desvinculado de la empresa porque aducen un impacto frontal en la familia y en su calidad de vida.

“Aquí el problema es que hay mucho profesional”, reflexión emitida por uno de los directores propietarios de la empresa; existe una gran tendencia por priorizar y sobre valorar el aporte empírico, como una condición cultural bien marcada y a la vez desaprovechando el aporte multidisciplinario de los profesionales, que por lo general encuentran una barrera a la hora de proponer sus criterios.

Como ya lo he mencionado en este estudio, con el paso del tiempo los colaboradores asumen semejanzas y estilos de sus líderes. Uno de los propietarios no incursionó en estudios superiores y evidentemente ésta condición marca una diferencia en las relaciones entre, éste con profesionales y otra distinta con colaboradores sin estudios pero con una importante trayectoria dentro de la empresa.

En una entrevista concedida a la revista Vistazo de octubre 2014, el catedrático del IDE Business School, José María Vásquez; al tratar el tema de las empresas familiares concluye: “los miembros de la familia podrían pensar que por el hecho de ser propietarios tienen capacidad para dirigir, cuando en realidad un gerente no nace en la cuna, sino que se pule con la práctica y los estudios. También es común que los fundadores se aferren a sus puestos y no comiencen oportunamente el proceso de sucesión”.

Una de las tantas políticas disciplinarias vigentes dentro de Coral Hipermercados es la prohibición del uso de auriculares (música); acertada o no ésta condición está claramente expuesta para el cumplimiento de todos, sin embargo lo negativo desde mi punto de vista es el estilo correctivo y de control frente a las infracciones en este sentido; alguna vez evidencí, que cierto colaborador fue sorprendido por uno de los directores de la empresa escuchando música desde su teléfono celular a través de auriculares; la “reacción” inmediata de éste directivo, fue tomar el teléfono y destruirlo pisándolo, esta situación dio como resultado, que el colaborador presentara su renuncia al cargo.

Aunque ya no continúe mencionando otras situaciones similares que transparentan claramente el estilo actual de liderazgo, en este sentido y como ya lo mencioné en alguno de los puntos anteriores de éste documento, el liderazgo, evidentemente también puede ser negativo, más aún si los mandos medios asumen como propios estos estilos nada asertivos, imaginemos entonces el impacto en cascada a lo largo de la estructura organizacional. Éstas son las características culturales de las cuales, los líderes de Coral Hipermercados deberán necesariamente desprenderse si pretenden sostener una estructura humana que sin lugar a duda es muy valiosa.

- *Clima Laboral.*

Es indispensable que para alcanzar el compromiso de la gente, su lealtad, gestión efectiva caracterizada por valores agregados y que encuentren satisfacción dentro de su entorno

laboral, exista un clima positivo, llevadero y en lo posible disfrutable, el mismo que debe ser generado y auspiciado por los altos líderes. Una condición muy particular y de incidencia en el clima laboral de ésta empresa, es el hecho de que uno de sus directores acostumbra “premiar” económicamente a aquellos empleados que le mantengan informado sobre cualquier situación que afecte el normal desarrollo de las actividades, esto ha dado lugar a que todo el tiempo, se estén produciendo rumores (chismes), sobre tal o cual situación o persona, con el objetivo no solamente de beneficiarse de la recompensa sino además, ganarse la confianza del jefe.

Esto afecta contundentemente el clima de trabajo e incluso algunas personas han sido desvinculadas so pretexto de incurrir en aparentes faltas según los informantes del director.

Si bien es cierto a través de la actual administración del talento humano se pretende el apego constante a las leyes que rigen el orden laboral, sin embargo existen algunos sesgos en este sentido por ejemplo, el director de la empresa no concede a los empleados, los tiempos reales de licencia remunerada por concepto de: paternidad, fallecimiento de familiares, entre otros.

Otro aspecto que merece señalarse es que no se considera el apoyo para aquellos colaboradores que pretenden en algunos casos iniciar sus estudios y en otros casos continuar con éstos; una de las características de su cultura es el trabajo a tiempo completo

y con la generación diaria de horas extras las mismas que se han convertido en un estándar de horario; esto hace imposible que los colaboradores tengan un espacio para sus estudios. Esta condición ha provocado también, que varios colaboradores renuncien a sus puestos.

- *Índices de Rotación en Coral Hipermercados.*

- ❖ En la empresa Coral Hipermercados, el índice de rotación del año 2014, fue el siguiente:

Bajas: 212 personas de diferentes cargos.

Altas: 71 personas para cubrir diferentes puestos.

Aplicando la fórmula de rotación de personal planteada anteriormente en nuestra investigación obtenemos como resultado:

$$\text{IRP} = \frac{162-264}{1300} \times 100 = \frac{-102}{1300} \times 100 = -0.078 \times 100 = -7.80\%$$

El resultado del índice de rotación de personal de la Empresa Coral Hipermercado en el año 2014 fue de -7.80, como la relación es porcentual, el índice es del -7.80% negativo, lo que demuestra que no existe estabilidad y continuidad de los clientes internos.

- ❖ Lo que corresponde al índice de rotación de personal correspondiente a los 4 meses del año 2015, los datos recogidos del departamento de personal de la empresa son los siguientes:

Altas: 54 personal para distintos cargos

Bajas: 98 de diferentes puestos de trabajo

Para este nuevo período aplicamos nuevamente la fórmula de rotación de personal planteada anteriormente en nuestra investigación podemos sacar como resultado que:

$$\text{IRP} = \frac{54-98}{1300} \times 100 = \text{IRP} = \frac{-44}{1300} \times 100 = \text{IRP} = 0.03 \times 100 = \text{IRP} = -3.38\%$$

El resultado del índice de rotación de personal de la Empresa Coral Hipermercado en los 4 meses es: -3.38% como la relación es porcentual, el índice es del -3.38% negativo, lo que indica que no existe estabilidad por lo que la rotación es alta.

Los indicadores de rotación del período fiscal 2014, son similares a los del 2015 en lo que al período enero – abril se refiere.

