

# **UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**

ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



## **TESIS DE GRADO**

Análisis de Factores de la Rotación de Personal y su  
Influencia en la Productividad del Hospital Dr. Roberto Galindo Terán

Universitaria: Singly Ballivian Barroso

Tutor: Lic. Oscar Alba Bastos

Cobija – Bolivia

2019

## DEDICATORIA

Dedico esta Tesis principalmente a Dios, por ser mi guía y fortaleza para concluir este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados que se tiene como persona.

A mis padres y hermano, quienes han creído en mí siempre, por inculcarme buenos principios, por su amor, trabajo, sacrificio y sobre todo dándome ejemplo de superación y humildad enseñándome a valorar todo lo que tengo durante todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.

A mis hijos por entender que mediante el proceso de elaboración de esta tesis, fue necesario realizar sacrificios como momentos a su lado, y otras situaciones que demandaban tiempo, tiempo del cual los dueños eran ellos, y porque son el motor y la motivación que me obligan a funcionar y ser cada día mejor.

Este documento es un esfuerzo grande que involucra a todas las personas cercanas a mí que han sido participes de este sueño han contribuido, apoyado a la consecución de este logro y han hecho que el trabajo se realice con éxito.

## **Agradecimientos**

El agradecimiento de esta tesis va dirigida primeramente a Dios por bendecir mi vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a mis padres Angel y Narda, a mi hermano Prassanth y mis hijos André Matheus y Ángel Adriano por ser los principales promotores de mis sueños y anhelar siempre lo mejor para mi vida, gracias por sus consejos y apoyo incondicional.

Agradezco también a mi tutor de Tesis el Lic. Oscar Alba Bastos, por haberme guiado, no solo en la elaboración de este trabajo de titulación, sino a lo largo de mi carrera universitaria y haberme brindado el apoyo para desarrollarme profesionalmente y seguir cultivando mis valores.

A la Universidad Amazónica de Pando por permitirme concluir con una etapa de mi vida, gracias por la paciencia, orientación y guiarme en el desarrollo de esta investigación.

Así, también agradezco a todos mis compañeros de aula durante todos los semestres de Universidad ya que gracias al compañerismo, amistad y apoyo moral que me han aportado en un alto porcentaje las ganas de continuar adelante en mi carrera profesional.

Para finalizar agradezco a todos mis familiares y amigos que me ayudaron de una manera desinteresada, gracias infinitas por toda su ayuda, buena voluntad y su apoyo moral que me permitieron permanecer con empeño, dedicación y cariño, en fin a todos quienes contribuyeron con un granito de arena para culminar con éxito la meta propuesta.

## **Resumen**

En las instituciones de hoy en día, constantemente se tiene que luchar con la rotación del personal y las consecuencias que esto trae en términos de productividad y desempeño. Las personas están en una búsqueda constante de mejorar su situación profesional y personal y toman decisiones respecto a su situación laboral tomando en consideración diversas condiciones. Este trabajo busca descubrir las causas que llevan a las personas a renunciar a su trabajo y analizar las situaciones preferidas de los trabajadores con relación al salario. Para llevar a cabo este estudio, realizamos una encuesta a 80 colaboradores que trabajan en las diferentes unidades administrativas del Hospital Roberto Galindo Terán. Los resultados obtenidos indican que existe diferencia entre los factores que han hecho que una persona renuncie y los que harían que una persona que no ha renunciado lo haga. Las personas que no han renunciado colocan el salario, la mala relación con el jefe y tenso ambiente laboral como las razones (en orden de prioridad) por las cuales se verían motivados a poner su renuncia, mientras que los que sí han renunciado alguna vez ponen el salario como tercera en orden de prioridad y que no se cumplieron sus expectativas laborales o que este dejó de ser un reto como el primero y segundo lugar.

**Palabras claves:** Factores de rotación, productividad, desempeño, motivación.

## **Abstract**

In today's institutions, you constantly have to fight with staff turnover and the consequences that this brings in terms of productivity and performance. People are in a constant search to improve their professional and personal situation and make decisions regarding their employment situation taking into account various conditions. This work seeks to discover the causes that lead people to quit their job and analyze the preferred situations of workers in relation to salary. To carry out this study, we conducted a survey of 80 employees working in the different administrative units of the Roberto Galindo Terán Hospital. The results obtained indicate that there is a difference between the factors that have caused a person to resign and those that would cause a person who has not resigned to do so. People who have not resigned place the salary, the bad relationship with the boss and tense work environment as the reasons (in order of priority) for which they would be motivated to put their resignation, while those who have resigned ever put the salary as third in order of priority and that their labor expectations were not fulfilled or that this ceased to be a challenge as the first and second place.

**Keywords:** Rotation factors, productivity, performance, motivation.

# Índice

## Introducción

### Capítulo I

<b>1. Aspectos Generales</b>	1
1.1. Justificación	2
1.1.1. Justificación teórica	3
1.1.2. Justificación practica	3
1.2. Situación Problémica	4
1.3. Problema científico	5
1.4. Objeto de estudio	5
1.5. Alcance de la investigación	5
1.6. Objetivos de la investigación	6
1.6.1. Objetivo general	6
1.6.2. Objetivos específicos	6
1.7. Guía o idea científica a defender	6

### Capítulo II

<b>2. Desarrollo estructural teórico de la tesis</b>	8
2.1. Referencias conceptuales	8
2.1.1. Rotación	8
2.1.1.1. Que es rotación de personal	8
2.1.1.2. Rotación de personal Interna	8
2.1.1.3. Rotación de personal Externa	9
2.1.2. Salario	9
2.1.3. Organización	9
2.1.4. Clima organizacional	9
2.1.5. Mano de Obra	10
2.1.6. Tecnología	10
2.1.7. Productividad	10
2.1.8. Producción	10
2.1.9. Costos	11

2.2. Marco teórico	11
2.2.1. Rotación de personal	12
2.2.1.1. Causas que generan la rotación de personal	12
2.2.1.2. Diferencia entre Absentismo y rotación de personal	14
2.2.1.3. Cálculo de la Rotación de Personal	15
2.2.2. Cultura Organizacional	16
2.2.3. Clima organizacional	18
2.2.4. Productividad	19
2.2.4.1. Factores humanos que inciden en la productividad	20
2.2.4.1.1. Factores Individuales	21
2.2.4.1.2. Factores Grupales	22
2.2.4.2. La Productividad y sus factores de mayor influencia	23
2.2.4.2.1. Mano de Obra	24
2.2.4.2.2. Tecnología	24
2.2.4.3. Relación entre Rotación de personal y Productividad	25
2.2.4.4. Baja en la productividad	26
2.2.4.4.1. Riesgos – Afectación directa a la empresa	26
2.3. Marco referencial	27
2.4. Estudios previos del objeto de estudio	29
2.5. Diagnóstico del problema	31
<b>Capítulo III</b>	
<b>3. Diseño metodológico de la investigación</b>	<b>34</b>
3.1. Tipo de investigación	34
3.2. Enfoque de la investigación	35
3.3. Universo o población de estudio	35
3.3.1. Determinación del tamaño de la muestra	36
3.4. Selección de métodos y técnicas	36
3.4.1. Métodos	36
3.4.2. Técnicas de investigación	38
3.4.3. Instrumentos de levantamiento de información	40

## **Capítulo IV**

<b>4. Resultados y validación de la investigación</b>	42
4.1. Análisis sobre compensaciones y beneficios	42
4.2. Análisis sobre motivación	45
4.3. Análisis sobre liderazgo	47
4.4. Análisis sobre la carga laboral	48
4.5. Análisis de rotación en las unidades del hospital	49
4.6. Modelos de Retención de personal	50
4.7. Reflexiones sobre la validación de la investigación	51

## **Capítulo V**

<b>5. Conclusiones y recomendaciones</b>	53
5.1. Conclusiones	53
5.2. Recomendaciones	55

<b>Bibliografía</b>	56
---------------------	----

## **Anexos**

## Índice de Figuras

Figura 1. Aplicación de Cuestionarios

43

## **Índice de Tablas**

Tabla 1. Análisis Bibliográfico Vs Aplicación en la Institución	43
Tabla 2. Análisis de factores motivacionales	46
Tabla 3. Opinión Motivacional	46
Tabla 4. Análisis de Liderazgo	48

## **Introducción**

La presente investigación se realizó con el propósito de conocer la relación o la influencia entre los factores de rotación de personal y la productividad en el Hospital Dr. Roberto Galindo de nuestra ciudad. En base a este estudio se determinará que existe una relación inversa entre la productividad y los factores de rotación de personal.

También se determinará que el hospital afronta un problema con la alta rotación de personal, por lo que dentro de una posible recomendación a futuros investigadores desarrollar un programa de retención del talento humano con el fin de minimizar la rotación del personal y comprometer a los empleados con dicha institución.

De esta manera la institución puede incrementar su productividad teniendo empleados mejor capacitados e incentivados a cumplir con los objetivos y metas organizacionales.

## **Capítulo I**

**Aspectos Generales:** en este capítulo se cuenta con la justificación, la situación problemática, la formulación del problema científico, el objeto de estudio, el alcance de la investigación, los objetivos general y específicos, y la guía o idea científica a defender.

## **Capítulo II**

**Desarrollo estructural teórico de la tesis:** En este capítulo se desarrolló las referencias conceptuales, el marco teórico, el contexto referencial, los estudios previos del objeto de estudio y el diagnóstico del problema.

## **Capítulo III**

**Diseño Metodológico de la Investigación:** En este capítulo se incluyó el tipo de intervención, el enfoque de la investigación, el universo o población del estudio, la determinación de la muestra, la selección de los métodos y técnicas de investigación y los instrumentos de levantamiento de información.

## **Capítulo IV**

**Resultados y Validación de la Investigación:** En este capítulo se realiza todo el proceso investigativo obteniendo los resultados del análisis de las variables de estudio como también la reflexión sobre la validación de la investigación.

## **Capitulo V**

**Conclusiones y Recomendaciones:** En este capítulo se llegó a las conclusiones de acuerdo al planteamiento de los objetivos específicos y las recomendaciones de acuerdo con los resultados de la investigación.

## CAPITULO I

### 1. Aspectos Generales

La Rotación de Personal es un factor que tiene gran impacto en los recursos humanos de las organizaciones, ya que genera gastos innecesarios y crea un ambiente de tensión al no poder crear una estabilidad necesaria para el desarrollo óptimo de objetivos y metas.

La mayoría de los análisis de la rotación de empleados se ocupan primero de los factores motivacionales específicos del individuo y del medio organizacional, y después proyectan la influencia de estos factores sobre el número de renunciaciones, jubilaciones, etc. Se han documentado varias generalizaciones importantes acerca de las tasas de rotación.

Tradicionalmente, las tasas de rotación de empleados disminuyen a medida que aumentan los años de servicio, merman con el aumento de las destrezas exigidas en el cargo, son mayores entre mujeres que entre hombres y también lo son entre mujeres casadas que entre solteras; además, varían ampliamente de una organización a otra(Aguilar, V., 2015).

Como estas generalizaciones se han mostrado acertadas, son una base útil para proyectar las tasas de rotación. Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene un país por lo que hay que saber potenciarlo al máximo por ello es un reto para cualquier organización es conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cual pertenecen (Rosas, 2006).

Las generalizaciones no se prestan para el análisis específico ni consideran la naturaleza singular de una organización ni sus circunstancias de operación particulares. Con los años, se han identificado muchas variables que también influyen en las tasas de rotación (causas más específicas que las mencionadas arriba).

La rotación de personal no sólo afecta a la organización y al rendimiento de los trabajadores, sino que también influye en la cultura de la empresa y hasta en la marca empleadora. El detalle es que se puede analizar e identificar el índice de rotación de personal y poner solución a las causas que la provocan.

De esta manera se puede mencionar que la rotación de personal es un factor importante en la productividad y retener al personal hace que las empresas creen ventajas competitivas ante el mercado y una estabilidad en la prestación del servicio hacia el cliente y disminución de costos en la contratación y formación profesional.

### **1.1. Justificación**

Generalmente detrás de una excesiva rotación de personal se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos.

Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene un país por lo que hay que saber potenciarlo al máximo por ello un reto para cualquier organización es conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a las mismas, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores en base a los resultados de la organización.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal.

