



Protocolo de investigación

**LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN PYMES EN EL
MUNICIPIO DE PICHUCALCO, CHIAPAS**

Presenta:

Diana Laura Álvarez Capetillo

Docente:

Mtra. Yaneth Fabiola Solórzano Penagos

PASIÓN POR EDUCAR

SEMINARIO DE INTEGRADOR I

3° cuatrimestre

MAD01SSC1020-A

I. MARCO REFERENCIAL

ANTECEDENTES INTERNACIONALES Y NACIONALES

La rotación de personal se muestra de manera constante y se ve reflejada en gran parte de las organizaciones y no importa el país, un estudio realizado por año reveló la efectividad del capital humano, donde en primer lugar se encuentra Asia con un 10.7% de rotación, Estados Unidos con un 6.4% y México que se representa con un 5.4% la cual representa una disminución a comparación del año 2013 que se representaba en un 8.9% (Saragota, 2014). El clima laboral como la rotación del personal, tiene suma relación ya que, si el clima laboral no es el adecuado dentro de la organización, el colaborador no se siente en un ambiente agradable, puede ser un factor que propicie la rotación del personal, que trae consigo innumerables cambios y si ésta es en exceso provoca pérdidas en la empresa y que esta no logre cumplir sus objetivos determinados (Criollo, 2014).

La rotación en México está expresada en términos de satisfacción, salarios y crecimiento económico y es un factor de pérdidas monetarias significativas que dañan los resultados de las empresas. De acuerdo a un análisis de capital humano realizado por PWC Nuestro país tiene el nivel de desvinculación más alto en América Latina.

En comparación por ejemplo de Colombia (2.2%) o Argentina (3.2%), en nuestro país es el (5%). Uno de los mayores factores es la inversión que realizan las empresas anualmente en la búsqueda de talento, en México invertimos en promedio \$387 dólares, contra \$475 en Latinoamérica, y la diferencia se vuelve más grande con Europa (\$737) y Estados Unidos de América(\$3375), no es de extrañarse entonces que existan muchos puestos donde el personal no es el indicado, no por falta de talento, sino por tener sus capacidades en otras funciones que minimizan su productividad, es decir la rotación en nuestro país no solo afecta en términos monetarios sino en los resultados finales.

(Galindo, 2017). En su tesis que se titula como: “Efecto de la rotación de personal en la rentabilidad de la empresa Prosegur Vigilancia y Seguridad Privada”, de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, de la ciudad de Bogotá Colombia de la facultad de ciencias

empresariales para optar el título de especialista en finanzas, cuyo objetivo general indicó que fue establecer como afecta la rotación a la empresa, en el estudio realizado su diseño de investigación fue aplicada, de enfoque cualitativo, descriptivo y experimental, su población y muestra es de 1759 individuos, cuyas conclusiones fue, es importante que la empresa comprenda como gestionar el talento humano y no se vea afectado por los costos de rotación. A partir de lo anterior, la compañía puede enfocarse en la consecución de sus objetivos de para poder alcanzar una rentabilidad, originando la eficiencia en las operaciones y el sostenimiento de capital, avalando la solvencia y estabilidad de la organización. Una compañía que no tiene intención de conservación de sus trabajadores, está dispuesta a pagar el precio que se originan como resultado de la rotación de personal no controlada, así mismo asumen las implicaciones adicionales que se presenten. Estos costos no los tienen medidos adecuadamente por tal motivo minimizan la importancia de la rotación de personal. Es idóneo considerar este trabajo de investigación como antecedente para el desarrollo del estudio de investigación, no solo porque comparte la variable, sino que se considera que sus conclusiones están alineadas con la problemática planteada.

