



ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACTORES QUE PUEDEN INCIDIR EN LA ROTACION DEL TALENTO
HUMANO OPERATIVO EN UNA FLORICOLA DE LA CIUDAD DE CAYAMBE

“Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para obtener el título de Psicóloga mención Organizacional”

Profesor guía

M.S Alexandra De Guzmán

Autora

Diana Carolina Bustos Illingworth

Año

2013

DECLARACION DEL PROFESOR GUIA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación”

M.S. Alexandra, De Guzmán

Psicóloga Industrial

1704575347

DECLARACION DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetan las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigente”.

Diana Carolina Bustos Illingworth
1712339264

RESUMEN

El presente trabajo de investigación trata de la rotación de personal que se evidencia actualmente en una florícola, situación que causa la preocupación del gerente general pues desconoce los motivos por los cuales el personal está renunciando voluntariamente, ocasionando un índice alto de rotación.

Esto causa muchos inconvenientes a la florícola, pues cuando una persona sale de la empresa hay que reemplazarla, liquidarla, capacitar al nuevo personal, lo cual hizo que la institución tenga altos gastos económicos y también problemas en su planta de producción.

Se realizó una investigación cualitativa para conocer la realidad de la empresa con entrevistas al personal que salió de la empresa y un focus group para conocerlas perspectivas de los jefes de área acerca de la rotación. Estas técnicas llevaron al investigador a encontrar los factores que estaban incidiendo para que se diera la rotación de personal operativo, por lo cual se pudieron evidenciar los objetivos planteados en esta investigación.

ABSTRACT

The current research is about personnel turnover that is taking place in a flower plantation, which is producing much concern to the general manager, since he does not know the reason for his employees to voluntarily resign, causing a high turnover rate.

Such turnover causes many inconveniences to the plantation: when a worker leaves, he or she has to be replaced, the new worker has to be trained, with high financial costs as well as production implications.

A quality survey was carried out, making it possible to determine the real situation of the plantation, including interviews to the workers that had resigned plus a focus group to know the vision the managers of the specific area had about the resignation of the workers. This process led the investigator to find the reasons that were causing this high turnover among the operation personnel, making evident the goals proposed in this investigation.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO Y DISCUSIÓN TEMATICA	2
2.1.1 Elementos de rotación de personal.....	3
2.1.2 Discusión temática.....	8
3. OBJETIVOS.....	9
3.1.1 Objetivo General.....	9
3.1.2 Objetivos Específicos.....	10
3.1.3 Preguntas Directrices.....	10
4. MÉTODO.....	11
4.1.1 Diseño.....	11
4.1.2 Enfoque.....	11
4.1.3 Muestreo	11
4.1.4 Recolección de datos.....	12
4.1.5 Procedimiento.....	13
4.1.6 Análisis de datos.....	13
5. DESARROLLO TEMA.....	13
5.1.1. Rotación de personal	13
5.1.2. Antecedentes	14
5.1.3. Nuevas interpretaciones de la rotación de personal	14
5.1.4. Tipos de rotación de personal.....	15
5.1.5. Quien tiende a renunciar.....	16
5.1.6. Factores que determinan la rotación de personal	17
5.1.7. Factores internos de rotación de personal.....	17
5.1.8. Factores externos de rotación de personal.....	23
5.1.9. Ventajas de la rotación de personal.....	26
5.1.10 Desventaja de la rotación de personal.....	27
5.1.11 Costos de la rotación de personal.....	28
5.1.12 Como reducir la rotación de personal	30
5.1.13 Entrevista de salida.....	31

5.1.14 Preguntas.....	36
6. HISTORÍA DE LA EMPRESA37
6.1.1. Visión	39
6.1.2. Cultivo y cosecha.....	39
6.1.3. Pos cosecha y empaque.....	39
6.1.4. Transporte.....	40
6.1.5. Exportaciones	40
6.1.6. Personal.....	40
6.1.7. Organigrama	40
6.1.8. Problemática	42
6.1.9. Índices de rotación de personal en florícolas del Ecuador.....	43
7. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	43
7.1.1. Tabulación de datos.....	45
7.1.2. Focus Group	49
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES56
8.1.1. Conclusiones	56
8.1.2. Recomendaciones	59
REFERENCIAS.....	60
ANEXOS	67

1. Introducción

La rotación de personal se puede definir como la renovación constante de personas en una empresa debido a los retiros e ingresos que haya durante un período definido de tiempo (Chiavenato, 2007, p. 93).

Con la presente investigación se busca establecer cuáles son los motivos que conllevan a que la empresa tenga alta rotación del talento humano, lo que genera un deterioro en la calidad del producto y por ende una baja en las ventas trayendo como consecuencias intranquilidad en los accionistas, proveedores y empleados.

Al principio de esta investigación se planteó como objetivo principal identificar cuáles son los factores que están incidiendo en la rotación de personal, y sus objetivos generales fueron conocer qué produce la rotación de personal y analizar la percepción de los jefes al respecto del tema. Para ello, como se mencionó antes, se realizaron entrevistas y focus group.

Los ex trabajadores operativos de la florícola salen de ella por diversos factores, tanto internos como externos de la organización.

La investigación arrojó como principal factor del abandono de la empresa los malos tratos, porque no se respetan sus horarios de trabajo y de descanso, y también porque están siendo contratados para realizar ciertas funciones y después de un tiempo se los cambia de área para hacer cosas que no estaban estipuladas en sus contratos, estos fueron los factores más destacados en esta tesis.

Otro aspecto que se pudo lograr en esta investigación fue crear un modelo de entrevista de salida de personal, para que así la empresa pueda realizarla y hacer un seguimiento de los motivos de la salida del personal, y tomar prevención al respecto.

2. Marco teórico referencial y discusión temática

El término de rotación de recursos humanos se utiliza para detallar las entradas y salidas de personal en la organización (Alles, 2011, p. 373).

Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante las entradas y salidas de los trabajadores. La rotación se puede ver en índices mensuales o anuales con el fin de realizar análisis y poder desarrollar diagnósticos (Castillo, 2006, p. 68).

La organización se define por el constante y continuo movimiento de recursos necesarios para desarrollar sus procesos y obtener resultados planteados (Porret, 2008, p.152).

En la actualidad uno de los problemas que preocupa al área de recursos humanos es el retiro constante de personal, la cual genera que sea necesario suplir con nuevas admisiones con el fin de mantener un número de personal adecuado para que el sistema opere (Chiavenato, 2000, pp. 190-191).

Las entradas y salidas de personal también son conocidas como turnover.

En toda organización, es normal que se presente un pequeño volumen de rotación (Hernández, 2006, p. 93).

Lo ideal de la rotación es encontrar nuevos remplazos que cumplan con las necesidades de personal que se presenten en la organización para así tener personas comprometidas y que puedan aportar con nuevos conocimientos (Alles, 2007, p. 35).

2.1.1. Elementos de rotación de personal

Índice de Rotación de personal:

Porcentaje de personal que ingresa y sale de la empresa, en relación al número de trabajadores en el transcurso de cierto periodo de tiempo (Hernández, 2006, p. 93).

Si el índice es muy bajo se da el envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy alto se puede generar desestabilidad en la compañía (Campos, s.f., p. 150).

Rotación es el abandono del puesto de trabajo por parte de un individuo a una organización. Son algunos motivos por los que una persona tome la iniciativa de irse de la empresa. Según su grado de intencionalidad la rotación puede ser involuntaria o voluntaria (Rodríguez, s.f., p. 426). La última característica es la que genera problemas en la organización.

Este tipo de rotación voluntaria trae como resultado, costos para la empresa, estos son relacionados con la selección y capacitación de la persona así como del sustituto. También encontramos costos de pérdida de producción o calidad de del producto (Bohlander y Snell, 2008, p. 90).

Con estos costos aparecen otros problemas relacionados a la rotación, como la ruptura de las estructuras sociales y de comunicación de la organización que puede conllevar a la salida de personal (Bohlander y Snell, 2008, p. 91).

Algunos autores comenzaron a ver que la rotación voluntaria también puede tener aspectos positivos para la organización (Satw, Levin y Kleiner, 1992, p. 141).

La alta de rotación reflejara un bajo índice de efectividad organizacional.

Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización (García, 2010, p. 306).

- La política salarial de la organización.
- La política de beneficios de la organización.
- El tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional localizados dentro de la empresa.
- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización.
- Las condiciones físicas y ambientales de trabajo ofrecidas por la organización.
- La moral del personal de la organización.
- La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización.
- Las políticas de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Los criterios y programas de entrenamiento de recursos humanos.
- Las políticas disciplinarias desarrolladas por la organización.
- Los criterios de evaluación de desempeño.
- Los grados de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización.

Algunas empresas utilizan la entrevista de salida del personal como medio principal de control y medir resultados para determinar los motivos de rotación (Pimentel, 2005, p. 2009).

La entrevista de desvinculación da cobertura a los siguientes aspectos (Alles, 2007, p. 447).

- Motivo de salida (por decisión de la empresa o el empleado).
- Opinión del empleado sobre la empresa.
- Opinión del empleado sobre el cargo que ocupa en la organización.
- Opinión del empleado sobre el jefe directo.
- Sobre su horario de trabajo.

- Sobre las condiciones físicas ambientales dentro de las cuales desarrolla su trabajo.
- Sobre los beneficios sociales de la organización.
- Sobre su sueldo.
- Sobre las relaciones interpersonales existentes en su área de trabajo.
- Sobre las oportunidades de crecimiento y plan de carrera que sintió dentro de la organización.
- Sobre la moral y actitud de sus compañeros de trabajo.
- Sobre las oportunidades de mejor oferta laboral.

Los datos recogidos en las entrevistas de salida de personal pueden ser tabulados por cada área, departamento o cargo, para ver el motivo del porque renuncia el personal (Rodríguez, 2012).

Existen, aspectos que escapan de los empleados y que deben ser corregidos dentro de la organización, a partir de la información que tienen por el sistema de recursos humanos de la organización (Dessler, 2001, p. 128).

Esos datos son los siguientes (Dessler, 2001, p. 129)

- Fecha de admisión del empleado y de su trayectoria profesional dentro de la compañía.
- Resultados de la evaluación de su desempeño.
- Comportamiento relacionado con la disciplina, puntualidad, etc.
- Resultados obtenidos en las pruebas de de selección.
- Resultados obtenidos en los programas de entrenamiento concedidos por la organización.
- Datos personales: sexo, edad, estado civil, dirección, estudios, experiencia profesional, etc.
- Datos internos como: sección donde trabaja, cargo que ocupa, horario de trabajo, sueldo, etc.

Todos estos datos deben tabularse, en un determinado periodo (mes, semestre, año) para saber la frecuencia de su ocurrencia.

La información de las entrevistas de desvinculación y otras fuentes brindan un análisis situacional de la empresa y su ambiente (Pimentel, 2005, p. 229).

Determinación del costo de la rotación de personal.

La rotación de personal involucra una serie de costos.

Entre los costos principales de rotación de personal, están (Bohlander, 2006, p. 91).

1.- Costos de reclutamiento y selección:

- Gastos de solicitud del empleado.
- Gastos de reclutamiento y selección.
- Gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, honorarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, etc.
- Gastos de servicios médicos.

2.- Costo de registro y documentación:

- Gastos en formularios, documentación, registros, etc.

3.- Costos de integración:

- Gastos de capacitación.
- Costo del tiempo del supervisor, en entrenamiento de los empleados recién admitidos en la empresa.

4.- Costo de desvinculación:

- Costo de liquidaciones por el tiempo de trabajo.
- Costo anticipos de pagos.

Entre los costos secundarios de la rotación de personal constan: (Bohlander, 2006, p. 91).

1.- Reflejos en la producción:

- Perdidas en la producción.
- Menos producción durante el periodo de formación del nuevo empleado.
- Temor e inseguridad del nuevo empleado y su interrupción en el trabajo de los compañeros.

2.- Reflejos en la actitud del personal:

- Actitudes del empleado que se retira y transmite a sus compañeros.
- Actitudes del empleado que se retira y transmite a su supervisor.
- Actitudes del empleado que se retira y transmite a los clientes.

3.- Costo extra laboral:

- Gastos de horas extras para cubrir el vacío del puesto existente.
- Tiempo adicional del supervisor en la formación o capacitación del nuevo empleado.

4.- Costo extraoperacional:

- Problemas con la calidad del producto provocado por la inexperiencia del nuevo empleado.

5.- Costo extra inversión:

- Costos de equipos.
- Salarios de los nuevos empleados.

6.- Pérdidas en los negocios:

- La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos debido a la poca experiencia de los nuevos empleados.

Factores Internos de rotación de personal (Chiavenato, 2002, p. 2)

Salarios

Mala relación con supervisores o compañeros

Horarios de trabajo

El trabajo que realiza no es de su agrado

No disponen de herramientas de trabajo

Factores externos de rotación de personal (Chiavenato, 2002, p. 2)

Ubicación del lugar de trabajo

Enfermedad

Estudios

Mejores oportunidades laborales

2.1.2. Discusión temática

En el Ecuador, no se cuenta con estudios sobre la rotación de personal en florícolas. Por lo cual no se conocen resultados concretos sobre el tema.

Sin embargo se han realizados varios estudios de trabajos de titulación sobre la rotación de personal en florícolas en el país.

Según la investigación realizada por (Llambo, 2012) de la Universidad Tecnica de Ambato, la rotación de personal se puede dar por inadecuada gestión de selección de personal, baja remuneración, falta de capacitación, etc. Los resultados de este estudio se realizaron mediante encuestas a la muestra de la población.

En la investigación de (Saenz, 2011), se menciona que la rotación de personal a causa de la insatisfacción laboral lleva al trabajador a buscar un nuevo empleo, que culminará con la renuncia de su actual puesto de trabajo cuando lo consiga. Por otra parte también recalca que la fluctuación de personas

también se puede dar por desmotivación o descontento, producido por una insuficiente gestión de recursos humanos.

Según (Recalde y Villavicencio, 2012) de la Universidad Salesiana, la rotación de personal se da porque el personal no tiene definida sus funciones, causando malestar en el clima laboral, por el cual los empleados abandonan la empresa.

Independientemente de investigaciones sobre la rotación de personal en florícolas, en el Ecuador se han llevado a cabo estudios sobre la fluctuación de personal en donde una publicación sobre la disminución de rotación de personal y el ausentismo llega a la conclusión de que la rotación es por problemas internos y externos a la empresa, según (Pichuco,2010) Universidad Salesiana, los empleados se desvinculan de sus puestos de trabajo por una empresa que les ofrezca estabilidad laboral y una mejor remuneración.

Una publicación en el diario El comercio, nos relata que en una empresa de seguridad redujo la constante rotación de personal del 12 % al 3% debido a que la empresa ve por el bienestar de sus trabajadores, los apoyan en sus estudios, entre otras cosas como la comunicación y el salario que reciben. Esto a más de evitar que las personas dejaran abandonados sus puestos de trabajo después de 5 días, les llevó a convertirse por 4 veces consecutivas en una de las mejores empresas para trabajar en Ecuador.

3. Objetivos

3.1.1. Objetivo general

Identificar cuáles son los factores que están incidiendo para que se dé la rotación del personal operativo en la florícola.

