



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**FACTORES INTRÍNSECOS Y EXTRÍNSECOS QUE AFECTAN
LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN PANZELA**

SUSTENTADO POR:

**KAROL YANINA SU RAMOS
VIVIAN ALEJANDRA CÁRCAMO CAÑAS**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**

SAN PEDRO SULA, CORTES, HONDURAS, C.A.

MAYO 2018

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON BREVE REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICO

DESIREE TEJADA CALVA

VICEPRESIDENTE CAMPUS SPS

CARLA MARIA PANTOJA ORTEGA

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARIA CASTRO VALLE

**FACTORES INTRÍNSECOS Y EXTRÍNSECOS QUE
AFECTAN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN PANZELA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS
HUMANOS**

ASESOR METODOLÓGICO

CARLOS ANTONIO TRIMINIO RODRÍGUEZ

ASESOR TEMÁTICO

HÉCTOR MARTÍNEZ

MIEMBROS DE LA TERNA

ANAVEL CHINCHILLA

KARLA FERRERA

WILSON RODRÍGUEZ

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2018

Karol Yanina Su Ramos

Vivian Alejandra Cárcamo Cañas

Todos los derechos son reservados.

**AUTORIZACIÓN DEL AUTOR(ES) PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE
POSTGRADO**

Señores

**CENTRO DE RECURSOS PARA
EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

San Pedro Sula

Estimados Señores:

Nosotras, Vivian Alejandra Cárcamo Cañas y Karol Yanina Su Ramos, de San Pedro Sula, autores del trabajo de postgrado titulado: Factores Intrínsecos y Extrínsecos que afectan la rotación de personal en PANZELA, 2018; presentado y aprobado en el mes de abril del año 2018, como requisito previo para optar al título de máster en Dirección de Recursos Humanos y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizamos a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la UNITEC, para que con fines académicos, puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
- 2) Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en

formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables, asimismo, por tratarse de una obra colectiva, los autores ceden de forma ilimitada y exclusiva a la UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual, se suscribe el presente documento en la ciudad de San Pedro Sula a los ____ días del mes de abril del 2018.

Karol Yanina Su Ramos
21613193

Vivian Alejandra Cárcamo Cañas
21613170

***La autorización firmada se encuentra adjunta a nuestro expediente**



FACULTAD DE POSTGRADO

FACTORES INTRÍNSECOS Y EXTRÍNSECOS QUE AFECTAN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN PANZELA

AUTORES:

KAROL YANINA SU RAMOS / VIVIAN ALEJANDRA CÁRCAMO CAÑAS

Resumen

En la actualidad el tema de rotación de personal ha adquirido mayor importancia dentro de las organizaciones alrededor del mundo, debido a que la fuga del recurso humano afecta directamente en la productividad, eficiencia y crecimiento de las empresas. Los colaboradores tienen un contacto con los clientes y proveedores, por ende, muchas de las interacciones que estos tengan determinaran el éxito de la organización. Es por ello, que resulta de suma importancia conocer y analizar a profundidad los factores que dan origen a la rotación, para estructurar planes que nos permitan contrarrestar el impacto causado. El propósito del presente estudio de investigación fue identificar los principales factores intrínsecos y extrínsecos que afectan la rotación de personal en Distribuidora Panting Zelaya, tomando como referencia la teoría de dos factores propuesta por Frederick Herzberg. Se utilizó un enfoque cuantitativo, no experimental con un diseño transeccional, el cual permitió por medio del análisis cuantitativo y cualitativo realizar la comprobación de la hipótesis de investigación planteada. Se identificaron como principales factores intrínsecos y extrínsecos que afectan a la rotación de personal los siguientes: el crecimiento profesional, con sus indicadores planes de carrera y capacitación; el reconocimiento, con el indicador incentivos y salario y remuneración, con los indicadores equidad salarial y salario base.

Palabras claves: rotación de personal, factores intrínsecos, factores extrínsecos.



POSTGRADUATE FACULTY

INTRINSIC AND EXTRINSIC FACTORS THAT AFFECT THE ROTATION OF PERSONNEL IN PANZELA

AUTHORS:

KAROL YANINA SU RAMOS / VIVIAN ALEJANDRA CÁRCAMO CAÑAS

Abstract

Currently the issue of staff turnover has become more important within organizations around the world, because the leakage of human resources directly affects the productivity, efficiency and growth of companies. The employees have a contact with the clients and suppliers, therefore, many of the interactions that they have will determine the success of the organization. That's why it is very important to know and analyze in depth the factors that give rise to the rotation, to structure plans that allow us to counteract the impact caused. The purpose of this research was to identify the main intrinsic and extrinsic factors that affect personnel turnover in "Distribuidora Panting Zelaya", taking as a reference the theory of two factors proposed by Frederick Herzberg. Was used a quantitative, non-experimental approach with a transection design, which allowed quantitative and qualitative analysis to verify the research hypothesis. The following were identified as the main intrinsic and extrinsic factors that affect staff turnover; professional growth, with its indicators career plans and training; the recognition, with the indicator incentives and salary and remuneration, with the indicators of wage equality and basic salary.

Palabras claves: staff turnover, intrinsic factors, extrinsic factors.

DEDICATORIA

Dedicado a nuestro querido Dios por darnos la bendición de llegar a la culminación de este camino de aprendizaje donde se obtuvieron nuevos conocimientos para el desarrollo de nuestra vida profesional, por darnos la fortaleza de continuar hasta llegar a nuestro objetivo.

A nuestra familia por el apoyo incondicional brindado, por ser el principal motor que nos influencio en este largo camino, alentándonos a no darnos por vencidas con los pequeños obstáculos que se presentaron.

A todos los catedráticos que compartieron sus conocimientos, experiencias y consejos plantando una semilla de curiosidad, alentando el aprendizaje y guiando el conocimiento para ser aplicado de la mejor manera al desarrollo de nuestras carreras profesionales en nuestras áreas de trabajo.

AGRADECIMIENTO

Le agradecemos a Dios por darnos sabiduría y entendimiento para lograr culminar la carrera de maestría, paciencia para no desesperarnos o querer abandonar cuando la meta se visualizaba lejana. Por darnos vida hasta el día de hoy que terminamos nuestro proyecto y poder celebrar este triunfo.

A nuestras familias por estar nuestro lado en cada paso y por el apoyo mostrado en las noches de desvelo, las jornadas largas y los momentos de estrés donde con una frase de aliento o una sonrisa nos animaban a continuar el trabajo.

A mi compañera que trabajo hombro a hombro para poder realizar el mejor trabajo posible, que, a pesar del estrés, los altibajos, los días pesados no se dejó rendir ni que yo me rindiera para que alcanzáramos juntas esta meta.

A los catedráticos por sus vastos conocimientos que nos ayudaron a formar un mejor criterio para ser mejores profesionales y alentarnos a crear ideas innovadoras para nuestras empresas.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| CAPITULO I. PLANTAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN | 1 |
| 1.1. INTRODUCCION..... | 2 |
| 1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA..... | 2 |
| 1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA..... | 3 |
| 1.3.1 ENUNCIADO..... | 3 |
| 1.3.2 FORMULACION DEL PROBLEMA..... | 3 |
| 1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACION | 4 |
| 1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO | 4 |
| 1.4.1 OBJETIVO GENERAL..... | 4 |
| 1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS | 5 |
| 1.5. JUSTIFICACIÓN..... | 5 |
| CAPITULO 2. MARCO TEORICO..... | 8 |
| 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL..... | 8 |
| 2.1.2. MICRO ENTORNO..... | 11 |
| 2.1.3. ANALISIS INTERNO..... | 14 |
| 2.1.3.1. MISIÓN | 14 |
| 2.1.3.2. VISIÓN..... | 15 |
| 2.1.3.3. VALORES | 15 |
| 2.1.3.5. ANÁLISIS FODA | 17 |
| 2.2 TEORÍAS..... | 18 |
| 2.2.1. ROTACIÓN DE PERSONAL..... | 18 |
| 2.2.1.1. INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL..... | 21 |
| 2.2.1.2. DETERMINACIÓN DEL COSTO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL..... | 22 |
| 2.1.2 MOTIVACION..... | 27 |
| 2.1.2.1 EL PALO Y LA ZANAHORIA MARINÉ & ISA (1997)..... | 27 |
| 2.1.2.2 EL MODELO DE PORTER Y LAWLER MARINÉ & ISA (1997) | 27 |
| 2.1.2.3 LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG..... | 28 |
| 2.1.2.4 EL MODELO SITUACIONAL DE MOTIVACIÓN DE VROOM | 30 |

| | |
|---|----|
| CAPITULO 3. METODOLOGIA | 32 |
| 3.1 CONGRUENCIA METODOLOGICA..... | 32 |
| 3.1.1 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES | 34 |
| 3.1.2 HIPOTESIS | 42 |
| 3.2 ENFOQUE Y METODOS | 42 |
| 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION..... | 43 |
| 3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS | 43 |
| 3.5 TECNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS | 45 |
| 3.5.1 INSTRUMENTOS..... | 45 |
| 3.5.1.1 TIPOS DE INSTRUMENTOS | 45 |
| 3.5.1.2 PROCESO DE VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS | 45 |
| 3.5.2 TÉCNICAS (ENCUESTAS, ENTREVISTAS, ETC.)..... | 49 |
| 3.6 FUENTES DE INFORMACION..... | 49 |
| 3.6.1 FUENTES PRIMARIAS | 49 |
| 3.7 LIMITANTES DEL ESTUDIO | 50 |
| CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS | 51 |
| 4.1 FACTORES INTRÍNSECOS | 51 |
| 4.3 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS | 69 |
| 4.3.1. ANALISIS FACTORIAL..... | 71 |
| 4.3.1.1. VARIANZA TOTAL EXPLICADA..... | 72 |
| 4.3.1.2. COMUNALIDADES..... | 73 |
| CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 77 |
| 5.1 CONCLUSIONES | 77 |
| 5.2 RECOMENDACIONES..... | 78 |
| BIBLIOGRAFÍA | 80 |
| ANEXOS..... | 83 |
| ANEXO 1 INSTRUMENTO DE MEDICION..... | 83 |

| | |
|--|----|
| ANEXO 2 UBICACIÓN SATELITAL ESTACIONES SPS..... | 86 |
| ANEXO 3 UBICACIÓN SATELITAL ESTACIONES CHOLOMA..... | 87 |
| ANEXO 4 ORGANIGRAMA..... | 88 |
| ANEXO 5 CARTA COMPROMISO PARA ASESORIA TEMATICA..... | 89 |
| ANEXO 6 CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN..... | 90 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. FODA..... | 17 |
| Tabla 2. Congruencia Metodológica..... | 32 |
| Tabla 3. Operacionalización de las variables de estudio..... | 35 |
| Tabla 4. Escala Likert..... | 44 |
| Tabla 5. Validación de expertos para el instrumento..... | 46 |
| Tabla 6. Alfa de Cronbach..... | 48 |
| Tabla 7. Escala índice KMO..... | 70 |
| Tabla 8. Prueba KMO y Bartlett..... | 71 |
| Tabla 9. Varianza total explicada..... | 72 |
| Tabla 10. Comunalidades..... | 74 |
| Tabla 11. Puntuaciones obtenidas de las preguntas relevantes..... | 75 |
| Tabla 12. Comprobación de la hipótesis por medio de prueba de proporciones..... | 76 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Estadísticos de desempleo por la Secretaria de Trabajo y Seguridad Social..... | 11 |
| Figura 2. Indicadores del Mercado Laboral por Dominio Nacional | 13 |
| Figura 3. Índice de Rotación en Panzela | 16 |
| Figura 4. Esquema Clasificación de los costos de la rotación de personal | 26 |
| Figura 5. Modelo de motivación de Porter & Lawler (Modificado) | 28 |
| Figura 6. Teoría de los factores: satisfacción e insatisfacción como dos continuos..... | 29 |
| Figura 7. Los tres factores de la motivación para producir..... | 30 |
| Figura 8. Diagrama de variables | 34 |
| Figura 9. Alpha de Cronbach..... | 48 |
| Figura 10. Relaciones..... | 54 |
| Figura 11. Relaciones por Indicador | 55 |
| Figura 12. Salario y Remuneración..... | 56 |
| Figura 13. Salario y Remuneración por Indicador | 57 |
| Figura 14. Condiciones de Trabajo | 58 |
| Figura 15. Condiciones de Trabajo por Indicador..... | 59 |
| Figura 16. Compromiso..... | 60 |
| Figura 17. Compromiso por Indicador | 61 |
| Figura 18. Reconocimiento | 62 |
| Figura 19. Reconocimiento por Indicador..... | 63 |
| Figura 20. Crecimiento Profesional | 64 |
| Figura 21. Crecimiento Profesional por Indicador..... | 65 |
| Figura 22. Realización de Tareas & Actividades | 66 |
| Figura 23. Realización de Tareas & Actividades por Indicador | 67 |
| Figura 24. Dimensiones..... | 68 |

CAPITULO I. PLANTAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En la actualidad la retención del personal es tan importante como el reclutamiento y selección del personal y los diferentes procesos, que se realizan por el departamento de recursos humanos en las organizaciones de la era moderna. La retención del recurso humano es una parte fundamental para el funcionamiento de las organizaciones, la productividad, rentabilidad y el alcance de los objetivos de la organización.

Según Chiavenato (1999) “el termino de rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.”

Hernández Rodríguez, Chruden, & Sherman (1984) afirma que “la tasa de rotación de personal para un departamento u organización puede ser un indicador importante de la eficacia con que las distintas funciones de personal son desempeñadas por el personal administrativo y de supervisión, así como por el departamento de personal”.

Tomando estos conceptos en consideración, la finalidad de la presente investigación es conocer los factores que origina la rotación de personal en Distribuidora Panting Zelaya. En la actualidad, la empresa no conoce los datos estadísticos de la rotación de personal ni las razones que han tenido una influencia en la misma, por ende, ignora el impacto total que esta rotación causa en los niveles de satisfacción, producción y eficacia de sus operaciones. Al conocer dicha información la empresa podrá hacer frente para mejorar el entorno laboral e implementar oportunidades de mejora como ser: aumentar el nivel de desempeño laboral, mejorar la satisfacción laboral, crear plan de capacitación a partir de las necesidades encontradas para los colaboradores, reducción de costos operativos y disminución del índice de rotación anual, o cualesquiera otros resultados arrojados por medio de la presente investigación.

1.1.INTRODUCCION

Las personas constituyen el recurso más valioso que tiene una organización, sin ellos no sería posible el funcionamiento de la misma. Por lo cual hoy en día las empresas han mostrado más interés en potenciar, desarrollar y motivar a su personal, desde los procesos de selección y contratación hasta la retención. Sin embargo, los retos son grandes debido a la alta competitividad del mercado laboral. Como consecuencia aquellas empresas que logran la retención de su personal denotan estabilidad y el grado de compromiso que tienen sus colaboradores. Toda desvinculación laboral ya sea voluntaria (cuando el colaborador da por terminada la relación laboral) o involuntaria (cuando la empresa termina la relación laboral), tiene un impacto económico en la operación de la empresa debido al tiempo, esfuerzo y dinero invertido en la capacitación, preparación y retención de dicho personal.

En el presente trabajo se analizarán las principales causas o factores que están afectando actualmente la rotación del personal de la empresa “Distribuidora Panting Zelaya”, dichos resultados nos permitirán realizar planes de acciones que contrarresten estos resultados.

1.2.ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Distribuidora Panting Zelaya es una empresa familiar fundada en 1975 por el doctor Reginaldo Panting. Una de las fortalezas que les ha caracterizado a lo largo de los años es la calidad de atención a los clientes, permitiéndoles competir con las corporaciones extranjeras y poder crecer hasta lograr mayor participación en el mercado. Actualmente la empresa cuenta con seis estaciones de servicio, cinco en San Pedro Sula y una en Choloma.

Luego del fallecimiento del doctor Reginaldo Panting y hasta el año 2016, la empresa había sido dirigida por el ingeniero Harry Panting, bajo una administración tradicional donde su mayor enfoque estaba dirigido a los resultados de venta y crecimiento económico de la empresa y no hacia el manejo estratégico de personal. Sin embargo, en el 2016 su hijo Reginaldo Panting ingresa a la empresa como gerente de operaciones, con una visión más estratégica y moderna de administración, iniciando por la creación de un departamento de recursos humanos en el mes de noviembre del año 2017.

A partir de la creación de dicho departamento se identificaron muchos procesos que se realizaban de manera empírica o rutinaria sin medir el impacto que estos tienen sobre la operación de la empresa, como ser la rotación de personal que existe.