- **Nacionales**

(Reyes, 2016). En su tesis con título: “Factores que originan la rotación de personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia de Trujillo 2016” de la universidad Cesar Vallejo para obtener el título profesional de licenciada en administración, cuyo objetivo general fue buscar los factores principales que ocasionan rotación de personal, el método de estudio que utilizó fue, investigación descriptiva, diseño de investigación no experimental descriptivo de corte transversal, su población y muestra es de 14 individuos, el tipo de muestreo es no probabilístico, su técnica e instrumento que utilizó fue la entrevista y una guía de entrevista. Sus conclusiones fueron, al realizar el análisis del personal que se desvincularon de la empresa en ventas de la FC de Trujillo se logró identificar que la rotación es ocasionada por la atmósfera de trabajo, el sueldo percibido, capacitaciones, la forma como se les considera a los trabajadores, así mismo también las oportunidades de estudios y una mejor oportunidad de trabajo. El sueldo es un elemento causante de rotación del personal, según el resultado estadístico el 79% de los trabajadores involucrados en la investigación indicaron que el sueldo por comisiones no es beneficioso, al contrario, manifestaron que es desmotivador y sienten que no recompensa o que no es valorado su trabajo realizado. Las relaciones humanas por lo contrario no ocasionan

rotación de trabajadores, a pesar que no hay una buena comunicación entre las unidades de la organización, solamente les importa cómo se desarrolla en su ambiente de trabajo.

ANTECEDENTES REGIONALES

En los últimos años el Sector Hotelero de la ciudad de Palenque, Chiapas se ha visto impactado por un alto índice de rotación de personal, inquietando a los gerentes por las afectaciones en el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados. Cabe mencionar que no se existe un registro e investigación de la rotación de personal realizada en la ciudad de Palenque, Chiapas que indique un dato histórico como referencia. Acontece que el departamento de recursos humanos o gerente de los hoteles tiene la encomienda de poseer una plantilla vasta con la finalidad de brindar un servicio de calidad, por tal motivo se procede al reclutamiento de un nuevo personal para llenar los espacios faltantes de la plantilla. Realizado el proceso de selección, se deriva a la capacitación del nuevo personal para mantener una calidad en el servicio en miras en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Después de tres a cinco meses el trabajador toma la decisión de separarse de la empresa por diferentes motivos, transformándose en un ciclo perjudicial para la organización.

En pláticas informales con ejecutivos de recursos humanos y gerentes de hoteles en la ciudad de Palenque, Chiapas, revelan que viven un alto índice de rotación de personal. Explayando, estos personajes durante el tiempo de trabajo dentro de la industria hotelera, han percibido que el empleado de bajo rango o sin experiencia es propenso a separarse de la organización a los pocos meses de contratación, otra observación con la alta rotación, sucede cuando es temporada baja en afluencia turismo, principalmente con los empleados ya capacitados, debido a que las propinas disminuyen considerablemente afectando sus intereses y satisfacción dentro del trabajo lo que lleva a la decisión de romper la relación laboral e ir en busca de otras oportunidades, comúnmente los destinos turísticos como Cancún y Ciudad del Carmen. Asimismo, dentro de las pláticas se identificó que los hoteles de una y dos estrellas no cuentan con un profesional en el área de recursos humanos. Las actividades relacionadas con el área de recursos humanos se realizan de manera empírica por parte del gerente o dueño del hotel, debido a que no están

formados en los temas de la administración de recursos humanos. Los hoteles de una y dos estrellas en la ciudad de Palenque, Chiapas representanta aproximadamente un 40%.

Como bien se menciona en los antecedentes regionales considerando uno de los municipios de la región de Chiapas, se dan a conocer causas que generan la rotación de personal. En este apartado la información fue muy escasa. Pero retomando los antecedentes en base a nuestro espacio de investigación siendo el municipio de Pichucalco, se ha percatado que muchos de los aspectos plasmados son los que han llevado a la rotación de personal en las pymes en nuestro municipio, como por ejemplo; la mala planeación u organización del personal no han sido la correcta conllevando a un clima laboral no adecuado en donde personal no se siente a gusto o bien la experiencia de la elección del personal a contratar no ha sido la correcta.

II. MARCO TEORICO

En este apartado se presentan algunas referencias fundamentales que se deben analizar como antecedentes que muestran la poca relevancia que se ha dado al fenómeno de la rotación de personal, sus causas y sus consecuencias. Con base en la revisión de algunas fuentes bibliográficas, cuya información es muy limitada, se hace relevante realizar más investigaciones sobre este tema. En la búsqueda del estado del conocimiento se hace mención de algunos trabajos relacionados directamente con el objeto de estudio.