3.1.2. Objetivos específicos

- Conocer que está ocasionando que se produzca la rotación de personal operativo.
- Analizar mediante entrevistas ambas percepciones que se tiene por parte de los jefes y la del personal operativo, en cuanto a los factores que inciden para que se dé la rotación de personal.
- Generar un modelo de entrevistas de desvinculación para el personal que sale de la florícola, para así determinar las causas de la rotación de personal.

3.1.3. Preguntas directrices

¿Qué lo motivaría a dejar de trabajar en la empresa?

¿Qué buscaría usted en otra empresa?

¿Usted dejaría la florícola para estudiar?

¿El sitio donde se ubica la florícola le ocasiona dificultades para trabajar?

¿Los horarios de trabajo son adecuados para usted?

¿Considera que el trabajador operativo cumple funciones extras a las estipuladas en su contrato?

¿Las funciones que desempeña son de su agrado?

¿Qué percepción tiene usted acerca de su jefe o supervisor?

¿La empresa le ha informado en cuanto al rango salarial en otras florícolas?

¿Existen más incentivos monetarios, aparte de su sueldo y beneficios de ley?

4. Método

Tipo de diseño y enfoque

4.1.1. Diseño

Es un estudio transversal de tipo exploratorio descriptivo desde el enfoque cualitativo, porque se desconoce cuáles son los factores que pueden estar incidiendo para que se dé la rotación de personal. Se tratará de conocer la realidad de estos para contribuir con información del porqué la gente sale e ingresa a la empresa.

Al realizar esta investigación cualitativa se podrá conocer, comprender e interpretar los motivos que pueden estar incidiendo en la rotación del personal operativo de la florícola (Pineda y Alvarado, 2008, p. 102).

4.1.2. Enfoque

La investigación tendrá un enfoque cualitativo, ya que tratara situaciones reales las cuales se van a explorar y describir.

Se utilizara para poder descubrir las preguntas de investigación y se basara en la técnica de recolección de datos con entrevistas y grupo focal (Grinnell, 1997, p.8).

4.1.3. Muestreo

Jefes de área que han tenido bastantes retiros e ingresos de personal en sus secciones en determinado tiempo de 1 año en la florícola y personal operativo que ha dejado de trabajar en la empresa.

El tipo de muestra será homogéneas (Alvarado y De Pineda, 2008, p.138). Con un arranque muestral de treinta y seis entrevistas no estructuradas y grupo focal de cuatro participantes.

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
<ul style="list-style-type: none"> • Jefes que han tenido bastante rotación de personal en su área. • Jefes de área que tengan a su cargo personal operativo. • Jefes de área que posean conocimientos de los motivos de desvinculación del talento humano operativo. • Jefes de área que tengan bastante tiempo trabajando en la florícola. • Personal operativo que ha dejado de trabajar en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefes que recién han entrado a trabajar en la florícola y desconocen sobre los motivos de rotación de personal. • Personal operativo que se encuentre laborando en la florícola.

4.1.4. Recolección de datos

Los datos serán colectados mediante entrevista no estructurada y un grupo focal con los jefes de área y personal operativo.

La entrevista será no estructurada, donde se hará una lista de preguntas generales o temas que serán tratados o desarrollados en la entrevista. Su función es garantizar que se tendrá información sobre la misma temática cuando las entrevistas sean a varias personas (Alvarado y De Pineda, 2008, p. 163).

Grupo focal, entrevista aplicada a un grupo de personas, donde se profundiza aspectos cualitativos de un problema o acontecimiento de un tema, focaliza algunos aspectos específicos en particular (Alvarado y De Pineda, 2008, p. 164).

4.1.5. Procedimiento

Para realizar esta investigación fue necesario pedir autorización al dueño y gerente general de la florícola, con el objetivo de poder acceder a la muestra a la que se le aplicara las entrevistas no estructuradas y grupo focal.

4.1.6. Análisis de datos

Con la información y datos pertinentes rescatada de las entrevistas, serán transcritos y analizados con la teoría fundamentada, realizando una codificación abierta y axial. Ésta nos permitirá organizar por categorías la información recolectada del fenómeno estudiado, con esto se podrá hacer una interpretación de los resultados con lo que se llegará a consideraciones teóricas que brindaran respuesta, permitiendo aclarar los conocimientos del problema planteado (Pineda y De Alvarado, 2008, p. 104).

5. DESARROLLO TEMA

5.1.1. Rotación de personal

La rotación de personal, es el movimiento de empleados que abandonan una empresa (Bholander y Snell, 2008, p. 89).

Proporción de empleados que salen de la empresa en determinado periodo, por lo general en un año (Keith y Newstrom, 2003, p. 254).

La rotación de personal se refiere a fluctuación del personal entre la empresa y su ambiente, esto quiere decir el volumen de personas que ingresan a la empresa y salen de ella, la rotación se destaca por presentarse en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, que van a permitir realizar diagnósticos (Chiavenato, 2002, p. 1).

La salida del personal hace necesario que ingresen nuevos remplazos, aumentando las entradas con el objetivo de mantener los elementos humanos para que funcione la empresa.

5.1.2. Antecedentes

Según una investigación realizada por (Chávez, 2010) la rotación de personal nace en los años 90 en Norteamérica, cuando las empresas se dan cuenta que la pérdida de personas en la organización tenía un costo alto para la misma.

La rotación no es una causa sino un efecto, producido por fenómenos interiores o exteriores de la empresa que conllevan al comportamiento de la persona.

5.1.3. Nuevas interpretaciones de la rotación de personal a lo largo del tiempo

Tiempo atrás las personas que rotaban de empresas eran consideradas como inestables e incapaces de conservar un empleo, pero en la actualidad estas personas tienen una valoración más positiva, que hayan tenido varios trabajos se toma como que han tenido una experiencia más amplia. Es por esto que la rotación va teniendo varios significados a lo largo del tiempo (Muchinsky, 2002, pp. 213-214).

5.1.4. Tipos de rotación de personal

Rotación interna.- Empleados o trabajadores que sin salir de la empresa cambian de puesto (Hernández, 2011, p. 2).

La rotación interna de personal se puede clasificar en 5 categorías, que son:

Transferencia: que se refiere al cambio a otro puesto.

Ascensos: cambio a un puesto de mayor importancia.

Promociones: cambio de categoría, aumento en el salario del trabajador sin cambio de puesto.

Descensos: cambio de puesto de mayor importancia a uno de menor categoría.

Rotación externa (Rodríguez, 2007, p. 408).

Tiene por concepto las entradas y salidas del personal de la empresa.

Se puede presentar por:

- La muerte de un trabajador.
- Incapacidad permanente.
- Renuncia de un trabajador: los empleados se van por muchas razones, puede darse el caso que la persona no esté satisfecha, que presente problemas y que no pueda ser ayudado por la empresa.
- Despido: cuando la empresa decide prescindir de los servicios del trabajador.
- Mala selección: cuando se ha escogido a una persona no apta o idónea para el puesto de trabajo.

5.1.5. Quien tiende a renunciar

Cuando una empresa cuenta con empleados satisfechos laboralmente, el índice de rotación es muy bajo pues son los que menos piensan en renunciar y tampoco manifiestan su deseo de dejar la empresa; estas personas son las que probablemente estarán más tiempo en la empresa.

Los empleados satisfechos laboralmente son los que menos piensan en renunciar y tampoco manifiestan su deseo de dejar la empresa, estas personas son las que probablemente estén más tiempo en la empresa.

La rotación de personal se da en porcentajes altos cuando los empleados tienen una satisfacción baja, debido a que no tienen reconocimiento por su trabajo, encuentran conflictos con compañeros tanto como supervisores, no se sienten realizados, etc. Lo que desencadenara en que las personas busquen una mejor situación en otra parte y abandonen la compañía, mientras que los empleados satisfechos permanezcan en ésta (Keith y Newstrom, 2005, p. 253). Se expresa que la rotación voluntaria no es una decisión fácil, después de haber pasado por insatisfacción laboral durante algún tiempo la persona comienza a pensar que pasaría si renuncia, lo que le induce a ver las ventajas y desventajas (Modbley, s.f., p. 253).

Si ve mejoras en su panorama es muy probable que la persona busque un nuevo empleo y renuncie al que tenía.

Si es que la empresa ve indicios que presentan sus trabajadores por salir de la compañía, deben intervenir en caso que los empleados sean muy valiosos.

5.1.6. Factores que determinan la de rotación de personal

La rotación puede verse de dos formas, por motivos internos de la empresa que están provocando malestar en el empleado o por causas externas ajenas a la empresa.

Estos fenómenos internos están ligados a todo lo referente a la empresa, política salarial, relación con los jefes o supervisores, sueldos entre otros.

Los fenómenos externos de rotación de personal, están relacionados con factores personales.

5.1.7. Factores Internos de rotación de personal (Chiavenato, 2002, p. 2).

Salarios:

Una de las causas o razones para que una persona deje la empresa es por una mala remuneración salarial o un paquete inadecuado de prestaciones (Aamodt, Reyes y Castillo, 2010, p.395).

La rotación no en todos los casos es por remuneración salarial.

Por otra parte si los salarios son altos, la empresa va a tener problemas por los costos elevados de nómina, y menor calidad en sus productos. La rotación podría disminuir pero perjudicaría a la economía de la compañía (Casares y Sarries, 2008, p.145).

Los trabajadores suelen mencionar y atribuir los bajos salarios como una razón para cambiar de empleo (Organización internacional del trabajo, 2001, p.62).

Mala relación con supervisores o compañeros:

Las malas relaciones que la gente puede tener con sus colegas, pueden ir más allá de las discusiones o peleas, en ocasiones se convierten en situaciones insoportables, el trabajador querrá escaparse de esta situación y preferirá irse de la empresa. Por lo que es importante saber manejar estos conflictos (Aamodt, 2010, p. 395).

Las personas se encuentran vinculadas con la sociedad y la necesidad de pertenecer a grupos, los empleados son más sensibles a las fuerzas sociales que ejercen sus compañeros, antes que a los incentivos financieros (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2005, p.51).

Los empleados buscan buenas relaciones entre compañeros de trabajo pero si esto no se da y se encuentran en un ambiente hostil, se producirá la salida de los mismos.

Los empleados pasan más tiempo en sus trabajos que en sus propias casas por lo cual tienen mayor tiempo de relación con sus compañeros y jefes, desarrollando vínculos profundos que afectan el clima laboral si este se rompe (Hellriegel, 2009, p.58).

Relaciones laborales pobres y de baja productividad producen rotación de personal y un mal clima laboral (Llaneza, 2009, p.464).

Insatisfacción laboral:

La insatisfacción en un trabajador puede darse por algunos factores como la política y administración que maneja la organización, salario, liderazgo o supervisión manejada, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo (Fernández, Díaz, Fuertes y Quiros, 2004, p. 153).

Cuando el personal no se encuentra con satisfacción en su entorno de trabajo es probable que decaiga el espíritu laboral y que se dé la rotación de personal, la que aumenta los costos de capacitación y de ineficiencia (Coon, 2004, p.732).

Según estudios realizados, se mantiene la teoría que las personas con alta satisfacción laboral tienen más actitudes positivas en el trabajo, al contrario de los empleados insatisfechos mantendrán una actitud negativa (Robbins, 2004, p. 72).

Si la persona se siente insatisfecha por parte de la propia organización es probable que tienda a renunciar.

La satisfacción laboral quiere decir una actitud positiva o negativa en cuanto al trabajo que se realiza, la insatisfacción como la satisfacción son producidas por las consecuencias del trabajo que realiza la persona.

La satisfacción no solo depende de las condiciones del empleo, sino también de las evaluaciones que hace la persona de dichas condiciones como son el ambiente de trabajo, tiempo, la actitud hacia el trabajo, sus necesidades y valores, todo esto en conjunto llevara a la percepción y condiciones de trabajo las cuales nos dan la satisfacción laboral, y dependiendo de esto se puede dar la rotación (Garrido, 2006, p. 121).

La satisfacción de personal se encuentra derivada a la baja rotación de personal, si la persona se siente bien en el lugar de trabajo hay menos probabilidades que quiera salir de la empresa, pero si es al contrario la escasa satisfacción laboral conlleva a la rotación de personal, al ausentismo, y el retiro voluntario de los empleados resulta muy caro (Hellriegel, 2009, p. 53).

Como método para reducir la rotación de personal, las empresas creen que deberían poner más empeño en el reclutamiento, la capacitación para

aumentar la satisfacción laboral y por lo tanto reducir la rotación de personal (Malhotra, Davila y Treviño, 2004, p.259).

Horarios de trabajo:

Turnos de trabajos: en ciertos ámbitos laborales no todas las personas tienen un horario rígido de ocho horas, sino que pueden tener diferentes horarios y con turnos, esto a la larga puede afectar y llevar a que el empleado no se acostumbre a ese ritmo de vida y quiera salir de su actual trabajo (Muchinsky, 2007, p. 365).

Dependiendo la compañía estas utilizan turnos divididos en un día de 24 horas, divididos en tres turnos de 7:00 am – 3: 00 pm (turno diurno), 3:00 pm - 11:00 pm (turno vespertino) y el de 11:00 pm – 7: 00am (turno nocturno).

Las empresas tienen horarios rotativos en los cuales muchas veces los empleados tienen que acoplarse a los diferentes turnos de trabajo que cambian cada cierto periodo semanal. Por otro lado la jornada de labor no tiene que ser estrictamente entre lunes a viernes, y tiende a haber problemas con los días de descanso entre turnos, lo que lleva a que los empleados se cansen y se despechen del trabajo (Frost y Jamal, 1979). Los problemas que arraigan los turnos de trabajo son, problemas sociales ya que presentan dificultades en las relaciones con sus familiares, lo cual les lleva a renunciar a sus puestos de trabajo.

Estos horarios pueden impedir que el trabajador tenga una vida normal, por las horas irregulares de trabajo se produce desgastamiento físico en el trabajo, el cual va a producir que la persona no sea muy productiva en su área laboral.

También se dan los casos que el trabajador pierde la oportunidad de tener recreación un fin de semana, lo que va a limitar sus recreatividades y su momento de descanso.

Los casos de divorcio se dan frecuentemente por los cambios de turnos constantes (Smith, 2003, p.365).

El trabajar en turnos presenta un impacto fuerte en la vida de las personas que lo desempeña (Monk, Folkard y Wedderburn, 1996, p.365).

Otras consecuencias que pueden mostrar son los malestares físicos que presenta el trabajador, lo cual en cierto modo también causa la rotación de personal (Muchinsky, 2007, pp. 365-366-368).

Según estudios, los horarios flexibles de trabajo dan al trabajador mayor satisfacción laboral, tienen más tiempo libre, mayor facilidad para encontrar transporte e irse a sus casas (Hicks y Klimoski, 1981, p.366).

El horario de trabajo flexible causa que haya menos ausentismo en los empleados comparado con personas que tienen otro tipo de horarios, aunque los índices de rotación en los dos grupos siguen siendo iguales (Dalton y Mesch, 1990, p.367).

Para evitar estos inconvenientes en la selección de personal se le deberá notificar al nuevo colaborador los horarios de trabajo, y ver si no son personas acostumbradas a un solo horario y ritmo de trabajo el cual en un futuro podría reflejar que el trabajador quiera abandonar su puesto.