#### **1.1.1. Justificación teórica**

La justificación teórica se la realiza cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados,

hacer epistemología del conocimiento existente o cuando se busca mostrar las soluciones de un modelo.

Con el presente trabajo de investigación se pretende contribuir al conocimiento en el área de rotación de personal en las organizaciones y la productividad siendo importante conocer si existe relación entre ambas variables, motivadas por el hecho de que en estos momentos la rotación o fluctuación laboral constituye una característica en muchas de las instituciones de la región, lo que ha repercutido desfavorablemente en las mismas, y en el caso del Hospital Dr. Roberto Galindo Terán no es indiferente a este tipo de problemática.

### **1.1.2. Justificación práctica**

Esta investigación será de gran impacto ya que la rotación de personal, es la consecuencia de ciertos factores internos o externos en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal.

Dentro de los factores externos podemos citar la situación de oferta y demanda de Recursos Humanos, y entre los factores internos que ocurren en la organización podemos mencionar es la política salarial de la organización.

Así mismo porque los resultados obtenidos en dicha investigación contribuirán a la futura toma de decisiones por parte de la administración del H.R.G.T., referente a la rotación de personal ya que conoceremos su influencia en la productividad.

### **1.2. Situación problémica**

El objeto de estudio de la siguiente investigación será el análisis de los factores que producen rotación de personal y su influencia en la productividad del H.R.G.T. de la ciudad de Cobija. El origen se centra en el alto índice de rotación de personal existente en el Hospital Dr. Roberto Galindo Terán.

Una de las causas que puede provocar una mayor rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente exigido.

Por satisfacción entendemos a la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que ellos piensan que deberían recibir, esto es más una actitud que un comportamiento.

Los efectos más frecuentes en que se puede manifestar la insatisfacción laboral consisten en la salida de la organización que normalmente inicia con la búsqueda de otro empleo y culmina con la renuncia cuando el trabajador encuentra lo que estaba buscando.

También existe el abandono del trabajo, el cual se da cuando el empleado simplemente deja de asistir a su fuente de trabajo. Muy ligado a la motivación para renunciar o no están las necesidades del individuo, cuando una de ellas está insatisfecha se crea tensión en la persona que a la vez genera impulsos para la búsqueda de nuevas metas para satisfacer dichas necesidades.

La rotación laboral como contexto es uno de los principales problemas que enfrenta el Hospital Dr. Roberto Galindo Terán y que genera consecuencias negativas para cualquier organización porque una vez que una persona renuncia puede resultar difícil cubrir el puesto de trabajo vacante.

En muchos de esos casos suele hacerse una mala selección del personal que ocupará las vacantes, pues no existen muchas opciones dada la urgencia de algunos casos.

Es considerado un problema por los motivos directamente relacionados al trabajo en sí mismo, los motivos personales no dejan de ser un factor importante en la rotación laboral. Las situaciones personales que más frecuentemente pueden causar una renuncia, pueden ser problemas con la vivienda, carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los

niños, atención a familiares enfermos, salidas de la región, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte.

### **1.3. Problema científico**

En esta de investigación, se trata de establecer cómo afecta la tasa de rotación de personal a la productividad del Hospital Dr. Roberto Galindo Terán, y la repercusión que tiene este factor generando un bajo rendimiento laboral por parte de los colaboradores e impidiendo el logro de los objetivos propuestos. En base a lo expuesto anteriormente se formula la siguiente pregunta de investigación como el foco y la guía para el desarrollo del proyecto.

¿Cuáles son los factores de rotación de personal que influyen en la productividad del personal del Hospital Dr. Roberto Galindo Terán?

### **1.4. Objeto de estudio**

El presente trabajo de investigación llevará a cabo como objeto de estudio al personal administrativo del Hospital Dr. Roberto Galindo Terán que puedan o tengan una relación directa con la rotación de personal y la medición de la productividad, para lo cual se aplicará las técnicas de investigación y tendremos un resultado de la misma.

### **1.5. Alcance de la investigación**

El presente estudio explorará de manera específica los factores de la rotación de personal y su influencia en la productividad del personal administrativo en el Hospital Dr. Roberto Galindo Terán.

## **1.6. Objetivos de la investigación**

### **1.6.1. Objetivo general**

Analizar los factores de rotación de personal que influyen en la productividad del Hospital Dr. Roberto Galindo Terán, a fin de mejorar el rendimiento de los funcionarios.

### **1.6.2. Objetivos específicos**

- Elaborar un diagnóstico de los factores de rotación de personal en la institución.
- Aplicar indicadores para verificar los niveles de productividad del personal en la institución.
- Determinar la influencia de los factores de rotación de personal en la productividad

## **1.7. Guía o idea científica a defender**

A lo largo de esta investigación se estudiará métodos, indicadores, factores que determinen la relación entre estas variables (rotación de personal) y (productividad), y la incidencia que tiene la una en relación con la otra. Si bien es cierto se podría creer que tener una excesiva rotación de personal no garantizaría que la productividad del hospital tendrá un índice de productividad alto, no está comprobado por lo que será analizado en la presente investigación aplicado al Hospital Roberto Galindo Terán.

Adicionalmente la presente investigación evidenciará la importancia de la buena relación que debe existir entre el personal del hospital y el patrono, el trabajar en un buen ambiente laboral incentiva a la mano de obra a tener un rendimiento satisfactorio en cuanto al cumplimiento de sus actividades, así también el no mantener una buena relación laboral entre empleado y empleador perjudica el rendimiento del hospital, un trabajador motivado alcanzará niveles óptimos de productividad.

La rotación o fluctuación puede ser real o potencial, la primera es la salida consumada ante lo cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado, el segundo tipo

de salida está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse el cuál no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que esa persona tiene.

Ambos tipos de salidas pueden ser cuantificadas a través de diferentes indicadores los cuales no abordaremos en este trabajo, la diferencia está en la satisfacción de la persona al ejercer sus actividades en el cargo asignado, es más una actitud que un comportamiento el estar en un confort laboral motiva al empleado a desempeñar sus actividades de mejor manera lo que beneficiará al hospital.

## CAPITULO II

### 2. DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS

#### 2.1. Referencias conceptuales

Para efecto de la presente investigación se tomará como marco conceptual diferentes conceptos y definiciones referentes a las variables propuestas en el tema para efectuar la investigación estas variables son la rotación de personal y la productividad, por otro lado, se investigará conceptos relacionados a las variables antes mencionadas.

##### 2.1.1. Rotación

La rotación según la “Real Academia Española” describe a la rotación como acción o efecto de rotar, girar de manera simultánea y alternativa.

##### 2.1.1.1. Que es rotación de personal

Según Chiavenato (1990) en su libro de Administración de Recursos Humanos manifestó que para la organización uno de los aspectos de mayor relevancia y que se debe de tener siempre en cuenta para poder llevar un buen control en el direccionamiento de la empresa es la rotación de personal, mencionado aspectos es muy importantes para la dinámica organizacional, es por ello que se entiende a la fluctuación o rotación de personal a la variación de colaboradores tanto interna como externa de la organización.

##### 2.1.1.2. Rotación de personal Interna

Por otro lado, se define como rotación de personal interna a la circulación de los colaboradores dentro de la misma organización mencionó Chiavenato (2005), el cual además señala dentro de la misma investigación que una compañía que disponga de una circulación de personal interna puede ser una organización conscientemente productiva.

### **2.1.1.3. Rotación de personal Externa**

Muchos autores señalan a la rotación de personal como un agravante para la compañía si esta es de mucha reincidencia dentro de la organización, para efecto de la definición de la rotación de personal externa se tomará como referencia al estudio realizado por Chiavenato (2005) el cual detalló que la rotación de personal externa se define como la circulación del personal que entra y sale de la compañía es decir al despido e ingreso de colaboradores, además también señalo que la reincidencia de este factor puede incidir de manera negativa a la empresa.

### **2.1.2. Salario**

El salario es la remuneración que recibe el trabajador por el desempeño de sus labores dentro de la organización durante un tiempo determinado según Chiavenato (2005) menciona que el salario es una contraprestación en dinero es una forma de evaluar, medir el desempeño del trabajador y a su vez por esta vía motivarlo a un mejor rendimiento en el desempeño de sus actividades.

### **2.1.3. Organización**

Una organización es un conjunto de personas que se encuentran relacionadas para llegar a un mismo fin lucrativo Gairin, (2004) mencionó que las organizaciones pueden ser entes económicos con fines de lucro o sin fines de lucre dependiendo hacia qué dirección este encaminada dicha organización.

### **2.1.4. Clima organizacional**

Según García (2009) mencionó que: El ambiente laboral se ve envuelta en el personal mismo puesto que el ser humano por naturaleza es complejo y dinámico, por este motivo las organizaciones realizan las divisiones del personal para que no existan ese distinto tipo de ambiente y no generen problemas.

### **2.1.5. Mano de Obra**

Dentro de la innovación también existen diversos factores que inciden de una u otra manera sobre la productividad de la empresa tales como innovación en cuanto a la mano de obra es decir cambiar la mano de obra antigua por una mano de obra más actualizada que tenga conocimientos en cuanto a tecnología, la cual a medida que pasan los años va teniendo mayor influencia sobre las organizaciones, es por ello por lo que se debe tener una mano de obra actualizada en cuanto a este tema.

### **2.1.6. Tecnología**

Sin duda alguna la tecnología es una herramienta indiscutiblemente necesaria para que los negocios tengan un mayor alcance, según Sánchez (2004) mencionó que:

Después de dos décadas de lento crecimiento de la productividad en los países desarrollados, tanto la productividad laboral como la productividad multifactorial se aceleraron después de 1995. Una serie de trabajos intentaron demostrar que esta aceleración era consecuencia de las Tecnologías de la Información (p.85)

### **2.1.7. Productividad**

Prokopenko (1989) mencionó que a lo largo del tiempo el concepto de productividad se ha venido moldeando siendo así el científico detalla a la productividad como la efectividad con la que cuenta la organización, es decir lo eficiente que puede llegar a ser la empresa, la productividad puede representar el nivel de posicionamiento en el mercado de una compañía.

### **2.1.8. Producción**

Por otro lado, (Prokopenko, 1989) señaló que la producción es el término en el cual se representa los productos con los que cuenta la organización, la fabricación, elaboración de los bienes y servicios de la organización.

### **2.1.9. Costos**

Puede ser el gasto que representa el fabricar los bienes o servicios que posee la organización, los costos pueden ser un índice importante para determinar la productividad de la compañía según (Prokopenko, 1989) los costos son un pilar para la producción de la organización.

## **2.2. Marco teórico**

En la actualidad uno de los mayores retos que presentan las organizaciones es la gestión y dirección del Recurso Humano, por lo que el crear herramientas útiles mediante las cuales el personal adopte un compromiso con la empresa para obtener los mejores resultados de esta mano de obra proporcionando a la compañía ventajas competitivas sobre las demás organizaciones.

El talento humano puede ser uno de los recursos más importantes en la compañía por lo que contar con una sofisticada mano de obra que pueda combinar los demás recursos con los que cuenta la empresa por ejemplo tecnología, accesibilidad rápida a la materia prima, puede garantizar el obtener un mejor rendimiento dentro del esquema corporativo.

Hablando del recurso humano como un potencial para las organizaciones, se puede encontrar diversas estrategias que ayuden a un mejor control de la mano de obra, el capacitar y adiestrar personal organizándolo y motivándolo es una de ellas, por lo que se debe tener en claro la conducta del trabajador, otras de las herramientas que se pueden utilizar para generar una posible dinámica en las empresas es la rotación de personal por lo que en los consiguientes para la presente investigación se procede a detallar los diferentes aspectos, recursos, caracterizaciones de esta variable.

### **2.2.1. Rotación de personal**

Chiavenato (1990):

Toma en consideración que uno de los puntos más importantes para una organización es que exista rotación de personal para que todo el personal pueda estar capacitado y desarrollar cualquier función que le indiquen y a su vez generar un mejor ambiente laboral.

Por otro lado, la rotación de personal puede que se exprese por una relación porcentual de las personas que han salido e ingresado a la compañía durante un periodo de tiempo. (Mobley, 1982, p.14) “definió la rotación de personal como la suspensión individual del personal afiliado a una organización, que recibe una compensación monetaria o salario de la compañía”.