Uno de los problemas a los que frecuentemente se enfrentan algunos sectores de la economía, es la inestabilidad laboral, aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización, y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante, sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración que pertenecen a empresas que proyectan una pobre imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad, lo que origina en muchos casos se haga una incorrecta selección del trabajador que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones, lo que provoca que en cierto momento esa persona vuelva a fluctuar hacia otra organización, esto puede ser por decisión de la propia compañía al descubrir que el trabajador seleccionado no es el idóneo para el puesto, o puede ser por solicitud de la propia persona que decide marcharse al localizar un

nuevo empleo que le permita satisfacer en mayor medida sus expectativas. Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral, sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, creando una fuerte competencia donde el trabajador será quién tome la decisión final y donde la satisfacción juega un papel importante en dicha elección. Hay un intercambio entre el mercado laboral interactuando recíprocamente las empresas y el personal operativo, teniendo una continua y mutua influencia. La oferta de un mercado corresponde a la demanda del otro y viceversa; la salida de uno es la entrada de otro.

- **La Rotación de Personal e Índice de Rotación de Humanos.**

Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto periodo de tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones. La salida de personal tiene que ser compensada a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema.

El índice de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos disponibles en cierta área, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales. La ecuación para medir la rotación de personal es la siguiente: Índice de rotación de personal = $(A / B) * 100$ A = Personal que sale de la organización. B = Promedio de personal durante el periodo a determinar.

- **Determinación de las causas de rotación de personal.**

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. Por tanto, es una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización. Como fenómenos externos podemos citar; la situación de la oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la coyuntura económica y las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo. Dentro de los fenómenos internos podemos citar: La política salarial de la organización, la política de beneficios de la organización, las oportunidades de crecimiento, el tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización, la cultura organizacional

y las políticas de reclutamiento y selección de recursos humanos, etc. La información recabada a través de las entrevistas de desvinculación y de otras fuentes permiten un análisis de la organización, de su ambiente y consecuentemente una evaluación de los efectos de la política de recursos humanos desarrollada por la organización que determina las alteraciones necesarias, con miras nuevas estrategias que permitan subsanar sus efectos sobre la rotación del personal.

- **Ausentismo**

El ausentismo, es la ausencia del trabajador a la empresa no ocasionada por enfermedad, o permiso legal, se podría definir en forma más clara que el ausentismo es la suma de los días en que los empleados de una empresa no están en su trabajo.

- **Remuneraciones y/o Compensaciones**

Teniendo en las consecuencias de rotación propuestas por Chiavenato, una de las variables es la remuneración, prestaciones y servicios sociales, así como proporcionar un contexto físico y psicológico agradable y seguro para trabajar, como la motivación para trabajar y generar a su vez resultados positivos para el trabajador y su empleador. (Chiavenato, 2007 a. 279).

En la actualidad uno de los temas con mayor relevancia es conocido como remuneraciones o compensaciones. “La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. La remuneración puede ser directa o indirecta” (Chiavenato, 2007 a. p.301).

Remuneración directa e indirecta: La remuneración directa es aquella que recibe el empleado en forma de salario, bonos, premios y comisiones. “El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y los servicios que presta durante determinado tiempo” (Chiavenato, 2007a, p. 301).

Estos salarios son la relación directa entre el empleador y sus trabajadores. Mientras que “La remuneración económica indirecta es el salario que se desprende de la cláusula del contrato colectivo de trabajo y el plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización” (Chiavenato, 2007a, p. 301). Es decir, el salario indirecto a aquel que incluye todo lo que son:

vacaciones, gratificaciones, bonos, horas extra, subsidio de transporte y alimentación, seguro de salud, entre otros.