Falta de compromiso organizacional:

Es cuando un trabajador o empleado se siente identificado con la empresa y quiere formar parte de ella. Según estudios realizados el compromiso hacia la empresa es el mejor indicador de la rotación de personal (Robbins, 2004, p. 72).

Se refiere a la lealtad, entrega e identificación con la organización (Robbins y Decenzo, 2009, p .258).

Según estudios los empleados que se encuentran cómodos con su trabajo tienden a demostrar actitudes positivas, mientras que a los que no les gusta son el contrario. La participación y el involucramiento en el trabajo miden el grado en el que la persona se identifica con su empleo y muestran interés por él. También se ha descubierto que el ausentismo baja y se reducen el número de renuncias voluntarias cuando la persona se encuentra comprometida con la empresa (Robbins, 2004, p.72).

Las personas más propensas a renunciar son las insatisfechas, abandonando sus puestos de trabajo, generando negligencia en las variables de rotación (Amorós, 2007, p.76).

Otros investigadores han relacionado la rotación de personal con el constructo compromiso, teniendo un poder de predicción mayor que la satisfacción, es decir un empleado que esté comprometido con la empresa dará mucho de sí mismo, lo que lo hará generar sentido de pertenencia y aún cuando haya adversidades en la empresa, no la abandonara aunque no esté conforme (Mowday, Porter y Steers, 1982, p.142).

El trabajo que realiza no es de su agrado

Cuando el trabajo o función que está realizando una persona no es de su agrado, hará que la situación no sea la más adecuada y por lo tanto, los individuos podrán empezar a quejarse y actuar de forma preventiva para buscar nuevos empleos, por lo que las organizaciones deben buscar soluciones ante la complejidad de la situación (Ministerio de Educación, 2005, pp.89-90).

No disponen de herramientas de trabajo

Un factor que causa la rotación de personal es cuando los empleados están expuestos a condiciones de trabajo no favorables (Lorente, 2003, p.161).

Algunas empresas buenas condiciones de trabajo enfocándose más en las personas más calificadas, dejando a un lado a otros trabajadores lo cual conlleva a la rotación de personal (Ocd, 2008, p.276).

5.1.8. Factores externos de rotación de personal (Chiavenato, 2002, p. 2)

Ubicación del lugar de trabajo:

Uno de los principales factores de rotación es la ubicación del puesto de trabajo, las renunciaciones y abandono del puesto de trabajo en algunos casos se deben a esta circunstancia. Las empresas hoy en día reclutan personal que viva cerca de la planta de trabajo pero no encuentran a candidatos que se ajusten al perfil, buscan personal en sitios más lejanos donde las personas realizan largos viajes de su hogar al trabajo, lo que a la larga puede ser cansado y molesto para la persona (García, 2011, p.303).

Otro caso que se da que muchas veces las personas por necesidad y por la urgencia de trabajar aceptan cualquier trabajo, sin importarles las distancias, pero con el paso del tiempo no les resulta conveniente.

El hecho de estar lejos de su casa y familia también incide a que la distancia del trabajo les afecte y prefieran abandonar su trabajo para volver a su zona de origen. Para que la persona se quede en la compañía dependerá de que se sienta cómodo, condiciones económicas, y de una oferta laboral cerca de su entorno familiar.

Enfermedad

Un motivo externo que influye como factor para que el colaborador deje la empresa es por motivos de salud, en ciertos casos las personas podrán culpar a la compañía por su enfermedad o por las malas condiciones de la planta de trabajo (Cárcamo, 1968, p.36).

Cuando realmente la persona está imposibilitada a realizar sus tareas laborales tendrá que dejar la empresa para no perjudicar su salud. Las empresas han optado por ejercer planes de salud donde en sus plantas de producción tienen dispensario médico para que el personal pueda asistir en casos de accidentes o sentirse mal, lo que en muchos casos ha hecho que el personal se encuentre sano, mejora la eficiencia del trabajo y disminuye la rotación.

La nueva ley ecuatoriana obliga a las empresas con 100 o más trabajadores, a tener un dispensario médico adecuado en la planta, y a las empresas con inferior número de empleados pueden asociarse a empresas que los tengan, según el artículo 2°.

Las empresas que hayan suscrito contratos para la instalación de dispensarios médicos anexos con el IESS, deben tener servicios médicos dirigidos por un médico general, con experiencia en salud ocupacional o salud pública. El personal de enfermería deberá trabajar turnos completos de labor de la empresa (Capítulo II, del servicio médico de la empresa).

Entre los factores de salud podemos encontrar jubilación, dolencias, mortalidad, etc (Organización mundial de la salud, 2009, p.57).

Estudios o asuntos personales

Encuestas de desvinculación de empresas, han reflejado que uno de los motivos de salida del personal es por asuntos personales (Mejía, 1994, p.165).

Según estudios las personas van a las organizaciones por motivos personales y las abandonan una vez que el motivo se ha solucionado o la situación personal a cambiado, siendo el nivel de rotación elevado (López, 2008, p.268). Muchas personas dejan sus puestos de trabajo para enfocarse a sus asuntos personales, como los estudios en el caso de los jóvenes, ellos se involucran en el ámbito laboral por necesidad o por adquirir experiencia pero en ocasiones el tiempo les queda corto para ejercer las dos cosas, y prefieren darle prioridad a terminar sus estudios.

Las organizaciones están buscando la forma de proporcionarles a sus trabajadores una forma de flexibilidad laboral, donde puedan equiparar su trabajo con actividades de su vida cotidiana, adaptando los horarios, tiempo para atender a su familia o temas de estudio. Esto ha permitido retener al personal, disminuir el abandono de puestos y los ausentismos (Vallejo, 2008, p.33).

Mejores oportunidades laborales:

La necesidad de mejorar su economía y lo profesional, son un gran incentivo para que las personas se aventuren en busca de nuevas oportunidades que les pueden brindar mejoras a vida. Si el mercado laboral es amplio, las ofertas están presentes (García, 2011, p.303).

La necesidad de personal de la empresa del cliente:

Cuando un trabajador es bueno y se destaca en su trabajo, satisfaciendo las necesidades del cliente es probable que este lo vea como valioso y quiera hacerle una mejor propuesta. Las organizaciones de hoy en día toman las medidas de precaución ante esta situación manteniendo acuerdos para que se respete esta situación (García, 2011, pp.303-304).

5.1.9. Ventajas de la rotación de personal

Permite que el personal de la organización descubra sus habilidades, su potencial y las destrezas que no habían desarrollado hasta el momento.

Permite la integración de equipos de trabajo, promoviendo que cada persona aporte con conocimientos al grupo a través de sus habilidades, talentos e ideas.

Permite que los antiguos empleados puedan transmitir sus conocimientos a los nuevos trabajadores de manera teórica y práctica.

Desarrollar el líder que lleva cada persona, cuando enseña y guía al nuevo empleado.

Permite a los líderes ver el desenvolvimiento de su personal en cada área.
Que las personas no se apoderen del cargo.

Igualdad entre los miembros de cada equipo de trabajo.

Mayores posibilidades de ascenso o promoción interna y la adición de experiencia de los nuevos empleados contratados (Mobley, s.f., p. 254).

Que los empleados de la organización tengan beneficios adicionales a su sueldo de trabajo, equivale que ellos se encuentren con seguridad al saber que tienen otra forma de ingresos económicos, aparte de su remuneración.

Las empresas ven a los beneficios adicionales como una manera de incentivar a sus colaboradores, la que traerá mejores resultados a la compañía debido a que van a rendir más en las actividades laborales, el trabajador se desenvolverá produciendo más, velará por el interés de toda la empresa. Ofreciéndoles estímulos en recompensa de su esfuerzo en las tareas

realizadas a diario, la gente se verá interesada en su empleo, por lo cual favorecerá al mejoramiento de la empresa y va a producir una menor rotación de personal y estabilizará la mano de obra (Reyes, 2004, p. 196).

Otra forma de beneficios para retener al personal es ofrecer un bono económico adicional por el tiempo que lleva la persona en la empresa, lo que ha hecho bajar su tasa de rotación de personal (Zehnder, 2000, p.146).

5.1.10. Desventaja de la rotación de personal

La rotación de personal puede traer algunas consecuencias negativas como la difícil reposición de los empleados que salen, aparte que genera costos altos y elevados para la empresa (Keith y Newstrom, 2005, p. 254).

Por otra parte los trabajadores no se sienten listos para cumplir con las nuevas funciones.

Personal que no se siente bien por el cambio de sus compañeros a otras áreas, pueden pensar que van a perder a sus amigos.

Hay personas que les cuesta seguir las órdenes de sus nuevos líderes.

Hay personas que les cuesta adaptarse a un cargo que les exige liderar, puesto a que no están acostumbrados a este tipo de exigencias.

Personas que les cuesta socializar y cuando les ha costado integrarse a un grupo y luego de lograrlo, les cuesta tener que dejarlo para empezar otro.

Hay personas que conocen muy bien su trabajo y no saben cómo ayudar a otro.

Hay personas que no se dejan ayudar ni enseñar.

Personas que creen que enseñan al nuevo personal, pero en realidad los confunden, porque no saben darle las herramientas que necesitan realmente.

La reputación de la empresa podría dañarse ante la comunidad debido a lo que ocasiona la elevada salida del personal.

La rotación de personal puede traer efectos, como un mal clima laboral en el entorno de trabajo (Keith y Newstrom, 2005, p. 254).

5.1.11. Costos de la rotación de personal

Los costos de la rotación de personal están separados por 3 categorías las que se dividen de la siguiente manera, primero el empleado que se va, segundo los costos del remplazo y como tercero están los costos de capacitación del nuevo personal (Bohlander y Snell, 2008, p. 90).

Entre otros costos podemos encontrar:

Costos indirectos como la baja de productividad, la negatividad que se maneja la gente que tiene que hacer horas extras para cubrir un puesto de trabajo (Bohlander y Snell, 2008, p. 90).

Entre otro tipo de costos se puede encontrar costos primarios y secundarios. Los costos primarios de rotación de personal, están (Bohlander, 2006, p. 91).

1.- Costos de reclutamiento y selección:

- Gastos de solicitud del empleado.
- Gastos de reclutamiento y selección.
- Gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, honorarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.
- Gastos médicos (preocupacional).

2.- Costo de registro y documentación:

- Gastos en formularios, documentación, registros, etc.

3.- Costo de registro y documentación:

- Gastos de capacitación.
- Costo del tiempo del supervisor, en entrenamiento de los empleados recién admitidos en la empresa.

4.- Costo de desvinculación:

- Costo de liquidaciones por el tiempo de trabajo.
- Costo del anticipo de pagos.

Entre los costos secundarios de la rotación de personal (Bohlander, 2006, p. 91). Están:

1.- Costo de desvinculación:

- Pérdida de producción.
- Menos producción durante el periodo de formación del nuevo empleado.
- Temores y dudas del nuevo empleado y su interrupción en el trabajo de sus compañeros.

2.- Reflejos en la actitud del personal:

- Actitud que el empleado que está retirándose transmite a sus compañeros.
- Actitud que el empleado que está retirándose transmite a su supervisor.
- Actitudes que el empleado que está retirándose transmite a los clientes.

3.- Costo extralaboral:

- Gastos de horas extras para cubrir el vacío del puesto existente.
- Tiempo formación o capacitación del nuevo empleado.

4.- Costo extraoperacional:

- Problemas con la calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

5.- Costo extrainversión:

- Costos de equipos.
- Salarios de los nuevos empleados.

6.- Pérdidas en los negocios:

- La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos debido a la poca experiencia de los nuevos empleados.

5.1.12. Cómo reducir la rotación de personal

Algunas empresas utilizan estas técnicas para evitar que se dé una gran rotación de personal (Caseres y Sarries, 2008, p. 145).

Hacer partícipe a las personas de más procesos de la empresa.

Ofrecer un plan de carrera.

Aportar información de su trabajo a su equipo y a sus clientes.

Fortalecer su papel para tener buenas relaciones con sus clientes- empresa.

Cambiar de turnos, para evitar el desgaste que lleva realizar una misma actividad.

Las empresas en ocasiones tratan de combatir la rotación de personal con incentivos monetarios, aumentando el sueldo a sus trabajadores, pero esta solo funcionaría si el motivo por el cual el empleado deja la empresa fuera por una mala remuneración económica (Aamodt, 2005, p. 395).

Otros ajustes que se deben realizar para reducir la rotación de personal son:

Seleccionar personal recomendado por un empleado actual, que tengan amigos o familiares trabajando en una compañía y que no la hayan dejado sus anteriores trabajos en poco tiempo (Barrick y Zimmerman, 2005, p.52).

Buscar un buen ajuste de personal durante la entrevista.

Tratar de satisfacer las necesidades del personal (sociales, crecimiento, seguridad, entre otros).

Mediar conflictos entre empleados y compañeros, supervisores o clientes.

Brindar un buen ambiente de trabajo (Aamodt, 2005, p. 395).

Para reducir la rotación de personal se han hecho planes estratégicos, para que el personal continúe laborando en la empresa, como brindando beneficios como capacitación, programas de motivación, planes de carrera donde la persona vea que puede haber crecimiento dentro de la empresa, en el 2003 en una empresa mexicana se utilizó este modelo para retener a sus trabajadores, logrando disminuir un 8 % la rotación de personal (Casere y Sarries, 2008, p.146).

5.1.13. Entrevista de salida

La entrevista de salida es en la cual un responsable de recursos humanos trata de obtener información detallada sobre las causas del retiro del trabajador (García, 2010, p.306).

Por otro lado también se puede decir que la entrevista de salida es un medio para conocer los verdaderos motivos por los que las personas dejan su puesto de trabajo, proporcionando información a la organización sobre la forma de

corregir las causas del descontento y reducir la rotación de personal (Wayne y Noe, 2005, p. 469).

La persona encargada de recursos humanos es la encargada de llevar esta entrevista debido a que los trabajadores no revelaran sus problemas a sus antiguos empleadores.

La entrevista de salida se maneja siguiendo el formato:

- Establecer un entendimiento mutuo.
- Expresar el propósito de la entrevista.
- Explorar las actitudes de los empleados frente a su anterior trabajo.
- Explorar las razones por la que el empleado va abandonar la empresa.
- Comparar el antiguo trabajo con el nuevo.
- Registrar los cambios que recomienda el empleado.
- Concluir la entrevista (Wayne y Noe, 2005, p. 469)

Las entrevistas ofrecen información sobre los motivos de las renuncia de los trabajadores, se descubren patrones que muestran puntos débiles en la administración de recursos humanos de la organización, el conocimiento del problema es el que permite tomar decisiones correctivas.

La entrevista de salida detecta necesidades de capacitación, desarrollo, diseñar objetivos de planificación estratégica e identificar áreas donde se requieran cambios (Wayne y Noe, 2005, pp. 270-469).

Objetivo de la entrevista de salida

Identificar los incentivos que está brindando la nueva organización dónde laborará el trabajador, qué influye para que éste tome la decisión de abandonar el puesto de trabajo.

Determinar qué factores propios de la organización inciden en que el trabajador opte por terminar su contrato laboral.

Cuando el trabajador concluye su relación laboral, la empresa debe procurar que la salida de la persona sea positiva, generando vínculos de armonía y amistad, para que la persona no se lleve un mal recuerdo de la organización y evitar que comente cosas malas de la empresa con otras personas; así salvaguardar la imagen de la organización (Montero, s.f., p. 128).