Actualmente el número de rotación que se presenta mensualmente oscila entre 5-7 empleados de un total de 78, pero se desconocen las razones por las cuales dicho personal se retira de la empresa; con excepción de aquel que es despedido. Lo cual representa un 12.22% de rotación anual, en los primeros tres meses del presente año. Al desconocer las razones exactas, la empresa no puede realizar planes para contrarrestar las causas y disminuyan el número de rotación y por ende los costos que incurre la empresa en los procesos de recursos humanos.

1.3.DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

A continuación, se presenta la definición del problema que ayudara a sustentar la investigación actual de como las causas ya sean internas o externas del empleado influyen en el índice de rotación de personal y también como pueden impactar de una manera directa e indirecta en los costos de las organizaciones de nuestra sociedad.

1.3.1 ENUNCIADO

El tema central de esta investigación es analizar las posibles causas que dan origen a la rotación de personal de la Distribuidora Panting Zelaya ya sean por parte del empleado o de la organización por medio de la aplicación de la encuesta de elaboración propia, que nos permita conocer estas variables impactan en la organización y proponer alternativas que ayuden a reducir el número de desvinculaciones del recurso humano.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los principales factores intrínsecos y extrínsecos que originan la rotación de personal en la Distribuidora Panting Zelaya?

1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Influyen las relaciones de trabajo en el índice de rotación de la Distribuidora Panting Zelaya?

¿Existe relación entre el salario y remuneración con la rotación de personal en la Distribuidora Panting Zelaya?

¿Existe alguna relación entre las condiciones de trabajo y la rotación de personal en la Distribuidora Panting Zelaya?

¿Impacta de alguna manera el reconocimiento al empleado en el índice de rotación de personal la Distribuidora Panting Zelaya?

¿Existe relación entre el crecimiento profesional y la rotación de personal en la Distribuidora Panting Zelaya?

¿Influye la realización de tareas del empleado en la rotación de personal en la Distribuidora Panting Zelaya?

1.4.OBJETIVOS DEL PROYECTO

Una vez que hemos planteado el problema, presentamos una serie de preguntas que se han formulado como los objetivos que han de ser guías que nos lleven a obtener las respuestas del presente estudio investigación:

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

1) Analizar las principales causas intrínsecas y extrínsecas que originan la rotación de personal en la Distribuidora Panting Zelaya.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Identificar si las relaciones de trabajo influyen en los índices de rotación de la Distribuidora Panting Zelaya.
- 2) Determinar si existe relación entre el salario y remuneración con la rotación de personal en la Distribuidora Panting Zelaya.
- 3) Establecer la relación existente entre las condiciones de trabajo y la rotación de personal en la Distribuidora Panting Zelaya.
- 4) Identificar si el reconocimiento al empleado impacta en el índice de rotación de personal la Distribuidora Panting Zelaya.
- 5) Determinar si existe relación entre el crecimiento profesional y la rotación de personal en la Distribuidora Panting Zelaya.
- 6) Establecer si influye la realización de tareas del empleado en la rotación de personal en la Distribuidora Panting Zelaya.

1.5. JUSTIFICACIÓN

La presente tesis de investigación se realiza con el fin de determinar el impacto de la rotación de personal en diferentes aspectos dentro de la Distribuidora Panting Zelaya. Y a partir de ello realizar una investigación donde se puedan identificar las principales variables organizacionales que se encuentran involucradas en este proceso y poder realizar un plan de acción que pueda brindar soluciones para poder mejorar.

Para poder justificar la razón de nuestra investigación la hemos dividido en tres áreas que consideramos las más importantes y que a continuación se describen; en el aspecto de procesos se relaciona con la funcionalidad de los diferentes departamentos y áreas para optimizar sus procesos, estrategias e impulsar a las organizaciones para ser más competitivas; el área de recursos humanos centra su interés y estudio en múltiples aspectos de la gestión de personas como elemento esencial para el logro de los objetivos de la organización. Las personas constituyen el recurso más valioso dentro de una organización, sin ellos las empresas no podrían funcionar. Es por eso por lo que hoy en día las organizaciones estratégicas realizan una alta inversión para encontrar el candidato ideal en los procesos de gestión de personal iniciando desde

el momento del reclutamiento, selección y contratación, entrenamiento y capacitaciones para su personal e incluso contables(planillas). Por esta razón, cuando una persona se retira de la organización, esto afecta directamente causando un impacto en los costos, productividad y funcionamiento dentro de cada departamento de la organización.

En el aspecto económico si dentro de la empresa encontramos altos índices de rotación estos provocan gastos financieros por el costo de aprendizaje que requiere cada persona para tener los conocimientos necesarios, desarrollar las habilidades, conocer procedimientos para el manejo de su puesto de trabajo, donde desde el día que comienza en el puesto de trabajo está recibiendo el pago de su salario aunque este se encuentre en un nivel de principiante donde aún puede cometer errores o equivocaciones como parte del aprendizaje, y en nuestro caso específico esta curva de aprendizaje en el nuevo empleado es de un mes para que pueda tener los conocimientos básicos para desenvolverse en el puesto de trabajo.

En el aspecto social podemos observar que la organización y los empleados se ve afectada por la constante adaptación que tienen los nuevos empleados a la cultura de la nueva organización, la ruptura de relaciones ya consolidada entre los empleados de la organización anterior y como deben adaptarse a la nueva.

Gubman (2000) nos expresa que "no hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado". Por otro lado, el no tener un índice de rotación de no es sano para las organizaciones debido a que se evita el ingreso de nuevos conocimientos, ideas y talento humano más capacitado.

En virtud de la cual, se procedió a realizar un análisis de varias empresas dentro del casco urbano de San Pedro Sula, con la finalidad de encontrar un número promedio ideal de rotación de personal, ya que en el rubro de la distribución de combustibles no existe uno específico. En los resultados de este análisis, se concluyó que el estándar óptimo para el índice de rotación de personal es de 5% a 10% donde el índice de rotación debe acercarse lo más posible al número de la unidad donde la razón principal es la retención de los colaboradores en la mayor medida posible.

Por tanto "El índice de rotación ideal será aquel que le permita a la organización retener a su personal de buena calidad y sustituir a las personas que representan alteraciones de desempeño difíciles de corregir". Chiavenato (1999)

Al concluir la presente investigación se darán a conocer las principales causas que originan la rotación de personal en la Distribuidora Panting Zelaya, y de esta manera, contribuir con la empresa en la formulación y estructuración de planes de acción que le permitan contrarrestar el porcentaje actual de rotación, atacando los principales factores identificadas como causantes de rotación, y que a partir del año 2018 se pueda lograr disminuir gradualmente dicho porcentaje hasta lograr el objetivo de un 10% anual el cual es un buen estándar para el rubro de la empresa.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En nuestra actualidad el mundo laboral se enfrenta a constantes cambios que afectan la estabilidad laboral de los colaboradores, diferentes estudios muestran que la rotación de personal es un problema que se presenta en las diferentes organizaciones de todo el mundo.

2.1.1. MACRO ENTORNO

Hernández Chávez, Hernández Chávez, & Mendieta Ramírez (2013) presentan en su artículo lo siguiente:

El índice de rotación de personal de posiciones profesionales en México tiene un promedio nacional de 5.76%, según datos encontrados en agencias de colocación de empleos. Sin embargo, es mayor en la zona sureste del país (6.58%) y menor en la región del valle (4.96%). Por otro lado, en España y en Europa, en general, tenemos una cultura que valora extraordinariamente la estabilidad en el empleo.

Esta investigación en la industria del vestido muestra como el recurso humano es el que presenta la mayor fluctuación laboral ya que las condiciones que proporcionan las organizaciones de este sector mantienen un bajo nivel de satisfacción y motivación en sus colaboradores causado por el aumento de la presión que recae en las manufactureras las cuales están en constantes innovaciones de sus propios procesos, brindando una mayor flexibilidad y respuesta ante los requerimientos de los clientes como ser la calidad, velocidad y los cambios de estilo de las prendas de vestir dentro de su cadena de producción. Y no solo se puede ver dentro del sector industrial de esta manera otros estudios muestran como esta rotación puede tener implicaciones negativas en las empresas como lo expresa en la siguiente cita textual en la población colombiana

«El costo de la alta rotación de personal para las empresas», (2016) nos indica que:

El tema es tan preocupante que, según John Badel, gerente general de Lee Hecht Harrison para Colombia, cuando una persona deja su cargo, la empresa incurre en un gasto estimado de hasta 12 veces el valor del salario, por lo que uno de los mensajes invita a tener buenas oportunidades de desarrollo dentro de las organizaciones. Lo anterior, estimado en los costos del salario de la persona mientras se cubre el vacante periodo que en promedio puede durar de 2 a 4 meses de aprendizaje de quien asume la posición-, que puede ser de 3 a 6 meses, y del tiempo que la nueva persona toma en alcanzar el desempeño óptimo, calculado en cuatro meses.

Mientras que un análisis de la firma Performia Colombia (proveedor internacional de soluciones para la selección de personal), tomando como base el salario mínimo, señala que las empresas pierden como mínimo 1'155.687 pesos mensuales por contratar mal a un empleado, aunque la cifra puede llegar a ser mucho más alta.

"La inversión de tiempo y dinero es algo que no se recupera; capacitar a un candidato y pasar la curva de aprendizaje representa retraso y desgaste para una empresa si la persona se va a corto plazo. Es importante aclararle al individuo las condiciones del cargo para que este tome la decisión de aceptar o no, tomando en cuenta las variables si no está de acuerdo con darle la oportunidad a otro", dijo el director de Performia Colombia, Jairo Pinilla.

Por otra parte este análisis presentado en la revista Portafolio nos da una muestra de cómo todo el proceso de reclutamiento y selección del personal y su desarrollo dentro de las organizaciones al ocupar un puesto vacante de la organización puede incurrir en diferentes costos desde el momento que la persona anterior decide terminar la relación laboral hasta que encontramos la nueva persona pero este costo se puede elevar aún más cuando escogemos el candidato que no es ideal para la organización o si este no se siente motivado por la situaciones que le brinda la empresa, este candidato que al inicio pareció idóneo en un principio dejara la empresa en busca de nuevas oportunidades en empresas que le brinden lo que satisfaga sus necesidades personales. De esta manera nos presenta que la rotación de personal está relacionada a diferentes factores no solo de la organización como tal también los que se encuentran relacionados a las personas y sus motivaciones que lo hacen sentir pleno.

Una vez que hemos analizado los argumentos de estos diferentes factores que fueron presentados en los diferentes estudios encontrados y previamente citados, la siguiente investigación que fue presentada por Chaparro R., Guzmán R., Naizaque P., Ortiz F., & Jiménez B. (2015) nos dice que:

La motivación es una herramienta fundamental en el funcionamiento de una organización, pues si el personal está motivado, realizará sus labores con empeño y dedicación. Ello favorecerá que cada día se sienta más comprometido con su trabajo. Por el contrario, si no se encuentra motivado, probablemente no tendrá sentido permanecer en la empresa. De acuerdo con lo anterior, y tomando como referencia los resultados de las entrevistas realizadas, se puede apreciar que el hecho de que las clínicas odontológicas no tengan un esquema de incentivos, bien sean económicos o morales, se convierte en un factor generador de rotación de personal.

Esta investigación que se centró en el personal auxiliar de odontología de clínicas privadas de Colombia muestra que muchas de las razones que encontraron en las encuestas realizadas en su estudio indico que muchas de las razones encontradas fueron de motivo personal que involucraba la necesidad de tener armonización entre la familia y el trabajo, la falta de incentivos por parte de la organización, problemas de relación entre los pares y hacia sus jefes donde no congeniaban ya que sentían que las sobrecargaban de trabajo y no habían reconocimientos por el desempeño.

Por último, pero lo más destacada eran las condiciones laborales que se les brindaba ya que se les incumplía con las promesas de contratación, no se cumplían los pagos en las fechas acordadas, sin pago de horas extras y carga laboral por parte de los odontólogos que ponían a las auxiliares a realizar procedimientos para las cuales no estaban capacitadas todas estas situaciones influyendo a que las auxiliares de odontología no se sientan motivadas ni apreciadas para continuar en las clínicas. Como punto final las clínicas deben realizar cambios radicales en su proceso de reclutamiento, atracción y retención de su personal auxiliar.

Para finalizar la presentación de estudios externos y adentrarnos a una revisión interna de nuestro país en relación a nuestra investigación mostramos un comparativo con nuestros países hermanos exponiendo los datos arrojados por la nota técnica sobre el mercado laboral Hondureño 2015-2016 por la Secretaria de Trabajo y Seguridad Social donde se presentan datos estadísticos de los países centroamericanos en relación al desempleo en el lapso de 2012 a 2015, Costa Rica ha sido el país que más desempleo observó -(9.4% promedio en 4 años), seguido de El Salvador (6.5% promedio en 4 años), Nicaragua con una tasa de desempleo promedio de 6.4%, Honduras con 5%, Panamá 4.5% y Guatemala con una tasa promedio de desempleo del 2.9%, siendo éste el país que menos desempleo presenta en la región centroamericana. Secretaria de Trabajo y Seguridad Social (2016).

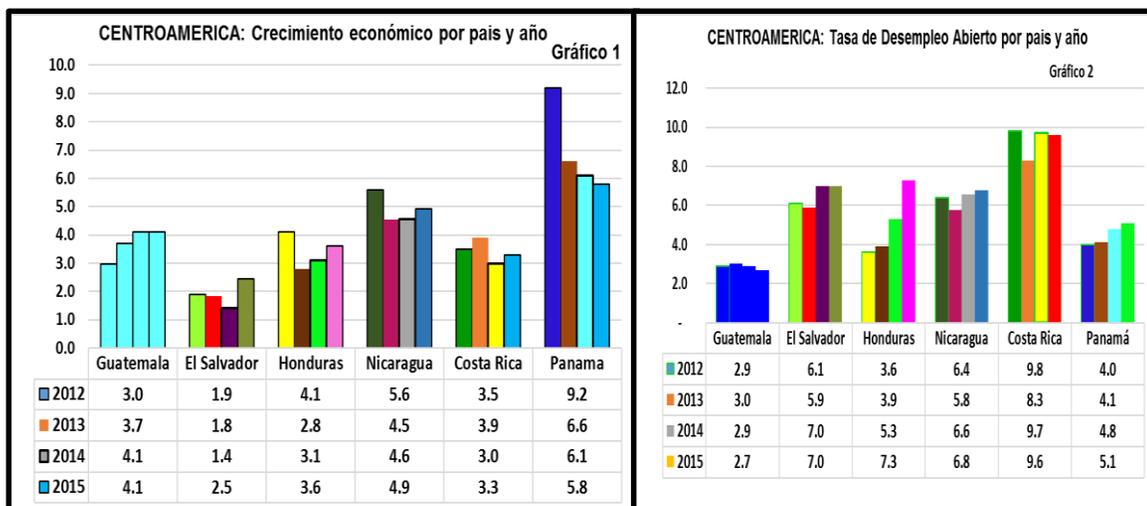


Figura 1. Estadísticos de desempleo por la Secretaria de Trabajo y Seguridad Social/Observatorio del Mercado Laboral.

Fuente: Secretaria de Trabajo y Seguridad Social (2016)

2.1.2. MICRO ENTORNO

En Honduras, hablar de rotación de personal es un tema en el que pocas empresas muestran interés en estudiar y analizar, debido al enfoque tradicional de administración en donde el recurso humano solo es parte del proceso de producción y no se muestra la importancia que se debería a la retención del personal y en analizar el impacto de esta en la motivación de los empleados, en los costos operativos de la empresa y en el mercado laboral. Sin embargo, esta temática trae consigo problemas a nivel de país debido a la inestabilidad laboral que genera en las organizaciones y en la economía en general por la fluctuación de personas que entran y salen de las empresas; provocando a su vez inestabilidad en el desempeño y eficiencia de las mismas y afectando en los índices de desempleo a nivel nacional.

De acuerdo con una investigación realizada por la Secretaria de Trabajo y Seguridad Social en el año 2013 “La tasa de participación de la fuerza de trabajo de Honduras en 2011, 2012 y 2013 fue de 53.6%, 51.9% y 53.7% respectivamente”

Dicha investigación continúa mostrando los siguientes datos estadísticos: “En la categoría de ramas de actividad en 2013 el desempleo fue mayor en el sector construcción con 9.2% de

desempleo, industria manufacturera 5.6%, electricidad, gas y agua 5.2% y establecimientos financieros 5.4% y transporte, comunicaciones y almacenamiento 4.1%.”

Cabe destacar que en la actualidad y debido a los altos índices de migración interna, la oferta de fuerza laboral se encuentra ubicada en su mayoría en las áreas urbanas del país, debido a que se buscan mejores ofertas laborales que les permitan mejorar su calidad de vida, obtener mayores ingresos económicos y poder obtener mejores posiciones dentro de las empresas.