CAPÍTULO IV

DISEÑO METODOLÓGICO

Con el fin de obtener la información pertinente dentro de ésta investigación, he considerado el siguiente proceso metodológico.

✓ OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Objetivo General:

Determinar la incidencia de la cultura organizacional de la empresa Coral Hipermercados en los índices de rotación de personal.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar mediante encuestas y entrevistas la cultura organizacional de la Empresa Coral Hipermercados.
- Tabular los resultados de las mismas.
- Evaluar los resultados.

✓ **TIPO DE ESTUDIO:**

El presente trabajo está basado en una investigación de tipo cuantitativa, la misma que analiza la realidad social descomponiéndola en variables, considerando a la realidad como constante y adaptable a través del tiempo. Toma una actitud de tipo objetivo, en donde no tiene influencia alguna la postura del investigador con respecto al grupo investigado. Este tipo de investigación busca cuantificar datos, analizarlos de forma estadística y deductiva. Esta investigación está orientada al resultado, con el que se formularán las recomendaciones debidas para la consecución de los objetivos del presente trabajo, el mismo se basó en el método deductivo, pues se partió de una premisa general para obtener conclusiones para un caso particular como es la rotación de personal. Para su análisis se basó principalmente en la teoría explicativa de los temas, lo que llevó a la explicación y abstracción de resultados.

✓ **UNIVERSO Y MUESTRA:**

Este trabajo se desarrolló en la empresa Coral Hipermercados, con datos de rotación del año 2014 y los 4 primeros meses del presente año y con información actual recogida de las entrevistas y encuestas del grupo control de ésta investigación.

La empresa Coral Hipermercados cuenta con 1.300 colaboradores, los mismos que aportaron información real, pues estos son los protagonistas de la realidad objeto de la investigación.

La muestra de ésta investigación se calculó en función del formato Netquest: Calculadora de Muestras, a través de la cual, con un universo de 1300 personas, y un margen de error del 5%, un nivel de confianza del 95% y la heterogeneidad de un 50%, se establece un tamaño de muestra recomendada de 297 personas; sin embargo la misma será redondeada a 300 personas. Recuperado de: ⁴⁰

Para el cálculo del tamaño de la muestra utilicé la siguiente fórmula:

Cuadro 14

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2}$$

Variables de la investigación:

Las variables a investigar son:

- 1.- Variable independiente: Cultura Organizacional.
- 2.- Variable dependiente: Rotación de Personal.

⁴⁰ Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/748408525?accountid=45668>

✓ MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN:

Los métodos utilizados en la presente investigación fueron: encuesta y entrevista.

Además del método estadístico, que me permitió tabular los datos empíricos obtenidos y establecer las generalizaciones apropiadas a partir de ellos. El método inductivo-deductivo, procedimiento mediante el cual se parte de hechos singulares, para llegar a hacer aseveraciones generales.

Entrevistas

- Las mismas que mediante un banco de preguntas, me permitieron interactuar y obtener información cualitativa y cuantitativa de hechos significativos, los mismos que fueron indispensables dentro de este estudio. Considero que las entrevistas me dio la posibilidad de generar un espacio de conversación, más no de interrogación.

(Formato, en anexos).

➤ OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA:

- 1.- Conocer y cuantificar el nivel de comentarios positivos y negativos que se manejan al interior de la empresa.
- 2.- Determinar el grado de satisfacción que tienen los clientes internos de Coral Hipermercados.

- 3.- Establecer el grado de conciencia de los rasgos de la Cultura Organizacional de Coral Hipermercados.
- 4.- Determinar el número de capacitaciones de los clientes internos en Coral Hipermercados.
- 5.- Identificar las causas de la rotación de personal en la empresa Coral Hipermercados.

Encuestas

- La encuesta que se aplicó fue anónima, de esta manera podré determinar con cierta precisión lo que necesito conocer; podré obtener información real y visibilizar aspectos por lo general ocultos y que tienen relación con características del entorno.
- Hay que recalcar que tanto la entrevista como la encuesta, serán aplicadas directamente a colaboradores ubicados en diferentes departamentos de la empresa, a modo de grupos focales.
- Así mismo la observación directa-indirecta será dentro de esta investigación, una técnica determinante para la recolección de información. (Formato, en anexos).

➤ OBJETIVOS DE LA ENCUESTA:

1. Identificar el estilo de liderazgo predominante en Coral Hipermercados.
2. Conocer el impacto psicosocial en función del horario de trabajo de la empresa.

- 3.- Identificar aspectos negativos del clima laboral.
- 4.- Establecer el nivel de insatisfacción frente a la política salarial vigente.
- 5.- Verificar si los aspectos de formación y capacitación son parte de la cultura organizacional de Coral Hipermercados.

✓ **ANÁLISIS Y SÍNTESIS.**

Para recabar la información necesaria para ésta investigación se utilizó las siguientes técnicas de procesamiento y análisis de datos:

- ❖ Clasificación de información
- ❖ Registro de datos
- ❖ Tabulación
- ❖ Codificación

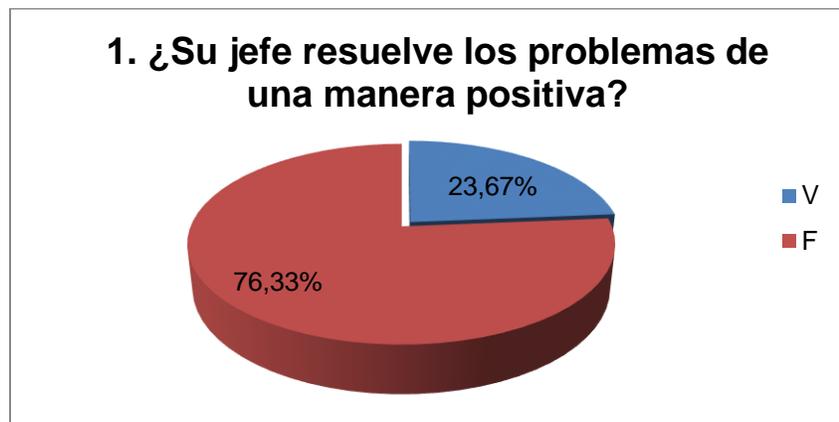
El procesamiento y análisis de los datos obtenidos, se llevó a cabo mediante el uso del paquete informático SPSS.