Cómo realizar una entrevista de salida exitosa

Escoja la entrevista: debe llevarse a cabo por una persona imparcial, por lo que no debe ser efectuada con el jefe o por alguien de la misma área de trabajo.

No improvise: debe realizarse con el expediente de la persona que se retira de la organización, planificado y con la importancia que se merece. Revisando evaluación de desempeño, cargo, ascensos entre otros (Montero, s.f., p. 129). Para obtener más información mantener conversaciones con jefes y compañeros de trabajo.

Desarrollo de la entrevista de salida

Determinar la persona encargada de la entrevista de salida, esquema con los puntos a tratar de la investigación.

Señalar los objetivos del encuentro y secuencia con la que se trataran los temas. En la entrevista de salida agradecer al colaborar por el tiempo prestado a la empresa mediante el subministro de información relacionada con el deseo de retirarse de ésta.

Desde el comienzo de la entrevista desearle éxitos por la decisión tomada, e invitarlo a que se refiera a su nuevo empleo. Posteriormente incursionarse en el

tema a investigar sobre las condiciones atractivas de su nuevo trabajo; una vez conseguido el primer objetivo de la entrevista de desvinculación, se podría preguntar cuáles aspectos de la empresa en la cual trabaja ahora son más atractivos con respecto a lo que ofrece nuestra organización (Montero, s.f., pp. 129-130).

En la siguiente etapa llevar a cabo el nuevo objetivo de la entrevista que es indagar los posibles factores que incidieron que el trabajador desee retirarse de la empresa, esto permitirá organizar la información permitiendo después sistematizarla.

Para conseguir el tercer objetivo, se debe salvaguardar la imagen de la empresa, según estudios si se da un trato excelente contara a las demás personas la experiencia positiva y trato que tuvo en la empresa. Es por eso que al final de la entrevista de salida debe existir un alto grado de familiaridad entre las partes involucradas (Montero, s.f., p. 130).

La importancia de la entrevista de salida

Determinar las causas de renuncias, debido a que no siempre su motivo es económico, se debe indagar profundamente esta decisión (Alles, 2005, p. 173).

Renuncias:

Se debe tomar en cuenta que cuando existe un número elevado de renuncias, el nivel de rotación que se está dando es importante.

Es necesario ver las causas de lo que está sucediendo y para esto se debe utilizar la herramienta como la entrevista de salida (Alles, 2005, p. 174).

Se debe revisar con el jefe inmediato y recursos humanos la decisión tomada para poder realizar la entrevista de salida. La desvinculación por propia decisión de empleado es la terminación laboral (Alles, 2005, p. 175).

Causas de rotación, entrevista de salida

Entrevista en la cual un responsable de recursos humanos trata de obtener información detallada sobre las causas del retiro del trabajador (García, 2010, p.306).

En el motivo de rotación, hay aspectos que no están a la percepción del empleador, estos son doce aspectos:

- Motivo básico por lo que el empleado solicita la renuncia.
- Opinión sobre la empresa.
- Opinión del cargo que ocupaba en la empresa.
- Opinión sobre el jefe directo.
- Opinión sobre el horario de trabajo.
- Opinión sobre las condiciones físico-ambientales.
- Opinión de los beneficios ofrecidos por la empresa.
- Opinión sobre su salario.
- Opinión de las relaciones humanas en su sección.
- Opinión sobre la moral y actitud de colegas.
- Opinión sobre las oportunidades que encuentra en el mundo laboral.
- Oportunidades de progreso.

Toda esta información servirá para un análisis de las bajas ocurridas en un determinado periodo, permitirán sacar una conclusión, de una serie de aspectos tales como el reclutamiento y la selección, procesos de integración al nuevo personal, liderazgo, clima laboral y la cultura de la empresa (García, 2010, p.307).

5.1.14. Preguntas

Según (Bañón, 2011) en su estudio de Inserción laboral de la Universidad de Alicante, las preguntas de salida que se deben realizar son:

- ¿Considera que ha contado con las herramientas necesarias para desempeñar el puesto realizado?
- ¿Qué sueldo cree que debería haber recibido para no plantarse una salida por motivos salariales?
- ¿Cuál sería su valoración general del tiempo que ha pasado en la empresa?
- ¿Considera que existen aspectos mejorables en la empresa?
- ¿Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía?

La entrevista de salida no es para acumular datos sino para plantear alternativas de mejoras, con el fin de retener el personal valioso de la empresa.

Según la Inacap, su modelo de entrevistas de salida se basa en:

Entrevista de desvinculación

Fecha de salida:

Motivo:

Nombre:

Fecha de admisión:

Funciones ejercidas en la compañía:

Fecha Funciones:

Última función:

¿Cuáles son los puntos positivos de la empresa?

¿Cuáles son los puntos negativos de la empresa?

Opinión sobre su cargo

Opinión sobre su Jefe directo

Opinión acerca de su horario de trabajo

Opinión sobre condiciones físicas del ambiente de trabajo

Opinión sobre el departamento de bienestar de la empresa

Opinión sobre la sueldo vs. Cargo

¿La empresa le brindó algún tipo de oportunidad de progreso en la organización?

¿Si la empresa le buscaría nuevamente se reincorporaría? ¿Por qué?

Otro esquema de entrevista de salida según (Dessler, 2004, p. 252)

¿Cómo se le reclutó?

¿Por qué entró a laborar en la empresa?

¿Se le mostró el trabajo de forma correcta?

¿Cubrió sus expectativas?

¿Qué le pareció el ambiente de trabajo?

¿Se ha sentido apoyado por su equipo de trabajo?

¿Qué piensa del estilo de administración del supervisor?

¿De la compañía que fue lo que le gustó más y lo que menos le gustó?

¿Hubo áreas problemáticas?

¿Por qué decidió irse y cómo se manejó su salida?

¿Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía?

¿Cómo piensa comparar su nuevo trabajo con el que tenía anteriormente?

Si pudiera cambiar o mejorar algo de la empresa ¿qué cambiaría o mejoraría?

6. Historia de la empresa

Según Alex Bustos, gerente General y propietario de la florícola, la empresa fue formada en 1995 para la producción y comercialización de rosas frescas a los mercados internacionales.

Su ubicación se encuentra en los Andes Ecuatorianos a las faldas del nevado de Cayambe, a 2830 metros sobre el nivel del mar su locación tiene ventaja competitiva debido al clima, con alta iluminación, días abrigados y noches

frescas que permiten producir rosas con alta calidad, tallos largos y botones grandes.

La compañía cuenta con tecnología en la industria agrícola y forma parte del sector más importante agroexportador de la Sierra ecuatoriana.

La floricultura en el Ecuador da empleo directo a 50.000 personas e indirecto a otras 100.000. Exporta alrededor de 500 millones de dólares al año y se ha convertido en el país productor de las mejores rosas del mundo.

La florícola emplea constantemente a más de 100 personas y produce 8000.000 de tallos al año. Sus principales mercados son el americano, ruso y europeo. Teniendo también clientes en Japón y Croacia.

Son parte del programa Flower for Kid's en los Estados Unidos y aportan a programas de desarrollo de Unicef. Poseen una certificación socio ambiental llamada FLOR ECUADOR con la cual son sometidos a controles estrictos de respeto a las leyes ecuatorianas en las áreas laborales y ambientales, así como también mantienen un amplio compromiso con la salud y desarrollo de sus empleados a través de convenios directos con los centro de salud del Patronato Municipal, farmacias y un supermercado del país.

Desde sus inicios, buscaron la excelencia en la calidad y en el servicio, iniciaron con 4 hectáreas de producción (50 trabajadores) y actualmente son parte de un conjunto de varias compañías que emplean a más de 350 personas y 32 hectáreas en producción.

Cuentan con más de 50 variedades de rosas de hibridadores alemanes, franceses, italianos, neozelandeses y americanos. Lugares donde se encuentran los centros de desarrollo de nuevas variedades en el mundo.

Pioneros mundiales en el desarrollo de transporte de flores por vía marítima y en la actualidad se encuentran desarrollando varios proyectos a fin de reducir el uso de agroquímicos con el mejoramiento de su calidad fitosanitaria.

Auspician anualmente al menos 2 trabajos de tesis en las áreas de agronomía y administración para contribuir con el desarrollo de los profesionales del país.

6.1.1. Visión

Ser floricultores de excelencia, complaciendo a sus clientes, con las mejores prácticas de la industria, mediante procesos eficientes y efectivos, cuidando de nuestra gente y el medio ambiente.

6.1.2. Cultivo y cosecha

Garantizar la calidad de las flores, a través de un adecuado entrenamiento constante a todo el personal para garantizar las mejores prácticas de la industria y así lograr mantener altos estándares de alto rendimiento y calidad en la producción (Guerra, gerente comercial, 2013).

6.1.3. Pos cosecha y empaque

Mantener el proceso sin maltratar la flor, clasificar las rosas por tamaños desde los 40 cm a 100 cm, con este transcurso se inspecciona el punto de apertura, tamaño del botón y la longitud de tallo.

Cada uno de los ramos, lleva la información del trabajador que proceso la flor, la variedad y el tamaño del botón, y de esa manera controlar el inventario.

El empaque se lo hace según las especificaciones de los clientes y a sus requerimientos, manteniendo estándares de calidad.

6.1.4. Transporte

Una vez que el proceso se ha terminado, se continúa con ubicar las rosas en un cuarto frío para mantener al producto y su calidad, desde que se corta la flor hasta su despacho y posteriormente enviarla a su lugar de destino.

6.1.5. Exportaciones

Pioneros en el despacho de rosas en contenedores de vía marítima, con experiencia en envíos en hampers (agua) y en seco en cajas, llegando a los principales puertos de destino en 5 días.

6.1.6. Personal

En la actualidad la empresa está conformada por 106 trabajadores, en el cual están divididos en personal operativo y personal administrativo.

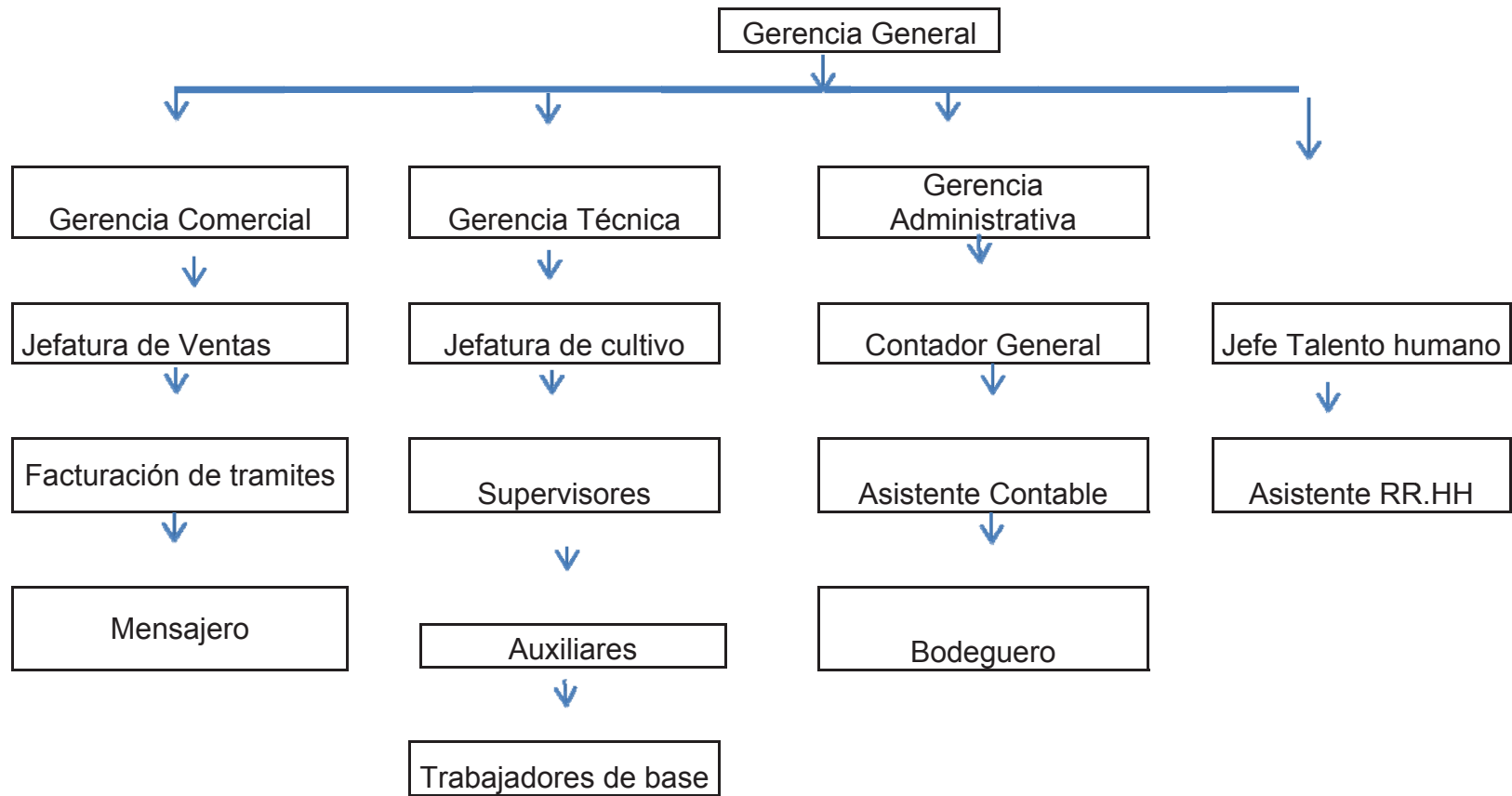
La mayor parte del personal es operativo, los cuales están encargados de cada uno de los procesos que tiene la rosa, empezando por el cultivo, el corte, empaque, cuarto frío y el despacho.

El personal administrativo es un grupo selecto de personas, quienes están a cargo de manejar y coordinar desde la selección y capacitación de los trabajadores, convenios y negocios en el Ecuador y los países donde se encuentran sus principales clientes.

6.1.7. Organigrama

La florícola ubicada en el sector de Cayambe, está conformada por 106 empleados, los cuales trabajan dentro de cada una de las áreas principales de la empresa.

Distribuidos de la siguiente manera: 63 en cultivo, 27 pos cosecha, 1 chofer, 7 supervisores, 6 auxiliares, 3 jefaturas y 4 gerencias.



6.1.8. Problemática

La Empresa al momento se encuentra con serios problemas por la rotación del personal operativo, sin saber con exactitud el motivo del porqué se da el abandono de los puestos de trabajo.

Cada semana se van al menos 2 trabajadores, presentando la renuncia o simplemente ya no se presentan a trabajar. Lo cual hace que se generen dificultades en la producción debido a que los trabajadores tienen que doblar su turno para concluir con las tareas de sus excompañeros.

Con un índice de rotación mensual de 7 %, el cual es alto, debido a que el grado normal de rotación normal en una empresa está entre el 2 % y 5 % (Hernández, 2011, p. 24).

$$8/106 = 0.7 + 100 = 7\% \text{ Mensual}$$

8= número de empleados que salen mensualmente

106= el total de empleados en la empresa

$$0.7 * 12 = 84\% \text{ índice de rotación anual}$$

Para sacar este porcentaje se dividió el número total de empleados que se marcharon durante el periodo de un mes, por la media total de empleados durante el mismo periodo de tiempo, esto dio como resultado un número decimal, al cual se lo multiplica por 100 para obtener un porcentaje. Por ejemplo, se tiene un total de 100 empleados de media y un total de 20 empleados que se marcharon: tasa de rotación = $20/100 = 0.2 * 100 = 20\%$ de tasa de rotación.