En consecuencia, tanto la remuneración directa como la indirecta, es la suma del concepto que abarca la remuneración que reciben los empleados dentro de las organizaciones. Al igual que la remuneración, existen diferentes aspectos tales como orgullo, autoestima, reconocimiento, motivación, entre otros, que afectan directa e indirectamente las compensaciones. Por lo tanto, la suma de todos estos factores ayuda a retener o no a los empleados dentro de las organizaciones.

Incentivos: Los premios o incentivos son aquellos que representan ciertas recompensas tanto tangibles como intangibles, a cambio de las cuales las personas se vuelven parte de la organización. Por ende, al hacer parte de la organización, están invirtiendo tiempo, conocimiento, capacidades, habilidades y esfuerzo dentro de la organización. (Chiavenato, 2007 a. p 82).

En este contexto, Maus and Gram (2003 en León 2013) afirman que “las recompensas totales incluyen todo tipo de recompensas, indirectas como directas, e intrínsecas como extrínsecas” (p. 16), es decir, todo aquello que está relacionado con sueldo, bonos, beneficios, entre otros, están conectados entre sí.

A la fecha se puede decir que las personas cada vez más están trabajando por alternativas diferentes de compensación. Es decir, el salario emocional está influenciado de forma positiva en el salario, desarrollo profesional, reconocimiento, desafíos, entre otros. Por lo tanto, los trabajadores no solamente están buscando satisfacción monetaria, sino también las no monetarias (reconocimiento, etc.), relacionadas con la motivación de las personas. (Arias, Portilla & Castaño. 2008. p. 266-267).

- **Fenómenos externos:** Los fenómenos externos de una organización son aquellos que constituyen un segmento del contexto en el que se desarrolla las operaciones de una empresa y del resto de empresas tales como (Chiavenato, 2011) señala algunos de ellos

así como el ambiente de intercambio de recursos humanos, es decir de gente activamente buscando trabajo, coyuntura económica favorable o desfavorable que pueden ser causados algunos de ellos por políticas, naturales o sociales y ofertas de empleo (p. 119).

- **Fenómenos internos:** Son aquellos aspectos que intervienen en su actividad y dirección de la organización pero dichos aspectos pueden ser cambiados o mejorados, según (Chiavenato, 2011), los fenómenos internos son aquellos que están representados por los indicadores debilitados de la empresa así como la política salarial, tipo de supervisión ejercido sobre los empleados, oportunidades de crecimiento laboral, tipo de relaciones humanas, ambientes físicos de labores, cultura organizacional, políticas de incorporación y selección, criterios y programas de capacitación, juicios de evaluación de desempeño (p. 120).

- **Liderazgo Motivacional**

El liderazgo motivacional está directamente relacionado con la motivación, concepto que se explicó anteriormente. Es por esta razón, que un líder motivacional es aquella persona que está en constante crecimiento y no le teme a los errores, por lo tanto, está dispuesto a enfrentarlos y corregirlos. Además, tiene la habilidad para escuchar a los demás (Gómez. SA. p. 67).

Según Romero García (en Salom de Bustamante & Barreat, 1996) propuso “un liderazgo motivacional, definido como la influencia que unas personas ejercen sobre otra basada en características personales particulares” (p. 3). Afirmando que está sustentado en aquellas motivaciones personales que estimulan a las personas que lo rodean, en características tales como el compromiso y la responsabilidad con los objetivos y metas propuestas. En los líderes motivacionales predomina la flexibilidad, fortaleza, excelencia y esperanza activa, los cuales estimulan la participación y el aprendizaje de sus colaboradores. Por otra parte, se dice que además de tener una gran cultura en la organización, es fundamental que los líderes atraigan, enseñen e inspiren, generando así una orientación firme al desempeño y manteniendo un ambiente abierto y de confianza. (Castaño, Montoya & Restrepo. 2009a. p 90 y 93). Por lo tanto, el liderazgo y la motivación son factores que van de la mano, y están o deben estar

presentes en las instituciones, con el objetivo de lograr con el cumplimiento de las metas y propósitos de cada una de ellas, y a su vez, tener grupos de trabajo estables, eficientes, carismáticos, comprometidos, y alineados con la cultura.