La síntesis se realizó tomando como base la información teórica y contrastándola con la información práctica.

❖ RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

LIDERAZGO

Cuadro 15



De 300 colaboradores, 229 consideran que la manera en la que los jefes resuelven y tratan los diferentes problemas y conflictos del día a día, no son asertivos.

Cuadro 16



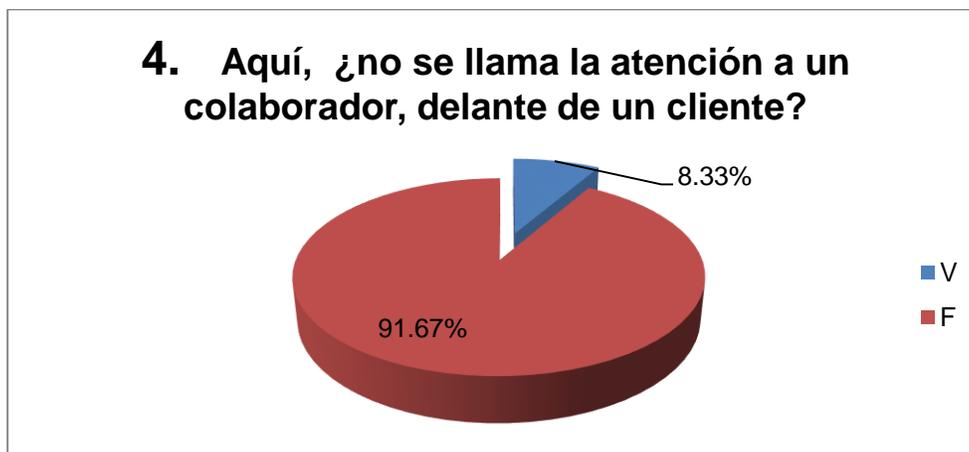
El 42% (126 personas) cree que los jefes ponen énfasis en que los colaboradores comprendan bien qué es lo que tienen que hacer dentro de sus funciones.

Cuadro 17



La mayoría de los colaboradores (218 personas) sienten que sus iniciativas y sugerencias, no son valoradas y al final tomadas en cuenta por sus jefes.

Cuadro 18



Este es uno de los indicadores más fuertes, pues más del 90% de encuestados, asegura que los jefes llaman la atención a sus subordinados delante de los clientes.

Cuadro 19



Éste porcentaje del 85,67% evidencia que la toma de decisiones, incluso en aspectos meramente operativos, está fuertemente concentrada en el nivel directorio.

HORARIO

Cuadro 20



El 86,67%, es decir 260 colaboradores, no están de acuerdo con su horario de trabajo, el mismo que implica 11 y 12 horas de labores.

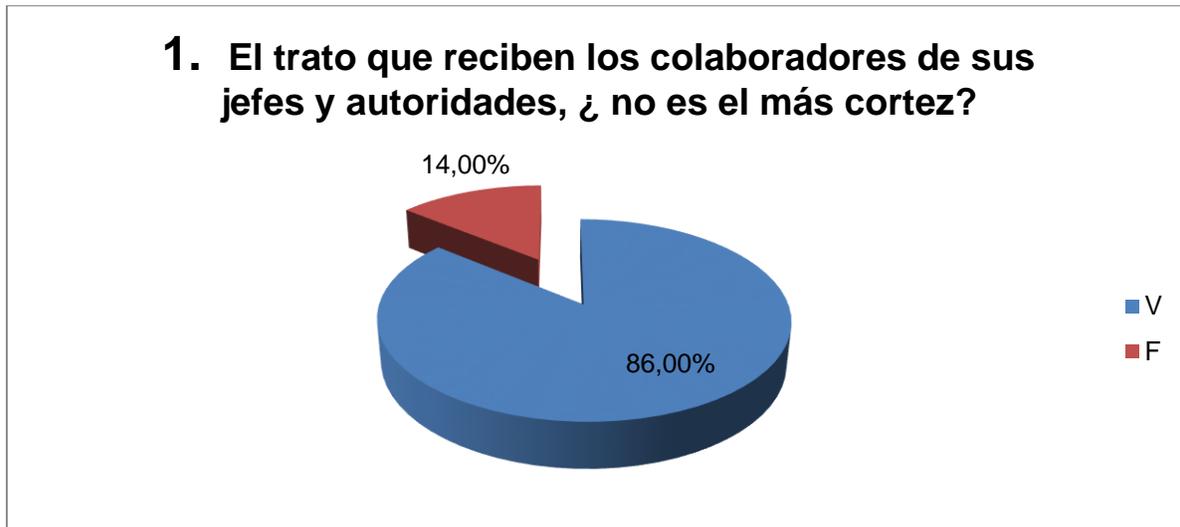
Cuadro 21



El 88% de los encuestados siente que su horario de trabajo, significa un impacto directo en los espacios para compartir con sus familias.