Steers y Porter (1983) detallaron en una investigación que realizaron cual es la influencia de que los colaboradores tengan una buena motivación laboral en sus puestos de trabajo, la satisfacción en el trabajo, la retribución monetaria y un buen ambiente laboral tienen una incidencia directa en la rotación del personal de la compañía. Más tarde surgieron otros conceptos los cuales agregan que una mala administración del recurso humano perjudica a la productividad de la empresa afirmaron Davis y Newstrom (1991).

Por otro lado Verdugo (1990) realizó una investigación donde menciona que existen factores en donde se deben ser considerado un orden de prioridad el cual ayude a la compañía de alguna u otra manera a reducir el elevado porcentaje de rotación de personal entre los factores que beneficiarían a los colaboradores son: elevar los salarios, trato más cálido y amable de parte de los administradores y supervisores, imponer menos presión, aumentar la motivación y mejorar el área de trabajo y proveer de transporte a su lugar de labores.

#### **2.2.1.1. Causas que generan la rotación de personal**

Dentro de las organizaciones existen varios motivos los cuales puedan generar una excesiva rotación de personal, especialmente cuando surgen problemas dentro de la misma.

Generalmente dentro de una organización en la que se genere una excesiva rotación de personal puede estar oculto motivos como la desmotivación, descontento, insatisfacción laboral, lo cual está vinculado con la gestión que realiza el Recursos Humanos, indicó Werther (2004).

Por otro lado, existen causas fundamentales que inciden para que exista una excesiva rotación de personal una de estas es la inestabilidad laboral la cual puede generar causas negativas dentro de la organización, esta causa puede empeorarse cuando la persona que se contrata para el nuevo cargo no puede asumirlo como es debido, lo que genera una selección incorrecta de personal para el cargo destinado.

Dessler (1991) opinó que:

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, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel. Una de las formas más frecuentes de manifestar la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

Investigaciones relacionadas en cuanto a la rotación de personal reflejan la importancia que tiene variables como la motivación laboral y la satisfacción, las cuales de una u otra manera son definitivas para que el trabajador se encuentre en un ambiente cómodo y pueda desempeñar sus actividades lo más sobresaliente posible.

Chiavenato (1990) en uno de sus estudios manifestó;

Que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial:

Real. - es la salida consumada ante lo cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado.

Potencial. - está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse, el cual no se ha hecho efectivo por no haber encontrado un empleo que reúna los requisitos que está buscando y que corresponda con sus expectativas.

Por otro lado, un aspecto a considerar en cuanto la rotación de personal es una adecuada selección y reclutamiento de los colaboradores de la compañía, entonces se podría manifestar que una debida selección del personal podría incurrir en los beneficios de la empresa. Según Chiavenato I. (2007) argumenta que en la selección de personal se busca seleccionar al personal adecuado para el puesto adecuado, con la intención de generar aumentar los beneficios de la organización.

### **2.2.1.2. Diferencia entre Absentismo y rotación de personal**

Muchos autores hablan sobre las diferencias y similitudes que existen entre estas dos variables, para efecto de esta investigación se tomara en cuenta a los conceptos mencionados en el libro de Idalberto Chiavenato octava edición en el cual el certificó las cualidades de mencionadas variables.

#### **Absentismo**

El absentismo también llamado ausentismo no es nada más a la medición de las faltas y ausencias que se dan dentro de las organizaciones, en teoría es la suma de todos los empleados que se ausentan durante un tiempo determinado, ya sea este motivo por faltas o por algún otro motivo. Según Chiavenato I. 2007 menciona que el absentismo se refiere a la ausencia de los colaboradores de la organización, los cuales deberían estar desempeñando sus actividades con normalidad.

Existen diferentes causas que pueden determinar el Absentismo, Chiavenato I. 2007 mencionó las siguientes:

- Enfermedad efectivamente comprobada
- Enfermedad no comprobada

- Razones diversas de carácter familiar
- Retardos involuntarios por causas de fuerza mayor
- Faltas voluntarias por motivos personales
- Dificultades y problemas financieros
- Problemas de transporte
- Poca motivación para el trabajo
- Supervisión precaria de los jefes.
- Políticas inadecuadas de la organización (p.145)

### **2.2.1.3. Cálculo de la Rotación de Personal**

En algunas compañías el índice de rotación de personal es alto porque están en constante renovación del personal ya sea por diversos factores como: mantener un personal joven que aporten con ideas nuevas y que ayuden al desarrollo de la organización. En cuanto al uso de la tecnología, por lo que las compañías para estar al tanto de dicho movimiento deben estar al tanto del control de la rotación de personal.

El índice de rotación de personal se lo debe expresar de manera porcentual teniendo en cuentas los nuevos ingresos de personas a la compañía y las desvinculaciones en relación con el número de colaboradores que trabajen en la misma durante un tiempo determinado para que la evaluación sea efectiva.

Existen varios métodos para determinar el índice de rotación de personal dentro los cuales se tomara como referencia el método que emplea el científico Elorduy Mota (1995) el cual afirma que el índice de rotación de personal permite a la empresa a retener a los colaboradores de mejor calidad, sustituyendo a los más deficientes y de baja productividad en la compañía.

Según Chiavenato I., 2007 en su libro de Administración de Recursos Humanos mencionó que para calcular el índice de rotación de personal se puede utilizar la siguiente fórmula:

*Indice de Rotación de personal = (I + S)/2*

*PEx100*

Donde Según Chiavenato (2007) determinó lo siguiente:

I = Ingresos de personal en el periodo considerado (entradas)

S = separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado

PE= Personal empleado promedio en el periodo considerado, se obtiene con la suma de los valores existentes al inicio y al final del periodo, dividida entre dos (p.137).

### **2.2.2. Cultura organizacional**

La perspectiva de la cultura organizacional se ha venido estudiando hace décadas por lo que Zapata (2002) señaló lo siguiente:

Al comienzo de los años 1980's. Una severa crisis económica golpeó a Estados Unidos y a la mayoría de los países industrializados de Occidente. La caída de la actividad económica se vio agravada por el endurecimiento de la competencia internacional, y en particular la de Japón. Las empresas conocieron entonces una reducción considerable de sus márgenes de utilidades, seguida de dificultades financieras, y muchas de las empresas despidieron personal o cerraron sus puertas. Los administradores enfrentan una doble constatación: la falta de productividad de las empresas y la falta de motivación del personal (p.163).

#### **MESES PORCENTAJE**

Enero 2%

Febrero 1%

Marzo 2%

Abril 3%

Mayo 1%

Junio 2%

Julio 3%  
Agosto 4%  
Septiembre 0%  
Octubre 3%  
Noviembre 2%  
Diciembre 5%  
Total 28%  
IRP 2%

Diversos autores coinciden en la importancia de la cultura organizacional en el entorno organizacional Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, & Cañedo Andalia (2009) señalaron que: las personas que conforman la empresa determinaron que el clima organizacional es importante y tiene un impacto directo puesto que el personal tiene creencias sobre los valores que conforman a la empresa.

Lo que corroboró García (2005) determinando que: “Para lograr el cambio organizacional deseado, entonces es necesario cambiar las conductas de las personas, y debido a que las conductas están guiadas por valores, es necesario cambiar la cultura de la organización para lograr un verdadero cambio organizacional” (p.165).

Según Salazar Estrada et al. (2009) determinaron que entre los elementos de la cultura organizacional se encuentran: (a) Identidad de los miembros: si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina; (b) Énfasis de grupo: si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados; (c)

Perfil de la decisión: si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos; (d) Integración: si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente; (e) Control: si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol; (f) Tolerancia al riesgo: si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera; (g) Criterios de recompensa: si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores; (h)

Tolerancia al conflicto: si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional; (i) Perfil de los fines o medios: si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos; (j) Enfoque de la organización: si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización (p.69-70).

### **2.2.3. Clima organizacional**

Según García (2009) mencionó que: El ambiente laboral se ve envuelta en el personal mismo puesto que el ser humano por naturaleza es complejo y dinámico, por este motivo las organizaciones realizan las divisiones del personal para que no existan ese distinto tipo de ambiente y no generen problemas.

Mantener un clima laboral agradable será beneficioso para toda la organización, puesto que si se trabaja en equipo y se cumple con todos los lineamientos establecidos todos podrán gozar de los beneficios que la empresa brinda. Por consiguiente, si no se cumple con los lineamientos se comenzará a crear un ambiente no agradable, lo que ocasionará que la empresa no alcance los objetivos trazados a principio de año.

La calidad de vida de las empresas va a estar dada por el manejo que le los gerentes, puesto que si se realiza una buena organización y se distribuyen bien las actividades se creará un buen ambiente laboral permitirá tener un mejor desempeño laboral y acción creativa. La idea y normas con que fueron creadas las organizaciones deben ser flexible para sus colaboradores puesto que fueron ideas surgidas por personas que buscan el bien común según (Pérez de Maldonado, Maldonado Pérez, & Bustamante Uzcátegui, 2006).

Según Torrecilla (2005) mencionó lo siguiente:

Para que una organización pueda simplemente mantenerse debe mejorar continuamente. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están cerca de los procesos internos y de los mismos clientes de la organización. Este cambio exige una gran recualificación de los empleados, para que sus

mentos y sus capacitaciones puedan ser movilizadas a favor de la consecución de los objetivos de la organización (p.2).

#### **2.2.4. Productividad**

De acuerdo con Stephen (2004) “Una organización es productiva si consigue sus metas y, al hacerlo, transforma sus insumos en productos al menor costo. De esta manera, la productividad abarca una preocupación por la eficiencia y eficacia” (p.23). La eficiencia se da cuando se cumple con una meta, pero la eficacia se da cuando esa meta haya sido cumplida con el menor costo posible. La suma de estas dos variables generará una mayor productividad para las empresas lo que beneficiará a todo el personal que trabaja en la organización.

Según Botero (2002) señaló que “La eficiencia en la productividad de la mano de obra, puede variar en un amplio rango que va desde el 0%, cuando no se realiza actividad alguna, hasta el 100% si se presenta la máxima eficiencia teórica posible” (p.11). La mano de obra es eje principal de toda empresa, los resultados se van proyectando de acuerdo con el personal que cuente las compañías. Entre mayor capacitados se encuentren los trabajadores mayores índices de productividad tendrán las compañías.

A partir de los últimos 10 años la preocupación por la productividad ha evolucionado hasta que el recurso humano ha pasado a ser considerado como un factor central. La proliferación de modelos organizacionales pendientes de conseguir niveles de productividad más altos ha significado también el incremento del interés por esquemas de motivación, de incentivos, de internalización en los trabajadores de los valores de la organización según Torrecillo et al. (2005).

Para Botero et al. (2002) mencionaron que existe una relación importante entre la productividad de la mano de obra y las condiciones laborales en que se realiza el proyecto. La disponibilidad de personal experto y capacitado en la zona donde se realizan los trabajos o la necesidad de desplazar personal de otros sitios con condiciones de pago algunas veces

diferentes a las de la zona, son aspectos muy importantes para tener en cuenta. Los aspectos que considerar bajo esta categoría son los siguientes:

- Tipo de contrato: El sistema de subcontratación a destajo favorece considerablemente el rendimiento obtenido, si se compara por un sistema de contratación por día laborado (personal de obra por administración).
- Sindicalismo: El contar con obreros sindicalizados, influye negativamente en el rendimiento de la mano de obra, ya que el sindicalismo mal entendido disminuye la productividad.
- Incentivos: La asignación de tareas o labores a destajo con recompensas por la labor cumplida, favorece el mejoramiento de la productividad de la mano de obra. Una clara y sana política de incentivos aumenta el rendimiento en las cuadrillas de trabajo.
- Salarios o pago por labores a destajo: La justa remuneración por la labor realizada, motiva al obrero a aumentar la productividad de la mano de obra.
- Ambiente de trabajo: Las relaciones cordiales entre compañeros y entre personal obrero y jefes, sumado a un ambiente de trabajo con condiciones en las que se tengan en cuenta el factor humano, garantizan un mayor desempeño de la mano de obra.
- Seguridad social: La tranquilidad ofrecida por un sistema de seguridad social que cubra al trabajador y su familia, incentiva el rendimiento de la mano de obra.
- Seguridad industrial: La implementación y desarrollo de programas de seguridad industrial en los sitios de trabajo, disminuyen los riesgos que afectan negativamente la productividad de la mano de obra (pp. 12-13)

#### **2.2.4.1. Factores humanos que inciden en la productividad**

De acuerdo con el estudio realizado por Cequea Mirza, Núñez Bottini y Rodríguez Monroy (2011) donde mencionaron que en la organización las personas tienen comportamientos tanto individuales como grupales, obteniendo resultados individuales y de grupo. En este estudio se establecieron las causas que existen en dichos factores.