FUNDAMENTACION TEORICA

FUNDAMENTOS CIENTÍFICOS Y FILOSÓFICOS

Rotación de personal. Según (Chiavenato, 2014) el estudio de la fatiga humana o cansancio es ocasionado por los esfuerzos innecesarios o esfuerzos extras que no están involucrados directamente en el desarrollo del trabajo asignado; por lo tanto, se debe evitar para aprovechar el máximo desempeño del trabajador (p. 45)

$$\text{Formula: } \textit{Indice de rotación personal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{PE}$$

Fuente: (Chiavenato, 2011, p. 118)

Donde: A = Entradas.

D = Desvinculaciones.

PE = Promedio de empleados en un periodo (suma la cantidad de trabajadores al inicio y final y se divide entre dos).

De acuerdo al estudio de los movimientos basados en la anatomía y la fisiología, según (Chiavenato, 2014), el ingeniero Gilbreth realizó diversos estudios sobre las causas de la fatiga o agotamiento en la productividad del obrero con lo cual llegó a comprobar que el cansancio induce al trabajador a bajar su rendimiento productivo y a su vez su calidad de trabajo, perder tiempo, aumentar la rotación de personal, causarle enfermedades e incluso accidentes, en última instancia reducir su capacidad de rendimiento.

Según (Chiavenato, 2011), manifiesta que la rotación de personal no necesariamente es una causa, sino esto es un efecto como resultado de algunos fenómenos internos o externos de la empresa que logran influir en la actitud y el comportamiento de los trabajadores (p. 119).

La rotación de personal no siempre es una ventaja también, hay empresas que prefieren que este índice sea muy bajo; por lo tanto, para retener a sus trabajadores utilizan diversos métodos, así como aumentos de sueldos, venta de acciones para los empleados, compensaciones por rendimiento, ascensos ya que los costos de rotación pueden llegar a ser muy altos por eso tratan de reducirlos utilizando por ejemplo las multifunciones para evitar que un solo trabajador se vuelva indispensable.

Para Pigors y Meyers (1985), la rotación de personal es el grado de movilidad interna de los empleados; evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización. Para ellos cada tipo de rotación tiene sus propias causas. Las causas de la rotación inevitable son: enfermedades crónicas, accidentes que producen lesiones parciales o totales permanentes, la muerte y la jubilación. Las causas de rotación evitable son: insatisfacción, bajos sueldos, mala integración del trabajador a la organización, falta de identificación del empleado con los objetivos de la organización, mala selección del personal, falta de movilidad interna (programa de ascensos y traslados). Las causas de rotación saludable son: ascensos, promociones y traslados que permiten atraer gente nueva que enriquezca con su experiencia, conocimientos, idiosincrasia, iniciativa y potencial a la organización. Las principales consecuencias de la rotación excesiva de personal son: daños a la moral, imagen de la organización a la comunidad, pobre integración del personal y la generación de actitudes de rechazo hacia el producto, organización, marca y servicios que ofrece la organización, incrementar los costos de selección y mermas en la calidad y productividad de la empresa.

Son muchas las causas por las cuales existe una gran rotación de personal en las organizaciones mexicanas. Para algunos el factor económico es el principal (sueldo del trabajador y situación económica por la que atraviesa el país), para otros es la falta de especialización de la población trabajadora; se afirma que existen fuentes de empleo para personal calificado, pero, la mayoría de las personas tiene poca preparación; otro fenómeno es la infinidad de centros de trabajo en que aparecen anuncios que solicitan trabajadores generales o ayudantes, en donde se ofrecen

salarios mínimos o poco mayores, por ello no resultan atractivos para nadie; de tal manera que si un trabajador acepta un empleo así, lo abandonará en poco tiempo para buscar mejores oportunidades, mayor ingreso y desarrollo profesional.

La rotación de personal por sí misma es un problema grave porque genera elevados costos de reclutamiento, selección, capacitación, desperdicios, mermas, retrabajos, toma de decisiones inadecuadas y replantación de actividades.