CLIMA

Cuadro 22



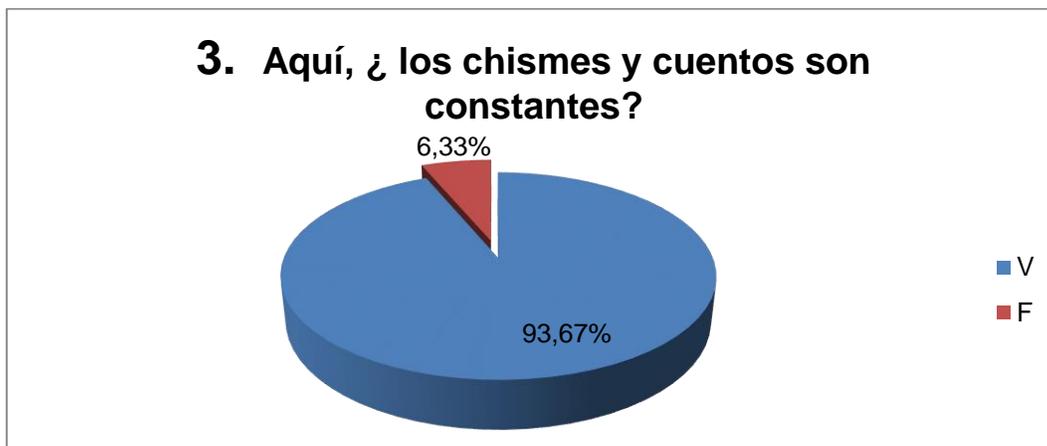
El 86% de los encuestados coinciden en que el trato que brindan jefes y otras autoridades a sus colaboradores, no es el mejor.

Cuadro 23



En ésta empresa los errores significan pérdida de dinero, por ello el 89% de colaboradores asegura que jefes y autoridades están únicamente pendientes de los errores.

Cuadro 24



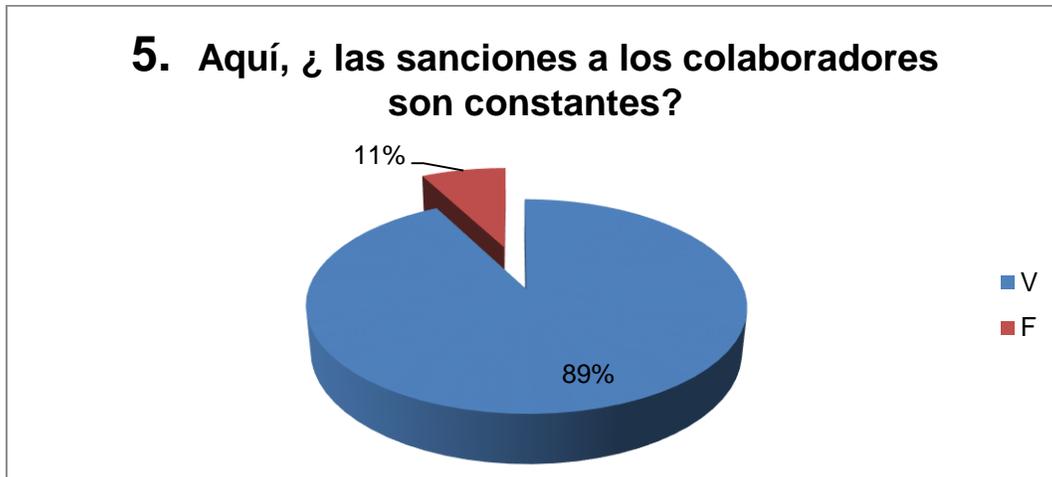
Este constituye el indicador más alto, evidentemente los comúnmente llamados chismes y rumores, son parte del día a día según el 93,67% de los encuestados.

Cuadro 25



Por una u otra condición, más del 76% de encuestados ha pensado alguna vez en retirarse de la empresa.

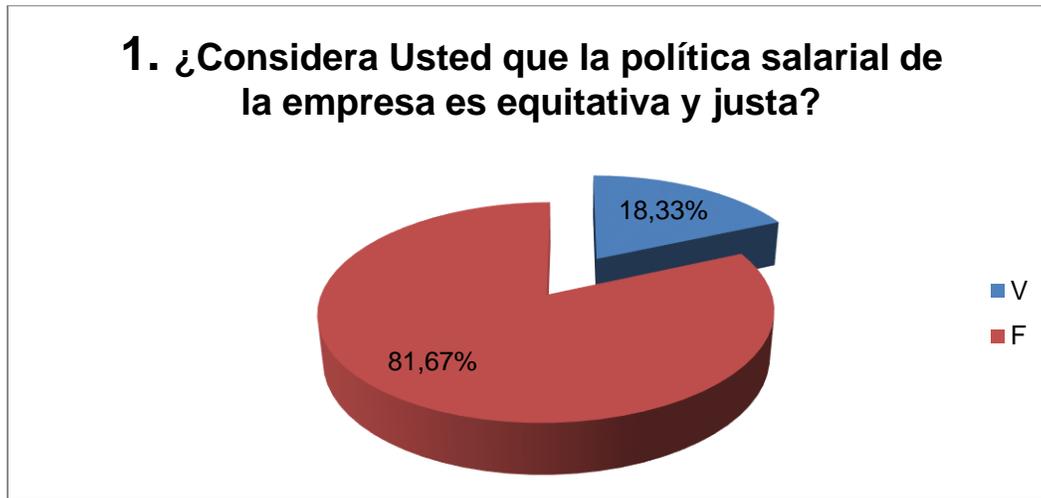
Cuadro 26



Como resultado de la constante búsqueda de errores, se originan las sanciones que según el 89% de colaboradores de la muestra, son constantes.

REMUNERACIÓN

Cuadro 27



La empresa no contempla dentro de su administración, bandas salariales que regulen y establezcan la política salarial, esto hace que el 81,67% de los clientes internos no la perciban a ésta como justa y equitativa.