Según Cequea et al. (2011) mencionaron que existen dos tipos de factores donde están los grupales y los individuales que para engranar en el sistema de la empresa dependen del

proceso psicológico y psicosocial donde se pueden relacionar. Este tipo de manejo tiene problema en el futuro para poder lograr cumplir los objetivos trazados por falta de una buena organización. Dejan creado huellas en el ámbito donde desempeñan sus funciones tanto individual como grupal y no permiten mantener una buena organización. Todos estos procesos surgen luego de la que las autoridades tomen las respectivas decisiones, donde se generan situaciones diversas tanto buenas como malas en el ambiente laboral.

#### **2.2.4.1.1. Factores Individuales**

##### Motivación

De acuerdo con Robbins y Judge (2009), “Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (p.175). Cuando a un individuo le va bien, tiende a tener un mejor desempeño laboral por lo cual va a realizar las cosas de una mejor manera puesto que logra una satisfacción por lo que realiza y todo lo que realice a gusto será bien recompensado (Cequea et al., 2011).

Un personal motivado puede aportar con muchas ideas que ayuden al desarrollo de la organización. También puede sentirse comprometido y sentirse parte del grupo lo que hará ver su trabajo desde otra perspectiva, con visión de desarrollo y deseo de superación. La motivación se convierte un factor de mucha importancia si se desea mantener una organización en crecimiento constante.

##### Satisfacción laboral

Según Patlán-Pérez, Martínez y Hernández (2012) mencionaron que: “La satisfacción laboral además de ser una variable ampliamente investigada, es una variable que tiene impactos significativos en el desempeño laboral, la intención de rotación, el bienestar en el trabajo y la rotación laboral” (p.1). Mantener un personal satisfecho es clave para el éxito de la compañía. Llevar un seguimiento de cada colaborador para saber cuál en qué situación se encuentra y ver la manera que la compañía lo pueda ayudar, lo que hará que el empleado se sienta satisfecho y motivado por su empleo.

## Competencias

De acuerdo con Cequea et al. (2011) que manifiestan que el desenvolvimiento es competencia de cada individuo, a beneficio de su capacidad para desarrollar las actividades encargadas y de su correcta aplicación dentro de la organización. Los costos que incurren la preparación se verán reflejados en la productividad puesto que será un elemento fundamental para el desarrollo de las actividades y optimizara la mayor cantidad tanto de recursos como tiempo.

Un personal altamente capacitado podrá ser de mucho beneficio para la organización pues que ayudara a resolver los problemas de manera inmediata ya que posee las competencias necesarias, lo que a su vez generar una mayor competencia en el mercado laboral por llegar a ser los mejores. Quien cuente un con mejor personal obtendrá mejores beneficios si los saben aprovechar al máximo su virtudes.

### **2.2.4.1.2. Factores Grupales**

#### Cohesión

La cohesión es un hecho de espacio psicosocial que se hace presente en los conjuntos de individuos, lo que los conlleva a mantenerlos relacionados cariñosamente para poder cumplir con las metas trazadas por las organizaciones. También se puede denotar que la cohesión ayuda a que los grupos sean más eficaces y eficientes al realizar las actividades.

Tener un equipo comprometido y unido es clave para la compañía ya que si se recluta un personal que tenga las facilidades de trabajar en equipo, pueden unir ideas y formar estrategias que ayudarán a mantener una ventaja competitiva sobre la competencia.

#### Participación

La consideración de los individuos para la distinta toma de decisiones dentro de la organización es importante para hacer sentir especial al personal puesto que hacerlos sentir parte de la toma de decisión aumentara su motivación y desempeño laboral para poder alcanzar metas deseadas y que se sientan auto realizados por su aportación (Cequea et al.,2011).

Mantener un personal motivado y activado brindará mayor seguridad al momento de brindarle confianza, puesto que al brindarle el apoyo necesario el personal se sentirá parte importante de la empresa lo que le ayudará a mantener mayor participación en la toma de decisión. Aportar con ideas que ayuden al desarrollo organizacional será importante para las mejoras de crecimiento.

### Conflicto

El conflicto se genera cuando dos o más personas no se encuentran de acuerdo en algo y eso comienza a generar discrepancia. Es algo normal que exista discrepancia entre distintas partes puesto que todas las personas piensan distinto y también porque dentro de una organización todos quieren lucir para sus intereses personales, por lo que los miembros de la organización deben tomar las mejores decisiones para poder lograr cumplir con los objetivos de la empresa (Cequea et al., 2011).

Considerando que las organizaciones se imaginan como un método directo en el cual se realizan interacciones entre los miembros de la misma, puesto que existe distintas formas de pensar y se interactúan criterios y el conflicto es el grado de desorden o entropía que manifiesta el sistema. Las empresas tendrán que saber sobrellevar los conflictos para poder buscar soluciones a la dinámica interna (Cequea et al., 2011, pp. 569-570).

#### **2.2.4.2. La Productividad y sus factores de mayor influencia**

Si bien es cierto hay distintos factores que pueden ser determinantes para la productividad entre ellos tenemos la innovación, la cual es un factor de suma importancia para la productividad de una compañía ¿qué tan determinante es este factor para la productividad de las organizaciones?, según autores como Sánchez-Sellero, et al. (2014) mencionaron que:

La innovación favorece el desarrollo de la empresa, de la industria y del país en el que se lleva a cabo y es muy relevante para lograr una mayor productividad. Los factores mano de obra y capital han sido siempre claves en esta materia, pero han dado paso a otros nuevos relacionados con la innovación (p.136).

#### **2.2.4.2.1. Mano de Obra**

Dentro de la innovación también existen diversos factores que inciden de una u otra manera sobre la productividad de la empresa tales como innovación en cuanto a la mano de obra es decir cambiar la mano de obra antigua por una mano de obra más actualizada que tenga conocimientos en cuanto a tecnología, la cual a medida que pasan los años va teniendo mayor influencia sobre las organizaciones, es por ello por lo que se debe tener una mano de obra actualizada en cuanto a este tema.

#### **2.2.4.2.2. Tecnología**

Sin duda alguna la tecnología es una herramienta indiscutiblemente necesaria para que los negocios tengan un mayor alcance, según Sánchez (2004) mencionó que: Después de dos décadas de lento crecimiento de la productividad en los países desarrollados, tanto la productividad laboral como la productividad multifactorial se aceleraron después de 1995. Una serie de trabajos intentaron demostrar que esta aceleración era consecuencia de las Tecnologías de la Información (p.85).

Dentro de los diversos estudios que se realizaron para demostrar que el aumento de la productividad en las organizaciones era a causa de las TIC según, Brynjolfsson y Hitt, (2004) mencionaron:

Existe una relación positiva entre las Tecnologías de la Información y la productividad, analizaron el impacto tanto de la inversión en ordenadores personales y grandes computadoras como del gasto en personal del departamento de sistemas de información, sobre la productividad de una muestra de empresas incluidas en el ranking 500 de la revista Fortune. Los resultados de este estudio indican que por cada dólar adicional gastado en capital de Tecnologías de la Información o en personal del departamento de sistemas, se producen unos incrementos de 0,81 y de 2,62 dólares respectivamente en el producto de la empresa (p. 85-86).

La tecnología, mano de obra y la innovación son factores que tienen mucha influencia sobre la productividad de la compañía como lo fue descrito en párrafos anteriores. Para efecto de esta investigación se estudiará la relación e influencia solo del factor de la mano de obra (rotación de personal) es decir se hará énfasis en mencionado factor.

#### **2.2.4.3. Relación entre Rotación de personal y Productividad**

La relación entre la rotación de personal y la productividad es un tema que se ha venido analizando a lo largo del tiempo, varios autores han realizado estudios en los cuales determina la relación entre estas dos variables, para efecto de esta investigación se tomará como referencia al estudio realizado por “Yunior Collana Salazar extraído de la revista de Ciencias Empresariales de la universidad de San Martín, dentro del mencionado artículo encontramos que según Remeseriro y Mar (2015) afirman que las investigaciones realizadas sobre la rotación de personal y la influencia que tiene sobre la productividad son de relación directa, es por ello que dichos científicos llegaron a la conclusión de que para mejorar en la productividad es necesario mejorar en todos los procesos, actividades que se desempeñen dentro de la organización y en su entorno corporativo para mantener una mejor relación con los colaboradores y llegar a obtener mejores beneficios para la compañía.

Samaniego (2015) indicó que para mejorar la productividad es necesario mantener un ambiente laboral eficiente el cual garantice que los colaboradores se integren de mejor manera a la organización y puedan desempeñar sus actividades de con una mejora continua que a nivel corporativo que pueda beneficiar a los fines productivos de la empresa, por lo que las organizaciones deben mantener un vínculo con sus colaboradores y así poder diseñar y organizar todos los procesos de trabajo en cuanto al entorno para lograr una efectividad corporativa. Como organización se debe priorizar temas de selección, capacitación, motivación, socialización, a fin de reducir los niveles de rotación y el absentismo. Este autor hace referencia al sistema de recompensas intrínsecas y extrínsecas (salario) y concluye que un sistema de remuneración influye en las decisiones de los trabajadores ya que ellos tienden a escoger a las mejores empresas que brindan mayores niveles de recompensa.

Según Navarro (2008) un estudio que se realizó los colaboradores que laboran en el sector de la construcción mencionó que la ausencia de una buena motivación es un factor clave para que el colaboradores se sienta comprometido con la organización, las organizaciones deben trabajar sobre la motivación hacia sus trabajadores, así mismo mencionó que la satisfacción del personal es sinónimo de productividad organizacional.

#### **2.2.4.4. Baja en la productividad**

La estabilidad laboral inicia como factor motivacional para el empleado, claramente influye en su desempeño ya que la incertidumbre con la que pasa sus días laborales lo aleja de la concentración natural que debería tener, cosechando así un trabajo mediocre que no cumple a satisfacción con los objetivos propuestos, la lealtad y sentido de pertenencia deja de tener valor o nunca existe dentro del trabajador y su moral se pone en riesgo cuando la frustración y desilusión de estos cambios lo hacen dar por vencido a seguir por el camino de la baja productividad (Benavides, 2015, p.21).

##### **2.2.4.4.1. Riesgos – Afectación directa a la empresa**

Para una compañía manejar una alta rotación de personal significa pérdidas en recursos vitales, donde las actividades que se desencadenan a esta acción tienen un impacto negativo que sin fijarse en esto se inicia con un malgasto en los activos, la primera actividad obligatoria para el funcionamiento de la empresa es la obtención de personal para cubrir las necesidades de las vacantes de las diferentes áreas, paso seguido y como se mencionaba anteriormente los nuevos empleados al ingresar necesitan preparación y entrenamiento para cumplir con las actividades laborales diarias, ésta actividad para la empresa representa el uso de recursos económicos, tiempo de colaboradores de la empresa quienes se dedicaran a realizar las capacitaciones, uso de las instalaciones para dicha tarea, tiempos muertos en las operaciones, incumplimientos en compromisos labores, entre otra (Benavides et al., 2015, pp.21-22).

### 2.3. Marco referencial

Para conocer estudios de distintos casos donde se ha aplicado la incidencia de la rotación de personal sobre la productividad se realiza el marco referencial. Se conocerá la incidencia que tuvieron y las medidas que tomaron para contrarrestar dicha problemática. Debido a que las organizaciones no toman en cuenta los riesgos que provocan generar la excesiva rotación de personal sin un análisis previo de todas las consecuencias que podrán generar a la empresa.

Según un estudio realizado entre la rotación de personal, la productividad y rentabilidad de una empresa textil en el año 2013 se contactó que existe una relación contraria entre las variables. También se estableció que el mayor inconveniente que tiene la organización es la rotación del personal trabajador; este ha sido el principal motivo por el cual los factores como la rentabilidad y productividad tengan dificultades en su manejo a lo largo de los últimos años en la empresa (Domínguez & Sánchez, 2013).