Analizando el problema desde diferentes perspectivas, la Tasa de Desempleo Abierto (TDA) y los Meses Buscando Trabajo (MBT) para desocupados con educación secundaria son 12% y 4.4 meses, respectivamente; para los universitarios es 8.9% y 5.1 en ese orden. Esto hace pensar que las personas con educación secundaria y universitaria tienen más problemas para obtener un empleo. Casi la mitad de los desocupados (44.9%) tienen apenas educación secundaria.

De acuerdo con el diario *Heraldo*, D. E. (2015) la alta rotación en los empleos es una tónica que se está volviendo habitual en varios países. Los profesionales de hoy han ido cambiando su mentalidad, aspecto que está directamente relacionado con factores generacionales, económicos y culturales, siendo el primero factor el que aporta mayor contribución a que las personas cambien de un trabajo a otro.

Los resultados de la Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples (EPHPM) realizados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en junio del 2016 muestran que en Honduras la Población Económicamente Activa (PEA), 57.5% inferior al 58.3% que registró el mercado laboral en 2015.

| Indicadores del mercado Laboral Por Dominio Nacional | | | | |
|---|------------|----------|--------------|---------------|
| Clasificación | No. | % | Rural | Urbano |
| Poblacion Total | 8,714,641 | 100.00 | 3,998,797 | 4,715,844 |
| PET | 6,861,681 | 100.00 | 3,066,526 | 3,795,155 |
| Hombre | 3,199,735 | 46.63 | 1,483,930 | 1,715,805 |
| Mujer | 3,661,946 | 53.37 | 1,582,596 | 2,079,350 |
| PEA | 3,944,835 | 100.00 | 1,765,705 | 2,179,130 |
| Hombre | 2,368,797 | 60.05 | 1,183,208 | 1,185,588 |
| Mujer | 1,576,038 | 39.95 | 582,496 | 993,541 |
| Ocupados | 3,653,787 | 92.62 | 1,670,496 | 1,983,290 |
| Asalariados | 1,833,932 | 46.49 | 659,209 | 1,174,723 |
| No Asalariados | 1,819,854 | 46.13 | 1,011,287 | 808,566 |
| Desocupados | 291,048 | 7.38 | 95,208 | 195,839 |

Figura 2. Indicadores del Mercado Laboral por Dominio Nacional

Fuente: (INE, EPHPM 2016)

Sin embargo, la demanda de oferta laboral es menor que la oferta, lo cual es posible comprobar con la tasa de desempleo a nivel nacional, que para el año 2016 era mayor en el área urbana que en el área rural con un 9.0 %. Siendo de 11.7% en el Distrito Central y San Pedro Sula 7.9%. Instituto Nacional de Estadísticas, EPHPM (junio 2016)

El Gobierno de la República de Honduras ha impulsado desde la Presidencia de la Republica y la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social programas y proyectos en el marco del “Plan para una vida Mejor” en la generación de oportunidades de empleo. Los programas que contribuyen a generar empleos y a promover el mismo, son los siguientes: El Programa “Con Chamba Vivís Mejor”, “Chamba Comunitaria”, “Empleo por Hora y “Chambita”, aparte de la labor de intermediación laboral que realiza el Servicio Nacional de Empleo.

Las metas programadas a alcanzar anualmente fueron las siguientes: El Programa “Con Chamba Vivís Mejor” se propuso alcanzar 25,000 empleos anuales, el Programa “Chamba Comunitaria” 15,000 empleos en el primer año y 35,000 en el segundo año, el Programa Empleo por Hora 50,000 empleos y el programa “Chambita” que es un programa de capacitación de la mano de obra que está desempleada, tuvo como meta desde inicio del año 2016, capacitar a 2,000 jóvenes formados por el INFOP en diferentes áreas de especialización.

A pesar de los múltiples proyectos que se llevan a cabo para promover la empleabilidad de los hondureños, los índices de rotación dentro de las empresas continúan siguiendo elevados. Podrán ser muchos los factores que motiven a una persona a dejar, abandonar o cambiar su lugar de trabajo, sin embargo, como es posible analizar por medio de estas estadísticas, todos estos factores tienen un alto impacto tanto en la organización como en la sociedad hondureña, en los índices económicos y en la tasa de desempleo. Es necesario que como sociedad analicemos no solamente el valor numérico sino las causas que promueven la rotación de personal y se propongan y creen planes para contrarrestar los efectos que este tiene.

2.1.3. ANÁLISIS INTERNO

Distribuidora Panting Zelaya SA de CV (PANZELA) fue constituida en 1975, teniendo como actividad principal la distribución de productos de petróleo y derivados con estaciones rentadas. A lo largo de los años la empresa ha logrado posicionarse entre los primeros 10 lugares de venta de combustible en el país. Actualmente cuenta con 6 estaciones de servicio en operación.

Desarrollo, servicio y lealtad han sido los cimientos de la empresa desde sus inicios de operación, y a lo largo de estos años se ha mantenido la lealtad hacia sus colaboradores, ofreciendo servicio con calidez a los clientes, proveedores, aliados y desarrollo para Honduras. Cada toma de decisión, riesgo aceptado y proyecto iniciado ha representado un crecimiento para la empresa en el que cada paso seguirá creando nuevos caminos.

2.1.3.1. MISIÓN

Somos una empresa de sólido prestigio e innovación, servimos a la operación eficiente de productos de alta calidad a través de estaciones de servicio. Cumpliendo con las necesidades de energía y movimientos de los medios de transporte vehicular y otros dispositivos. Comprometidos diariamente con el cumplimiento de nuestros valores hacia nuestros colaboradores, clientes, proveedores, comunidad y aliados.

2.1.3.2. VISIÓN

Ser la empresa líder en operación de productos y servicios para el cumplimiento de las necesidades de energía y movimiento de los medios de transporte vehicular y otros dispositivos, con la mayor cantidad de estaciones para la zona Atlántico y Centro del país para el año 2027. Enfocados en el crecimiento constante a través de estrategias de innovación.

2.1.3.3. VALORES

- 1) Calidad en nuestros productos
- 2) Amabilidad con todos
- 3) Prestigio en nuestra trayectoria
- 4) Lealtad con nuestros colaboradores, clientes, proveedores y aliados
- 5) Compromiso en el cumplimiento de nuestra misión y visión.

A pesar de ser una empresa ha tenido presencia en el mercado laboral y económico del país por más de 40 años, PANZELA había sido dirigida hasta el año 2016 bajo una administración tradicional, enfocada en el crecimiento de venta y desarrollo económico, dejando de lado el manejo estratégico de personal. Que, a lo largo de los años, se ha ido adaptando a los cambios tecnológicos, demográficos y administrativos.

Con el paso del tiempo, nuevas generaciones se han ido incorporando a la fuerza laboral que conforma PANZELA, es posible encontrar actualmente personal que tiene más de 30 años trabajando con la empresa ocupando tanto posiciones administrativas como operativas. De igual manera existe personal joven de 18 años que tienen apenas meses de estar en la empresa.

Debido a esta diversidad de generaciones y a los desafíos de potencial no solo los recursos económicos y productivos de la empresa sino también los recursos humanos, se creó en el mes de noviembre del año 2017 el departamento de Recursos Humanos, y a partir de entonces se han identificado y analizado muchos procesos que se realizaban de manera empírica o rutinaria sin medir el impacto que estos tienen sobre la operación de la empresa, como ser la rotación de personal que existe.

Actualmente el número de rotación que se presenta mensualmente oscila entre 5-7 empleados de un total de 78, pero se desconocen las razones por las cuales dicho personal se retira de la empresa; con excepción de aquel que es despedido. Sin embargo, y anterior al presente estudio de investigación no se tomaban datos estadísticos con respecto a la cantidad de bajas mensuales, y al desconocer el número exacto y las razones que motivan la rotación de personal, la empresa no puede realizar planes para contrarrestar las causas y disminuyan este número y por ende los costos que incurre la empresa en los procesos de recursos humanos. Cabe destacar que la cantidad de rotación en años anteriores era inferior a la actual.

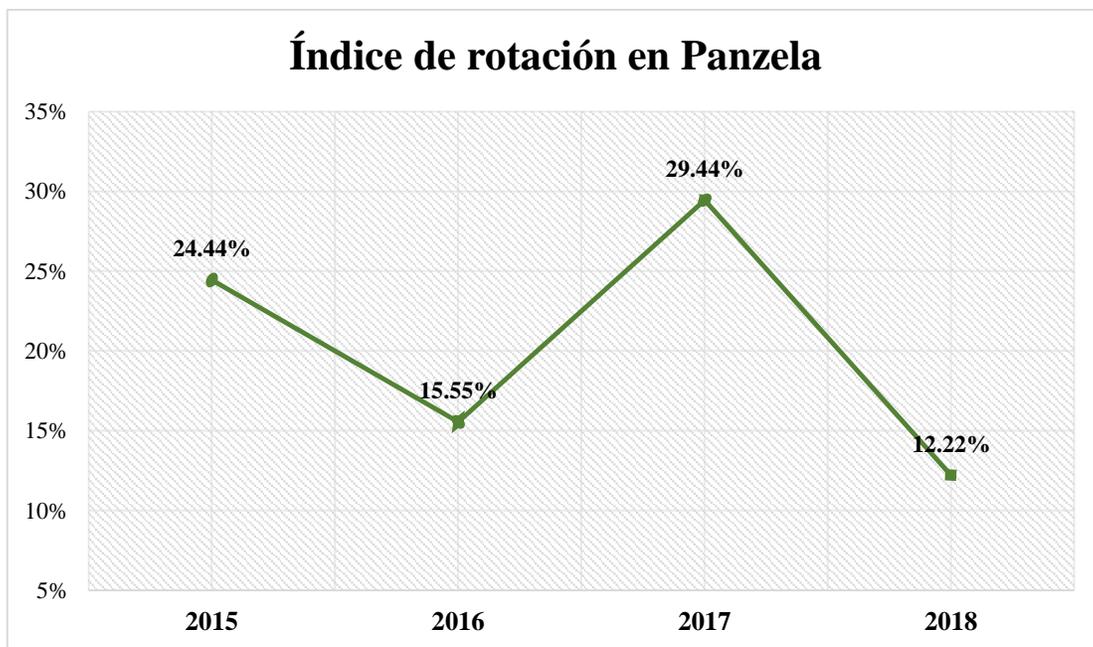


Figura 3. Índice de Rotación en Panzela

Fuente: Elaboración propia

Los resultados presentados en la figura 3, se obtuvieron utilizando la fórmula internacional para medir la rotación de personal; para lo cual fueron necesarios los datos de las altas y bajas de personal de año en medición, así como la cantidad total de empleado de la empresa. Cabe destacar que la cantidad de empleados totales no es fluctuante, debido a que existe un número establecido de empleados necesarios por estación el cual es determinado en base a las metas de ventas de combustible y lubricantes.

Una vez aplicada la formula y obtenidos los resultados, es posible observar que en los últimos 4 años el porcentaje de rotación de personal ha ido en incremento; en el año 2015 el porcentaje fue de un 24.44%, en el año 2016 existió una disminución de dicho porcentaje en un 8.89%; sin embargo, en el año 2017 el incremento fue de 13.89% lo cual denota un alto porcentaje de rotación y en virtud de lo cual se toma la decisión de realizar el presente estudio. En los primeros tres meses del año 2018, el porcentaje ha sido de 12.22% lo cual representa un 41.51% del total de los resultados obtenidos durante el año 2017.

Dicha cifra nos muestra una tendencia al alza del porcentaje de rotación, con proyecciones arriba del 30% para finales del año. Lo cual resulta de suma preocupación para la empresa, debido a la inversión realizada en el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desvinculación de los empleados.

2.1.3.5. ANÁLISIS FODA

Tabla 1. FODA

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Empresa de sólido prestigio, con trayectoria de más de 40 años en el mercado laboral y económico del país. • Actualmente la empresa cuenta con 6 estaciones de servicio, 5 en SPS y 1 en Choloma, permitiéndole incrementar su fuerza laboral. • Ambiente laboral estable y agradable. | <ul style="list-style-type: none"> • Falta de estrategias de manejo de personal. Debido al enfoque en ventas y crecimiento económico. • Horarios rotativos y extensos. • Salario mínimo para personal operativo. • Ausencia de estadísticas de rotación de personal en el pasado. • Ausencia de planes de capacitación y desarrollo |

Fuente: Elaboración propia

Continuación tabla 1.

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Constante crecimiento de la industria de distribución de combustibles.• Implementación de nuevas tecnologías y estrategias de mercado que anteriormente no se utilizaban.• Dificultad en los procesos de contratación y retención de personal, debido a las exigencias de la fuerza laboral en relación a aspiraciones salariales. | <ul style="list-style-type: none">• Misma escala salarial en otras empresas, desempeñando funciones con menos responsabilidades.• Mejores oportunidades de crecimiento personal y profesional en otras áreas.• Disminución de la fuerza laboral en el casco urbano que aplica a posiciones operativas. |

Fuente: Elaboración propia

2.2 TEORÍAS

A continuación, se presentan diversas definiciones y teorías con respecto a la rotación de personal en las organizaciones, los factores que la afectan y los costos que produce en la organización, que nos ayudaran a estudiar la presente temática desde una perspectiva científica:

2.2.1. ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación de personal es un concepto que todas las empresas modernas conocen el día de hoy, sin embargo, aún no se le brinda la importancia que merece. A pesar de que muchas empresas no lo consideren así, los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal son de mucha importancia para garantizar la correcta contratación de personal y mantener el mejor talento del mercado laboral dentro de las organizaciones. Anualmente se elaboran presupuestos de operación que evalúan los costos que representan para la organización cada uno de estos procesos. Al existir una elevación en los índices de rotación, este presupuesto se ve afectado de manera simultánea, afectando directamente en los costos.

Para profundizar en la temática veremos algunos conceptos de rotación de personal por diferentes autores como:

Reyes Ponce (1980) define la rotación como “el número de empleados que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto”. Este concepto hace referencia únicamente a aquellos nuevos empleados que entran a la organización para reemplazar la posición de alguien que se retira, de manera contraria estaríamos hablando de un recorte de personal. Del mismo modo, si los nuevos empleados entran a la organización, pero no a sustituir a otros, sino al crecimiento de la empresa, dicho porcentaje no influye en el índice de rotación.

Hernández Rodríguez et al. (1984) afirma que “la tasa de rotación de personal para un departamento u organización puede ser indicador importante de la eficacia con que las distintas funciones de personal son desempeñadas por el personal administrativo y supervisión, así como por el departamento de personal”.

De acuerdo con el autor Chiavenato (2000) la rotación de recursos humanos se define: por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. En general, la rotación se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de empleados que pertenecen a la organización en cierto periodo. De manera general el índice de rotación de personal se expresa en índices mensuales o anuales, con el propósito de realización comparaciones, análisis, elaborar diagnósticos y establecer planes de acciones para disminuir los porcentajes.

Y por último podemos concluir que Hernández Chávez et al. (2013) afirma que “la Rotación de Personal es un factor que tiene gran impacto, para los empresarios, ya que cualquier estrategia de calidad, productividad o mejoría en el empleo requiere de mano de obra con cierta estabilidad.”

Es el resultado que se da de la salida de algunos colaboradores y la entrada de otros para poder sustituirlos en la vacante de trabajo. Esto significa que siempre están perdiendo energía y recurso y así mismo requieren volver a alimentarse de nueva energía y recurso para garantizar el

equilibrio entre las entradas y salidas. Existen 2 tipos de desvinculación según Chiavenato (2008):

1. Separación por iniciativa del empleado (renuncia): esta se dice que se presenta cuando un colaborador toma la decisión ya sea por alguna razón profesional o personal, dar por terminada la relación de empleado y empleador. Para llegar a esta decisión puede ser por dos percepciones la primera es el nivel de insatisfacción que tenga hacia el trabajo, y la segunda es el número de oportunidades atractivas que puedan estar fuera de en el mercado laboral.
2. Separación por iniciativa de la organización (Despido): Esto se da cuando la organización ha tomado la decisión de terminar la relación laboral ya sea que quieren reemplazar al colaborador, corrección del proceso de selección o reducción de la fuerza de trabajo.

Pero la rotación de personal también implica otras variables ya que no es en sí una causa si no el efecto de algunas de estas. Se pueden clasificar en variables externas como ser:

- 1) Situación de la oferta y de la demanda del mercado de RH
- 2) La coyuntura económica
- 3) Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.