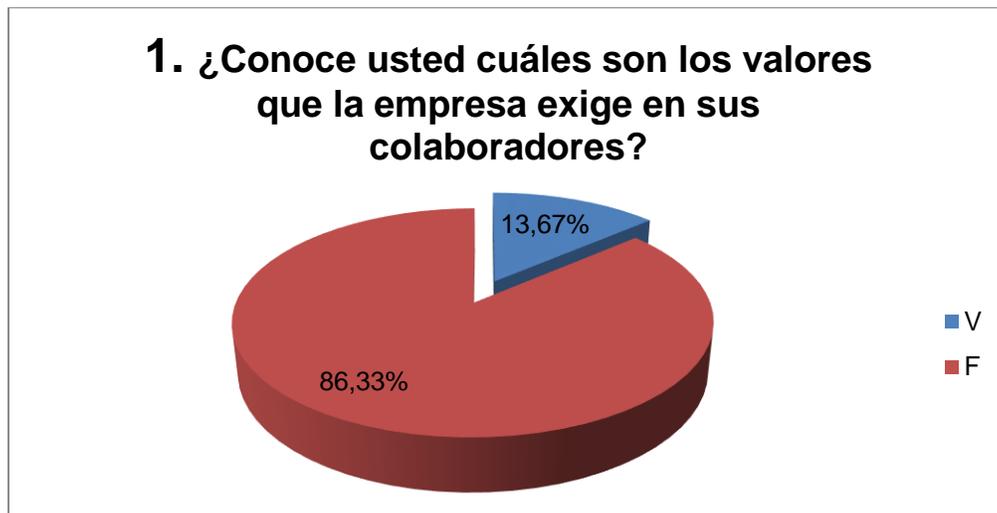
Cuadro 28



En función del análisis del cuadro anterior, más del 90% de encuestados, no están conformes con su salario.

FORMACIÓN Y DESARROLLO

Cuadro 29



El 86,33 de los encuestados, no conoce cuáles son aquellos valores que deben asumir y practicar en el día a día dentro de la empresa, éstos deben ser el reflejo de la filosofía y mística de los directivos de la empresa.

Cuadro 30



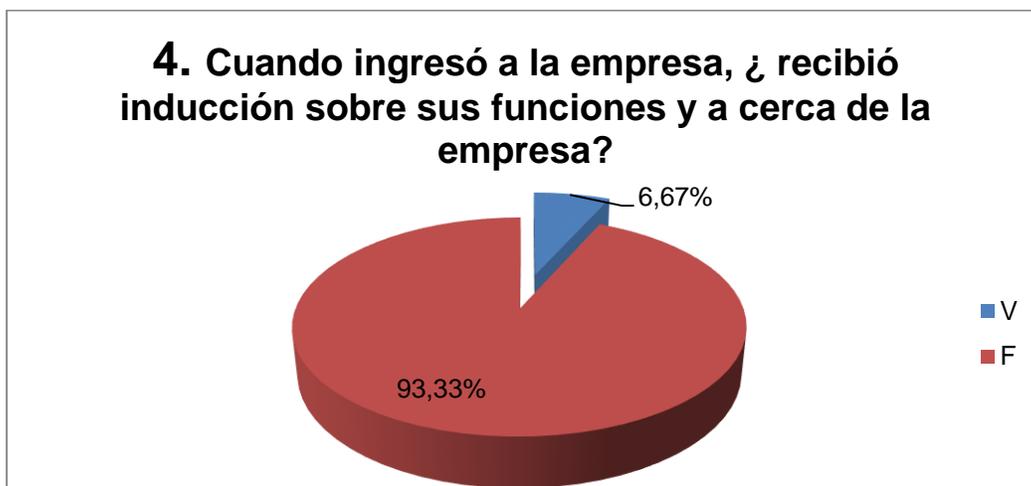
Según el 81,33% de los encuestados, no existe preocupación por la capacitación y el desarrollo por parte de los representantes de la empresa.

Cuadro 31



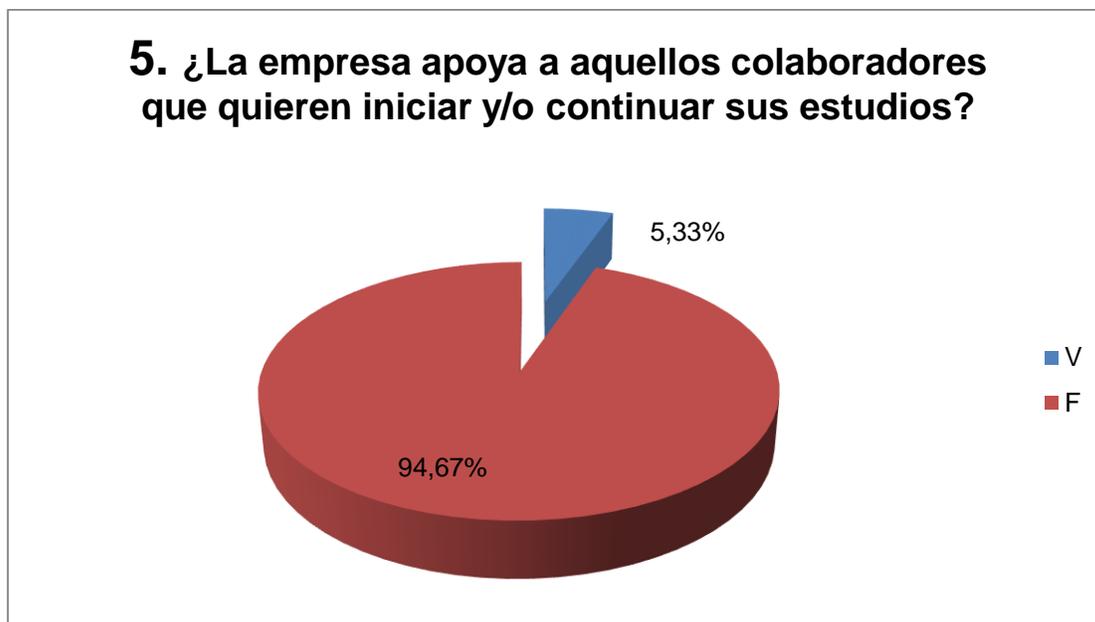
El 93% de los encuestados no conoce cuáles son los objetivos institucionales; esto resulta lógico sabiendo que la empresa no plantea un modelo de planeación estratégica.

Cuadro 32



Las personas seleccionadas que inician en la empresa, no reciben un proceso de inducción que considere el entrenamiento en el puesto de trabajo, tampoco a cerca de la empresa; por tal razón, el 93,33% de colaboradores encuestados, respondió falso.