Para lo cual Domínguez et al. (2013) llegó a determinar que la rotación de los colaboradores tiene su repercusión en los colaboradores, es decir; que la renuncia del trabajador obrero se ve afecta en la productividad y rentabilidad de la empresa. Por otro lado, para el personal empleado existen variables más relevantes que la rotación; es decir, el grado de rotación no afecta a la productividad y rentabilidad de la empresa.

Un artículo realizado por Cequea et al. (2011) de forma práctica manejando una orientación metodológico no experimental descriptivo, que consiste en el establecimiento de tres criterios para la revisión de la literatura, con el objetivo de acotar el tema a trabajos que corresponden a la productividad con el factor humano. Para realizar el artículo se buscaron fuentes específicas y avaladas por los distintos entes de regulación con el fin de tener una fuente relevante.

En la presente investigación se pudo tener como resultado la clasificación de los factores en dos planos en la cual se evidencia como muestran su comportamiento los individuos dentro de la empresa: plano psicológico y plano psicosocial. Se puede determinar que existen distintos elementos que son relevantes para la consecución de logros tanto grupales como individuales

y todos estos elementos destacables sirven para lograr una mejor productividad por parte de los empleados, lo que brindara tener un mejor ambiente de trabajo ya que su esfuerzo lo verán recompensado (Cequea et al., 2011).

En otro escrito realizado por Cabrera Piantini, Ledezma Elizondo y Rivera Herrera (2011) se evidenció que la rotación de personal incide en la productividad de la empresa. Este caso se lo pudo evidenciar en el sector de la construcción en México donde se vieron los siguientes resultados:

Atendiendo a la ubicación de Monterrey, al índice de industrialización y la competitividad de la ciudad es que se decidió realizar esta investigación hacia el fenómeno de la rotación de personal. Es así como se procedió a la recopilación de un marco teórico que nos pudiese guiar en la búsqueda de establecer una relación entre la rotación de personal y factores como son la productividad y la eficiencia.

Como se muestra en los resultados de este estudio el 94.12% de los encuestados afirma que la rotación de personal afecta la productividad y la eficiencia de los obreros. Además, queda reflejado en los resultados que el 64.71% de la rotación es voluntaria, por lo que la empresa no tiene control sobre este fenómeno y el 76.47% afirma que ha tenido retrasos a causa de rotación de personal. Lo que evidencia que la rotación de personal es un serio problema para las compañías, debido a que, a pesar de la relativa facilidad con la que pueden recuperar personal, este nuevo personal tiene que adaptarse a la dinámica del grupo, lo que trae como consecuencia pérdidas de productividad y de eficiencia de grupo (p.89).

Una investigación realizada en la empresa PASAMANERIA S.A se pudo evidenciar que existían problemas dentro de la organización, donde analizaron los índice de rotación de personal y las posible causas que la afectan, donde determinaron que todos los acontecimientos tanto interno como externo afecta directamente el comportamiento de las personas, por lo que la satisfacción laboral se la puede lograr manteniendo un personal motivado y esto se logrará siempre y cuando todos los factores que rodeen el entorno sean favorables para la compañía (Andrade , 2010).

Por otro lado, Cuadros (2016) se determinó que La relación entre la rotación del personal y la productividad de la planta se identifica mediante:

- El cumplimiento de los objetivos de producción en el año 2013 fue de 89%, en el 2014 de 88%, en el 2015 de 84%
- El porcentaje de utilización de la capacidad total de producción de la Planta de Peinado en el 2013 fue de 83%, el 2014 de 85%, el 2015 de 80%
- El porcentaje de kilos que se reprocesaron en el año 2013 fue de 12%, en el 2014 de 17%, en el 2015 de 25% (p.181).

También Cuadros et al., (2016) planteó diversas propuestas para disminuir la rotación de personal y mejor la productividad

- Desarrollar un proceso de reclutamiento y selección exitoso, teniendo en cuenta los objetivos de la empresa que son aumentar la Productividad, el candidato correcto en el puesto correcto
- Implementar Evaluaciones de Desempeño con la finalidad de evaluar las cualidades de los trabajadores, el compromiso con los objetivos y el trabajo encomendado, el potencial de desarrollo. Con el fin de Identificar personal clave y ofrecer línea de carrera (p.182).

Diversos estudios demuestran que existe una gran relación entre la rotación de personal y la productividad. Un personal conforme y satisfecho tendrá un mejor rendimiento que un personal desmotivado. Contar con personal calificado brindara mayor beneficio para la compañía. Por lo que la productividad dependerá del personal que cuente la compañía, donde la mano de obra es el activo más importante para el desarrollo de las actividades.

#### **2.4. Estudios previos del objeto de estudio**

La función referencial, también llamada informativa o representativa, es un tipo de expresión utilizada en el lenguaje que tiene como misión transmitir una información sin otro propósito que el de exponer un hecho objetivo. Como también es un conjunto de circunstancias que determinan un hecho.

La investigación permite el avance científico, busca fortalecer los conocimientos teóricos, comprobar y desarrollar teorías; también permite hacer inferencias y predicciones de fenómenos o hechos. La investigación sirve para conocer la realidad de las problemáticas, buscar alternativas de solución y evaluar los resultados en la solución de los problemas esperados.

El presente tema de investigación se realizará con el propósito de conocer la relación o la influencia entre los factores de rotación de personal y la productividad en el Hospital Dr. Roberto Galindo de nuestra ciudad. En base a este estudio se determinará que existe una relación inversa entre la productividad y los factores de rotación de personal.

También se determinará que el hospital afronta un problema con la alta rotación de personal, por lo que dentro de una posible recomendación a futuros investigadores desarrollar un programa de retención del talento humano con el fin de minimizar la rotación del personal y comprometer a los empleados con dicha institución.

De esta manera la institución puede incrementar su productividad teniendo empleados mejor capacitados e incentivados a cumplir con los objetivos y metas organizacionales.

Yunior Ccollana Salazar en su trabajo Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú. Aplicó un diseño correlacional – cuantitativo, Finalmente se encontró que la productividad presentó algunos crecimientos en los meses del año 2010. Concluyendo que la relación entre la rotación de personal y el absentismo con la productividad de los operarios en la empresa Ángeles Eventos en el 2010 si es significativa. Puesto que al analizar estadísticamente ambas variables se observó algunas variaciones; sin embargo, estas no inciden de forma directa con la productividad.

Paredes, M. en su trabajo “Rotación de personal en una empresa de ventas al detalle de calzado en Guatemala” indica que la principal causa interna que provoca la rotación de personal, así como el principal elemento que incide en la decisión de retiro coinciden; es decir,

el personal se retira por condiciones salariales que la empresa ofrece además de encontrar en el mercado mejores ofertas salariales para trabajos en condiciones similares. Guatemala, julio 2012.

Fredy Estuardo Villegas Rivas en su trabajo “Causas de la Rotación de personal de receptores pagadores de la región I Metropolitana de una Institución Financiera” concluye que existen 8 causas de rotación encontradas en este estudio, se dividen en internas y externas, siendo las primeras: mala actitud de servicio, ambiente de trabajo y llamadas de atención, y las segundas: salario, viaje, familia, Universidad y otro trabajo. Guatemala de la Asunción, enero de 2012.

## **2.5. Diagnóstico del problema**

El no contar con un personal estable y cambiar constantemente la mano de obra implica dedicar tiempo y dinero en capacitación para los nuevos empleados, el tiempo en el cual se prepara al nuevo personal, las personas no rinden al 100% o no ejercen sus actividades como deberían hacerlo es ahí donde este cambio podría afectar a la productividad de la compañía durante el tiempo de adiestramiento del personal nuevo.

En un primer acercamiento al Hospital Dr. Roberto Galindo Terán se ha observado que el personal había sido rotado nuevamente de sus unidades de trabajo, el cual motivó a que se realice las consultas pertinentes a los colaboradores mediante una pequeña entrevista en la búsqueda de posibles problemas organizacionales que aquejan a la institución.

De esta manera es que resalta en los resultados de las indagaciones los movimientos constantes del personal del cual los mismos no pueden desarrollarse de manera normal y demostrar la productividad necesaria en cada cargo que tienen que desempeñar, es así que estos resultados motivaron a realizar una investigación sobre los factores de rotación del personal y su influencia en la productividad del personal administrativo en el único hospital que tiene la Ciudad de Cobija.

El hospital no cuenta con un número determinado de trabajadores por los constantes cambios de personal ya que en el trabajo se realiza las contrataciones según las temporadas donde existe mayor carga laboral como son los fines de cada año y el inicio del año entrante, esto significa inseguridad de tener un personal estable, lo que causa, ausencia, impuntualidad, incumplimiento, entre otros problemas con los trabajadores.

Una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral ha aumentado la rotación laboral en las organizaciones en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios. Cuando la relación entre el contenido del trabajo y salario no se corresponde, el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral según le sea posible. En Bolivia existe un sistema de tarifas que establecen que trabajos iguales reciben retribuciones iguales. La relación antes mencionada también puede vulnerarse debido a la oferta de beneficios adicionales que hacen determinados tipos de trabajos más ventajosos y atractivos que otros. De ahí el éxodo que se ha producido en la última década hacia los llamado sectores emergentes en la economía como lo es el turismo.

Otra de las causas comúnmente relacionadas con la rotación laboral es la de las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral no es el más adecuado, se genera insatisfacción y malestar en el empleado lo cual, en casos extremos, puede conducirle a renunciar al trabajo. También si los trabajadores consideran que el sistema de pago vigente no corresponde al esfuerzo realizado y resultados obtenidos posiblemente habrá bajas voluntarias en el hospital. Esto último se da sobre todo en trabajos manuales o altamente monótonos.

En algunos casos los empleados también están influidos por bajas posibilidades de superación y promoción brindada por la entidad e inconformidad con los métodos y estilos de dirección. Asimismo los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión son factores que impactan directamente en la toma de decisión de una baja voluntaria.

Adicionales a los motivos directamente relacionados al trabajo en si mismo, los motivos personales no dejan de ser un factor importante en la rotación laboral. Las situaciones personales que más frecuentemente pueden causar una renuncia, pueden ser problemas con la

vivienda, carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños, atención a familiares enfermos, salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte.

Todo lo mencionado anteriormente puede conducir en una mayor o menor medida a la desmotivación del empleado e insatisfacción laboral, aumentando a la vez la rotación laboral. Por lo expuesto justifica desarrollarse la investigación Análisis de Factores de la Rotación de Personal y su Influencia en la Productividad Hospital Dr. Roberto Galindo Terán.

## CAPITULO III

### 3. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se describe las herramientas utilizadas para la recaudación de la información, se analizó los métodos para describir y evidenciar la información recolectada, además de plantear los datos históricos a utilizar y la forma de recaudarlos.

#### 3.1. Tipo de investigación

El tipo de Investigación del presente estudio es de carácter descriptivo, ya que buscará especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Desde el punto de vista científico, describir es medir; en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir en este caso los factores de la rotación de personal y su influencia en la productividad del Hospital Dr. Roberto Galindo Terán.

“Los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas” (Hernández Sampieri et al., 2006, p.102). Esto quiere decir que el alcance descriptivo solo recolecta información de distintos autores para poder describir lo que se investiga al respecto. Se utilizó el alcance descriptivo para ir describiendo cuales son las situaciones que están afectando a la empresa a través de la rotación de personal lo que a su vez conlleva la baja en la productividad.

De acuerdo con Hernández Sampieri et al., (2006) el alcance descriptivo agrega un valor importante por qué: Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, que se medirá (que

conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre que o quienes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos, etc.) (p.103).

### **3.2. Enfoque de la investigación**

El enfoque metodológico de dicha investigación será de tipo cualitativa ya que recoge información basada en la observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significado, así mismo también permite obtener información a través de entrevistas y documentación para analizar y fundamentar la investigación.

Según Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2006) mencionaron que: Las investigaciones se originan por ideas, sin importar que tipo de paradigma fundamente nuestro estudio ni el enfoque que habremos de seguir. Para iniciar una investigación siempre se necesita una idea; todavía no se conoce el sustituto de una buena idea. Las ideas constituyen el primer acercamiento a la realidad objetiva que habrá de investigarse (desde la perspectiva cuantitativa).