En las variables internas encontramos:

- 1) Política Salarial y de prestaciones
- 2) Estilo administrativo
- 3) Oportunidades de crecimiento interno
- 4) Diseño de los puestos
- 5) Relaciones humanas
- 6) Condiciones físicas y psicológicas del trabajo.

Por otra parte, surge una clasificación diferente por el autor Reyes Ponce (1980) que expone que las causas de la rotación pueden denominarse en forzada y voluntarias:

- 1) Forzadas:
 - 1.1) Muerte
 - 1.2) Jubilación
 - 1.3) Incapacidad permanente

- 1.4) Enfermedad
- 1.5) Despido
- 1.6) Mala selección

2) Voluntarias:

- 2.1) Renuncia del trabajador
- 2.2) Razones personales o familiares
- 2.3) Inestabilidad natural

Estas causas mencionadas por Ponce nos dan a conocer el impacto de este fenómeno para las empresas. Sin embargo, desde la perspectiva del empleado, pueden existir muchos factores que motiven dicha rotación, entre las más frecuentes podemos mencionar: la insatisfacción salarial, trato inadecuado, horarios de trabajo extensos, pocas posibilidades de crecimiento profesional, distancia y transporte, entre otros.

2.2.1.1. ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

De la anterior mención de las variables y sus clasificaciones presentadas anteriormente por los diferentes autores estudiados en esta investigación podemos ver cómo es necesario que se pueda medir el número de separación que se producen en las organizaciones y como se representan en números que se convierten en costos dentro de la organización es por este motivo que se presenta la fórmula 1 que es la más utilizada para medir dentro de un periodo determinado ya sea un mes o un año en relación al número promedio de colaboradores existentes. La fórmula 2 que nos sirve como una referencia de cómo se hace el cálculo de manera internacional y la fórmula 3 que muestra el índice de fluctuación laboral real.

$$(1) \text{ Índice de rotación} = \frac{\text{Numero de empleados separados}}{\text{Promedio efectivo de la organizacion}}$$

$$(2) \text{ IR} = \frac{(\text{altas} + \text{bajas}) / 2}{\text{Promedio de trabajadores}} \times 100$$

$$(3) \text{ (IFLR)} = \frac{D \times 100}{EM}$$

dónde: D : cantidad de egresos;

EM : efectivo medio en un período determinado.

Una vez obtenido el porcentaje de rotación que se tiene dentro de la organización podemos iniciar el análisis de los diferentes costos que se pueden originar y tener un fuerte impacto en las finanzas de una organización.

2.2.1.2. DETERMINACIÓN DEL COSTO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

De acuerdo con Chiavenato (2007) “la rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios para las organizaciones”:

1. Costos primarios de la rotación de personal: Son los costos relacionados directamente con la separación de cada empleado y su sustitución por otro. Comprenden:

1.1) Costos de reclutamiento y selección

1.1.1) Gastos de emisión y procesamiento de la requisición del empleado.

1.1.2) Gastos de mantenimiento del departamento de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento y selección, prestaciones sociales, horas extras, material de oficina, rentas pagadas, etcétera).

1.1.3) Gastos para anuncios en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formatos, etcétera.

1.1.4) Gastos en exámenes de selección y evaluación de candidatos.

1.1.5) Gastos en servicio médico (salarios del personal de enfermería, prestaciones sociales, horas extras, etc.), divididos entre el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección.

1.2) Costos de registro y documentación

1.2.1) Gastos de mantenimiento del departamento de registro y documentación de personal (salarios, prestaciones sociales, horas extras, material de oficina, rentas pagadas, entre otros).

1.2.2) Gastos en formatos, documentación, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria y otros.

1.3) Costos de integración

1.3.1) Gastos del departamento de capacitación (si éste es el departamento responsable de la integración del personal recién ingresado en la organización; si la integración está descentralizada en los varios departamentos de recursos humanos de la organización reclutamiento y selección, capacitación, remuneración, higiene y seguridad, prestaciones, etc., se debe hacer la distribución por el tiempo proporcional aplicado al programa de integración de nuevos empleados), divididos entre el número de empleados sometidos al programa de integración.

1.3.2) Costos del tiempo de supervisión del departamento solicitante aplicado a la adaptación del empleado recién ingresado en su división.

1.4) Costos de separación:

1.4.1) Gastos en el departamento de registro y documentación correspondientes al proceso de separación del empleado (anotaciones, registros, comparencias para confrontaciones ante entidades laborales) divididas entre el número de empleados separados.

1.4.2) Costos de las entrevistas de separación (tiempo que el entrevistador dedica a las entrevistas de separación, costos de los formatos, de los informes posteriores, etcétera).

1.4.3) Costos de pagos por liquidación como la parte proporcional de las vacaciones, parte proporcional del aguinaldo, prima de antigüedad, fondo de ahorro, entre otros.

En el fondo, los costos primarios se constituyen por la suma de los costos de ingreso más los costos de separación. El costo de ingreso per cápita se calcula con la suma de los puntos 1, 2 y 3, de un cierto periodo, y se divide el resultado entre el número de empleados que ingresaron en ese periodo.

El costo de separación per cápita se calcula con la suma de los datos del punto 4, de un cierto periodo, y se divide el resultado entre el número de empleados que se separaron (por

iniciativa propia o de la organización). Debido a que los costos primarios de la rotación de personal son cuantitativos su cálculo es sencillo con el empleo de una hoja de cálculo.

- 2.) Costos secundarios de la rotación de personal: Comprenden aspectos intangibles y difíciles de evaluar numéricamente, aspectos cualitativos de forma predominante. Están directamente relacionados con la separación y la consecuente sustitución de un empleado. Se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación.

Los costos secundarios de la rotación de personal comprenden:

2.1) Repercusiones en la producción

- 2.1.1) Pérdida en la producción debido a la vacante dejada por el empleado separado, en tanto que éste no sea sustituido.
- 2.1.2) Producción menor, por lo menos durante el periodo de adaptación, del nuevo empleado en el puesto.
- 2.1.3) Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de sus compañeros.

2.2) Repercusiones en la actitud del personal

- 2.2.1) Imagen, actitudes y predisposición que el empleado transmite a sus compañeros debido a su separación.
- 2.2.2) Imagen, actitudes y predisposición que el empleado de nuevo ingreso transmite a sus compañeros.
- 2.2.3) Influencia de los dos aspectos citados sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe.
- 2.2.4) Influencia de los dos aspectos citados sobre los clientes y proveedores.

2.3) Costo laboral extraordinario

- 2.3.1 Gastos en personal extra o en horas extras necesaria para cubrir la vacante existente o para cubrir la ineficiencia inicial del nuevo empleado.
- 2.3.2 Tiempo adicional de producción debido a la ineficiencia inicial del nuevo empleado.
- 2.3.3 Incremento del costo unitario de producción debido a la disminución de la eficiencia promedio causada por el nuevo empleado.

2.3.4 Tiempo adicional invertido por el supervisor para la integración y capacitación del nuevo empleado.

2.4) Costo operativo extra

2.4.1) Costo adicional de energía eléctrica, debido a un bajo índice productivo del nuevo empleado.

2.4.2) Costo adicional de lubricación y combustible, debido a un bajo índice productivo del nuevo empleado.

2.4.3) Costo adicional de los servicios de mantenimiento, planeación y control de la producción, entre otros, que se vuelven más elevados ante el reducido índice productivo del nuevo empleado.

2.4.4) Incremento de accidentes, en consecuencia, de sus costos directos e indirectos, ya que es mayor su probabilidad en el periodo de adaptación inicial de los nuevos empleados.

2.4.5) Incremento de los errores, rechazos y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

3) Costos terciarios de la rotación de personal: Están relacionados con los efectos colaterales mediatos de la rotación que se perciben del mediano al largo plazo. Mientras los costos primarios son cuantitativos y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables. Comprenden:

3.1) Costos de inversión adicionales

3.1.1) Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones

3.1.2) en relación con el volumen de producción, que es menor mientras haya vacantes o durante el periodo de adaptación y de entrenamiento de los recién contratados.

3.1.3) Aumento en los salarios pagados a los nuevos empleados, con el consecuente reajuste a todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta con lo que la competencia y la oferta de salarios iniciales elevados en el mercado se intensifica.

3.2) Pérdidas en los negocios

3.2.1) Repercusiones en la imagen y en los negocios de la empresa, provocadas por la calidad de los productos o servicios con empleados sin experiencia y en la etapa de adaptación.

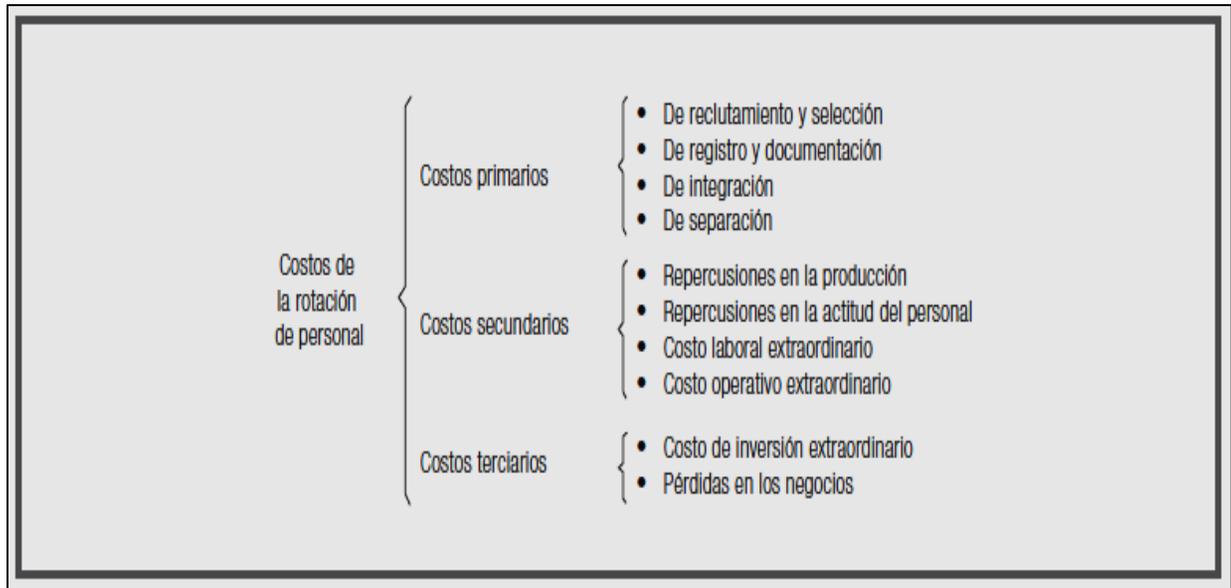


Figura 4. Esquema Clasificación de los costos de la rotación de personal

Fuente: (Chiavenato, 2007).

Como es posible analizar la alta rotación de personal tiene consecuencias a mediano y largo plazo para la organización, el mercado laboral, la sociedad y la economía. Cada vez que un ejecutivo o directivo sale de una empresa, esta pierde talento, conocimiento, la inversión realizada en el empleado en capacitaciones, preparación y desarrollo.

Por su lado, Robbins (2004) expreso que una tasa elevada de rotación trastorna la marcha eficaz de la organización si se van empleados preparados y experimentados”. Sin embargo, continuo “si se van las personas “correctas” (los empleados marginales y submarginales), la rotación puede ser positiva, pues abre la oportunidad de cambiar a un individuo de mal desempeño por otro más capaz o motivado.

2.1.2 MOTIVACIÓN

Desde los años 60 y 70 los directivos de las organizaciones han buscado mantener a su recurso humano motivado para que sean capaz de alcanzar los objetivos de la organización, ya que un personal que está motivado es capaz de rendir mucho más (productividad), asumir el compromiso, mantener la lealtad y desarrollar nuevas ideas para realizar su trabajo. De esta manera introducimos el concepto de motivación de Newstrom (2007) que lo expresa de la siguiente forma: "Es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional" (p.101) A lo largo de los años se han desarrollado diferentes teorías que nos ayudaran a analizar y comprender la complejidad de la motivación iniciaremos presentando algunas clásicas como ser

2.1.2.1 MODELO DE CASTIGO Y RECOMPENSA MARINÉ & ISA (1997)

Históricamente, el comienzo del estudio de la motivación se basó en la aplicación de medidas sanitarias de premio y de castigo. Lo que se llamó << palo y la zanahoria>> Cuando un trabajador lo hace mal, se le castiga (palo), y cuando lo hace bien se le premia, pero si no funciona así, se aplica el palo hasta que funcione. Por el temor y el incentivo, aunque pueden influir en la motivación (son factores motivacionales o desmotivantes) no constituyen el fondo o la esencia de la motivación.

2.1.2.2 EL MODELO DE PORTER Y LAWLER MARINÉ & ISA (1997)

Presentaron un modelo sobre los factores de la motivación que recoge casi todas las teorías anteriores y tiene una considerable complejidad.

Este modelo explica las interrelaciones entre los factores que conducen a la motivación, como se ve en el gráfico, entre estos factores están el esfuerzo, los premios o incentivos, la autosatisfacción, la valoración del trabajo, etc.

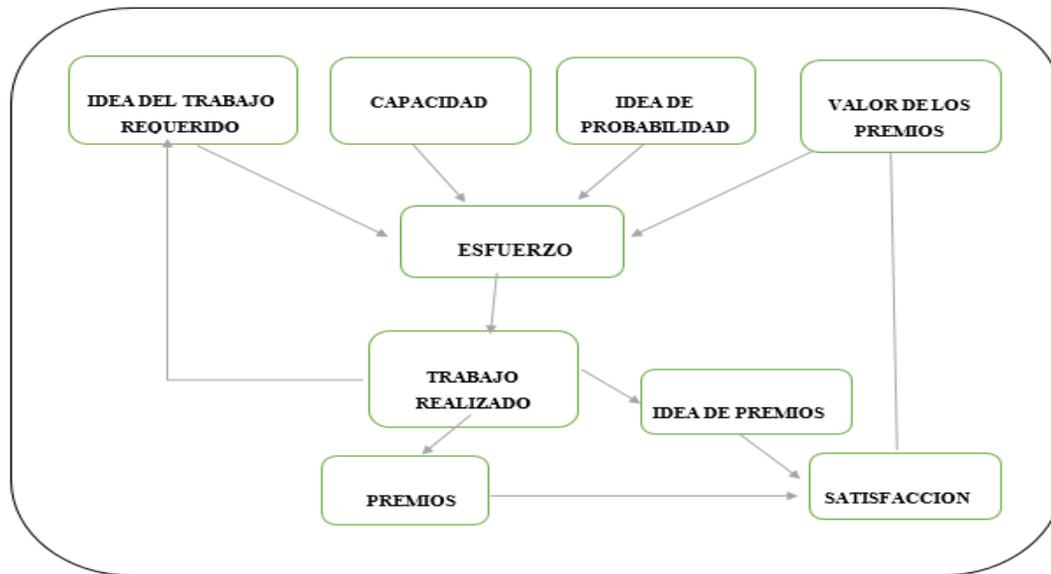


Figura 5. Modelo de motivación de Porter & Lawler (Modificado)

Fuente: (Mariné & Isa, 1997)

2.1.2.3 LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Sin embargo, para Herzberg (1966) la motivación para trabajar depende de dos factores:

- 1.) Factores higiénicos o extrínsecos: los cuales hacen referencia a las condiciones físicas y ambientales del trabajo, como ser el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otros. Es decir, aquellos factores que se utilizan en las organizaciones para motivar a sus empleados.

Sin embargo, hoy en día, estos factores pueden no ser una fuente lo suficientemente poderosa de influir en la conducta y motivación de los empleados.

Comprenden:

- 1.1) Condiciones de trabajo y bienestar.
- 1.2) Políticas de la organización y administración.
- 1.3) Relaciones con el supervisor.
- 1.4) Competencia técnica del supervisor.
- 1.5) Salario y remuneración.
- 1.6) Seguridad en el puesto.

1.7) Relaciones con los colegas.

2.) Factores motivacionales o intrínsecos. Se refieren a las tareas y las obligaciones relacionados con el puesto de trabajo. De acuerdo con Herzberg (1966), "el término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo". Estos factores comprenden:

2.1) Delegación de responsabilidad.

2.2) Libertad para decidir cómo realizar un trabajo.

2.3) Posibilidades de ascenso.

2.4) Utilización plena de las habilidades personales.

2.5) Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.

2.6) Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).

2.7) Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

Herzberg (1966), llegó a la conclusión que para que haya mayor motivación en el trabajo, es necesario el enriquecimiento de las tareas, que consiste en exagerar deliberadamente los objetivos, responsabilidades y el desafío de las tareas del puesto. (Citado en Chiavenato, 2000, pp. 76-78).



Figura 6. Teoría de los factores: de satisfacción y de insatisfacción como dos continúos separados.