Cuadro 33

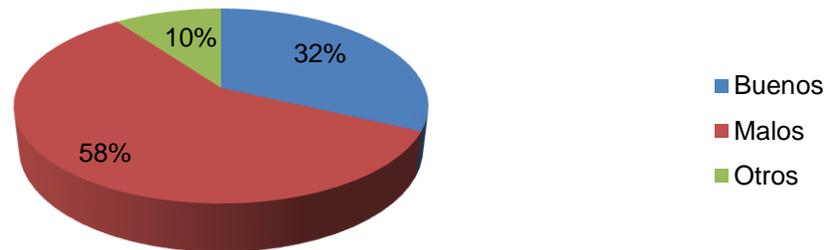


Más del 94% de encuestados afirma que los aspectos de estudio y formación, no son relevantes dentro de la cultura organizacional de Coral Hipermercados, por lo tanto, no reciben el apoyo de sus directores.

❖ RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

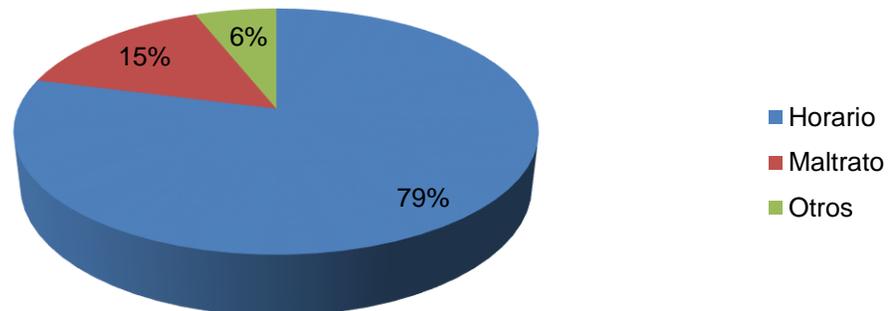
Cuadro 34

Responda, los comentarios se manejan entre sus compañeros sobre la empresa, ¿son buenos o malos?

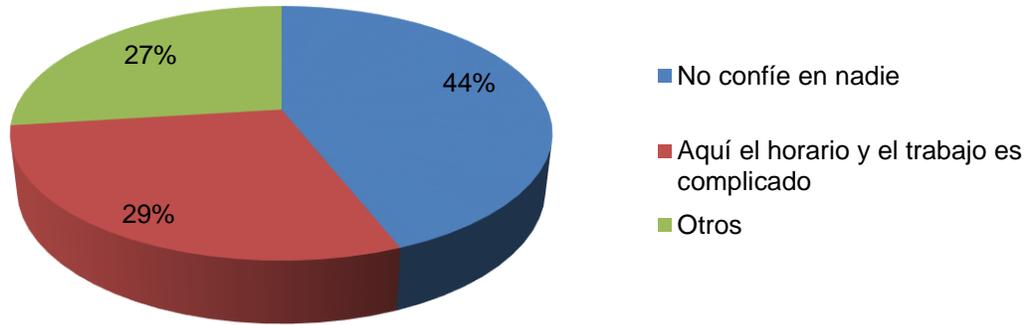


Cuadro 35

Qué le gustaría cambiar en la empresa dónde trabaja?

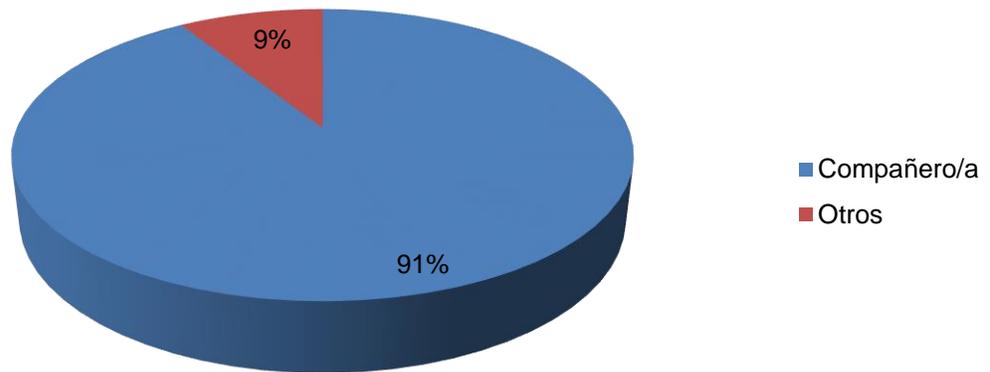


Qué diría a una amiga/o que quisiera entrar a trabajar en la empresa?



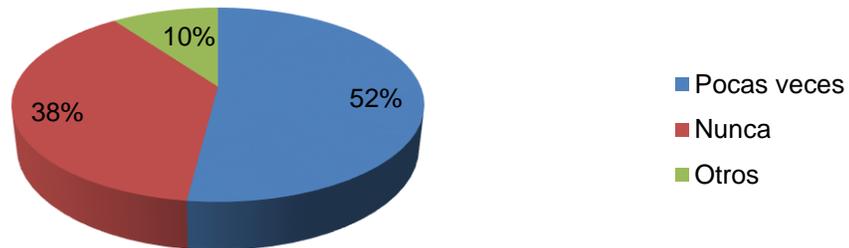
Cuadro 37

Para aclarar dudas a quién busca?



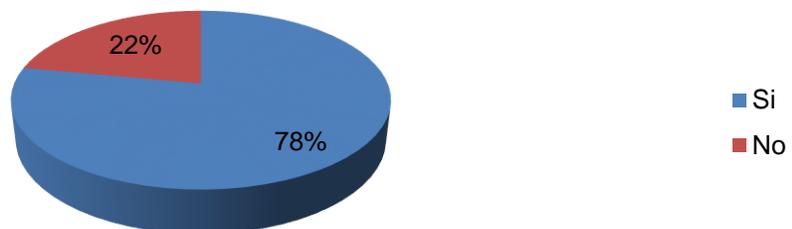
Cuadro 38

Considera que cuando surgen problemas las soluciones dadas son justas?



Cuadro 39

Está motivado a hacer más de lo que le pide su cargo?