### **3.3. Universo o población de estudio**

Según Hernández Sampieri et al., (2006) mencionaron que la población en una investigación es la persona u objeto de análisis del cual se piensa conocer, es por ello que se realiza la investigación, en este caso para el presente estudio se está considerando una población específica para el presente estudio, es por ello por lo que se plantea que la población para el presente estudio sea tomada como la muestra objeto de investigación, según Hernández Sampieri et al., (2006) Mencionaron que se determina como “censo” a una población pequeña la cual debido a su diminuta cantidad se toma como muestra específica para el procesamiento de datos, por otro lado, se utilizara como referencia una data de 8 meses en los cuales se evaluará mes a mes la incidencia que tiene la rotación de personal sobre la productividad del hospital Roberto Galindo Terán.

### **3.3.1. Determinación del tamaño de la muestra**

Determinar el tamaño de la muestra que se va a seleccionar es un paso importante en cualquier estudio de investigación de mercados, se debe justificar convenientemente de acuerdo al planteamiento del problema, la población, los objetivos y el propósito de la investigación.

El tamaño muestral dependerá de decisiones estadísticas y no estadísticas, pueden incluir por ejemplo la disponibilidad de los recursos, el presupuesto o el equipo que estará en campo.

El muestreo es una herramienta para determinar qué parte de una población debemos analizar cuando no es posible realizar un censo. Depende de los objetivos del estudio el elegir una muestra probabilística o no probabilística.

La muestra será de tipo finita no probabilística ya que estará conformada por la población total, comprendida por los 80 funcionarios del área administrativa del Hospital Dr. Roberto Galindo Terán, los cuales ayudarán para la obtención de resultados óptimos en el estudio y procesamiento de los datos.

## **3.4. Selección de métodos y técnicas**

### **3.4.1. Métodos**

#### **Método Descriptivo**

El método descriptivo es uno de los métodos cualitativos que se usan en investigaciones que tienen como objetivo la evaluación de algunas características de una población o situación en particular. En la investigación descriptiva, el objetivo es describir el comportamiento o estado de un número de variables. El método descriptivo orienta al investigador en el método científico.

La descripción implica la observación sistemática del objeto de estudio y catalogar la información que es observada para que pueda usarse y replicarse por otros. El objetivo de esta

clase de métodos es ir obteniendo los datos precisos que se puedan aplicar en promedios y cálculos estadísticos que reflejen.

La investigación será de tipo descriptivo ya que describirá las características más importantes del problema de Rotación de personal que presenta actualmente y la influencia que esta tiene sobre la productividad del Hospital Dr. Roberto Galindo Terán.

### **Método Analítico**

El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y exámen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

Por medio de este método de análisis, nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. Se separará los elementos constitutivos como es la rotación de personal y la productividad, para luego determinar su importancia, la relación entre ellos y que efectos producen.

Analizar significa desintegrar, descomponer un todo en sus partes para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos, así como las relaciones entre sí y con el todo. La importancia del análisis reside en que para comprender la esencia de un todo hay que conocer la naturaleza de sus partes. El todo puede ser de diferente índole.

### **3.4.2. Técnicas de investigación**

Las técnicas cualitativas aportan un valor añadido a una tesis, pues suelen explorar aspectos a los que no acceden herramientas cuantitativas. Con este aporte, el análisis y la investigación adquieren una mayor complejidad.

#### **Observación directa**

La técnica de observación directa es un método de recolección de datos que consiste básicamente en observar el objeto de estudio dentro de una situación particular. Todo esto se hace sin necesidad de intervenir o alterar el ambiente en el que se desenvuelve el objeto. De lo contrario, los datos que se obtengan no van a ser válidos. Es una técnica esencial para la buena gestión institucional donde se registran los comportamientos, actitudes, interacciones y acontecimientos con el objetivo de analizarlos.

La observación directa se la realizará por la participación activa dentro de la institución que va permitir determinar algunos factores que han propiciado la rotación de personal dentro del Hospital Dr. Roberto Galindo Terán.

Se recomienda recurrir a la observación directa cuando lo que se quiere es evaluar el comportamiento por un periodo de tiempo continuo. Cuando se hace la observación directa, podemos proceder de dos formas, de manera en cubierta, cuando el objeto no sabe que se está observando o de manera manifiesta cuando el objeto es consciente de que está siendo observado.

#### **Entrevista**

Una entrevista es un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador interroga y el que contesta es el. La palabra entrevista deriva del latín que significa "Los que van entre sí". Se trata de una técnica empleada para diversos motivos, investigación, medicina y selección

de personal. Una entrevista no es casual sino es un diálogo interesado con un acuerdo previo e intereses y expectativas por ambas partes (por lo cual son diálogos entre 2 o más personas).

La entrevista también puede significar mucho para otras personas, ya que les pueden servir para conocer a figuras de cierta relevancia o prestigio social. Es una técnica que permite obtener respuestas verbales sobre el problema a investigar. Implica una comunicación directa entre el investigador y el sujeto de la investigación. Puede ser estructurada y semi-estructurada.

Se realizó la entrevista al director y a los jefes de secciones del área administrativa del Hospital Dr. Roberto Galindo Terán, ya que se realizó las mismas preguntas para todos los entrevistados y se formularon siguiendo un orden específico, el cual dio como resultado la verdadera incidencia de la rotación del personal sobre la productividad de los colaboradores del Hospital.

La entrevista es la más pública de las conversaciones privadas. Funciona con todas las reglas del diálogo privado, pero está construida para el ámbito público. El sujeto entrevistado sabe que se expone a la opinión de la gente. Por otra parte no es un diálogo libre con dos sujetos. Es una conversación radial, o sea centrada en uno de los interlocutores, y en la que uno tiene el derecho de preguntar y el otro de ser escuchado.

### **Cuestionario**

Un cuestionario es una herramienta de investigación que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información de los consultados. Aunque a menudo están diseñados para poder realizar un análisis estadístico de las respuestas, no es siempre así.

El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información.

El cuestionario se aplicó en su totalidad al personal administrativo del hospital Roberto Galindo Terán que comprendió de 80 colaboradores, con preguntas cerradas para poder tener resultado de tipo analítico dentro de nuestra investigación.

### **3.4.3. Instrumentos de levantamiento de información**

Proceso mediante el cual el analista recopila datos e información de la situación actual de un sistema, con el propósito de identificar problemas y oportunidades de mejora.

#### **Tabla de observación directa**

Semejante a una lista de cotejo, la tabla de levantamiento de datos mediante la observación participante tiene relevancia ya que se observó a las personas, su comportamiento diario, el medio ambiente de trabajo, el clima laboral y las relaciones inter personales dentro de la institución.

#### **Guía de entrevistas**

La forma más fácil de entender a una persona es hablando con ella. Las guías de entrevistas son una forma de conectarse con las personas que hacen parte de una investigación; una oportunidad para escucharlos y describir sus experiencias en sus propias palabras.

Las preguntas que se realizaron son abiertas. El informante puede expresar sus opiniones, matizar sus respuestas, e incluso desviarse del guión inicial pensado por el investigador cuando se atisban temas emergentes que es preciso explorar.

Durante el transcurso de la misma el investigador puede relacionar unas respuestas del informante sobre una categoría con otras que van fluyendo en la entrevista y construir nuevas preguntas enlazando temas y respuestas.

## **Guía de cuestionario**

El cuestionario instrumento de recolección de datos que plantea una serie de preguntas para extraer determinada información de un grupo de personas.

Permitirá recopilar datos con el cual se presentaron preguntas cerradas que al ser contestadas nos proporcionan información pertinente para nuestra investigación y a su vez suele explorar aspectos del objeto de análisis que van más allá de las cifras y los números, este se aplicó a los funcionarios del área administrativa del Hospital Dr. Roberto Galindo Terán., consta de preguntas cerradas, que al ser contestadas nos proporcionaron información pertinente para nuestra investigación.

## CAPITULO IV

### 4. RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En el transcurso de este capítulo se realizó el análisis cualitativo partiendo de los resultados obtenidos de los diferentes medios de recolección de datos utilizados (observación directa, cuestionario y entrevista semiestructurada) y la referencia bibliográfica expuesta. Así mismo, el análisis se dividió en 4 categorías teniendo en cuenta las problemáticas planteadas en el trabajo. En el anexo 3 se pueden encontrar los resultados de las entrevistas semiestructurada a los colaboradores del hospital y los cuestionarios.

#### 4.1. Análisis sobre compensaciones y beneficios

Tal y como se pudo evidenciar según las referencias bibliográficas del proyecto, uno de los factores más importantes para la retención de personal en el hospital es ofrecer a sus colaboradores remuneraciones competitivas y acordes al mercado laboral (Figuroa, H. 2014; German Nicolas. 2013). Se entiende por salario según Chiavenato (2007) como la remuneración monetaria que recibe el empleado por el desempeño de sus funciones dentro del hospital.

Por su parte, teniendo en cuenta las opiniones y percepciones de los miembros directivos del hospital entrevistados se puede afirmar que existen diferentes posturas acerca de la remuneración y/o compensaciones ofrecidas por la compañía. Es decir, desde el punto de vista de las personas que trabajan 30 horas a la semana la percepción del sueldo es positiva, a diferencia de las personas que tienen una jornada laboral de 45 horas, puesto que sienten que por la cantidad de horas trabajadas a la semana el sueldo base no es suficiente, sin embargo, gracias a las bonificaciones ofrecidas por el hospital, sienten que el sueldo se compensa y mejora. Es decir, según Chiavenato (2007), la remuneración directa que reciben como salario, bonos, premios suplen en gran proporción el salario ofrecido por el hospital. Tal como lo afirma el director del hospital en la entrevistas “no creo que sea buena ni mala, yo creo que

esta por ahí, porque en el fondo no es mala, al final uno termina sacando una buena suma de dinero, pero encuentro que de repente podría ser un poco mejor”.

Si bien no todos piensan que sea mala o buena la oferta económica ofrecida por el hospital, sí opinan que pueden ofrecer un poco más, puesto que son diversas las funciones que deben desempeñar dentro de cada una de las unidades, tales como las que se han mencionado, entre otras. Ahora bien, de las 6 personas entrevistadas solo 1 de ellos mencionó que renunciaría al hospital por una oferta salarial mejor, por consiguiente, se puede afirmar que no es el motivo principal por el cual dejaron de trabajar en las diferentes unidades de la institución.

Por su parte, según los resultados obtenidos por los cuestionarios, se puede observar que el 51% de los ex colaboradores opinan que el sueldo es acorde y proporcional a las funciones desempeñadas dentro del hospital, sin embargo, el 49% restante afirman lo contrario y no estaban de acuerdo con la remuneración recibida, es decir, solo 37 personas dieron opiniones negativas con respecto a la remuneración recibida. Dentro de los principales comentarios afirman que se trabaja por 2 y el pago es de 1, el sueldo no es proporcional para las tareas que tenían que desempeñar en las unidades del hospital, y pocos incentivos monetarios.



Figura 1. Aplicación de Cuestionario

Partiendo de lo anterior, existe una relación directa entre la remuneración y los incentivos y/o beneficios. Como bien se menciona en el transcurso del presente trabajo, el hospital ofrece diferentes beneficios y bonificaciones, sin embargo, varios de los entrevistados opinaron que es necesario o les gustaría contar con el horario de trabajo que tienen en este momento, así

como también, realizar más comunicados con la información de los beneficios ofrecidos, con el fin de incentivar y motivar más a los colaboradores.

En el siguiente esquema se puede observar que está vigente dentro del hospital, teniendo en cuenta la bibliografía analizada.

Tabla 1

*Análisis bibliográfico Vs Aplicación en la institución*

<b>Indicadores</b>	<b>Teoría</b>	<b>Hospital Roberto Galindo Terán</b>
Remuneración directa	-Salario	El hospital cumple con un sueldo competitivo al mercado.
	-Bonos	-Salarios a partir del mínimo nacional permitido
Remuneración Indirecta	-Premios	
	-Vacaciones	El hospital satisface los factores de la remuneración indirecta:
	-Gratificaciones	gratificación, vacaciones, horas
	-Horas extras	Extras y seguro de salud complementaria
	-Subsidio de alimentación	
	-Subsidio de transporte	
	-Seguro de salud	
Incentivos	-Tangibles e intangibles	-Premios pocos
	-Premios	-Poco reconocimiento
	-Salario emocional	-Beneficios, tiempo libre, salud y
	(reconocimiento, desarrollo Profesional, etc.)	Capacitación.