Un programa de calidad total implica: constancia, disciplina, paciencia, involucración, compromiso, trabajo en equipo, planeación de la calidad y un nivel óptimo de rotación de personal. El autor cita un ejemplo de una industrial petroquímica que se vio dañada por la alta tasa de rotación de personal, dando los datos siguientes: 60% de rotación en personal del comité de dirección y 50% personal total de la empresa, lo cual trajo como consecuencia retrasos en el programa de calidad, incumplimiento de los objetivos establecidos, lenta capacidad de respuesta de mandos medios y operarios.

La rotación de labores consiste en asignar tareas cambiantes. Los puestos no cambian en sí mismos; son los empleados quienes rotan. La rotación rompe la monotonía en el trabajo especializado porque requiere el uso de hábitos diferentes. La organización obtiene beneficios de este tipo de programas, porque los trabajadores se hacen competentes para el desempeño de varias labores, lo que además mejora la auto imagen del empleado. Cuando un departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar reduciendo el costo de la rotación.

- **Las teorías de las necesidades del ser humano.**

Para el desarrollo de este trabajo es relevante considerar las teorías del comportamiento humano, las cuales son fundamentales para tratar de entender el posible comportamiento de un trabajador, lo cual repercute al tomar alguna decisión a lo largo de su vida. He aquí su gran relevancia para este trabajo siendo las principales las siguientes:

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.

La jerarquía de necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades del déficit (Déficit needs); el nivel superior se le denomina como una necesidad del ser (being needs). La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, las necesidades del ser son una fuerza continua (Maslow, Abraham Harold, 1991). La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo una vez que se han satisfecho necesidades inferiores en la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento hacia arriba en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía.

Elton Mayo.

Uno de los principales precursores del enfoque humanista es Elton Mayo (1880- 1949) cuyo enfoque liberal y democrático surgió como una teoría opuesta a la teoría clásica, basada en las obras de Taylor y Fayol, dispuesta a humanizar la administración de las empresas y fortalecer y reforzar sus puntos de vista. Los principales aportes de esta teoría, a las Teoría Administrativa y específicamente a La Gestión del Talento Humano, se concentra en el esfuerzo de humanizar la empresa, haciendo énfasis en la organización informal, los grupos sociales, las comunicaciones, la motivación, el liderazgo, los enfoques participativos.

Teoría de Herzberg

Esta teoría también es conocida como teoría de dos factores, la cual nace después de realizar y publicar las conclusiones en el libro de “La motivación para el trabajo” en 1959, donde encontró dos (2) factores que intervienen en la satisfacción de los empleados, la primera es la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la segunda es la necesidad de crecer emocional e intelectualmente, las cuales influyen directamente en la motivación de las personas (Andrade, Torres, Ocampo & Alcalá. 2012a. p. 6).

Los factores motivacionales están relacionados con los sentimientos individuales, reconocimiento, necesidades de autorrealización, mientras que los factores de higiene influyen al ambiente externo, tales como el salario, condiciones físicas y de ambiente, entre otras.

Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

- Factores motivacionales o de función: son los que están relacionados con el trabajo que él desempeña por ejemplo el reconocimiento, el trabajo estimulante y el crecimiento y desarrollo personal.
- Factores ambientales o higiénicos: localizados en el ambiente que los rodea y están manejados por la empresa por ejemplo las condiciones de trabajo, el que nunca se logra satisfacer totalmente las necesidades del ser humano.

Las teorías de la motivación expuestas por Maslow y Herzberg son muy relativas. Algunas investigaciones recientes presentan resultados que ponen en duda su validez. La contribución de las teorías puede resumirse en:

- ✓ Los individuos pueden verse como poseedores de necesidades o motivos generalizados. Estas necesidades pueden ser distribuidas en una jerarquía que va de las necesidades fisiológicas y de seguridad a las necesidades de autorrealización;
- ✓ Estas necesidades y motivos pueden entenderse como una influencia directa sobre el comportamiento;
- ✓ El comportamiento se explica, entonces, a partir de una necesidad o motivo el se basa;
- ✓ Existe UN conflicto básico entre las necesidades de los individuos y los objetivos de organizaciones;
- ✓ Este conflicto se resuelve no mediante técnicas
- ✓ de relaciones humanas sino mediante cambios en la estructura organizacional;
- ✓ La mejor forma de organización es aquella que busca optimizar la satisfacción de necesidades individuales y organizacionales a través de los siguientes medios: estímulo, a la formación de grupos de trabajo estables y de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones; buena comunicación y supervisión

clara; estructuras no burocráticas que funcionan más por la fijación de objetos que a través de la jerarquía de autoridad.