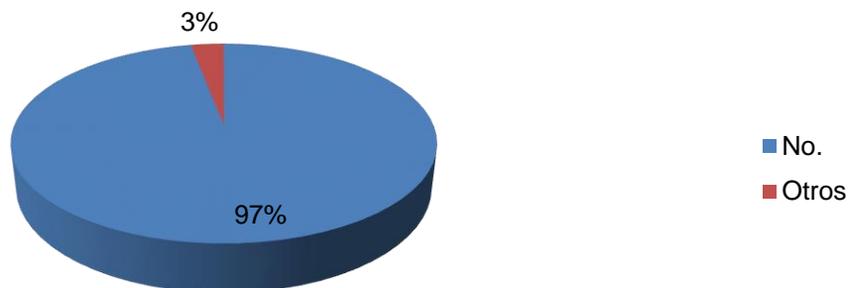
Cuadro 40

Conoce los beneficios para la empresa y para usted si cumple con las metas a su cargo?, mencione alguno.



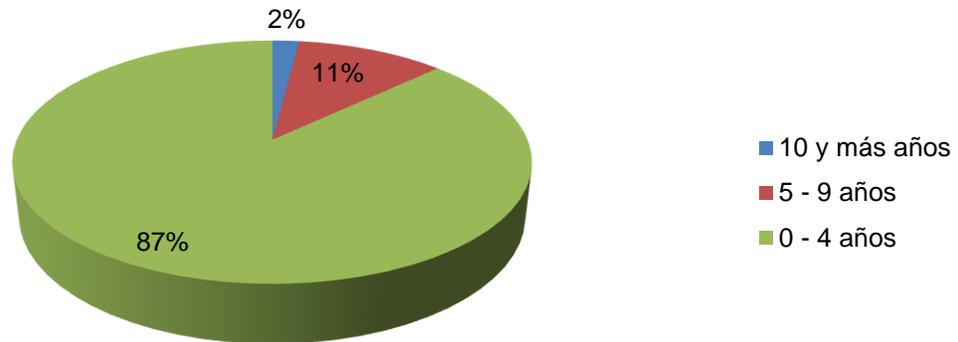
Cuadro 41

El personal está enterado de planes y programas de la empresa a corto y largo plazo?, si es afirmativa mencione uno.



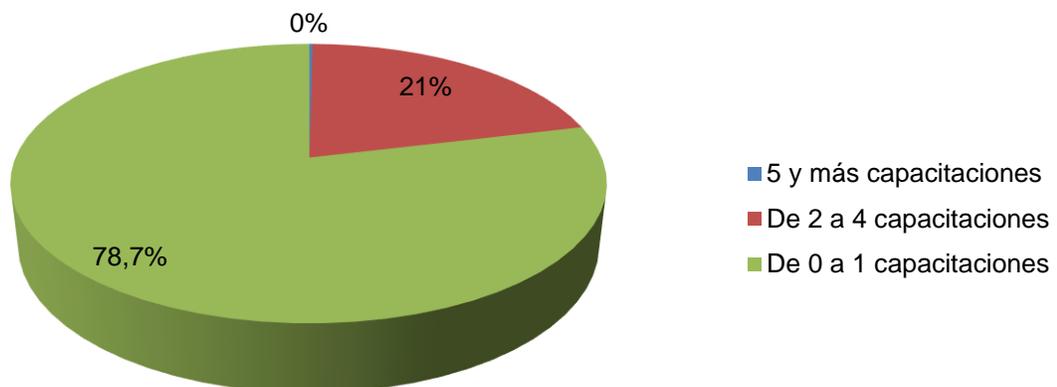
Cuadro 42

Qué tiempo trabaja usted en la empresa?



Cuadro 43

Indique cuántas capacitaciones ha recibido a lo largo de su permanencia en la empresa?



7.- Aspectos éticos.

Para la realización de ésta investigación, específicamente para la recogida de información, se ha procedido sustentarla en principios éticos y más si estamos tratando con seres humanos, para ello se realizó el consentimiento previo de las personas participantes en la investigación.

8.- Resultados

Se organizó en tablas los resultados para cada cuestionario aplicado por pregunta; luego se analizó la información más relevante y se procedió a realizar la descripción de los resultados, en cuadros y tablas que representan a las respuestas dadas por los encuestados y entrevistados para posteriormente argumentar e interpretar dichos resultados en correspondencia con las bases teóricas establecidas.

9.- Conclusiones

La información permitió realizar generalizaciones científico-teóricas; la misma dio respuesta a los objetivos planteados.

10.- Recomendaciones

Se procedió a un análisis concreto en base a las conclusiones encontradas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aamot, M. (2001). *Psicología Industrial/Organizacional*. España. Editorial Wadsworth
2. Alabart, Portuondo. (2002). *Contribución al estudio de la cultura organizacional en el sector empresarial cubano*. Cuba: Ediciones Cubana.
3. Álvarez Orozco, Marcos. *Cuadro de Mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos*. Profit
4. Aquino, J.-Vola, R. Werther, W. (2004). *“RECURSOS HUMANOS”* Buenos Aires. Ediciones Macchi.
5. Arias Galicia, Fernando. (1990) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Trillas; p.410.

Leer más: <http://www.monografias.com/trabajos81/fundamentos-teoricos-relacionados-fluctuacion-laboral/fundamentos-teoricos-relacionados-fluctuacion-laboral2.shtml#ixzz3XqObqK86>
6. Baruch - Feldman , C., Brondolo , E., Ben- Dayan , D. y Schwartz , J. (2002) .

Fuentes de apoyo social y el agotamiento , la satisfacción laboral y la productividad .

Revista de Psicología de la Salud Ocupacional , 7 (1) , 84-93
7. Cagigas, Jorge y otros. *Los diez retos de Silvia*. Libros de Cabecera. Editorial, 2013.