Si bien la institución tuvo un horario de trabajo flexible con la misma remuneración, debido a irregularidades y un mal manejo de este, se tomó la decisión de eliminarlo. Con respecto a los beneficios de tiempo libre, no todos los colaboradores hacen uso de ellos así como lo asegura

uno de los colaboradores. Por su parte, dentro de los cuestionarios aplicados solamente 3 personas afirmaron que el hospital no tenía ni incentivos, ni beneficios para ofrecer a sus trabajadores.

#### **4.2. Análisis sobre motivación**

La motivación es un factor importante a nivel organizacional, e influye directamente en la satisfacción de los colaboradores, así como en la rotación y retención de personal.

Tal como lo confirma Frederick Herzberg en su teoría de motivación y de higiene existen 2 fuentes, la de satisfacción y la insatisfacción, es decir, la primera hace énfasis a los factores motivacionales y el último a los factores de higiene. Ambos factores están directamente relacionados con la motivación en los seres humanos. Los factores motivacionales están vinculados con los sentimientos de las personas, es decir, a nivel individual, mientras que los factores de higiene están determinados por el ambiente externo como interno, por consiguiente, este factor está asociado con aspectos como el salario, condiciones laborales, relaciones interpersonales, que son otorgadas directamente por la compañía y su contexto.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que en el hospital uno de los factores que mayor impacto tiene en los colaboradores es el de higiene, sin embargo, los dos factores propuestos por Herzberg están vinculados. Esto se puede observar en una de las opiniones de los entrevistados con respecto al salario y a las relaciones interpersonales, conforme se transcribió anteriormente y en la siguiente: “Me encanta todo, la paso muy bien, la gente, el equipo de trabajo, el ambiente, las preparaciones.... uno puede conversar con los demás, generar un buen ambiente, y eso me encanta, para mí lo principal es llevarme bien con la gente que tengo a mi alrededor, eso es lo que más me gusta de acá”.

Tabla 2

*Análisis de factores motivacionales*

	Factores Motivacionales (intrínsecos)	Factores higiene (extrínsecos)
<b>Aspectos considerados</b>	Está integrada por los siguientes aspectos: -Logro, reconocimiento, realización, trabajo en sí mismo, responsabilidad y promoción.	Está compuesta por factores tales como: -Políticas, salario, interpersonales y condiciones laborales.
<b>Hospital Roberto Galindo Terán</b>	Los aspectos que se presentes dentro hospital fueron el logro reconocimiento, son realizados constante; La responsabilidad va variando por las tareas y funciones. Si hay promoción, sin embargo no es estandarizado.	El hospital todos los factores, desde las políticas, la zona. Un salario rubro, condiciones laborales y relaciones las cuales tiendas.

Desde la observación directa y teniendo en cuenta a los 6 colaboradores que se entrevistaron, los temas como ambiente, funciones, trabajo en equipo, compañerismo, modelo a seguir, apoyo, entre otros, son factores que impactan directamente en el desempeño y en la continuidad dentro de las unidades del hospital. Así mismo, como se afirma en la teoría de Maslow, las necesidades que influyen a los seres humanos dentro de las organizaciones son las superiores en la pirámide, es decir, la afiliación, reconocimiento y autorrealización. Tal como se puede observar en el cuadro inferior, donde los entrevistados opinaron sobre la motivación.

Tabla 3

*Opiniones motivacionales*

Teoría	Levantamiento de información Hospital Roberto Galindo Terán
<b>Afiliación</b>	Tal como se pudo observar en el desarrollo de la investigación, existen las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y amistades.
<b>Reconocimiento</b>	El reconocimiento es un aspecto que no tiene mucha fuerza dentro del hospital, por lo tanto, no se realiza de forma constante.

Finalmente, el 16% de los encuestados percibían que su jefe directo no era gran motivador para ellos y para sus equipos de trabajo y como consecuencia de lo anterior, el 24% no tenían una relación positiva y constructiva con la jefatura. Sin embargo, solamente el 13% de ellos consideraban que el ambiente de trabajo no era agradable, es decir, para estas personas, aspectos como motivación, liderazgo, ambiente de trabajo fueron factores que promovieron su renuncia al hospital.

### 4.3. Análisis sobre liderazgo

El liderazgo y la motivación son 2 componentes que están conectados y son fundamentales dentro de los equipos de trabajo y en las organizaciones. En la actualidad existen diferentes tipos de liderazgo, entre los cuales se encuentran el carismático y motivacional. Ambos tienen características de cercanía con sus equipos, en donde están dispuestos a aprender de los errores, enfrentarlos y corregirlos, escuchar a los demás, actuando con responsabilidad, enseñando, generando confianza, y así mismo, estén concentrados en el objetivo y visión del hospital.

Adicionalmente, 4 de los colaboradores entrevistados aseguraron que es importante tener jefes que brinden cercanía, amabilidad, respeto, simpatía, carisma, compañerismo y lo más importante, que den ejemplo, es decir, que apoyen internamente dentro del comedor en la preparación de bebidas, la limpieza y el servicio al paciente.

Cuando se habla de ejemplo, no solamente es en las funciones, sino también, en calidad ofrecida, la buena disposición con el equipo de trabajo, cumplimiento de horarios, de metas, honestidad y transparencia en todos sus actos. Para un colaborador, un líder “tiene que ser cercano a su equipo, tiene que saber motivarlo, llevarse bien con ellos, crear un ambiente laboral grato, y saber dar órdenes pero claro, siempre con respeto, sin pasar a llevar a nadie”.

Por consiguiente, se puede afirmar que es importante tener superiores que apoyen, fortalezcan y brinden ejemplo a cada uno de sus colaboradores en el desempeño de las funciones dentro de la institución, generando así grandes lazos de confianza, compromiso, sentido de pertenencia y empoderamiento para la toma de decisiones.

En el siguiente esquema se puede observar algunas de las opiniones de los colaboradores con respecto al liderazgo y sus cualidades, teniendo en cuenta las teorías mencionadas dentro del marco teórico.

Tabla 4

*Análisis del liderazgo*

<b>Teoría</b>	<b>Levantamiento de información Hospital Roberto Galindo Terán</b>
<b>Teoría de los rasgos</b>	Varía por unidad del hospital y por el administrador, ya que no todos los jefes de unidad tienen las mismas características y cualidades.
<b>Teoría del liderazgo carismático</b>	Son líderes que entusiasman al equipo, estimula a sus trabajadores, son motivadores, tienen visión de futuro, generan confianza, entre otras. La observación directa permitió identificar que estas características se pueden ver reflejadas en el liderazgo de algunos de los jefes de las unidades del hospital.
<b>Liderazgo motivacional</b>	Este tipo de liderazgos crea líderes atentos, donde buscan estimular la participación y aprendizaje. Dentro de la observación se pudo determinar que algunos de los jefes tienen esas características, en donde buscan que el equipo participe y generen propuestas para mejorar y así entregar un buen servicio.

**4.4. Análisis sobre la carga laboral**

Actualmente como lo aseguró García & Del Hoyo (2002) existen 2 tipos de carga laboral, la mental y la física. En este proyecto se abarcó el tema físico, teniendo en cuenta las horas trabajadas y las diferentes funciones que desempeñan los colaboradores.

Los entrevistados comentaron que desde el inicio sabían cuáles eran las tareas que debían realizar. Aseguran que una de las tareas que menos les gusta es la limpieza de las oficinas administrativas, puesto que no se sienten cómodos realizando esta actividad, ya que ni siquiera en sus propios hogares las hacen, tal como lo confirmó una de las entrevistadas.

Adicionalmente, los colaboradores que tienen contrato de 45 horas consideran que la jornada es extensa y extenuante, sintiendo que pierden tiempo y luz del día cuando tienen los turnos de la tarde.

En consecuencia, se puede afirmar que la limpieza y la cantidad de horas trabajadas, generan un poco de incomodidad laboral. Pero como muy bien se dijo anteriormente, desde la entrevista conocían cuáles eran las condiciones del cargo y sus funciones. Según el cuestionario, el 28% de los ex colaboradores opinaron que algunas de las funciones que realizaban dentro de las oficinas no eran de su agrado, mientras que el 8% no estaba de acuerdo o en desacuerdo, es decir, dentro de las tareas que debían ejecutar las labores de

limpieza son los que mayor inconformidad generan. En cuanto a los horarios de trabajo, el 37% no estaban de acuerdo con los horarios establecidos, puesto que muchas veces laboraban más horas de lo contratado, y por esta razón algunos colaboradores tuvieron que renunciar, pues ya no coincidían sus horarios de estudio con el trabajo y debían priorizar una de las dos.

Por otra parte, los ex colaboradores y los colaboradores activos entrevistados sienten sobrecarga laboral debido a la falta de personal en las unidades administrativas, esto debido a la alta rotación que tiene el hospital, lo cual les exigió mayor esfuerzo y dedicación en las oficinas.

#### **4.5. Análisis de rotación en las unidades del hospital**

El índice de rotación se mide con la cantidad de personas que ingresaron (entradas) y que salieron (salientes). Este índice entrega un porcentaje de los empleados que circulan en la organización (Chiavenato. 2007a. p. 137).

De acuerdo con la información obtenida por la encargada de RRHH del hospital, entre los meses de enero y octubre de 2019, renunciaron 13 funcionarios.

Lo anterior significa que, en promedio, salieron mensualmente 2 empleados, es decir, el índice de rotación fue del 23 %, de acuerdo con la fórmula planteada por Chiavenato (2007 a, pág. 137).

Sin embargo, este cálculo no es definitivo, por cuanto es importante tener en cuenta que, de acuerdo con los antecedentes registrados por el hospital, el índice de rotación se incrementa en los meses de vacaciones y por tanto la rotación se eleva entre un 28 y 30% por mes, aproximadamente, manteniendo la fórmula indicada.

Se puede afirmar que la mayor rotación se encuentra localizada en los colaboradores que estuvieron de 1 a 3 meses con el 33%, seguido del 16% con 1 mes de duración y del 14% de 1 a 3 semanas dentro del hospital. Entre los motivos de renuncia se observan situaciones

motivadas por salario, pocos incentivos, nueva oferta laboral con mayor remuneración, distancia y mala relación con el administrador. En comparación con las personas que estuvieron más de 5 meses, existen motivos de renuncia por poca motivación con la institución, pérdida de interés, sobrecarga laboral e incompatibilidad con los horarios de trabajo.

### **Resumen de los principales hallazgos**

Los 4 factores (compensación, motivación, liderazgo y carga laboral) están directamente relacionados e influyen tanto en la retención de personal como con la rotación de la misma.

Se afirma que el conjunto de todos estos elementos están conectados entre sí y se ven reflejados dentro de la alta rotación que tiene el hospital, sin embargo, teniendo en cuenta la observación y las entrevistas, el rol que desempeñan los administradores en cada una de las unidades del hospital es un elemento fundamental para sus colaboradores, puesto que se encuentran en una etapa de crecimiento laboral y quieren seguir el ejemplo de sus jefes y así mismo, obtener todo el apoyo necesario para poder desempeñarse adecuadamente dentro de cada una de las oficinas. Si bien es importante tener una compensación justa de acuerdo con las funciones desarrolladas, componentes como la motivación tienen gran impacto en las personas y son determinantes dentro del bienestar de los colaboradores.

Como consecuencia de lo anterior, se puede afirmar que existen diferentes modelos y/o estrategias que intervienen en la retención de personal, las cuales buscan disminuir el flujo de personal dentro del hospital.

### **4.6. Modelos de Retención de personal**

La retención de personal se ha convertido para las empresas un área de recursos humanos que busca alternativas para disminuir la rotación y/o el ausentismo laboral. Existen diferentes estrategias con el objetivo de retener al personal clave para sus organizaciones, tales como entregar inducción al cargo, capacitaciones, becas para estudio, plan de beneficios, flexibilidad

horaria, home office, que ofrezcan calidad de vida a sus colaboradores (Figuroa, H. 2014 a. p. 68).