Fuente: (Chiavenato, 2000)

2.1.2.4 EL MODELO SITUACIONAL DE MOTIVACIÓN DE VROOM

La teoría de motivación de Vroom (1994), se restringe exclusivamente a la motivación para producir, y establece que existen tres factores que determinan su motivación (Citado en Chiavenato, 2000, pp. 78-80):

- 1) Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos.
- 2) La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales.
- 3) Capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree poder influir en él.

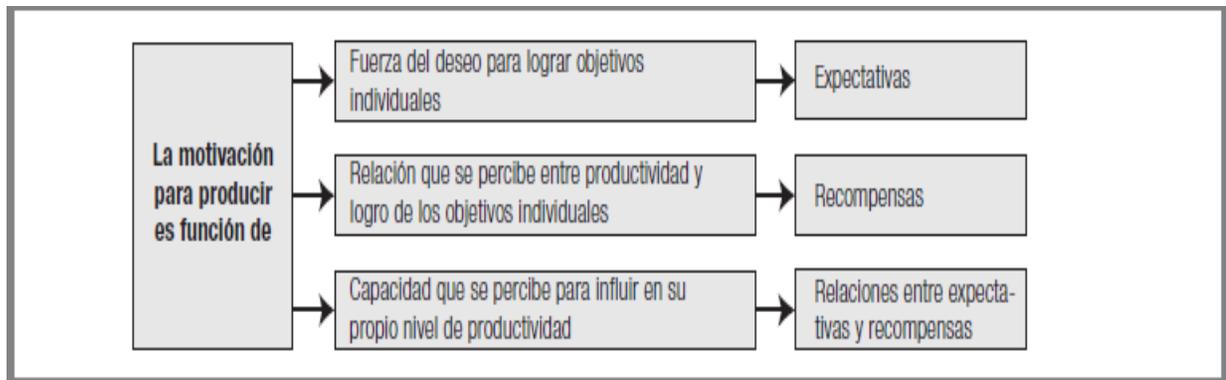


Figura 7. Los tres factores de la motivación para producir.

Fuente: (Chiavenato, 2000)

Según Vroom (1994), una persona puede desear aumentar la productividad cuando se dan tres condiciones: (Citado en Chiavenato, 2000, pp. 78-80).

- 1) Objetivos personales del individuo: que pueden comprender dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.
- 2) Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad. Si un trabajador tiene como objetivo importante tener un salario elevado y si trabaja con base en la remuneración por la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más. Pero si es más importante su necesidad de ser aceptado socialmente por los otros

miembros del grupo tendrá una productividad inferior al nivel que considere como patrón informal de producción. Producir más puede costarle el rechazo del grupo.

- 3) Percepción de su capacidad de influir sobre su productividad. Si un empleado cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a no esforzarse mucho, como ocurre con personas en un puesto sin la capacitación adecuada o con un operario en una línea de montaje con velocidad fija.

CAPITULO III. METODOLOGÍA

En el presente capítulo se realizará una explicación detallada de los mecanismos utilizados para el análisis de los “factores intrínsecos y extrínsecos que afecta la rotación de personal en PANZELA”, realizando una aplicación sistemática y lógica de los conceptos y fundamentos expuestos en el marco teórico. Se detallará la matriz metodología, la operacionalización de las variables, se formula la hipótesis de investigación, los métodos empleados en el diseño de la investigación, así como las técnicas que se utilizaran a lo largo del tema en estudio.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Con la finalidad de visualizar de una manera más amplia el diseño de la presente investigación y de verificar la congruencia existente entre cada uno de los elementos se elabora la siguiente matriz:

Tabla 2. Congruencia Metodológica

| FACTORES INTRÍNSECOS Y EXTRÍNSECOS QUE AFECTA LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN PANZELA | | | | |
|---|--|--|---|-------------------|
| TÍTULO | | | | |
| FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | OBJETIVO GENERAL | PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | VARIABLES |
| ¿Cuáles son los principales factores intrínsecos y extrínsecos que originan la rotación de personal en la Distribuidora Panting Zelaya? | Identificar y analizar las principales causas intrínsecas y extrínsecas que originan la rotación de personal en la Distribuidora Panting Zelaya. | ¿Influyen las relaciones de trabajo en el índice de rotación de la Distribuidora Panting Zelaya? | Identificar si las relaciones de trabajo influyen en los índices de rotación de la Distribuidora Panting Zelaya. | Factor Intrínseco |
| | | ¿Existe relación entre el salario y remuneración con la rotación de personal en la Distribuidora Panting Zelaya? | Determinar si existe relación entre el salario y remuneración con la rotación de personal en la Distribuidora Panting Zelaya. | Factor Extrínseco |

Continuación Tabla 2

| | | | | |
|--|--|---|---|-------------------|
| | | ¿Existe alguna relación entre las condiciones de trabajo y la rotación de personal en la Distribuidora Panting Zelaya? | Establecer la relación existente entre las condiciones de trabajo y la rotación de personal en la Distribuidora Panting Zelaya. | Factor Extrínseco |
| | | ¿Impacta de alguna manera el reconocimiento al empleado en el índice de rotación de personal la Distribuidora Panting Zelaya? | Identificar si el reconocimiento al empleado impacta en el índice de rotación de personal la Distribuidora Panting Zelaya. | Factor Intrínseco |
| | | ¿Existe relación entre el crecimiento profesional y la rotación de personal en la Distribuidora Panting Zelaya? | Determinar si existe relación entre el crecimiento profesional y la rotación de personal en la Distribuidora Panting Zelaya. | Factor Intrínseco |
| | | ¿Influye la realización de tareas del empleado en la rotación de personal en la Distribuidora Panting Zelaya? | Establecer si influye la realización de tareas del empleado en la rotación de personal en la Distribuidora Panting Zelaya. | Factor Extrínseco |

Fuente: Elaboración propia

3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

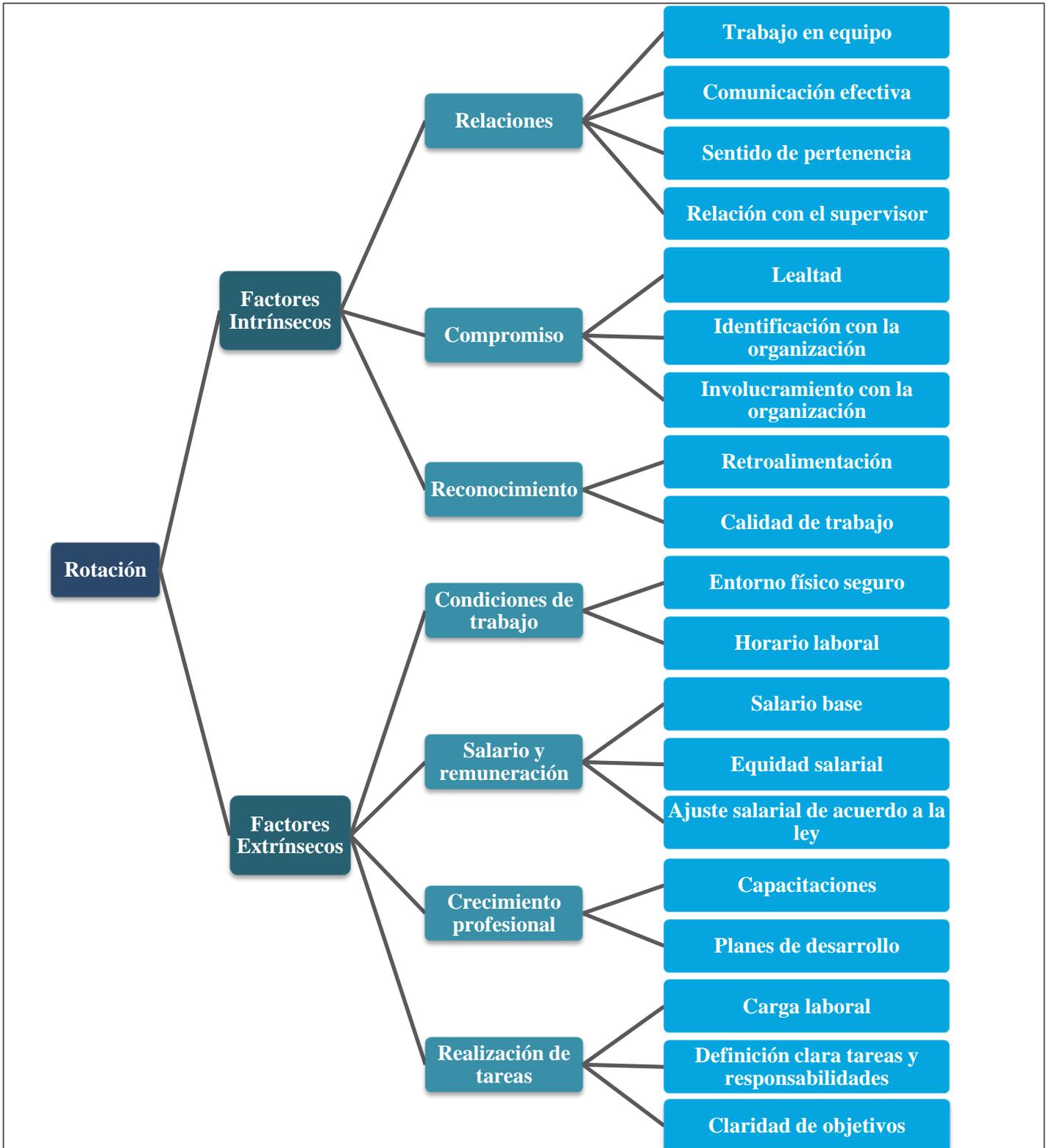


Figura 8. Diagrama de variables

Tabla 3. Operacionalización de las variables de estudio

| Variable Independiente | Definición Real | Definición Operacional | Dimensión | Indicadores | Ítems | Unidades (Categorías) | Escala |
|------------------------|--|--|------------|-----------------------|---|--------------------------------|--------|
| Factores Intrínsecos | Se refieren a las tareas y las obligaciones relacionados con el puesto de trabajo. De acuerdo con (Herzberg, 1966), "el término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo" | Situación que se presentan en una organización que dependen directamente de los procesos de la misma organización. Espinoza (2013) | Relaciones | Trabajo en equipo | En mi departamento se trabaja en equipo para alcanzar los objetivos | Totalmente de acuerdo | 5 |
| | | | | | | De acuerdo | 4 |
| | | | | | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 |
| | | | | | | En desacuerdo | 2 |
| | | | | | | Totalmente en desacuerdo | 1 |
| | | | | | En mi departamento de trabajo, las personas muestran una preocupación personal uno por el otro. | Totalmente de acuerdo | 5 |
| | | | | | | De acuerdo | 4 |
| | | | | | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 |
| | | | | | | En desacuerdo | 2 |
| | | | | | | Totalmente en desacuerdo | 1 |
| | | | | Comunicación efectiva | Puedo hablar libremente con mis compañeros y jefe. | Totalmente de acuerdo | 5 |
| | | | | | | De acuerdo | 4 |
| | | | | | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 |
| | | | | | | En desacuerdo | 2 |
| | | | | | | Totalmente en desacuerdo | 1 |
| | | | | | Mis opiniones son respetadas y tomadas en cuenta. | Totalmente de acuerdo | 5 |
| | | | | | | De acuerdo | 4 |
| | | | | | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 |
| | | | | | | En desacuerdo | 2 |
| | | | | | | Totalmente en desacuerdo | 1 |

Continuación Tabla 3.

| Variable Independiente | Definición Real | Definición Operacional | Dimensión | Indicadores | Ítems | Unidades (Categorías) | Escala |
|--|--|--|----------------|-------------------|---|--------------------------------|--------|
| Factores Intrínsecos | Se refieren a las tareas y las obligaciones relacionados con el puesto de trabajo. De acuerdo con (Herzberg, 1966), "el término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo" | Situación que se presentan en una organización que dependen directamente de los procesos de la misma organización. Espinoza (2013) | Reconocimiento | Retroalimentación | En la empresa reconocen el trabajo que desempeño. | Totalmente de acuerdo | 5 |
| | | | | | | De acuerdo | 4 |
| | | | | | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 |
| | | | | | | En desacuerdo | 2 |
| | | | | | | Totalmente en desacuerdo | 1 |
| | | | | | Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe de hacer. | Totalmente de acuerdo | 5 |
| | | | | | | De acuerdo | 4 |
| | | | | | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 |
| | | | | | | En desacuerdo | 2 |
| | | | | | | Totalmente en desacuerdo | 1 |
| | | | | Incentivos | La empresa me brinda incentivos por mi buen desempeño. | Totalmente de acuerdo | 5 |
| | | | | | | De acuerdo | 4 |
| | | | | | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 |
| | | | | | | En desacuerdo | 2 |
| | | | | | | Totalmente en desacuerdo | 1 |
| El reconocimiento de mis fortalezas me motiva a realizar mejor mi trabajo. | Totalmente de acuerdo | 5 | | | | | |
| | De acuerdo | 4 | | | | | |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 | | | | | |
| | En desacuerdo | 2 | | | | | |
| | Totalmente en desacuerdo | 1 | | | | | |

Continuación de tabla 3.

| Variable Independiente | Definición Real | Definición Operacional | Dimensión | Indicadores | Ítems | Unidades (Categorías) | Escala |
|---|--|--|---|------------------------------------|--|--------------------------------|--------|
| Factores Intrínsecos | Se refieren a las tareas y las obligaciones relacionados con el puesto de trabajo. De acuerdo con (Herzberg, 1966), "el término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo" | Situación que se presentan en una organización que dependen directamente de los procesos de la misma organización. Espinoza (2013) | Compromiso | Lealtad | Me tomaría mucho dejar esta empresa. | Totalmente de acuerdo | 5 |
| | | | | | | De acuerdo | 4 |
| | | | | | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 |
| | | | | | | En desacuerdo | 2 |
| | | | | | | Totalmente en desacuerdo | 1 |
| | | | | | Por el momento, no tengo planes de dejar la empresa. | Totalmente de acuerdo | 5 |
| | | | | De acuerdo | | 4 | |
| | | | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | | 3 | |
| | | | | En desacuerdo | | 2 | |
| | | | | Totalmente en desacuerdo | | 1 | |
| | | | | Identificación con la organización | Esta empresa me inspira a dar lo mejor de mí. | Totalmente de acuerdo | 5 |
| | | | | | | De acuerdo | 4 |
| | | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | | | 3 | |
| | | | En desacuerdo | | | 2 | |
| | | | Totalmente en desacuerdo | | | 1 | |
| | | | Le recomendaría la empresa a mis amigos y familiares. | | Totalmente de acuerdo | 5 | |
| | | | | | De acuerdo | 4 | |
| | | | | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 | |
| | | | | | En desacuerdo | 2 | |
| | | | | | Totalmente en desacuerdo | 1 | |
| | | | Involucramiento con la organización | | La empresa me motiva a contribuir más de lo normal. | Totalmente de acuerdo | 5 |
| | | | | | | De acuerdo | 4 |
| | | | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | | 3 | |
| | | | | En desacuerdo | | 2 | |
| Totalmente en desacuerdo | 1 | | | | | | |
| En general, estoy satisfecho como empleado. | Totalmente de acuerdo | 5 | | | | | |
| | De acuerdo | 4 | | | | | |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 | | | | | |
| | En desacuerdo | 2 | | | | | |
| | Totalmente en desacuerdo | 1 | | | | | |

Continuación tabla 3.

| Variable Independiente | Definición Real | Definición Operacional | Dimensión | Indicadores | Ítems | Unidades (Categorías) | Escala |
|-------------------------------------|---|---|------------------------|------------------|--|--------------------------------|--------|
| Factores Extrínsecos | Hacen referencia a las condiciones físicas y ambientales del trabajo, como ser el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otros | Comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. | Salario y remuneración | Salario base | Los beneficios económicos que recibo en mi trabajo, satisfacen mis necesidades básicas. | Totalmente de acuerdo | 5 |
| | | | | | | De acuerdo | 4 |
| | | | | | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 |
| | | | | | | En desacuerdo | 2 |
| | | | | | | Totalmente en desacuerdo | 1 |
| | | | | | El salario base que se paga es conforme a lo acordado con la empresa. | Totalmente de acuerdo | 5 |
| | | | | | | De acuerdo | 4 |
| | | | | | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 |
| | | | | | | En desacuerdo | 2 |
| | | | | | | Totalmente en desacuerdo | 1 |
| | | | | Equidad salarial | El sueldo y beneficios que recibo por mi trabajo son justos de acuerdo a mi carga laboral. | Totalmente de acuerdo | 5 |
| | | | | | | De acuerdo | 4 |
| | | | | | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 |
| | | | | | | En desacuerdo | 2 |
| | | | | | | Totalmente en desacuerdo | 1 |
| | | | | | Los incrementos en los salarios son iguales para todos. | Totalmente de acuerdo | 5 |
| | | | | | | De acuerdo | 4 |
| | | | | | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 |
| | | | | | | En desacuerdo | 2 |
| | | | | | | Totalmente en desacuerdo | 1 |
| Ajuste salarial de acuerdo a la ley | Se realizan los ajustes salariales acordados por las leyes laborales. | Totalmente de acuerdo | 5 | | | | |
| | | De acuerdo | 4 | | | | |
| | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 | | | | |
| | | En desacuerdo | 2 | | | | |
| | | Totalmente en desacuerdo | 1 | | | | |