8. Castillo Aponte, José. Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. ECOE Ediciones, 2006.
9. Castillo, M. (2010). Desarrollo del Liderazgo Ddirectivo. México: Ediciones CIRSA.
http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/portals/0/Guia_Liderazgo_CEX.pdf
10. Chapman, Gary y White, Paul E.(2011). Los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo: Cómo motivar al personal para mejorar su empresa: Editorial Portavoz.
11. Chiavaneto, I. (2000), Administración de Recursos Humanos. San Paulo, Ediciones Atlas.
12. Chuang , A. , Juez, T., y junio , Y. 2012 El liderazgo transformacional y servicio al cliente : Un modelo de mediación moderado de la afectividad negativa y la regulación emocional . Revista Europea de Psicología del Trabajo y Organizacional, 21
13. Fleyri, M., A. 2000. En busca de la Competencia. Brasil: Belo Horizonte: ANPAD.
<http://search.proquest.com/prisma/docview/940936247/9690FFEF92144DB2PQ/1?accountid=45668>
14. Gross, M. (2009). Definición y características de la cultura organizacional.
<http://manuelgross.bligoo.com/definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado.> [2013].
15. Hernández Chávez, Y.; Hernández Chávez, G. y Mendieta Ramírez, A. (2013) Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. Historia y Comunicación Social. Editorial XXX

16. Hill, Jones. (2007). Ética, Teoría y Decisiones: el papel de la Cultura de un grupo de presión. *Academia de la evaluación de dirección*, v. 32, n. 1, p. 137 - 155.
17. Hulin , C. y Juez, T. (2003) . " Trabajos Actitudes ". Manual de Psicología . Volumen 12 : Psicología Industrial y Organizacional (pp.255-276)
18. Jarrín, A. (2007). Cultura organizacional y reinserción empresarial: De la ciencia a la conciencia. *Signo y Pensamiento*, 26(51), 161-167. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/748408525?accountid=45668>
19. Jiménez, Gabriel (2011) Índice de Rotación de Personal: Determinación del Costo de la Rotación de Personal , Ediciones Shamuco Dragón
20. Kaluf, C. (2005). Diversidad Cultural. Chile: Ediciones AMF Imprenta
21. Lupano, M. L., & Castro, A. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*, (85), 89-110.
22. Maraña. M. (2010). Cultura y Desarrollo Evolución y perspectiva. España: Ediciones Producción Editorial SRB.
23. Nader, M. (2014). Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: Hacia un modelo de organización saludable en Colombia/. *Estudios Gerenciales*, 30(130), 31-39. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1542385781?accountid=45668>
24. Obando Millán, María Patricia Del V. Rotación de personal en la empresa SIGO S.A. Trabajo de Grado, 2009.

25. Ortega, Alemán, Brito, Rueda, Salcedo. (2011). Cultura organizacional de enfermería dominante en un hospital de la Secretaría de Salud de Morelos, México: Ediciones ISSN Impresa.
26. Reyes, Ponce, Agustín. (1991). Administración de personal. Relaciones Humanas. Primera parte. Editorial Limusa .
27. Robbins, Coutler, (2010). Administración. México: ediciones ... CASA libro
28. Schein, Edgar (1992). Cultura Organizacional y Liderazgo. Barcelona, Edit. Plaza y Janes.
29. Senge, P. (2005). La quinta disciplina. Buenos Aires: Ediciones Granica.
30. Soria, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México*. Red Académica Iberoamericana Local - Global, Grupo EUMEDNET Universidad de Málaga, España; Cota, B. y Calvillo, F. Capitulo 2: *La cultura organizacional como factor condicionante de la productividad: El caso de una empresa de la industria del plástico en Jalisco*, 36-65.
31. Vertel, A. (2013). Cultura organizacional: Evolución en la medición /Cultura organizacional: Estudios Gerenciales. Cali: Ediciones Publicaciones y Revistas Sociales y Humanísticas.
32. Werther, William y Davis, J. (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos. México, Editorial McGraw Hill; p. 260.
33. William B. Werther, Jr. Keith Davis (1996). Administración de personal y recursos humanos. México. Editorial: Mac Graw – Hill Edición: Quinta

LINCOGRAFÍA:

1. Reyes Regina Julio 2007. La rotación cuesta caro. Recuperado el 31 de Marzo 2011 disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/midinero/2007/6/la-rotacion-de-personal-cuesta-caro>

REFERENCIA CUADROS:

1. ⁵www.google.com.ec/search?q=CULTURA+ORGANIZACIONAL&rlz=1C2VFKB_enEC633EC633&biw=1366&bih=667&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=3npbVcaTC8aegwSv8YDoDw&ved=0CAYQ_AUoAQ. Eticinnovaorg.blogspot.com
2. ⁹www.google.com.ec/search?q=CULTURA+ORGANIZACIONAL&rlz=1C2VFKB_enEC633EC633&biw=1366&bih=667&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=3npbVcaTC8aegwSv8YDoDw&ved=0CAYQ_AUoAQ. Eticinnovaorg.blogspot.com
3. ¹¹www.google.com.ec/search?q=CULTURA+ORGANIZACIONAL&rlz=1C2VFKB_enEC633EC633&biw=1366&bih=667&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=3npbVcaTC8aegwSv8YDoDw&ved=0CAYQ_AUoAQ. javiera-m.webnode.cl
4. ¹⁸www.google.com.ec/search?q=CULTURA+ORGANIZACIONAL&rlz=1C2VFKB_enEC633EC633&biw=1366&bih=667&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=3npbVcaTC8aegwSv8YDoDw&ved=0CAYQ_AUoAQ. www.kaprojects.com
5. ²¹www.google.com.ec/search?q=CULTURA+ORGANIZACIONAL&rlz=1C2VFKB_enEC633EC633&biw=1366&bih=667&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=3npbVcaTC8aegwSv8YDoDw&ved=0CAYQ_AUoAQ. diario.latercera.com
6. ³⁰https://www.google.com.ec/search?q=pir%C3%A1mide+de+maslow&biw=1607&bih=766&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=49JcVd34OoulNqLvgKgE&sqi=2&ved=0CAYQ_AUoAQ&dpr=0.85. www.psicologialaboral.net
- 7.