De acuerdo con un informe de Germán Nicolás del Grupo Hay, para lograr retención de personal dentro de las organizaciones es necesario que los empleados tengan y sientan confianza en la empresa y en su líder, sintiendo así que la corporación está bajo una buena dirección y en donde existe una comunicación clara y compartida por parte de todos. En segundo lugar, los colaboradores buscan empresas donde ofrezcan la posibilidad de tener un crecimiento dentro de la institución y así poder elevar su potencial ofreciendo todas sus capacidades y conocimientos. En tercer lugar, y uno de los factores más importantes para la retención de personal, es la contraprestación o compensación justa, en donde sientan que el esfuerzo, dedicación y empeño que ofrecen a la empresa es ecuánime, en donde reciben una recompensa adecuada.

Adicionalmente, en el cuarto lugar, ofrecer un entorno favorable de éxito, el cual está relacionado con entregar condiciones que motiven a los empleados, en donde exista colaboración y un entorno agradable para los colaboradores. Por último, pero no menos importante, es la autoridad e influencia, es decir, todas las personas quieren y necesitan que se les ofrezca autoridad y autonomía para poder desempeñar sus funciones y a su vez, la influencia de cómo lo deben hacer. (German Nicolas. 2013. Hay group).

#### **4.7. Reflexiones sobre la validación de la investigación**

Durante el desarrollo del proyecto de titulación pude identificar personalmente la importancia de contar con un buen líder. Su responsabilidad, determinación y guía al equipo es indispensable para un buen cumplimiento de funciones internas, lo cual tiene un alto impacto en el trato con el cliente externo.

El líder es clave que pueda generar confianza y cada miembro del equipo sea autónomo para el buen desarrollo de las actividades diarias. Es importante mencionar, que cuando hago

referencia al líder, no es solamente es al jefe directo, es a todo el equipo gerencial de la compañía.

A nivel personal, también quiero mencionar un punto esencial que observé a lo largo del desarrollo del trabajo. La motivación externa e interna es de gran impacto para el buen desempeño de las funciones. La auto motivación en nuestra responsabilidad, pero al mismo tiempo, el hospital y los líderes tienen un gran reto para mantener un alto nivel de entusiasmo y motivación al equipo. El reconocimiento positivo, agradecimiento y cercanía al recurso humano puede cambiar el rumbo de los resultados.

Otro punto importante, es el impacto de las condiciones laborales, tales como un adecuado puesto de trabajo, con las herramientas básicas necesarias (computador, teléfono, espacio físico). El hospital debe proveer mínimos recursos para un trabajo adecuado y en la medida que las condiciones sean mejores, los empleados sentirán mayor confort, compromiso, y así poder cumplir con las funciones y responsabilidades adquiridas.

A nivel personal me permitió ver la importancia que tiene el recurso humanos dentro de la organización y como diferentes factores intervienen en la satisfacción o insatisfacción del colaborador y como eso interfiere en el desempeño dentro de la compañía.

En síntesis, este trabajo me permitió analizar y evaluar los aspectos que quiero para mí en la organización donde desarrolle la investigación. Los mínimos aceptables y también los deseados de acuerdo con mi educación y aporte a la organización. De igual manera poder reflexionar sobre la importancia que tienen las estrategias corporativas, procedimientos y normas de la institución.

## CAPITULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

En la elaboración del diagnóstico de los factores de rotación de personal en la institución, concluimos que el Hospital Roberto Galindo Terán tiene altos índices de rotación por parte de sus colaboradores, generando grandes sobrecostos en finiquitos, inducción y entrenamiento, implementos laborales como uniformes y, en muchas ocasiones, gastos legales. Es por esta razón, que la institución busca urgentemente diferentes alternativas para la retención de personal, que favorezcan la productividad y resultados de la misma y una optimización en el desempeño de sus empleados y su realización profesional.

Para la aplicación de indicadores para verificar los niveles de productividad del personal en la institución se llegó al resultado que la productividad del hospital, se ve afectada cuando sufren de rotación de personal, ya que los recursos humanos son la mano de obra que crean los servicios de las mismas y si estos dejan la organización la consecuencia es la de minimizar el trabajo. De la misma manera los enfoques extraídos e información recaudada en relación a términos que contribuyen con la investigación fueron necesarios para entender y evidenciar cuales fueron los aspectos, características, causas que encierran las variables rotación de personal y productividad.

En la determinación de la influencia de los factores de rotación de personal en la productividad concluimos que en esta investigación se desarrolló teniendo como objetivo general identificar y determinar las diferentes causas y/o factores que influyen en la rotación de personal por parte de los colaboradores del Hospital Roberto Galindo Terán, a través del respectivo levantamiento de información, utilizando como herramientas los cuestionarios, entrevistas y observación directa, las cuales arrojaron las siguientes situaciones:

Entre los principales aspectos se encuentra la baja remuneración y las extensas horas laborales, como quiera que se trata de jóvenes universitarios que deben repartir su tiempo entre el trabajo y sus capacitaciones.

Otro factor que tiene gran relevancia e impacto dentro de cada una de las oficinas administrativas, es la percepción por parte de los funcionarios de baja motivación y liderazgo de los administradores, es decir, de los jefes inmediatos superiores.

Si bien la remuneración es importante, definitivamente no es el retenedor principal, ya que factores tales como clima laboral, trabajo en equipo, plan de carrera, beneficios, e incentivos, entre otros, determinan, también, un rol muy importante dentro de la institución.

## 5.2. Recomendaciones

Para el presente trabajo se recomienda priorizar el levantamiento de información sobre teorías relacionadas a la rotación de personal, productividad, remuneración, ambiente laboral y demás variables que tengan relación con la satisfacción laboral del colaborador como lo manifiesta la literatura.

Por otro lado, se recomienda que la institución brinde un mayor bienestar laboral a sus colaboradores ya que ellos son uno de los recursos más importantes con los que cuenta el hospital, es por ello que el entablar una buena relación entre empleador y trabajador podría garantizar un mejor desempeño en las actividades.

Si se cuenta con un personal calificado con predisposición al ejercer sus actividades, la institución contara con un recurso humano eficaz y eficiente capaz de incidir directamente en los beneficios de la organización, por lo que se recomienda brindarle al colaborador confianza, seguridad y participación constante en la realización de actividades para contar con un colaborador laboralmente satisfecho.

Por último, se recomienda para investigaciones futuras realizar tomar en cuenta otras variables que puedan afectar a la productividad de una institución, ya que la rotación de personal fue analizada en esta investigación y su incidencia en la productividad se dio en todas las unidades administrativas ya que este es un margen alto de afectación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, V. (2015). *Propuesta para reducir el índice de rotación en la empresa Saljamex Servicios S. A. de C. V.* Trabajo para obtener el título de Licenciado en Administración. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el 28 de Abril de 2019 desde: <http://avalon.cuautitlan2.unam.mx/biblioteca/tesis/1267.pdf>
- Andrade, M. (2010). *Análisis de la rotación de personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la Pasamanería S.A. de la ciudad de Cuenca en el 2009.* Cuenca. Escuela de Psicología del trabajo. Ecuador.
- Botero, L. F. (2002). *Análisis de Rendimientos y consumos de mano de obra en actividades de construcción.* Revista Universidad EAFIT No. 128, 11. Obtenido de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revistauniversidadeafit/article/view/843/751>
- Brynjolfsson, & Hitt. (2004). *Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y la Productividad.* Universia Business Review, 85-86.
- Cabrera A., Ledezma M., & Rivera Herrera, N. (2011). *El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León.* Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León, 5(5), 89. doi:2007- 1639
- Cequea, M., Núñez, M., & Rodríguez, C. (Diciembre de 2011). *Factores grupales que inciden en la productividad.* Universidad, Ciencia y Tecnología, 15(61), 1. doi:1316-4821 112
- Chiavenato, I. (1990). *Administración de Recursos Humanos.* México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos.* (3ra ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Administración de Recursos Humanos.* (5ta ed.). México: Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (Vol. 8). México. Obtenido de [http://www.academia.edu/28644801/Administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_8va\\_Edicion.\\_Idalberto\\_Chiavenato](http://www.academia.edu/28644801/Administracion_de_recursos_humanos_8va_Edicion._Idalberto_Chiavenato)
- Cuadros, R. (2016). “*Propuesta para mejorar la productividad al disminuir el nivel de rotación del personal de una empresa textil productora de tops, Arequipa 2016*.” Arequipa: Escuela profesional de ingeniería industrial.
- Davis, & Newstrom. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. Edit. SOL. México.
- Dessler. (1991). *La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista*. Prentice Hall. Colombia
- Domínguez, R. H., & Sánchez, F. M. (Octubre de 2013). *Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad en la empresa cotton textil S.A. planta trujillo 2013*. Universidad Privada Antenor Orrego, 5.
- Elorduy, J. I. (1995). *Estrategia de empresa y recursos humanos: una visión dinámica de la empresa*. española, R. a. (s.f.). Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=WjxaTqk>
- Gairin. (2004). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HpMunha0roC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Kliksberg+\(1996\)+por+su+parte,+plantea+que+toda+organizacion+debe+entenderse+como+una+institucion+social+cuyo+centro+es+un+sistema+de+actividades+coordinado+y+racional,+con](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HpMunha0roC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Kliksberg+(1996)+por+su+parte,+plantea+que+toda+organizacion+debe+entenderse+como+una+institucion+social+cuyo+centro+es+un+sistema+de+actividades+coordinado+y+racional,+con)
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración, 45. doi:0120-4645. México.
- García, C. M. (2005). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. Universitas Psychologica, 5(1), 165. doi:1657-9267

- García, & Navarro. (2008). *Retención Vs Rotación*. Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/21349/Capitulo1.pdf>
- Guerrero, J. C., Machado, Y. B., Cañedo, R., & Salazar, J. G. (Octubre de 2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. *Contribuciones Cortas*, 20(4), 69-70. doi:1024-9435
- Hernández S., Fernández-C. & Baptista. (2006). *Metodología de la investigación* McGraw Hill Interamericana Editores, SA de C.V. México.
- Mobley. (1982). *La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista*. Edit. Perentice Hall. México.
- Patlán J., Martínez, E., & Hernández, R. (2012). *El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral*. *Revista internacional administración & finanzas*. Obtenido de file://C:/Users/jose/Downloads/SSRN-id2094718.pdf
- Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., & Bustamante Uzcátegui, S. (2006). *Clima Organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional*. Investigación y Postgrado. doi:1316-0087
- Prokopenko. (1989). *La gestión de la Productividad*. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41340064/LibroProductividadProkopenko.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1512240368&Signature=U3laFXG%2Fb%2BmhVKco%2BVqSKCpuhLk%3D&responsecontentdisposition=inline%3B%20filename%3DLibro\\_Pro](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41340064/LibroProductividadProkopenko.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1512240368&Signature=U3laFXG%2Fb%2BmhVKco%2BVqSKCpuhLk%3D&responsecontentdisposition=inline%3B%20filename%3DLibro_Pro)
- Remeseriro, & Mar. (2015). *Rotación de personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores*. Ciencias Económicas, Universidad de Madrid. España.

- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera Edición. Pearson Educación. doi: 978-607-442-098-2. México
- Rosas, G. J. (2006). *Rotación de personal*. Recuperado el 26 de Abril de 2019 desde <http://148.206.53.84/tesiuami/UAMI13478.pdf>
- Samaniego. (2015). *Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores*. Ciencias Empresariales, Universidad Latinoamericana. Ecuador.
- Sánchez-Sellero, P. (2014). *Innovación y productividad*. Journal of technology management & innovation.
- Steers, & Porter. (1983). *Enlaces de organización de empleados: The Psychology of Commitment, Absenteeism*.
- Stephen, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. En R. Stephen, Comportamiento Organizacional. Pearson Educación. México.
- Torrecilla, O. (2005). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*. Documento de cátedra. Facultad deficiencias Políticas y sociales., Obtenido de <https://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>
- Verdugo. (1990). *La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista*. Pearson Educación. México.
- Werther. (2004). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mc Graw Hill Panamericana. México.
- Zapata, A. (Marzo de 2002). *Paradigmas de la cultura organizacional*. Cuadernos de administración, 18(27), 163.