Por otro lado talento humano debe de buscar un remplazo y esto lleva tiempo, también el nuevo personal se le tiene que capacitar y estar en período de entrenamiento y mientras que se acostumbra al ritmo al trabajo, va a haber problemas por la rotación.

6.1.9. Índices de rotación de personal en florícolas del Ecuador

Según una publicación del diario Hoy, las florícolas ecuatorianas en el 2009, tenían un índice de rotación del 7.7 % anual lo cual hizo que muchas personas perdieran sus trabajos, se redujo a una persona por cada hectárea provocando la pérdida de 7.500 empleos a nivel nacional.

(Descalzi, 2009) dueño de la florícola Fiorentina, ubicada en Cayambe, comentó que hay una gran rotación de personal, lo cual conlleva a que algunas personas no han podido ser contratadas nuevamente.

Según (Saenz, 2011) la florícola Agrorab, de la provincia de Cotopaxi, en el año 2011 mostró un índice de rotación del personal operativo del 5.10 %.

(Sanchez, 2012) En el año 2012 la florícola de nombre Feurosa mantiene su índice de rotación de personal de un 45 % anual.

7. INVESTIGACION DE CAMPO

La investigación de campo que permitió conocer la realidad social de los factores que inciden en la rotación de personal, se la realizó con la técnica de entrevistas a un grupo de 31 personas del personal operativo, que había renunciado voluntariamente a la organización.

Para lograr las entrevistas se tuvo que contactar a las personas que habían salido de la empresa por renuncia voluntaria, y también realizar entrevistas al personal que ponía la renuncia en ese momento.

Se utilizaron cuatro preguntas abiertas que permitían a la persona expresarse libremente sobre el motivo de la salida de la empresa. Estas preguntas fueron:

- Motivo básico porque el empleado solicita la renuncia.
- Consideran que existen aspectos mejorables en la empresa.
- Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la empresa.
- Si la empresa le buscaría nuevamente regresaría, sí o no, porqué.

El medio por donde fueron localizadas las personas, fue a través de entrevistas telefónicas, y durante los pagos de sus liquidaciones. Lograr conseguir el total número de entrevistas fue de 2 meses, debido a que se tenía que localizar a las personas o esperar algún finiquito para después de la entrega poder lograr la entrevista.

Cada una de las entrevistas fue transcrita, para su debido análisis de datos, y así conseguir obtener cuáles son los factores que están incidiendo para que se dé la rotación de personal.

En esta investigación de campo también fue fundamental, hacer un focus group con los jefes de planta, que consistió en la técnica cualitativa en el cual un grupo de personas y un moderador que se dedicaba a hacer las preguntas de discusión al grupo, donde ellos se expresaron libremente del tema sobre los factores que inciden en la rotación de personal; y con esta información también obtener otro un punto de vista acerca de la rotación de personal que se está teniendo en la organización.

Las preguntas que se utilizaron para las entrevistas como en el focus group, fueron debidamente seleccionadas para abarcar el tema de esta investigación, las cuales estaban relacionadas y llevaban al tema de interés : los factores que inciden sobre la rotación de personal operativo.

7.1.1. Tabulación de datos

Tabla 1. Motivo verdadero del por qué sale de la empresa

1. Motivo verdadero de porque sale de la empresa	Respuesta a esa pregunta	Números de extrabajadores entrevistados
Mejor oportunidad laboral	7	31
Motivos personales	5	31
Por estudios	3	31
Problemas con el jefe	5	31
Problemas con compañeros	1	31
Mal manejo de gerencias	1	31
Horarios	1	31
Problemas familiares	2	31
No estoy realizando las tareas para las que fui contratado	1	31
Salud	3	31
Otros	1	31
TOTAL	31	31

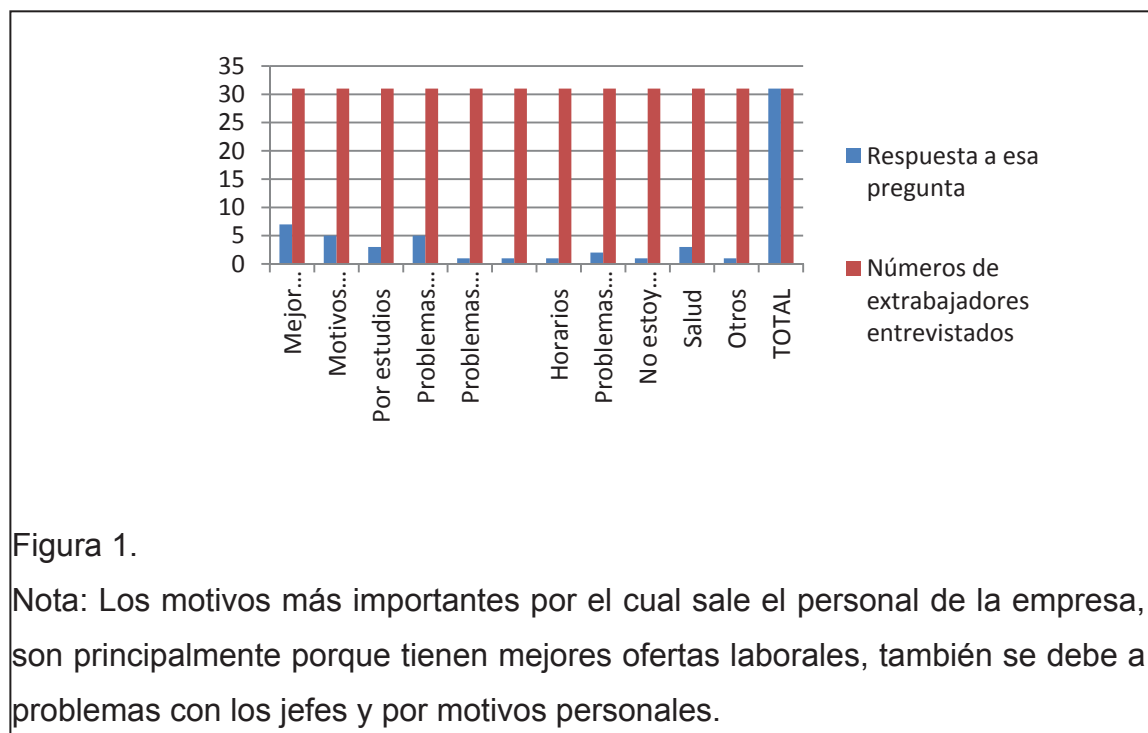


Figura 1.

Nota: Los motivos más importantes por el cual sale el personal de la empresa, son principalmente porque tienen mejores ofertas laborales, también se debe a problemas con los jefes y por motivos personales.

Tabla 2. Considera que existen aspectos mejorables en la empresa, sí o no, por qué.

2. Considera que existen aspectos mejorables en la empresa, sí o no, por qué.	Respuesta a esa pregunta	Números de extrabajadores entrevistados
No	7	31
Sí	20	31
Ni idea	2	31
Apoyo personal	4	31
Tareas / cambios de área que no corresponden	6	31
Respetar días de descanso	2	31
Cambio de gerente	1	31
Sueldo	4	31
Compañerismo	1	31
Uniformes	1	31
Otros	3	31

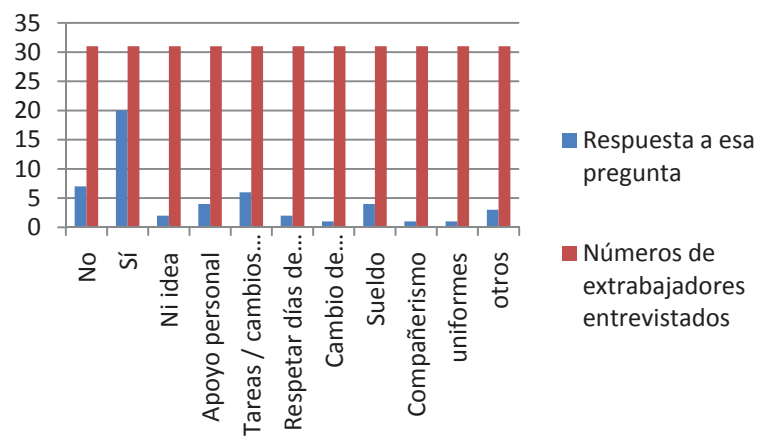


Figura 2.

Nota: El personal que ha dejado la empresa, en su mayoría considera que sí se deberían hacer mejoras, en especial que no debería haber cambios de áreas, que se apoye más al personal y mejora en los sueldos.

Tabla 3. Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía

3. Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía	Respuesta a esa pregunta	Números de extrabajadores entrevistados
Que no cambien de área	5	31
Estudios	1	31
Compañerismo	1	31
Fijarse en la experiencia	4	31
Ninguna	7	31
Respeten horarios	4	31
Sueldo	6	31
Otros	3	31
TOTAL	31	31

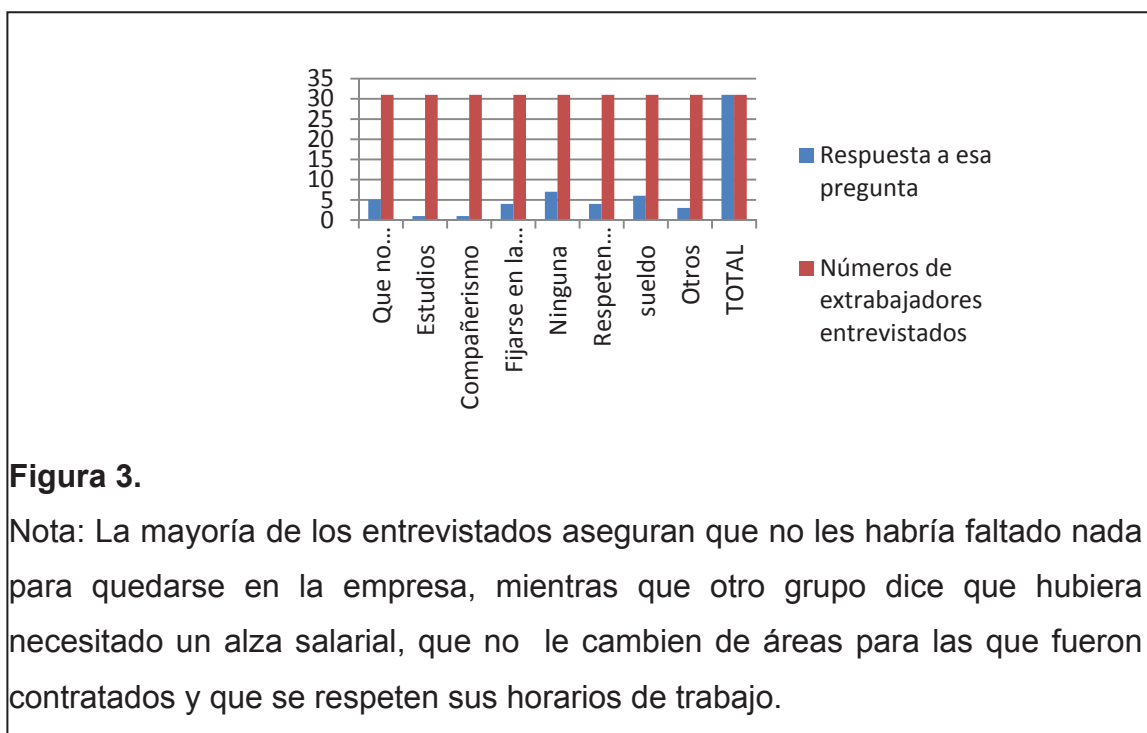


Figura 3.

Nota: La mayoría de los entrevistados aseguran que no les habría faltado nada para quedarse en la empresa, mientras que otro grupo dice que hubiera necesitado un alza salarial, que no le cambien de áreas para las que fueron contratados y que se respeten sus horarios de trabajo.

Tabla 4. Si la empresa le buscaría nuevamente se reincorporaría, sí o no, por qué

4. Si la empresa le buscaría nuevamente se reincorporaría, sí o no, por qué	Respuesta a esa pregunta	Números de extrabajadores entrevistados
Sí/ Buen ambiente	11	31
No	3	31
Tal vez dependiendo circunstancias	11	31
Si se encuentran sin trabajo	3	31
Si no me ponen a realizar otras actividades	3	31
TOTAL	31	31

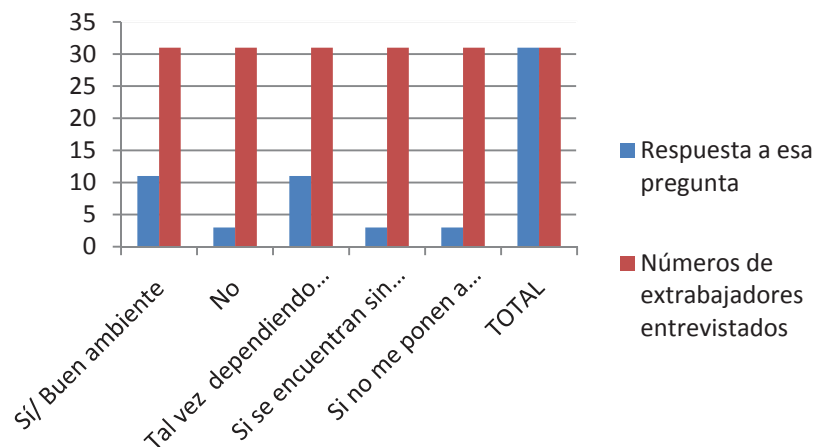


Figura 4.

Nota: Los extrabajadores, plantearon en su mayoría que si regresarían a trabajar en la florícola, debido a que había un buen ambiente, otro grupo dijo que tal vez regresaría dependiendo las circunstancias, si es que no tienen trabajo o dependiendo qué se les ofrezca.

7.1.2. Focus Group

El focus group, consiste en un grupo de estudio donde se hacen preguntas y discusión grupal acerca de un tema, en este caso los factores que inciden para que se dé la rotación de personal y saber el motivo por el cual las personas entran y salen de la organización, provocando la alta rotación de personal.

- **Por qué piensan que las personas tienden a renunciar?**

Gerente RR.HH.: ajustar perfil de selección, se contrata gente de la Costa que solo busca suerte.

Falta generar compromiso.

Coordinadora Capacitación: dobla turnos de trabajo porque falta algún personal, horas adicionales.

Gerente de Producción: jornadas de trabajo en fines de semana, no se cumplen días libres.

- **¿La rotación que se está dando es voluntaria o es inducida por el empleador?**

Analista de RR.HH.: renuncia voluntaria, empresas pequeñas que no sean tan exigentes con horarios.

Coordinadora de planta y Producción: voluntaria.

Subgerente de Planta: voluntaria (crear compromiso).

Gerente de RR.HH.: más porcentaje es voluntario, pero también es la desvinculación por incumplimiento.

Coach: voluntaria, la gente que está menos de tres meses en la empresa, gente sin experiencia y que no están acostumbrados a los horarios.