Idalberto Chiavenato.

Un trabajo revisado para el análisis de este estudio fue el realizado por Idalberto Chiavenato en su obra Administración de Recursos Humanos (1983), quién describe teóricamente a la organización como un sistema abierto que se caracteriza por el incesante flujo de recursos humanos que necesita para poder desarrollar sus operaciones y generar resultados. A este flujo de entradas y salidas de personal que se presentan en una organización a este se le da el nombre de rotación de personal (Idalberto Chiavenato 1983, p.154-156). En toda organización saludable ocurren normalmente un mínimo volumen de entradas y salidas de recursos humanos ocasionando una rotación de la cual pudiéramos decir que es positiva ya que mantiene a la organización de nuevas ideas.

REFERENTES CONCEPTUALES

- **Rotación de personal:** 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) (Álvarez, 2013).

Según Paredes (2011) consiste en la renovación constante de personas en una empresa debido a las bajas (retiros) y altas (ingresos) que haya durante un período específico de tiempo. Si el índice de rotación es muy bajo, existe un estancamiento y envejecimiento del personal; si el índice de rotación es muy alto, hay muchas personas retirándose de la organización, lo cual puede perjudicar a la misma.

Es un concepto muy importante en el ámbito empresarial. Se trata de la situación en la que una persona trabajadora llega a la empresa y tras un corto periodo de tiempo se marcha. La cual tiene importantes repercusiones en la organización.

La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. por lo cual es necesario la selección de personal correcta a cargo de expertos para evitar ciertas incertidumbres.

- **Remuneración:** Es la contraprestación que recibe el trabajador por haber puesto a disposición del empleador su fuerza de trabajo.

La remuneración tiene distintos sentidos o importancia para el trabajador, la empresa o la Sociedad. Para el Empleado representa un medio de vida, de subsistencia, un reconocimiento económico por su trabajo que garantiza la cobertura –en mayor o en menor medida- de sus necesidades.

- **Recurso humano:** Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.
- **Clima laboral:** Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. También se le considera como el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización.

Un agradable clima laboral es sumamente importante para lograr la satisfacción de los trabajadores y, por lo tanto, en su productividad. Tener un buen clima laboral es la clave para que una empresa aumente su productividad y tenga trabajadores eficientes, leales y felices.

- **Motivación:** Son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. (Arias Galicia, 2004, p. 237).

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ✓ Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. Mexico: Mc Graw Hill.
- ✓ Chiavenato, I. (2014). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill.
- ✓ Galindo, C. D. (2017). Efecto de la rotación de personal en la rentabilidad de la empresa Prosegur Vigilancia y Seguridad Privada. Bogotá, Bogotá, Colombia. Obtenido de : https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/5805/TFS_GalindoCarvajalDeyssiDayana_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- ✓ Reyes, P. L. (2016). Factores que originan la rotación de personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia de Trujillo 2016. Trujillo, Trujillo, Perú. Obtenido de: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/450/reyes_pl.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- ✓ Andrade, S; Torres, B; Ocampo, G & Alcalá, E. (2012). Teoría de la Motivación–Higiene de Herzberg. Caracas. Tomado de <http://prof.usb.ve/lcolmen/Trabajo-Grupo1-seccion-02.pdf>
- ✓ MASLOW, Abraham Harold (1991), Motivación y personalidad, Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- ✓ ARIAS Galicia, F. Y Heredia Espinosa, V. “Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño” 3ª. Ed. México. Trillas (2004), p. 688 – 695.