Continuación Tabla 3.

| Variable Independiente | Definición Real | Definición Operacional | Dimensión | Indicadores | Ítems | Unidades (Categorías) | Escala |
|-----------------------------|---|---|------------------------|-----------------------|---|--------------------------------|--------|
| Factores Extrínsecos | Hacen referencia a las condiciones físicas y ambientales del trabajo, como ser el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otros | Comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. | Condiciones de Trabajo | Entorno físico seguro | El entorno físico y espacio de trabajo de mi departamento son seguros. | Totalmente de acuerdo | 5 |
| | | | | | | De acuerdo | 4 |
| | | | | | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 |
| | | | | | | En desacuerdo | 2 |
| | | | | | | Totalmente en desacuerdo | 1 |
| | | | | | Existen normas que velan por la seguridad personal. | Totalmente de acuerdo | 5 |
| | | | | | | De acuerdo | 4 |
| | | | | | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 |
| | | | | | | En desacuerdo | 2 |
| | | | | | | Totalmente en desacuerdo | 1 |
| | | | | | Las condiciones ambientales facilitan mi actividad diaria. | Totalmente de acuerdo | 5 |
| | | | | | | De acuerdo | 4 |
| | | | | | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 |
| | | | | | | En desacuerdo | 2 |
| | | | | | | Totalmente en desacuerdo | 1 |
| | | | | Recursos y materiales | La empresa me brinda las herramientas necesarias para hacer mi trabajo. | Totalmente de acuerdo | 5 |
| | | | | | | De acuerdo | 4 |
| | | | | | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 |
| | | | | | | En desacuerdo | 2 |
| | | | | | | Totalmente en desacuerdo | 1 |
| | | | | | El balance entre mi trabajo y mi vida personal es el adecuado para mí. | Totalmente de acuerdo | 5 |
| | | | | | | De acuerdo | 4 |
| | | | | | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 |
| | | | | | | En desacuerdo | 2 |
| Totalmente en desacuerdo | 1 | | | | | | |
| Horario Laboral | Estoy satisfecho con mi horario de trabajo | Totalmente de acuerdo | 5 | | | | |
| | | De acuerdo | 4 | | | | |
| | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 | | | | |
| | | En desacuerdo | 2 | | | | |
| | | Totalmente en desacuerdo | 1 | | | | |

Continuación de Tabla 3.

| Variable Independiente | Definición Real | Definición Operacional | Dimensión | Indicadores | Ítems | Unidades (Categorías) | Escala |
|---|---|---|-------------------------|--|---|--------------------------------|--------|
| Factores Extrínsecos | Hacen referencia a las condiciones físicas y ambientales del trabajo, como ser el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otros | Comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. | Crecimiento profesional | Capacitaciones | La empresa me brindo la inducción necesaria antes de iniciar mis labores. | Totalmente de acuerdo | 5 |
| | | | | | | De acuerdo | 4 |
| | | | | | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 |
| | | | | | | En desacuerdo | 2 |
| | | | | | | Totalmente en desacuerdo | 1 |
| | | | | | He desarrollado nuevas habilidades gracias a la formación recibida. | Totalmente de acuerdo | 5 |
| | | | | | | De acuerdo | 4 |
| | | | | | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 |
| | | | | | | En desacuerdo | 2 |
| | | | | | | Totalmente en desacuerdo | 1 |
| | | | | Cuando es necesario la empresa me brinda capacitación en mis áreas de oportunidad. | Totalmente de acuerdo | 5 | |
| | | | | | De acuerdo | 4 | |
| | | | | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 | |
| | | | | | En desacuerdo | 2 | |
| | | | | | Totalmente en desacuerdo | 1 | |
| | | | | Planes de desarrollo | La empresa me brinda las oportunidades para desarrollarme profesionalmente. | Totalmente de acuerdo | 5 |
| | | | | | | De acuerdo | 4 |
| | | | | | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 |
| | | | | | | En desacuerdo | 2 |
| | | | | | | Totalmente en desacuerdo | 1 |
| La empresa cuenta con planes de crecimiento y desarrollo. | Totalmente de acuerdo | 5 | | | | | |
| | De acuerdo | 4 | | | | | |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 | | | | | |
| | En desacuerdo | 2 | | | | | |
| | Totalmente en desacuerdo | 1 | | | | | |

Continuación de Tabla 3.

| Variable Independiente | Definición Real | Definición Operacional | Dimensión | Indicadores | Ítems | Unidades (Categorías) | Escala |
|-----------------------------|---|---|-------------------------------------|--|--|--------------------------------|--------|
| Factores Extrínsecos | Hacen referencia a las condiciones físicas y ambientales del trabajo, como ser el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otros | Comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. | Realización de tareas y actividades | Carga laboral | Existe una distribución equitativa de las tareas de trabajo. | Totalmente de acuerdo | 5 |
| | | | | | | De acuerdo | 4 |
| | | | | | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 |
| | | | | | | En desacuerdo | 2 |
| | | | | | | Totalmente en desacuerdo | 1 |
| | | | | | Mi trabajo consiste en hacer siempre las mismas funciones. | Totalmente de acuerdo | 5 |
| | | | | | | De acuerdo | 4 |
| | | | | | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 |
| | | | | | | En desacuerdo | 2 |
| | | | | | | Totalmente en desacuerdo | 1 |
| | | | | | El estrés relacionado con el trabajo es controlable. | Totalmente de acuerdo | 5 |
| | | | | | | De acuerdo | 4 |
| | | | | | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 |
| | | | | | | En desacuerdo | 2 |
| | | | | | | Totalmente en desacuerdo | 1 |
| | | | | Definición clara de tareas y responsabilidades | Conozco mis tareas y responsabilidades, y sé cómo son evaluadas. | Totalmente de acuerdo | 5 |
| | | | | | | De acuerdo | 4 |
| | | | | | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 |
| | | | | | | En desacuerdo | 2 |
| | | | | | | Totalmente en desacuerdo | 1 |

Fuente Elaboración propia

3.1.2 HIPÓTESIS

Con el propósito de dar respuesta al problema de investigación, se han formulado las siguientes hipótesis que nos servirán como explicaciones tentativas, formuladas como proposiciones:

Hipótesis nula: Los factores intrínsecos y extrínsecos influyen en la rotación de personal en la Distribuidora Panting Zelaya en una proporción mayor al 80%.

Hipótesis alterna: Los factores intrínsecos y extrínsecos influyen en la rotación de personal en la Distribuidora Panting Zelaya en una proporción menor del 80%.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS



3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez realizado el planteamiento del problema, definido el alcance de la presente investigación y formulado las hipótesis, se procede a proporcionar el plan o estrategia que se utilizara para obtener la información requerida, con la finalidad de dar respuesta a las interrogantes planteadas:

3.3.1 POBLACIÓN

La población objeto de estudio en la presente investigación inicialmente eran los 95 empleados de la Distribuidora Panting Zelaya; 22 de ellos del área administrativa y 73 del área operativa, sin embargo, a medida que se avanzó en el estudio la población tuvo una disminución a 88 empleados por las renunciaciones que se dieron durante el tiempo de aplicación. Dicho personal se encuentra distribuido en las 6 estaciones de servicio (5 en San Pedro Sula y 1 en Choloma) y las oficinas administrativas.

3.3.2 MUESTRA

Para efectos de la presente investigación, la muestra es el total de la población en la Distribuidora Panting Zelaya, debido a que es una población pequeña y es factible encuestarla en su totalidad y así obtener datos más precisos que contribuyan a enriquecer la presente investigación.

3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis está representada por los empleados de las áreas administrativas y operativas de la Distribuidora Panting Zelaya. Distribuidos en 6 estaciones de servicio y 1 oficina administrativa.

3.4.4 UNIDAD DE RESPUESTA

Una vez definida la población y la muestra, los resultados de las encuestas aplicadas al personal administrativo y operativo de la Distribuidora Panting Zelaya, nos proporcionarían datos

cuantitativos, representados en porcentajes. Dichos resultados se analizarán de manera cualitativa, con el objetivo de enriquecer la problemática de investigación.

Para las unidades de respuesta se utilizará una escala Likert, diseñada con opciones que van de un extremo al otro; por ejemplo, de totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo.

Se presentan un conjunto de ítems en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita a los encuestados que califique su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le ha asignado un valor numérico, que va desde el 5 hasta el 1, siendo el 5 la puntuación más alta y 1 la más baja. De esta manera, será posible obtener una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

A continuación, las alternativas de respuestas utilizadas:

Tabla 4. Escala Likert

| ESCALA | PUNTUACIÓN |
|---------------------------------------|-------------------|
| Totalmente de acuerdo | 5 |
| De acuerdo | 4 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 |
| En desacuerdo | 2 |
| Totalmente en desacuerdo | 1 |

Fuente: Elaboración propia

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

A continuación, se dará una breve descripción de la realización del instrumento, sus revisiones y pasos para la aprobación por los expertos para su validación además de sus técnicas y el proceso de aplicación a la población que será nuestra muestra para poder corroborar las hipótesis planteadas en el capítulo anterior.

3.5.1 INSTRUMENTOS

De acuerdo con Sampieri Hernández (2010), los instrumentos de medición son “recursos que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente”.

3.5.1.1 TIPOS DE INSTRUMENTOS

El instrumento que se utilizara en esta investigación es una encuesta sobre los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos que influyen en la rotación de personal que consta de dos partes la primera donde se solicitan datos generales del empleado como su edad, escolaridad, género y su tiempo laborando en la empresa; denominados “datos demográficos”

La segunda parte, denominado “Factores Intrínsecos y extrínsecos” consta de 40 afirmaciones, divididas en dos bloques, una por cada uno de los factores. Dichas afirmaciones se contestarán utilizando una escala Likert, que presenta 5 rangos de posibles respuestas que van desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo. El instrumento será aplicado directamente a 78 empleados de la empresa, de las áreas operativas y administrativa.

3.5.1.2 PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

De acuerdo con Sampieri Hernández (2010) la validez es “el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir. La cual se divide en los siguientes tipos”:

1. Validez de contenido
2. Validez relacionada con el criterio
3. Validez relacionada con el constructo

Para los efectos de la presente investigación se utilizará la validez de experto, la cual considera con muchos años como parte de la validez de contenido. Según Sampieri Hernández, (2010) se refiere “al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con expertos en el tema”.

Para proceder con la validez de expertos, se solicitó la colaboración y opinión de tres profesiones de las áreas de metodología y recursos humanos, que cuentan con amplia experiencia en la elaboración de encuestas.

Cada uno de los ítems será evaluado de acuerdo con los siguientes indicadores:

Tabla 5. Validación de expertos para el instrumento

| CATEGORIA | CALIFICACIÓN | INDICADOR |
|---|------------------------------|--|
| <p>SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta.</p> | 1. No cumple con el criterio | Los ítems no son suficientes para medir la dimensión |
| | 2. Nivel bajo | Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total |
| | 3. Nivel Moderado | Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. |
| | 4. Nivel Alto | Los ítems son suficientes |
| <p>CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.</p> | 1. No cumple con el criterio | El ítem no es claro |
| | 2. Nivel bajo | El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas. |
| | 3. Nivel Moderado | Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. |
| | 4. Nivel Alto | El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada. |

Continuación de tabla 5

| | | |
|--|------------------------------|--|
| <p>COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.</p> | 1. No cumple con el criterio | El ítem no tiene relación lógica con la dimensión |
| | 2. Nivel bajo | El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. |
| | 3. Nivel moderado | El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. |
| | 4. Nivel alto | El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo. |
| <p>RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.</p> | 1. No cumple con el criterio | El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión |
| | 2. Nivel bajo | El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. |
| | 3. Nivel moderado | El ítem es relativamente importante. |
| | 4. Nivel alto | El ítem es muy relevante y debe ser incluido. |

Fuente: Elaboración propia

Sampieri Hernández (2010) afirma que la confiabilidad es el “grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”

Sampieri Hernández (2010), continúa diciendo “Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan procedimientos y fórmulas que producen coeficientes de fiabilidad. La mayoría de éstos pueden oscilar entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad (fiabilidad total, perfecta).

Una vez realizada la validación de expertos y recibidas las observaciones por cada uno de ellos, se procedió a realizar las modificaciones pertinentes de la encuesta con el fin de realizar mejoras al instrumento para permitieran incrementar la confiabilidad el mismo.

Para medir dicha confiabilidad del instrumento empleado en la presente investigación se utilizará el método estadístico Alpha de Cronbach, con la ayuda del programa estadístico SPSS, en donde se introducirán los resultados para poder determinar el coeficiente.

Fórmula del método estadístico Alpha de Cronbach

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^n S_i^2}{S^2} \right)$$

Figura 9. Alpha de Cronbach

La tabla 6 muestra el valor obtenido al aplicar el coeficiente de Alpha de Cronbach el cual dio como resultado 0.951, considerando el instrumento utilizado con un alto grado de confiabilidad, validando su uso para el presente estudio de investigación.

Tabla 6. Alfa de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| .951 | 40 |

Fuente: Programa SPSS versión20

3.5.2 TÉCNICAS (ENCUESTAS, ENTREVISTAS, ETC.)

La técnica utilizada para la recolección de datos de la presente investigación será la encuesta.

De acuerdo con Grasso (2006) la encuesta “es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personal, así, por ejemplo: permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas”. (P.13)

El instrumento fue elaborado tomando en cuenta las variables de estudio, realizando afirmación que permitieran medir la opinión de los empleados con exacto a los factores intrínsecos y extrínsecos que se encuentran relacionados con la rotación de personal. Las respuestas serán evaluadas utilizando una escala Likert; una vez obtenidos los resultados se procederá a la tabulación de los mismos para su posterior análisis.

3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información son las bases que utilizamos para encontrar la información necesaria que sustente nuestra investigación y estas se pueden clasificar en primarias y secundarias Sampieri Hernández (2010).

3.6.1 FUENTES PRIMARIAS

Sampieri Hernández (2010) considera que las fuentes de información primarias “son la proporción de datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de estudios como libros, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas de internet, entre otros”.

Las fuentes primarias utilizadas son:

- 1) Base de datos de los empleados de Distribuidora Panting Zelaya
- 2) Encuestas

3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS

Sampieri Hernández (2010) manifiesta que las fuentes de información secundarias son: “listas, complicaciones y resúmenes de referencias de fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular, los cuales comentan artículos, tesis, disertaciones y otros documentos especializados”

Las fuentes secundarias utilizadas son:

- 1) Libros físicos
- 2) Buscadores bibliográficos en la web
- 3) CRAI

3.7. LIMITANTES DEL ESTUDIO

Durante el proceso de elaboración de la presente investigación se encontraron las siguientes limitantes:

- 1) Limitación de tiempo para profundizar en la temática
- 2) Diferentes ubicaciones de las estaciones de servicios y oficinas administrativas en San Pedro Sula y Choloma.
- 3) Bajo nivel educativo de los empleados operativos, para la comprensión del contenido de la encuesta.
- 4) Reciente creación del departamento de recursos humanos
- 5) Turnos rotativos de los empleados.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el presente capítulo se procede a realizar un análisis de los resultados obtenidos posterior a la aplicación de las encuestas al personal administrativo y operativo de Distribuidora Panting Zelaya. Dichos resultados fueron tabulados de acuerdo a los factores que sirven como sustento del presente estudio de investigación en relación a la rotación de personal. Se tomó en cuenta la teoría de Frederick Herzberg, que nos plantea factores intrínsecos y extrínsecos que generan la rotación de personal, analizando los aspectos higiénicos y motivacionales en la vida laboral de los empleados de esta organización.