- **Qué factores pueden estar incidiendo a que las personas salgan de la empresa**

Coordinadora de Capacitación: hora de almuerzo no se respeta, el personal come tarde y se desgastan por la pérdida de energía. Se debe ingresar números de personas para que si se van unas pocas personas tener back-up y así no doblar turnos.

Coach: desgaste al horario, las personas doblan en sus días libres. No hacer tanto descuento debe haber un rango de error.

Gerente de Producción: no se identifican con la empresa, están por necesidad, no se identifican como la visión de la empresa y eso le hace desvincularse.

Analista de RR.HH.: aspecto familiar, no tiene tiempo para la familia deben salir temprano para su trabajo y salen de ahí muy tarde.

Gerente RR.HH.: falta de procesos de la empresa.

- **Creen que la rotación puede tener ventajas, ¿cuáles serían?**

Coordinadora de planta y Producción: no le veo como ventaja, porque se pierde tiempo de proceso, entrenamiento.

Coordinadora de Capacitación: no, si no es productiva pero es rápida deberían quedarse con nosotros.

Gerente de planta: no, no favorece a la empresa, necesitan aprendizaje, crea tiempo muerto.

- **Cuáles son las desventajas que causa la rotación de personal?**

Gerente de Producción: se pierde tiempo en capacitación.

Coordinadora de Capacitación: se pierde dinero, no se forman buenos equipos de trabajo.

Analista de RR.HH.: inducción, selección, tiempo para contratar una persona.

Gerente de RR.HH.: sueldos, horas extras, reclutamiento, tiempo de la persona que entrevista.

- **Que costos está teniendo la rotación de personal operativo**

Gerente de RR.HH.: costo de sueldo horas extras, uniformes credenciales aproximadamente 1.033 dólares, capacitar, seleccionar, almuerzos.

Coach: el doblar turnos.

Gerente de planta: baja deficiencia personal, costos capacitación.

Coordinadora de planta y Producción: formación de personal, entrenamiento.

- **El trato al personal podría ser un factor para que el empleado deje la empresa**

Gerente de RR.HH.: totalmente, se ha ido personal por este motivo y es una de las causas.

Analista RR.HH.: trabajo fuerte, necesitan un líder con paciencia para dar soporte al personal, con competencias de liderazgo.

Coordinadora de Capacitación: la más importante, el personal operativo hace bien su trabajo cuando su jefe les pide bien las cosas, con un buen tono, no así cuando los administradores les gritan, cuando esto se exagera el trabajador no trabaja bien.

Coach: no es solo un factor para que el personal se quede, los trabajadores que se quedan y no están satisfechos y están resentidos con el jefe tienden a generar malestar.

Es un factor muy importante de tenerlo en cuenta para que la gente se quede y generar sentido de pertenencia.

Gerente de Producción: Hay que considerar al personal y liderarlo con buenos tratos.

- **El sueldo que recibe la persona no está acorde al mercado**

Subgerente de planta: se ha hecho estudio en el mercado y se está pagando acorde, así que considero que no es un factor.

Gerente de RR.HH.: no es de las principales causas, tenemos sueldos competitivos.

Analista de RR.HH.: se le menciona aspiración salarial en la entrevista, y están acorde a lo que pagamos

Moderador : este factor queda como descartado para todos

- **El horario que tienen los trabajadores puede llevar a que ellos salgan de la empresa**

Coordinadora de Capacitación: si el despachador si el dobla y no se consigue un remplazo y no se respetan sus días libres las personas van a optar por irse.

Coordinadora de planta y Producción: definir un horario de trabajo, en otra área de producción tienen más horas de trabajo y se cansan, no tienen tiempo para sus familias.

Gerente de RR.HH.: es una causa el horario, lo fuerte para el personal operativo es el trabajar fines de semana, a veces feriados, esto causa problemas intrafamiliares por eso prefieren salir.

Subgerente de planta: creo que si es un factor, porque algunas áreas de producción si tienen horarios de trabajo definidos, y otros no y trabajan domingos o en sus días libres.

Coach: si, esto se da en las personas nuevas, por el crecimiento de la empresa se tiene más trabajo por lo que hay que generar más producción y las personas se tienen que quedar más tiempo trabajando. También en el personal antiguo a pesar de estar acostumbrados a los horarios y a trabajar en horarios extendidos, se quejan porque sacrifican tiempo de compartir con sus familias.

- **La distancia del domicilio del trabajador podría ser un factor para que la persona abandone su puesto de trabajo?**

Analista de RR.HH.: también si, la política de la empresa es que se ubique al personal cerca de su casa, pero si falta personal tenemos la necesidad de cubrir la vacante con personas, ahí empieza el problema porque hay que mover al personal.

Gerente de RR.HH.: Sí, sí es una causa, el cambio de personal de planta para cubrir vacante por inexperto o por el motivo que sea, esto no le gusta al personal y por eso se desvinculan.

Gerente de Producción: sí es un factor, porque las personas ya están acostumbradas a un área, y después las cambian; eso genera malestar, no es un factor importante pero si influye.

Coordinadora de planta y Producción: sí podría ser, en el caso de las personas que salen tarde de su trabajo y viven lejos.

Coach: no es un factor el de la distancia, hay personas de Tabacundo y trabajan con nosotros.

Coordinadora de Capacitación: sí es, no tan importante pero si es, por el factor económico gastan en buses.

- **Qué se debe hacer para evitar que el personal se vaya constantemente**

Gerente de RR.HH.: iniciando con el tema de selección, mejorando el perfil, entrevistas por competencias, referencias laborales, buen proceso de inducción y de capacitación, estar pendiente de ellos.

Subgerente de planta: generar estabilidad, compromiso del personal con la empresa que se sienta feliz haciendo su trabajo:

Analista de RR.HH.: la empresa ofrece muchos beneficios, transmitirle esto para generar sentido de pertenencia.

Coordinadora de planta y Producción: fomentar en los empleados el orgullo de pertenencia hacia la empresa, haciéndoles más partícipes de las decisiones que se toman en ella.

Me llené de mucha satisfacción en el programa de fin de año de la empresa, cuando se pasó un video de los procesos de la planta, en el cual salen los trabajadores y ellos al verlo se emocionaron de verse en él, porque se sintieron tomados en cuenta.

Creo que no solo se deberían hacer reuniones de gerencia sino también hacer partícipes a los empleados e indicarles qué está pasando en la empresa para que se sientan parte de la misma.

También en el trato, cuando un nuevo operativo empieza a trabajar no es justo que se les de uniformes viejos, se le debe bajar la autoestima a la persona.

Gerente de Producción: darle las condiciones para que las personas se adapten y se comprometan con la empresa, evaluar y mediar el rendimiento a todos para ver los resultados.

Coach: trato de personal, la persona puede ganar superbién, puede vivir a lado del trabajo pero si no s tratada bien se van a ir, teniendo un buen liderazgo va hacer que las personas se sientan unidas y comprometidas.

Coordinadora de Capacitación: habido mucho crecimiento en la empresa, por lo tanto hay más exigencia, la empresa debería ver el lado

humano de cada operativo, a lo largo del tiempo al mes se daba un día libre sábado o domingo y podía compartir con mis hijos, eso se perdió, hubo un caso recientemente que un colaborador se fue porque otra empresa le ofrecía más tiempo de descanso. Hay que ver la parte humana.

Conclusión:

Gerente RR.HH.: La rotación es responsabilidad de la empresa, de todas las gerencias, administradores, es importante que exista un departamento que vaya informando las necesidades y alternativas sobre la rotación. Talento humano no puede bajar solo la rotación sin la colaboración y compromiso de todos en la empresa.

Analista de RR.HH.: es un compromiso de todos, liderazgo para vender la idea que están en una empresa seria, para que ellos se comprometan y tengan conciencia en representar en la empresa.

Subgerente de planta: la rotación es un problema importante, hay que tener trabajo de equipo de gerencias, hay que mejorar la comunicación con el personal operativo, armar un plan para evitar este problema.

Gerente de Producción: indicador de talento humano, entre todos debemos afrontarlos, este índice afecta a todos, hacer un plan de talento humano inmiscuirnos y tratar que los efectos sean positivos en el año.

Coach: deberíamos hacer un plan integral a toda la empresa, crear planes concretos.

Coordinadora de Capacitación: todas las áreas deben ayudar para contribuir para evitar la rotación.

Coordinadora de planta y producción: generar compromiso de la gente, es una buena empresa en periodo de crecimiento.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1.1. Conclusiones

Con los resultados obtenidos mediante la investigación de esta tesis en una florícola de Cayambe, y mediante la percepción de los jefes de área y personal operativo con respecto a los factores que pueden incidir en la rotación de personal, se desglosan las siguientes conclusiones.

- Mediante la investigación se ha podido esclarecer que la rotación de personal en su mayoría se está dando por renuncia voluntaria.
- Los empleados que salieron de la empresa, en su mayoría fue por encontrarse con mejores ofertas laborales y también por problemas personales y con sus jefes.
- El personal que ha dejado la empresa, en su mayoría considera que no deberían haber cambios de tareas para las que no fueron contratados inicialmente, que se apoye más al personal y que se mejoren los sueldos.
- La mayoría de los entrevistados aseguran que no les habría faltado nada para quedarse en la empresa, mientras que otro grupo dice que hubiera necesitado que les suban los sueldos, que no se les cambie de áreas de trabajo para las que no fueron contratados y que se respeten sus horarios de trabajo.
- Las personas se reincorporarían a la empresa en un futuro por el buen ambiente, y un gran porcentaje sólo dependiendo de la situación, si no han conseguido trabajo, no están satisfechos con sus nuevos empleos o dependiendo que propuesta le haga la florícola.

- Uno de los principales factores de rotación según los jefes de área es por los horarios de trabajo y no respetar los días de descanso del personal. Lo que lleva a que los empleados se cansen y se despechen del trabajo.
- La rotación de personal es vista como desventaja por los gastos de dinero que ocasiona, ya que los costos de la rotación se reflejan en tiempo de selección, capacitación, uniformes, credenciales.
- Otro factor de rotación de personal es el trato al personal, la gente se va por qué no reciben buenos tratos. Es decir, el personal no les gusta recibir gritos, humillaciones y la falta de respeto por parte de su líder.
- Tanto personal operativo que ha salido de la empresa como los jefes de área coinciden que el sueldo no es un factor para que se dé la rotación, puesto a que tienen un salario acorde el mercado.
- Un factor de rotación que coinciden tanto el personal operativo como las jefaturas es el cambio constate de área que tienen los trabajadores, cuando son movidos de área para reemplazar una vacante.
- Las entrevistas de salida al personal, son sumamente importantes y se deben aplicar siempre, debido que esta técnica es la única que puede arrojar a la empresa los motivos de salida del personal, y así poder tomar acción respecto al tema y combatir la rotación de personal. Para sacar este diagnóstico se deben tabular datos de entrevistas cada semestre del año. Las mismas que también pueden ayudar a recursos humanos a determinar si la rotación es en general o en áreas específicas de trabajo.
- El aporte en esta investigación fue haber creado el formato de entrevistas de salida de la organización, con preguntas abiertas que no sean conducentes a un tipo de respuesta cerrada sino donde el trabajador libremente se expresaba en cuanto a su motivo de salida.

- Al personal hay que mantenerlo contento, y con jefes que más que autoridades sean un apoyo a las personas, porque el personal operativo es el que realiza el trabajo fuerte, según una publicación en Las Últimas Noticias, estimular al trabajador y mantenerlo contento ha hecho en una empresa que la rotación sea solo la del 2 % lo cual debería aplicarse a esta organización. (Ruiz,2013) La gente no renuncia a las empresas, renuncia a los malos jefes.
- Los trabajadores son la base principal de una empresa, por lo cual se debe ver por ellos, generar un ambiente apropiado de trabajo. Según esta investigación el diagnóstico de la empresa menciona que la rotación se ha producido por factores tanto internos y externos, los cuales las jefaturas desconocían por lo que no se tomaron medidas al respecto.
- Los trabajadores necesitan sentirse tomados en cuenta, por lo cual mediante estudios se ha visto que si la organización se preocupa por ellos, por su crecimiento, evita en un gran porcentaje que se dé la rotación de personal.
- La rotación de personal puede traer otros problemas graves, si no es tratado a tiempo.
- Para evitar la rotación de personal es necesario que la empresa defina las funciones de cada trabajador, sus espacios y su importancia.
- Manejar adecuadamente la rotación de personal, ahorra importantes cantidades de dinero invertidas en selección, capacitación entre otros.

8.1.2. Recomendaciones

- Importante tomar en cuenta los temas tratados en el focus group de qué factores inciden en la rotación de personal, para así informar a todas las áreas de trabajo y en equipo tomar acciones correctivas para solucionar o disminuir el problema de la renuncia voluntaria del personal.
- Es necesario que se den capacitaciones de liderazgo, para enseñar a las jefaturas el trato adecuado hacia el personal.
- Mejorar los procesos de selección, incorporando a la empresa personas que tengan las competencias necesarias para desarrollar arduo trabajo.
- La empresa debe emplear las entrevistas de salida del personal, para saber cuáles son los motivos o causas reales del porque se desvincula la gente.
- Se debe buscar una forma de respetar el horario del personal, donde puedan tener su tiempo libre y días de descanso.
- Evitar cambios de área para cubrir vacantes, buscar personas idóneas para ese puesto y no mover personas que no tienen experiencia, lo cual va a llevar a abandonar su puesto de trabajo.
- Hacer un proceso de selección masivo, donde ingresen algunas personas a cada área de la empresa y así evitar que sus trabajadores estén doblando de turnos, lo cual les produce un desgaste.
- Involucrar más al personal operativo, para generar sentido de pertenecía a la empresa, lo cual hará que la persona no trabaje por necesidad sino porque se siente parte de la misma.
- Estar pendiente del personal nuevo, hasta que se adapte a su nuevo entorno de trabajo.

REFEERENCIAS

- Aamodt, M. (2010). Psicología industrial/ organizacional. (6^a.ed.). México, D.F., México: Wadsworth.
- Aamodt, M., Reyes, L. y Castillo, R. (2010). Psicología. (6^a.ed.). México, D.F., México: Wadsworth.
- Alles, M. (2005). 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humano. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alvarado, E. y De Pineda, E. (2008). Metodología de la investigación. (3^a. ed.). Washington, Usa: Organización panamericana de la salud.
- Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional. Lima, Perú: Usat.
- Bañon, M. (2011). Dos entrevistas complejas. Recuperado el 5 noviembre de 2012 de <http://www.slideshare.net/ObservatorioUA/dos-entrevistas-complejas-la-seleccin-y-la-desvinculacin>
- Barrick, M. y Zimmerman, R. (2005). Psicología industrial/ Organizacional. (6^a. ed.). México, D.F., México: Wadsworth.
- Biasca, R. (2004). La acción de las ideas a los hechos concretos. (2^a. ed.). Buenos Aires, Argentina: Isbn
- Bohlander, G. y Snell, G. (2008). Administración de recursos humanos. (14^a. ed.). México, D. F., México: Cenage Learning.
- Books. (s.f.). Administración de recursos humanos. Recuperado el 11 de noviembre de 2012 de <http://books.google.com.ec/books?id=UkWAvHmBswC&pg=PA469&lpg=PA469&dq=ENTREVISTA+DE+SALIDA&source=bl&ots=YuSoO9DQW2&sig=bsZgv->
- Books. (s.f.). Entrevista de salida. Recuperado el 9 de octubre de 2012 de <http://books.google.com.ec/books?id=d0a3X53Wrz8C&pg=PA252&lpg=PA252&dq=entrevista+de+salida&source=bl&ots=Si0XlJpAln&sig=VdgVOYfLpCIJcoMQft9DHYx6nfU&hl=es&sa=X&ei=DRJ2UN3uGlj48gSI4lGoBQ&ved=0CGMQ6AEwCQ#v=onepage&q=entrevista%20de%20salida&f=false>

- Cárcamo, E. (1968). Las relaciones humanas y la administración del personal. (2^a. ed.). Santiago, Chile: Andrés Bello.
- Casares, E. y Sarries, L. (2008). Buenas prácticas de recursos humanos. (1^a. ed.). Madrid, España: Esic.
- Castillo, J. (2006). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. (2^a. ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe.
- Chavez, E. (2010). Causas y efectos de la rotación de personal en el conjunto cinematográfico. Recuperado el 22 de noviembre de 2013 de <http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/896/1/CAUSASYEFECTOSDELAROTACIONDEPERSONALENELCONJUNTOCINEMATOGRAFICOLAHUERTAMORELIA.pdf>
- Chiavenato, I. (2012). Gestión del talento humano. (3^a. ed.). México, D.F., México: Mc Graw-Hill.
- Coon, D. (2004). Psicología /Introduction to Psychology: Getaway to mind Behavior. (10^a. ed.). México, D. F., México: Thomson.
- Dessler, G. (2004). Administración de recursos humanos: enfoque Latinoamericano. México, D.F., México: Pearson Educación.
- Díaz, F., Fuertes, F., Rodríguez, A., Martín, A., Sánchez, A. y Zarco, V. (Eds.) (2004). Psicología de las organizaciones. (1^a. ed.). Barcelona, España: Ouc.
- Ejemplo. (s.f.). Ejemplo de entrevista de salida de personal. Recuperado el 14 de noviembre de 2012 de http://www.ejemplode.com/50-recursos_humanos/2201-ejemplo_de_entrevista_de_salida_de_personal.html
- Entrevistadesalida. (s.f.). Entrevista de salida. Recuperado el 12 de noviembre de 2012 de <http://www.google.com/search?q=ENTREVISTA%20DE%20SALIDA&f=false>
- Fernández, A., Díaz, F., Fuerte, F., Quirós, M., Montalbán, M., Sánchez, E., y Zarco, V., (2004). Psicología de las organizaciones. (1^a. Ed.). Barcelona, España: Uog.

- Frost, A. y Jamal, P. (1979). Psicología aplicada al trabajo. (6^a. Ed.). Canberra, Australia: Thomson Learning.
- García, S. (2010) .La contratación del mantenimiento industrial. Madrid, España: Díaz de Santos.
- García, S. (2011). La contratación del mantenimiento industrial: procesos de internalización, contratos y empresas de mantenimiento. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Garrido, A. (2006). Sociopsicología del trabajo. Barcelona, España: Uoc.
- Gessintlab. (s.f.). Reglamento para el funcionamiento de los servicios médicos de empresas. Recuperado el 17 de mayo de 2013 de <http://gessintlab.com.ec/descargas/REGLAMENTO%20PARA%20EL%20FUNCIONAMIENTO%20DE%20LOS%20SERVICIOS%20M%C3%89DICOS.pdf>
- Grant, D. (s.f). Cómo calcular el porcentaje de la tasa de rotación de empleados. Recuperado el 26 de mayo de 2013 de http://www.ehowenespanol.com/calcular-porcentaje-tasa-rotacion-empleados-como_19529/
- Grinnell, (1997). Enfoques de la investigación. Recuperado el 10 de noviembre de 2012 de: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/enfoques-de-la-investigacion.html>
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2005). Administración: un enfoque basado en competencias. (10^a.ed.). Buenos Aires, Argentina: Thomson.
- Hellriegel, S. (2009). Comportamiento organización. (12^a.ed.). Santa Fe, México: Cengage Learning.
- Hernández, A. (2011). Rotación de personal. Recuperado el 9 de enero de 2013 de <http://www.slideshare.net/hedoer/rotacion-de-personal-10474263>
- Hernández, M. (2011). La rotación de personal como problema de las organizaciones. México, D.F., México: San Luis potosí.
- Hicks, S. y Klimoski, A. (1981). Ergonomía y condiciones de trabajo. (6^a.ed.). Canberra, Australia: Thomson Learning.

- Hoy. (s.f.). Unos 7500 trabajos se perdieron en florícolas. Recuperado el 1 de agosto de 2013 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/unos-7-500-trabajos-se-perdieron-en-floricolas-382404.html>
- Ishikawa, K. (1997). Que es control Total de calidad: La modalidad japonesa. Bogotá, Colombia: Grupo Norma.
- Keith, D. y Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. (6ª.ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill.
- Kleiner, B., Levin, J. y Satw, M. (1992). Administración de recursos humanos. (14ª.ed.). México, D.F., México: Work Study.
- Llambo, C. (2012). La rotación del personal operativo y su incidencia en la entrega del producto de la Microempresa Produmetálicos. Recuperado el 1 de noviembre de 2012 de <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/2185>
- Llaneza, J. (2009). Ergonomía y psicología aplica: manual para la formación del especialista. (13ª.ed.). Madrid, España: Lex nova.
- López, S. (2008). El laberinto queer: La identidad en tiempos de neoliberalismo. Madrid, España: Egales.
- Lorente, R. (2003). Precariedad laboral de trabajar a tiempo parcial el caso de España. (1ª.ed.). Barcelona, España: Plaza y Valdés.
- Malhotra, N., Dávila, J. y Treviño, M. (2004). Investigación de mercados un enfoque aplicado. (5ª.ed.). México, D.F., México: Pearson Educación.
- Mejía, J. (1994). Problemática y desarrollo municipal. (1ª.ed.). México, D.F., México: Plaza y Valdés.
- Ministerio de educación. (2005). Gestión de calidad en las organizaciones y dirección de centros escolares. Secretaria técnica.
- Modley, (2004). Psicología de las organizaciones. (1ª.ed.). Barcelona, España: Uoc
- Montero, E. (s.f.). Practicas organizacionales y técnicas de entrevista en la gestión del potencial humano. México, D.F., México: Euned.
- Mowday, R., Porter, L. y Steers, R. (2000). Academia: publicación del consejo Latinoamericano de escuelas de Administración. Santiago, Chile: Academic Press.

- Muchinsky, P. (2012). *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional*. México, D.F., México: Desclee De Brouwer.
- Munchinsky, P. (2007). *Psicología aplicada al trabajo*. (8ª.ed.). México, D.F., México: Thomson Learning.
- Ocde, (2008). *Perspectiva del trabajo*. Paris, Francia: Ocde.
- Organización internacional del trabajo. (2001). *El desarrollo de los recursos humanos, en empleo y la mundialización en el sector de la hotelería y la restauración del turismo*. (1ª.ed.). Ginebra, Suiza: Organización internacional de trabajo.
- Organización mundial de la salud. (2009). *Manual de seguimiento y evaluación de los recursos humanos para la salud: con aplicaciones para los países de ingresos medios y bajos*. (1ª.ed.). Paris, Francia: Oms.
- Organización mundial de la salud. (2013). Instituto ecuatoriano de seguridad social. Recuperado el 22 de noviembre de 2013 de <http://guiaosc.org/wp-content/uploads/2013/08/EstatutoCodificadoIESS.pdf>
- Pichuco, S. (2008). *Propuesta para disminuir la rotación de personal y el ausentismo de call center 104 de Andinatel S.A.* Recuperado el 30 de agosto de 2012 de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6527/1/35608_1.pdf
- Pichuco, S. (2010). *Tesis Análisis de la rotación del personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la Pasamanería S.A. de la ciudad de Cuenca*. Cuenca, Ecuador.
- Ponce, A. (2004). *Administración de persona: sueldos y salarios*. México, D.F., México: Noriega.
- Porret, M. (2008). *Recursos humanos: Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. (1ª.ed.). Madrid, España: Esic.
- Recalde, M. y Villavicencio, B. (2012). *Diseño del departamento de recursos humanos en una empresa florícola con aplicabilidad en selección y capacitación*. Recuperado el 25 de agosto de 2012 de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/2414>
- Recalde, M. y Villavicencio, B. (2012). *Tesis rotación de personal*. Universidad Salesiana. Quito, Ecuador.

- Repo. Introducción. Recuperado el 1 de agosto de 2013 de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1328/322%20Ing.pdf?sequence=1>
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. (10^a.ed.). México, D.F., México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Decenzo, D. (2009). Fundamentos de la administración: conceptos esenciales y aplicación. (3^a.ed.). México, D.F., México: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (2007). Administración moderna de personal. (7^a.ed.). México, D.F., México: Thomson.
- Rodríguez, S. (2012). Índice de rotación y ausentismo. Recuperado el 19 de noviembre de 2013 de <http://indicederotacionyausentismo.blogspot.com/2012/04/indice-de-rotacion-de-personaly.html>
- Saenz, M. (2011). La gestión del talento humano y su incidencia en la rotación de personal de la empresa "Agorab Cía Ltda" del cantón Pujillí. Recuperado el 8 de noviembre de 2012 de <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/886/browse?value=Rotaci%C3%B3n+de+Personal&type=subject>
- Sánchez, L. y Caseres, E. (2008). Buenas prácticas de recursos humanos. Madrid, España: Esic.
- Sánchez, V. (2012). Diseño de un manual de cargos por competencias para la empresa Fleurosa. Recuperado el 1 de agosto de 2013 de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/4729/1/CD-4363.pdf>
- Sarries, L. (2008). Buenas prácticas de recursos humanos. Madrid, España: Esic.
- Slideshare. (s.f.). Dos entrevistas complejas de la selección y desvinculación. Recuperado el 9 de octubre de 2012 de <http://www.slideshare.net/ObservatorioUA/dos-entrevistas-complejas-la-seleccin-y-la-desvinculacin>
- Slideshare. Administración de personal. Recuperado el 8 de diciembre de 2012 de <http://www.slideshare.net/hedoer/rotacion-de-personal-10474263>

- Smith, B. (2013). Psicología aplicada al trabajo. (6ª.ed.). Canberra, Australia: Thomson Learning.
- Vallejo, C. (2008). Guía para la conciliación de la vida profesional y personal en pymes. Madrid, España: Fundación Eoi
- Wayne, R. y Noe, R. (2005) Administración de recursos humanos. (9ª.ed.). México, D.F., México: Pearson Educación.
- Zehnder, E. (2000). Buenas prácticas en recursos humanos. Madrid, España: Esic.
- Zepeda, F. (1999). Psicología organizacional. México, D.F., México: Adisson Wesley Longman.

ANEXOS

ANEXO I

ENTREVISTAS AL PERSONAL QUE RENUNCIABA VOLUNTARIA MENTE

Anónimo 1

- **Motivo básico porque el empleado solicita la renuncia**
Por estudios, no tenía recursos económicos para estudiar la universidad, pero he podido reunir un poco y ya empiezo clases.
- **Consideran que existen aspectos mejorables en la empresa**
No tengo quejas, estaba sin problemas
- **Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía**
Ayuda entre compañeros, solo estábamos 2 personas y no colaboraban, Cada quien se dedicaba a su área.
Faltaba sociabilidad.
Otra cosa en el almuerzo nos daban poca comida y no alcanza era poco.
- **Si la empresa le buscaría nuevamente se reincorporaría, si o no por que**

Si porque me gusto el ambiente de trabajo.

Anónimo 2

- **Motivo básico porque el empleado solicita la renuncia**

Por otro trabajo que me convenía más, tenía dos trabajos este como medio tiempo y otro por las noches.
Acá en la empresa querían que trabaje más horas y no me resultaba.

- **Consideran que existen aspectos mejorables en la empresa**

Todo perfecto

- **Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía**

Que me dieran la oportunidad de seguir medio tiempo para estudiar y con horario fijo.

- **Si la empresa le buscaría nuevamente se reincorporaría, si o no por que**

Claro si es que estoy con disponibilidad, si están acorde y si me pueden ayudar con mis necesidades.

Anónimo 3

- **Motivo básico porque el empleado solicita la renuncia**

Problemas con el jefe me trataba mal, me hacían descuentos y tengo los documentos que todo está en orden.

El costo sea cual sea es injusto, he entregado todo.

- **Consideran que existen aspectos mejorables en la empresa**

Que se preocupen por el personal

No inducir al despido

- **Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía**

Yo creo que desde el trato humano, me tomaron de sorpresa no me anticiparon que salga solo me llevaron a oficina.

- **Si la empresa le buscaría nuevamente se reincorporaría, si o no por que**
Regresaría siempre y cuando el trabajo sea cerca de mi casa y la persona indicada indague a fondo lo que está pasando.

Anónimo 4

- **Motivo básico porque el empleado solicita la renuncia**
Por estudios no me daba el tiempo se cruzaba horarios
- **Consideran que existen aspectos mejorables en la empresa**
Es una empresa organizada, pero en parte deberían mejorar la comunicación hay problemas con los días de descanso, de ahí todo perfecto, es un buen ambiente de trabajo.
- **Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía.**
Flexibilidad en los horarios.
- **Si la empresa le buscaría nuevamente se reincorporaría, si o no por que**

Por supuesto que sí, muy abierto en eso.
Es un ambiente de trabajo muy bueno, me gusta.

Anónimo 5

- **Motivo básico porque el empleado solicita la renuncia**
Sufrí un accidente en la empresa tuve 15 días de reposo, de ahí regrese y tenía mucho trabajo acumulado y forzado lo cual no me convenio y tuve que renunciar.

- **Consideran que existen aspectos mejorables en la empresa**
Que sean más serios, que busquen dar más estabilidad laboral y que no cambien de cada área a cada rato.
- **Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía.**
Que no me cambien de área.
- **Si la empresa le buscaría nuevamente se reincorporaría, si o no por que**
Si regresara es buena empresa fue la primera empresa donde entré a trabajar.
Hay buen ambiente y estabilidad.

Anónimo 6

- **Motivo básico porque el empleado solicita la renuncia**
Por motivo de la columna, tenía una desviación en la columna y tenía trabajo forzado y prefiero ponerme un negocio donde no haga esfuerzo.
- **Consideran que existen aspectos mejorables en la empresa**
Mejorar, ósea los uniformes, no dan completo botas, zapatos para el aseo.
- **Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía.**
Nada, dan buen trato, hay buenos jefes y buena relación con compañeros.
- **Si la empresa le buscaría nuevamente se reincorporaría, si o no porque.**

Tal vez volvería sí, porque digamos ha sido 2 años de trabajo, tengo amigos, la mayor parte del día paso aquí y es como mi hogar.

Anónimo 7

- **Motivo básico porque el empleado solicita la renuncia**
Por problemas con el administrador y problemas legales.
- **Consideran que existen aspectos mejorables en la empresa**
Pago de horas extras para trabajar con más entusiasmo.
- **Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía.**
Ayuda con el rol de pago básico.
- **Si la empresa le buscaría nuevamente se reincorporaría, si o no por que**
No sabe, depende jefe, si reconocen que uno hace bien las cosas.