4.1. DATOS GENERALES

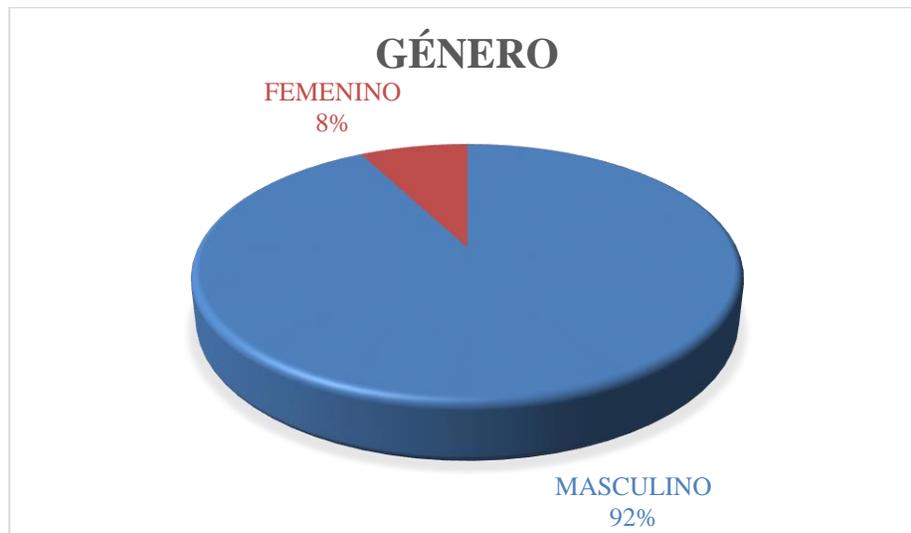


Figura 10. Género

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 10 se muestran los resultados de los datos generales de la encuesta en relación al género de la población, donde es posible observar que el 92% de la población pertenece al género masculino, representado en su mayoría por el personal operativo. El restante 8% pertenece al género femenino, exclusivamente del personal administrativo.

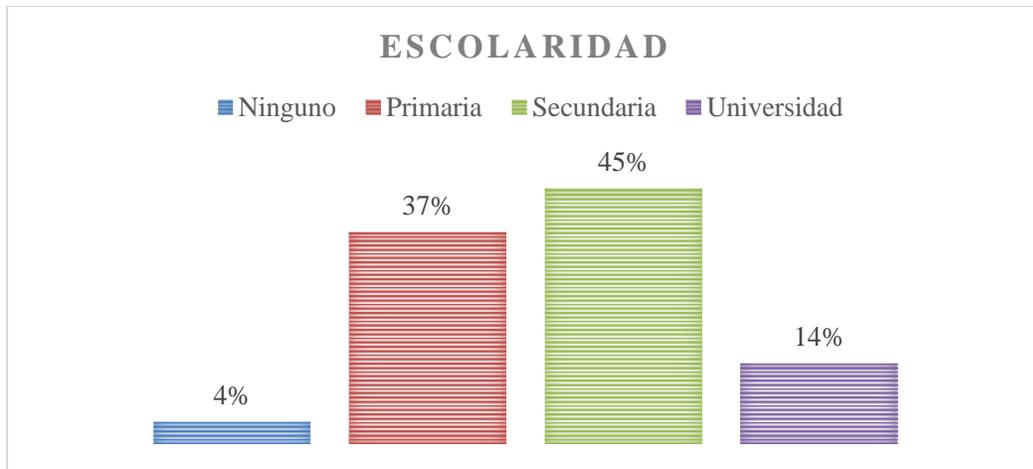


Figura 11. Nivel de escolaridad

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 11, se muestran los resultados de los niveles de escolaridad de la actual población de la empresa Panting Zelaya, en donde el 41% de la población tiene un grado de escolaridad inferior a secundaria, lo cual dificultó su comprensión de la encuesta y de los reactivos de la misma. Por lo cual 5 de las encuestas aplicadas resultaron inválidas debido a que no pudieron completar el total de afirmaciones.

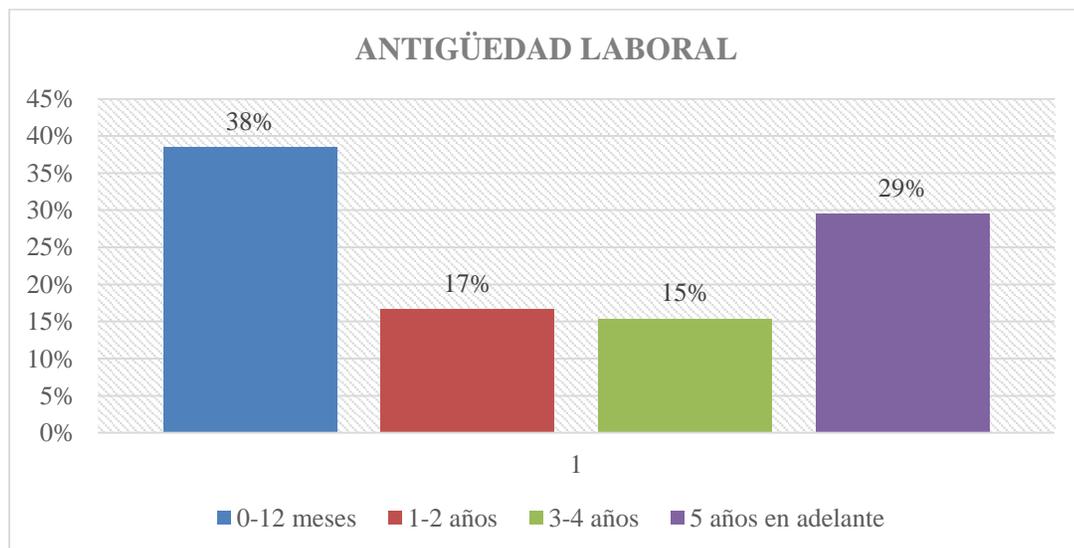


Figura 12. Antigüedad laboral

Fuente: Elaboración Propia

Los datos de la figura 12, resaltan que el 38% de la población encuestada tiene menos de un año laborando en la empresa, lo cual podría relacionarse con bajo sentido de pertenencia, falta de compromiso y dificultades en la comunicación y establecimiento de relaciones. Sin embargo, el 29% del total encuestado tiene más de 5 años laborando, lo cual denota un alto sentido de pertenencia y satisfacción hacia los procesos, políticas y operación de la empresa.

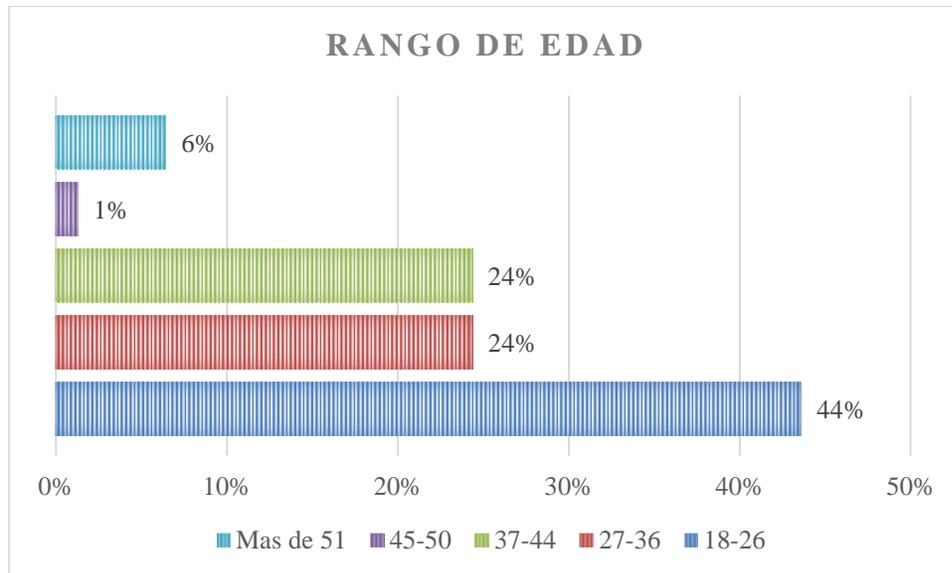


Figura 13. Rangos de edad

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 13, es posible observar que el 44% de la población actual de la organización pertenece a la generación “millennials”, caracterizados por ser emprendedores, con facilidad de aprendizaje y de adaptación, buscan constantemente el reconocimiento y una elevada remuneración económica, así como avanzar y escalar jerárquicamente dentro de las organizaciones. Lo cual podremos comprobar en las siguientes gráficas, en donde la congruencia negativa de cada una de las dimensiones está representada en su mayoría por esta población.

4.2. FACTORES INTRÍNSECOS

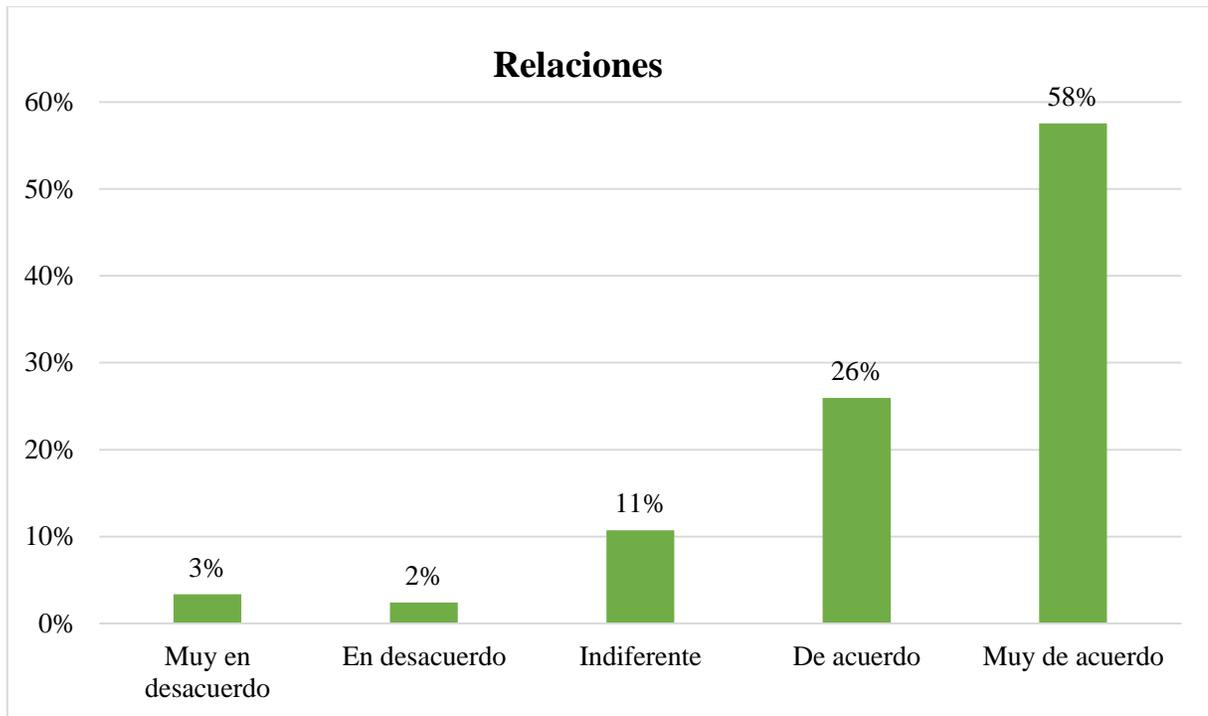


Figura 14. Relaciones

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 14 es posible observar la tendencia positiva que existe en la dimensión de relaciones, la cual muestra de una manera general que los empleados tienen una percepción positiva de las relaciones con las personas dentro de su equipo de trabajo, lo cual involucra a los compañeros del mismo nivel jerárquico y su jefe inmediato. De igual manera, existe un alto grado de vinculación con los miembros de su equipo, así como apoyo para lograr los objetivos y las tareas establecidas y una preocupación genuina uno por el otro.

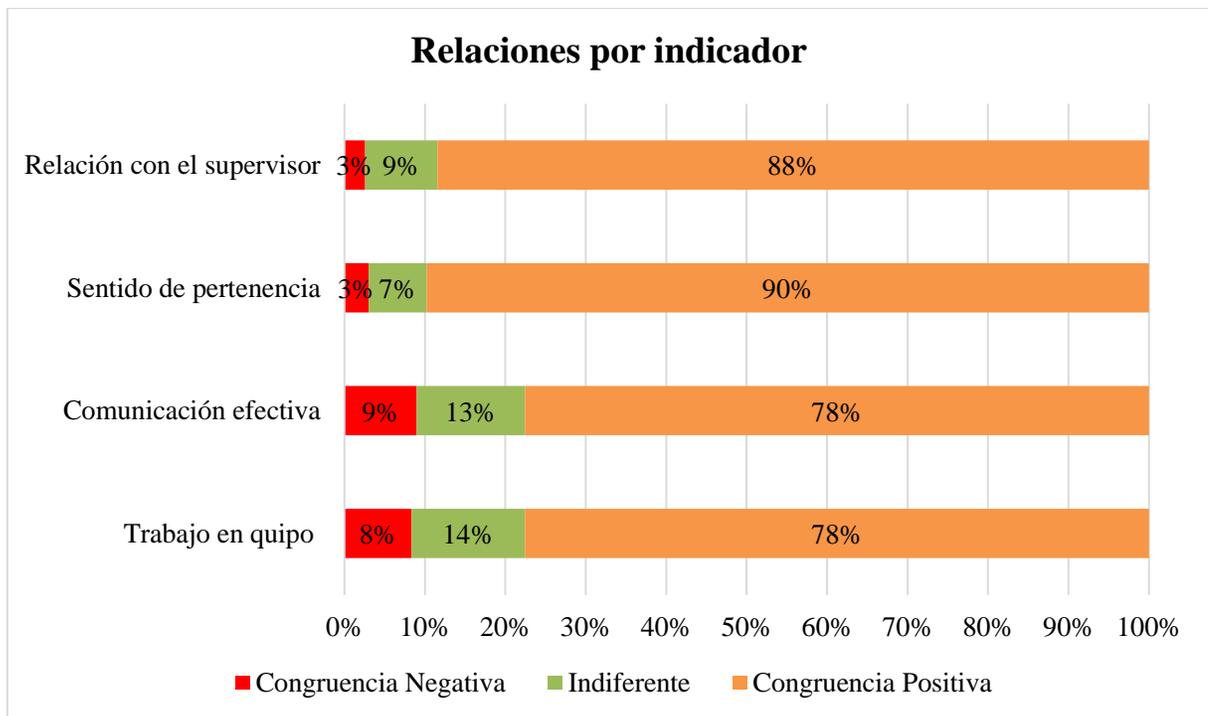


Figura 125. Relaciones por Indicador

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 15 es posible realizar un análisis más detallado de los indicadores dentro de esta dimensión, en la cual encontramos que cada uno de ellos tiene un elevado sentido de pertenencia hacia a la empresa y el trabajo en equipo, seguido a esto mantienen una buena relación con su supervisor, estos dos factores contribuyen al éxito de las metas establecidas como equipo, promoviendo la armonía y unión. Sin embargo, es posible identificar que existe una oportunidad de mejora en el indicador de comunicación efectiva ya que presentan los indicadores con puntuación más baja. Lo cual nos indica que la comunicación dentro del departamento con sus compañeros y superior no es abierta y las opiniones que son expresadas por los empleados no son siempre respetadas y tomadas en cuenta.