Anónimo 8

- **Motivo básico porque el empleado solicita la renuncia**
No estoy conforme no ofrecen ayuda, cuando uno la solicita.
- **Consideran que existen aspectos mejorables en la empresa**
No podría dar opinión, no tengo queja.
- **Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía.**
Pedí que me ayuden con cambio de área y no me lo dieron.
- **Si la empresa le buscaría nuevamente se reincorporaría, si o no por que**
Si, no tengo problema pero ahorita me voy porque no me pueden ayudar con un cambio.

Anónimo 9

- **Motivo básico porque el empleado solicita la renuncia**

Fue por (silencio) el cambio que hubo, unos paradigmas con los jefes, full aspectos negativos con la persona y puse una pared. Lo que quise decir es que entraron nuevos jefes y movieron al personal a su antojo, poniéndome en otra área en la cual no se tengo experiencia lo que genero malestar en mí.

Me conseguí otro trabajo mejor.

Me cambiaron de área a una donde no tengo conocimiento, se necesita experiencia para cambios y yo desconocía.

- **Consideran que existen aspectos mejorables en la empresa**

Ver experiencia para cambios y yo desconocía.

- **Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía.**

Me obstaculizan en vez de ver solución.

- **Si la empresa le buscaría nuevamente se reincorporaría, si o no por que**

Depende si es que estoy con trabajo no, pero si no estoy con trabajo vuelvo por necesidad por compañeros y porque aprendí a desarrollar nuevas cualidades.

Anónimo 10

- **Motivo básico porque el empleado solicita la renuncia**

Por el fallecimiento de mi padre, tenía problemas con el corazón, los días que me dieron en la empresa no eran suficientes, yo tengo hermanas menores y tenía que hacerme cargo debía ubicarlas con familiares.

- **Consideran que existen aspectos mejorables en la empresa**
No porque tienen un buen ambiente de trabajo, es una gran empresa.
- **Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía.**
Ninguna me gustaba el trabajo pero fueron causas mayores, nunca llegue tarde no habían quejas.
- **Si la empresa le buscaría nuevamente se reincorporaría, si o no por que**
Si claro me gustaba mucho mi trabajo, quiero regresar tenia buenos compañeros era una compañía estable y también por necesidad.

Anónimo 11

- **Motivo básico porque el empleado solicita la renuncia**
Por buena que sea, no me parecen las decisiones de talento humano y gerencia, no se manejan bien.
Hay cosas que vinieron pasando y nunca dieron solución, como cambios de área de cosecha me llevaron al cuarto frio.
- **Consideran que existen aspectos mejorables en la empresa.**
Es excelente empresa, diría que mejoras nada. Bueno si un poco de apoyo y conciencia en las gerencias, hablo por los cambios que no fueron de mi agrado.
- **Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía.**
No me pareció que entren jefes nuevos, no se fijaron en el personal antiguo, falta de apoyo por parte del jefe.

- **Si la empresa le buscaría nuevamente se reincorporaría, si o no por que**

Ahora no, adelante el próximo año si, porque es una empresa grande que está creciendo.

Anónimo 12

- **Motivo básico porque el empleado solicita la renuncia**

Por la discriminación de mis compañeros de trabajo, me faltaban al respeto.

Había mucho individualismo, no había compañerismo ni trabajo en equipo, dejaban el trabajo abandonado porque estaban cansados y me dan todo a mí.

Me explicaban mal las cosas, son groseros, me provocaban iras y así no puedo trabajar y esto es solo capacitación como será en el trabajo real, solo yo me esforzaría.

Me dieron ganas de llorar, conmigo hasta aquí no más.

No se respetan horarios y turnos, prefiero no ganar mucho Pero tener más tiempo.

- **Consideran que existen aspectos mejorables en la empresa.**

Aspecto ninguno.

- **Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía.**

Coordinación de la gente, vivimos lejos no podemos salir tan tarde en la noche.

Que contraten a personas que quieran trabajar en serio

- **Si la empresa le buscaría nuevamente se reincorporaría, si o no por que**

Si les daría una mano, en mi poco tiempo aprendí a memorizarme los procedimientos, había un buen ambiente pero mis compañeros no valían. Los jefes me dieron buen trato muy amables me enseñaron mucho, mil respetos para ellos, pero mis compañeros eran especiales, groseros y discriminaron.

Anónimo 13

- **Motivo básico porque el empleado solicita la renuncia**

La jefa era muy grosera tenía muchas atribuciones con su cargo, me hizo llorar.

- **Consideran que existen aspectos mejorables en la empresa.**

Creo que deberían poner cámaras para que los jefes vean como nos comportamos el personal.

Deberían ponernos un memo de 50 dólares, cuando hagamos algo mal y así por la sanción no repetirlo

- **Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía.**

Ninguna señorita se han portado bien conmigo, buena empresa no tengo quejas.

- **Si la empresa le buscaría nuevamente se reincorporaría, si o no por que**

Si porque más que nada es buena empresa, tienen pago puntual y pagan horas extras.

Anónimo 14

- **Motivo básico porque el empleado solicita la renuncia**

Me salió otro trabajo de mi carrera y prefiero eso, así que decidí decirles gracias.

- **Consideran que existen aspectos mejorables en la empresa.**

Cada persona designada a su área debería hacer cosas de su área no mas, el personal está haciendo otras cosas que no les corresponde.

- **Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía.**

Si, es que a ver principalmente no me sentía a gusto entre en un puesto y me encargaban hacer otras cosas, es por eso.

- **Si la empresa le buscaría nuevamente se reincorporaría, si o no por que**

Yo como digo me baso en la experiencia con gusto lo hago pero lo que me designan hacer, otras cosas no van conmigo es como que me bajan de cargo. Cada quien en su área.

Anónimo 15

- **Motivo básico porque el empleado solicita la renuncia**

Por el horario no se respetan, llaman a reuniones en días de descanso, cuando no hay gente me toca más trabajo incluso doblar.

- **Consideran que existen aspectos mejorables en la empresa.**

A largo plazo que pongan más personas, deben contratar personal para que se quede. Pasan a otras áreas y provocan disgusto al personal, da mal ánimo y venimos con malas caras.

- **Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía.**
Que respeten horarios que dijeron en un principio.
- **Si la empresa le buscaría nuevamente se reincorporaría, si o no por que**
Primero tocaría averiguar si estaría mejor la cosa de los horarios, quería estudiar pero con esto no había como.

Otra cosa para no olvidarme las cosas de medicinas, exámenes de laboratorios nos hacían ir en nuestros días libres.

Anónimo 16

- **Motivo básico porque el empleado solicita la renuncia**
Problema familiar, así que preferí desvincularme.
- **Consideran que existen aspectos mejorables en la empresa**
Que respeten los días de descanso, no podía ir donde mi familia a la costa a visitarlos.
- **Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía**
Que me suban de puesto, yo adquirí experiencia en estos años, se me ofreció subirme de cargo y no paso más que promesa, ya voy 3 años yo sabía todos los procesos, me decían ya vamos a ver y nunca llego el día.
- **Si la empresa le buscaría nuevamente se reincorporaría, si o no por que**
Regresaría si me suben de puesto, si no, no

Anónimo 17

- **Motivo básico porque el empleado solicita la renuncia**
Porque voy a regresar a la costa, mi mamá me llama para que regrese a Guayaquil quiere que este cerca de ella
- **Consideran que existen aspectos mejorables en la empresa**
La empresa está bien, creo que debería haber más plantaciones para dar más fuente de empleo.
- **Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía**
Ninguno, todo fue por motivos personales no podría decirle.
- **Si la empresa le buscaría nuevamente se reincorporaría, si o no por que**
Sí, porque son un buen grupo de compañeros, jefes y asistente de talento humano.

Anónimo 18

- **Motivo básico porque el empleado solicita la renuncia**
Porque me contrataron para realizar ciertas funciones y en realidad me ponían hacer más cosas y lo peor que no estaba capacitado para hacerlo.
- **Consideran que existen aspectos mejorables en la empresa**
Que capaciten al personal y que no contraten diciéndonos que vamos a tener un cargo y en realidad hacemos otras cosas.
- **Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía**
Que no me pongan hacer otras cosas para lo que no fui contratado.

- **Si la empresa le buscaría nuevamente se reincorporaría, si o no por que**

Si, si me aseguran que solo voy a desempeñar las actividades para las que fui contratado.

Anónimo 19

- **Motivo básico porque el empleado solicita la renuncia**
Porque he tenido varios problemas y llamados de atención por atrasos así que preferí botarme y ponerme un negocio propio a ver cómo me va.
- **Consideran que existen aspectos mejorables en la empresa**
Que no nos hagan hacer otras cosas para las que no fuimos contratados
- **Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía**
Que no nos hagan hacer otras cosas para las que no fuimos contratados y que no hagan tantos llamados de atención.
- **Si la empresa le buscaría nuevamente se reincorporaría, si o no por que**
Si dependiendo las circunstancias, si no me va bien en el negocio que puse, también si no me van a llamar la atención y que no me pongan hacer cosas que no estaban en el contrato.

Anónimo 20

- **Motivo básico porque el empleado solicita la renuncia**
Abandone por estudios.
- **Consideran que existen aspectos mejorables en la empresa**
No sé, creo que está bien.

- **Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía**
Nada
- **Si la empresa le buscaría nuevamente se reincorporaría, si o no por que**
Por el momento no porque voy a estudiar, logre reunir dinero que necesitaba.

Anónimo 21

- **Motivo básico porque el empleado solicita la renuncia**
Porque me acusan de un comportamiento que nunca tuve, decían que era altanero y que faltaba el respeto al jefe.
- **Consideran que existen aspectos mejorables en la empresa**
Nada
- **Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía**
Una oportunidad para demostrar que nunca tuve un mal comportamiento.
- **Si la empresa le buscaría nuevamente se reincorporaría, si o no por que**
Si porque me encantaba, me gusta estar ahí.
Pero si me decepcionan a la primera los jefes y exigen más de lo que deben pues no.

Anónimo 22

- **Motivo básico porque el empleado solicita la renuncia**
Conseguí otro trabajo con mejor paga.

- **Consideran que existen aspectos mejorables en la empresa**
Ni idea.
- **Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía**
Mejorar el sueldo.
- **Si la empresa le buscaría nuevamente se reincorporaría, si o no por que**
Si estoy sin trabajo si, sino no porque no creo que se gana bien.

Anónimo 23

- **Motivo básico porque el empleado solicita la renuncia**
Por problemas personales.
- **Consideran que existen aspectos mejorables en la empresa**
Bastante empezaría por cambiar al gerente de talento humano, no gestiona bien los procesos operativos de la empresa.
- **Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía**
Cambios que no eran de mi agrado impuestos por el gerente de talento humano que no sabe manejar las gestiones y de repente me cambiaban de área.
- **Si la empresa le buscaría nuevamente se reincorporaría, si o no por que**
Si, si está todo bien y no está el gerente de talento humano

Anónimo 24

- **Motivo básico porque el empleado solicita la renuncia**
El motivo fue pagar los platos rotos por equivocaciones del jefe y me echaban la culpa a mí, si se equivocaba decía que lo había hecho yo. .
- **Consideran que existen aspectos mejorables en la empresa**
Que paguen bien
Que se fijen en la experiencia
Mejor trato a los trabajadores
- **Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía**
Apoyo y confianza por parte del gerente de planta, se nota que no tiene experiencia y por ende no sabe afrontar problemas.
- **Si la empresa le buscaría nuevamente se reincorporaría, si o no por que**
No porque no cumplen las expectativas que me plantearon.

Anónimo 25

- **Motivo básico porque el empleado solicita la renuncia**
Por una mejor oferta laboral
- **Consideran que existen aspectos mejorables en la empresa**
Mejorar la atención a los trabajadores y sueldos.
- **Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía**
Que reconozcan mi trabajo y el esfuerzo de cada día.

- **Si la empresa le buscaría nuevamente se reincorporaría, si o no por que**

Si porque es una buena empresa y me arrepiento de haberme ido, el trabajo nuevo no se dio.

Anónimo 26

- **Motivo básico porque el empleado solicita la renuncia**
. Por otro trabajo mejor.
- **Consideran que existen aspectos mejorables en la empresa**
Mejoras la verdad que creo que deberían mejorar la atención al cliente interno es decir a nosotros los que trabajamos en la empresa.
- **Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía**
Crear más sitios para dar más trabajos, dar un mejor sueldo, hay mucha diferencia de salarios entre los compañeros de trabajo algunos hacen pocas cosas y ganan más.
- **Si la empresa le buscaría nuevamente se reincorporaría, si o no por que**
Si iría si es que hay mejora, y si hay sueldo justo.

Anónimo 27

- **Motivo básico porque el empleado solicita la renuncia**
Me estaba metiendo con el alcohol para evitar problemas, salgo por mi voluntad.
- **Consideran que existen aspectos mejorables en la empresa**
Que suban poco el sueldo

- **Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía**
Nada yo tendría que superar mi vicio con el alcohol
- **Si la empresa le buscaría nuevamente se reincorporaría, si o no por que**
Si porque me dijeron que dentro de 3 meses me dé una vuelta, me gusta trabajar acá.

Anónimo 28

- **Motivo básico porque el empleado solicita la renuncia**
. Mejor oferta laboral
- **Consideran que existen aspectos mejorables en la empresa**
Problemas con compañeros, falta trabajo en quipo, no colaboraban cada uno estaba en sus tareas y no podían dar una mano al que necesita ayuda.
- **Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía**
Mejorar el sueldo
- **Si la empresa le buscaría nuevamente se reincorporaría, si o no por que**
Dependería de mi situación económica en la que me encuentre, quiero superarme para otro puesto.

Anónimo 29

- **Motivo básico porque el empleado solicita la renuncia**
Por una mejor oferta laboral, tanto económica como profesional.
- **Consideran que existen aspectos mejorables en la empresa**

Si debería mejorar la coordinación de los procesos de la empresa, es por esto y falta de comunicación que las tareas no salen bien.

- **Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía**
Un mejor sueldo.
- **Si la empresa le buscaría nuevamente se reincorporaría, si o no por que**
Si porque es una buena empresa, tanto los jefes, gerencias y compañeros formábamos un buen equipo de trabajo y se portaron bien con mi persona.

Anónimo 30

- **Motivo básico porque el empleado solicita la renuncia**
Uno firma el contrato y le explotaban en otras áreas, hacia diferentes cosas y tenia compañeros que no hacían nada y solo me tenían haciendo todo.
- **Consideran que existen aspectos mejorables en la empresa**
Solo deberían contratar para que uno se desempeñe su cargo y no más.
- **Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía**
El deseo pero no lo hay.
- **Si la empresa le buscaría nuevamente se reincorporaría, si o no por que**
No porque me encontraría trabajando.

Anónimo 31

- **Motivo básico porque el empleado solicita la renuncia**
Motivos personales.
- **Consideran que existen aspectos mejorables en la empresa**
Reconocer bien a los empleados, económico y moral. Una felicitación o reconocimiento para que uno se sienta útil.
- **Qué condiciones le habrían faltado para quedarse en la compañía**
Seriedad con lo que ofrecen, eso pasa en otras empresas es común.
Algo más un bono, que no sea un desglose con del sueldo.
- **Si la empresa le buscaría nuevamente se reincorporaría, si o no por que**

Dependería, de cómo se estén manejando los bonos y sueldos