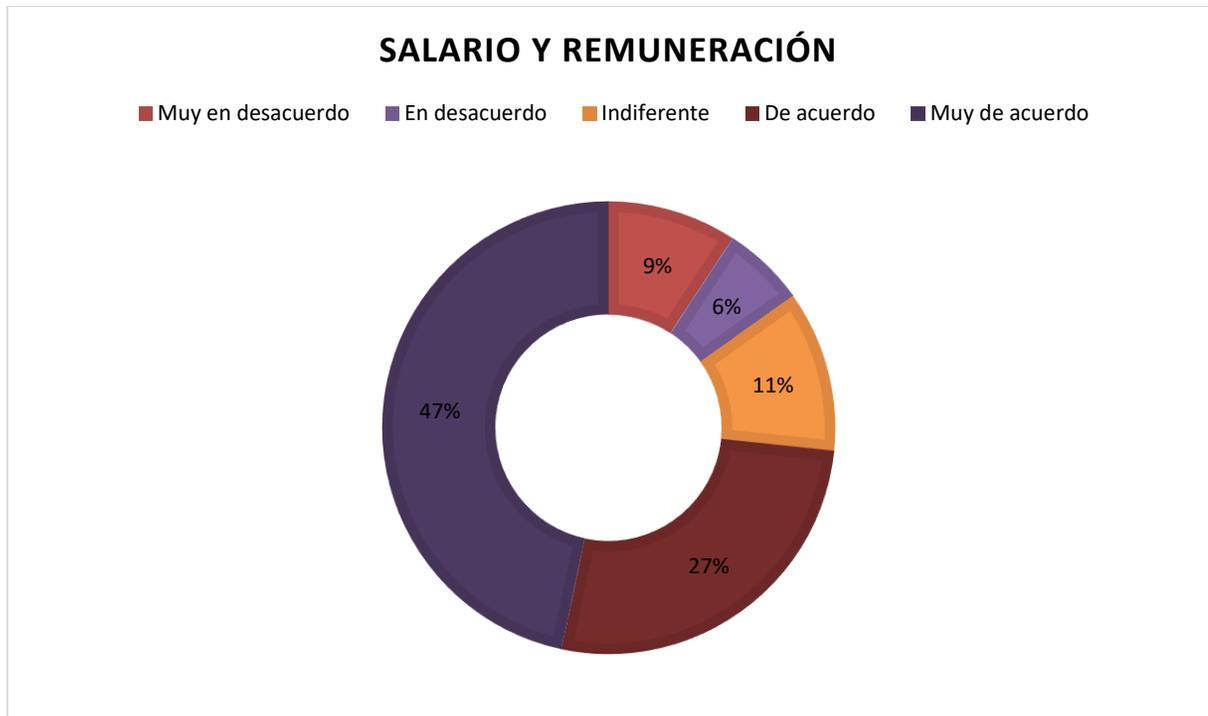


Figura 16. Salario y Remuneración

Fuente: Elaboración Propia

En la dimensión de salario y remuneración que se presenta en la figura 16, es posible observar de manera general una tendencia inclinada hacia la congruencia positiva, lo cual representa una satisfacción en relación a la remuneración económica recibida por parte de la empresa para cubrir sus necesidades básicas. Sin embargo, existe una pequeña elevación en la opción indiferente en la que podemos tomar como luz amarilla donde puede indicar que algunos de los empleados no fueron sinceros en esta dimensión. Comúnmente, hablar de salarios en un tema tabú dentro de las empresas, por la confidencialidad y delicadeza del tema, por ende, podemos asumir que alguna de las posibilidades por las cuales existe una elevación en la opción indiferente podría ser por el temor a las repercusiones o a perder su trabajo al ser sinceros en sus respuestas y mostrar su verdadera insatisfacción con el salario recibido.

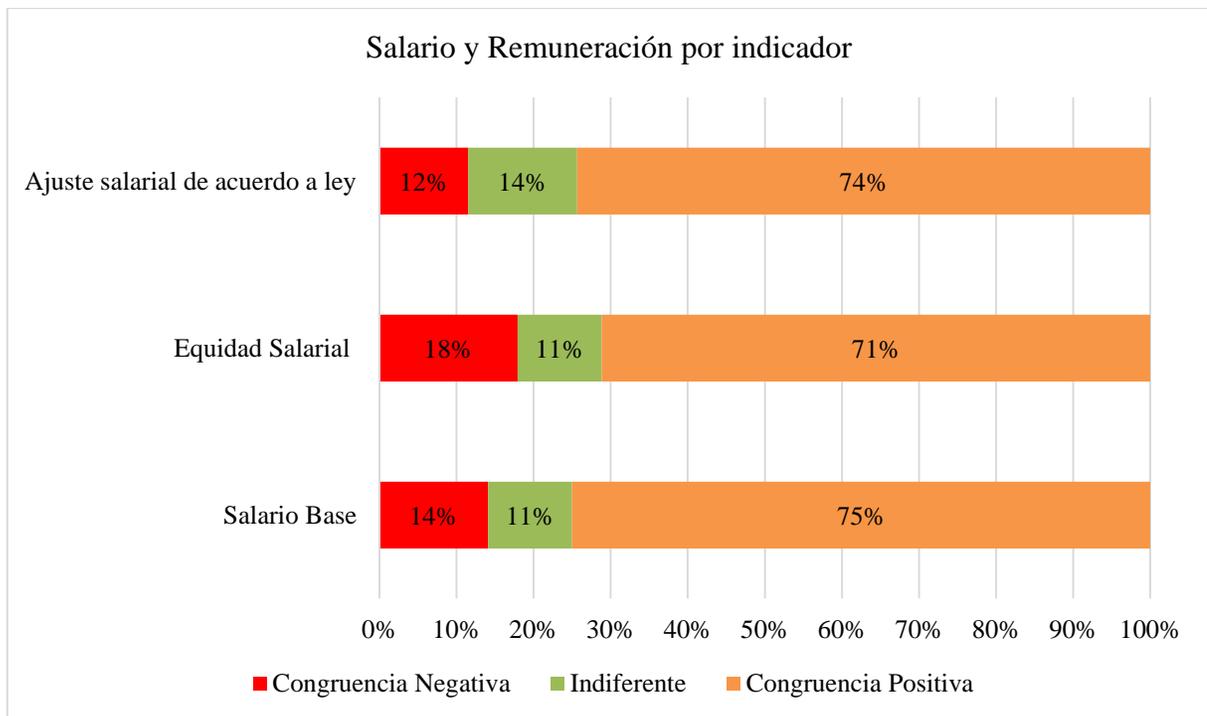


Figura 17. Salario y Remuneración por Indicador

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 17 se realiza un análisis detallado de cada indicador en esta dimensión, pudiendo observar que las puntuaciones son por debajo del 80% en la congruencia positiva por lo tanto nos muestra que, aunque existe un cierto grado de satisfacción en relación al salario también existe una congruencia negativa significativa mostrando porcentajes que pasan del 10% lo cual nos puede indicar que los empleados no están completamente de acuerdo con el salario base que devengan actualmente. El indicador equidad salarial muestra una elevada congruencia negativa, denotando el mayor grado de insatisfacción en esta dimensión. Cabe resaltar que el 75% de la población encuestada pertenece al personal operativo; los mayores porcentajes de insatisfacción en relación a la escala salarial corresponde a este nivel jerárquico.

El salario y la remuneración que los empleados reciben a cambio de su trabajo es uno de los principales motivantes que impulsan a las personas a realizar mejor sus labores y a permanecer laborando en una empresa. Este representa un medio de vida y de subsistencia, que les permite cubrir las necesidades básicas para ellos y sus familias; debido a que en muchos casos de los empleados de esta empresa su salario representa la única fuente de ingreso familiar.

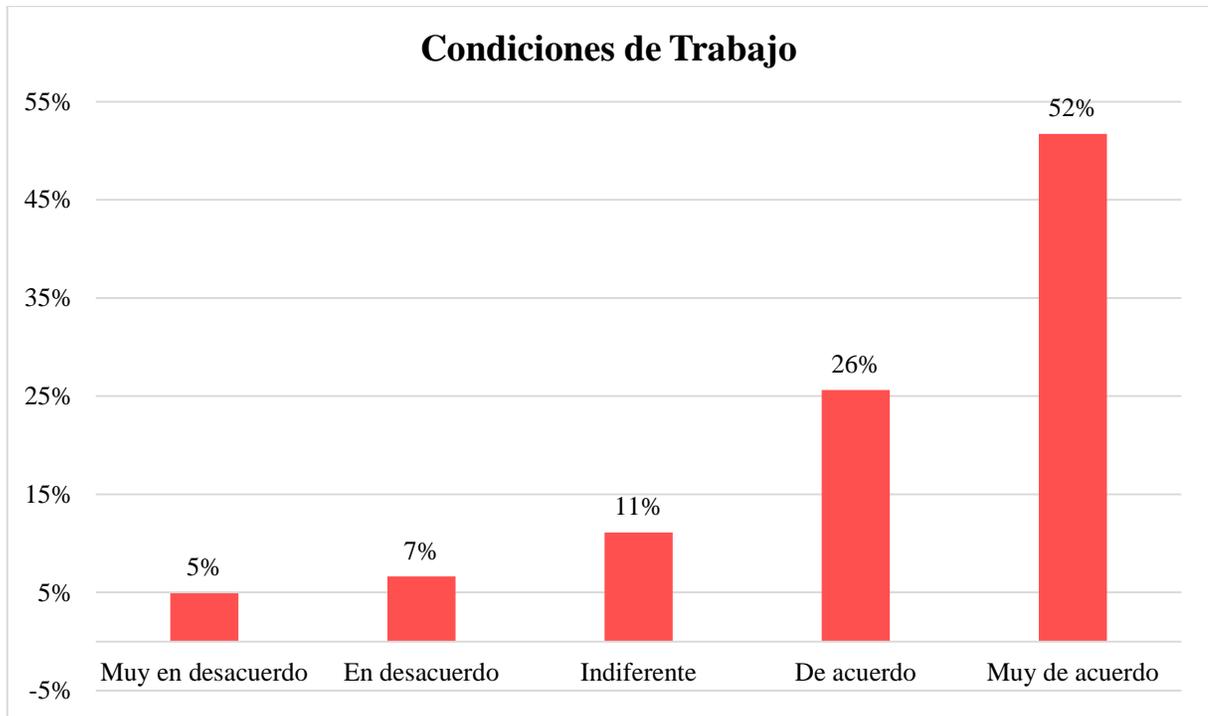


Figura 18. Condiciones de Trabajo

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 18 se presentan los resultados obtenidos en la dimensión de condiciones de trabajo, mostrando una tendencia similar a las anteriores donde los porcentajes con mayor nivel se encuentran en el lado de la congruencia positiva.

Esta dimensión evalúa factores que tratan acerca de la seguridad en el trabajo, las condiciones ambientales y de ventilación, la satisfacción con el horario de trabajo, las herramientas para el desempeño de sus funciones y el balance vida-trabajo que es fundamental para un buen rendimiento laboral. Por lo cual podemos concluir que, en su mayoría, los empleados se encuentran satisfechos con las condiciones de trabajo proporcionadas por la empresa, las cuales facilitan la elaboración y cumplimiento de sus funciones.

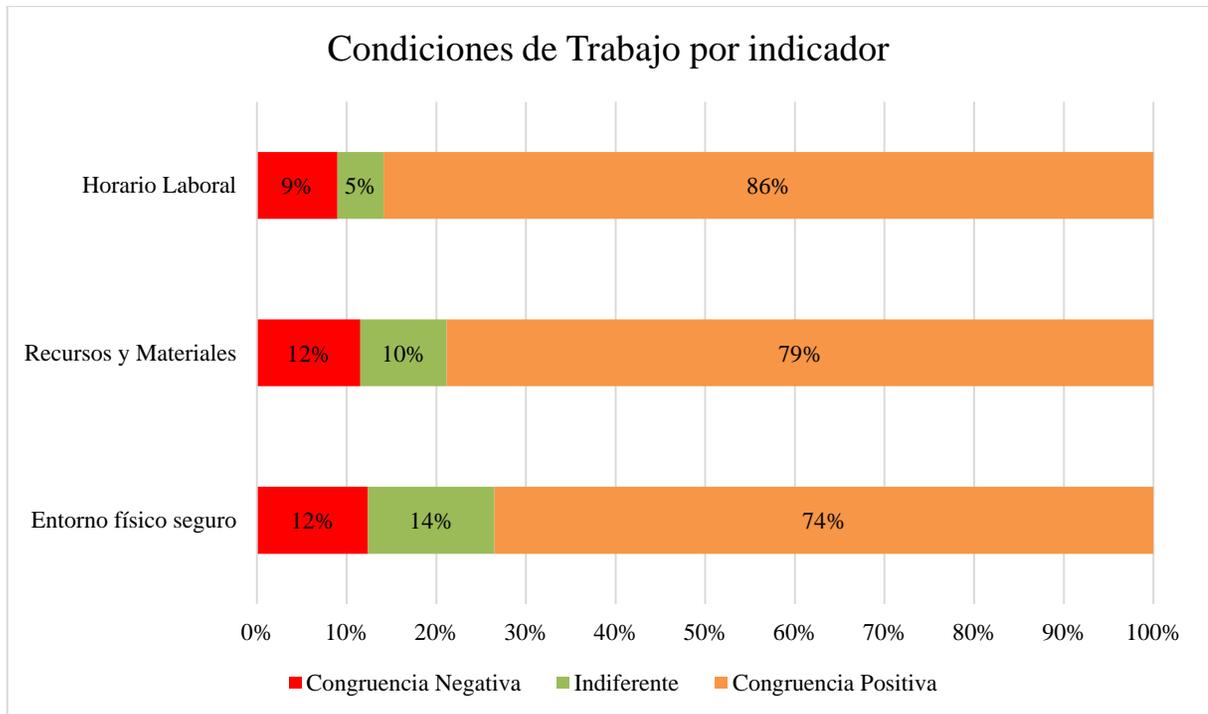


Figura 19. Condiciones de Trabajo por Indicador

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico presentado en la figura 19 se detallan las condiciones de trabajo por indicador, en donde podemos concluir que en los indicadores de esta dimensión como ser el horario laboral, recursos y materiales son con los que los empleados se encuentran más satisfechos con porcentajes por encima del 80%.

Por otra parte, también se encuentra el entorno físico seguro de sus áreas de trabajo con un porcentaje elevado en indiferente y en la congruencia negativa, lo cual nos indica que un porcentaje significativo de empleados opinan que su entorno físico de trabajo no es seguro y algunos de ellos optaron por no ser sinceros en sus respuestas al contestar en indiferente, lo cual requiere de un análisis más profundo al respecto.

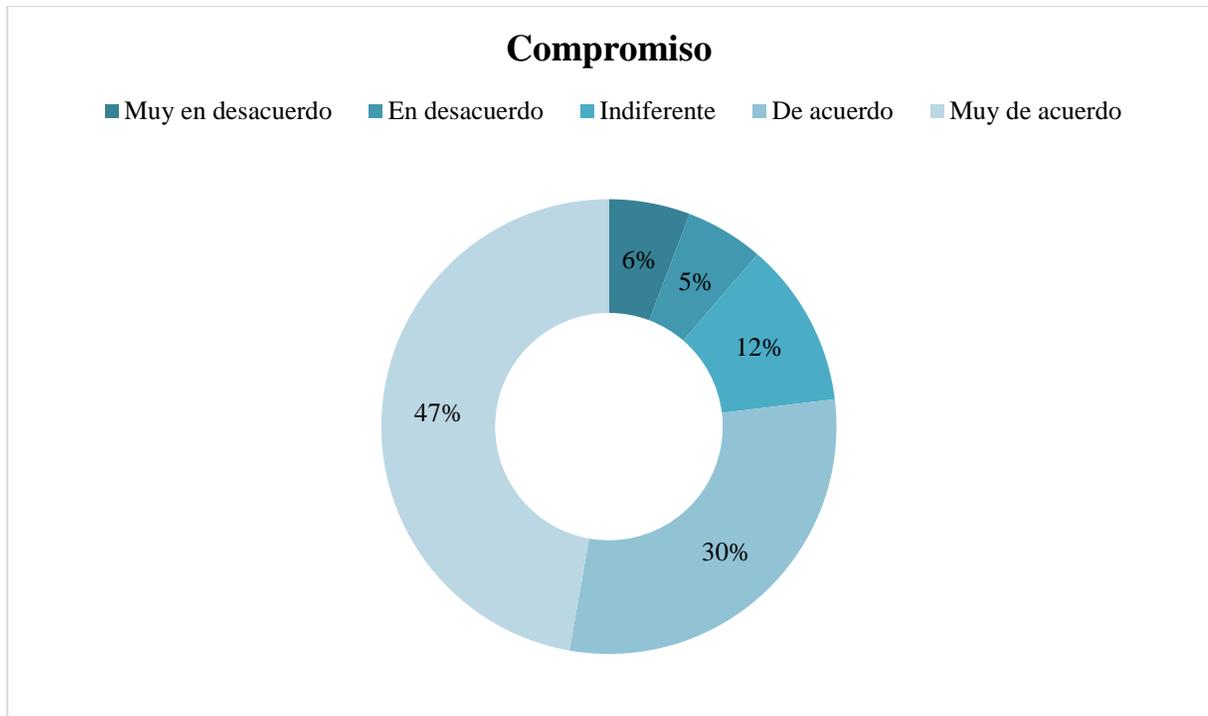


Figura 20. Compromiso

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 20 se muestran los resultados de la dimensión de compromiso, en donde los empleados mostraron estar en general comprometidos hacia la empresa. Esto significa que las personas comprometidas realizan contribuciones al éxito de la empresa, debido a que se sienten parte de ella, dichos resultados podemos correlacionarlos con los obtenidos en la dimensión relaciones indicadores sentido de pertenencia y trabajo en equipo, en donde un alto porcentaje de los empleados desean continuar trabajando para la empresa.

De igual manera, se muestran porcentajes significativos en las opciones muy en desacuerdo y en desacuerdo junto a la indiferente que representan un 24% de los resultados de esta dimensión, los cuales pueden ser señal que estos empleados no están en un cien por ciento comprometidos con la empresa y que fácilmente pueden optar por otra oferta laboral si se les presenta.

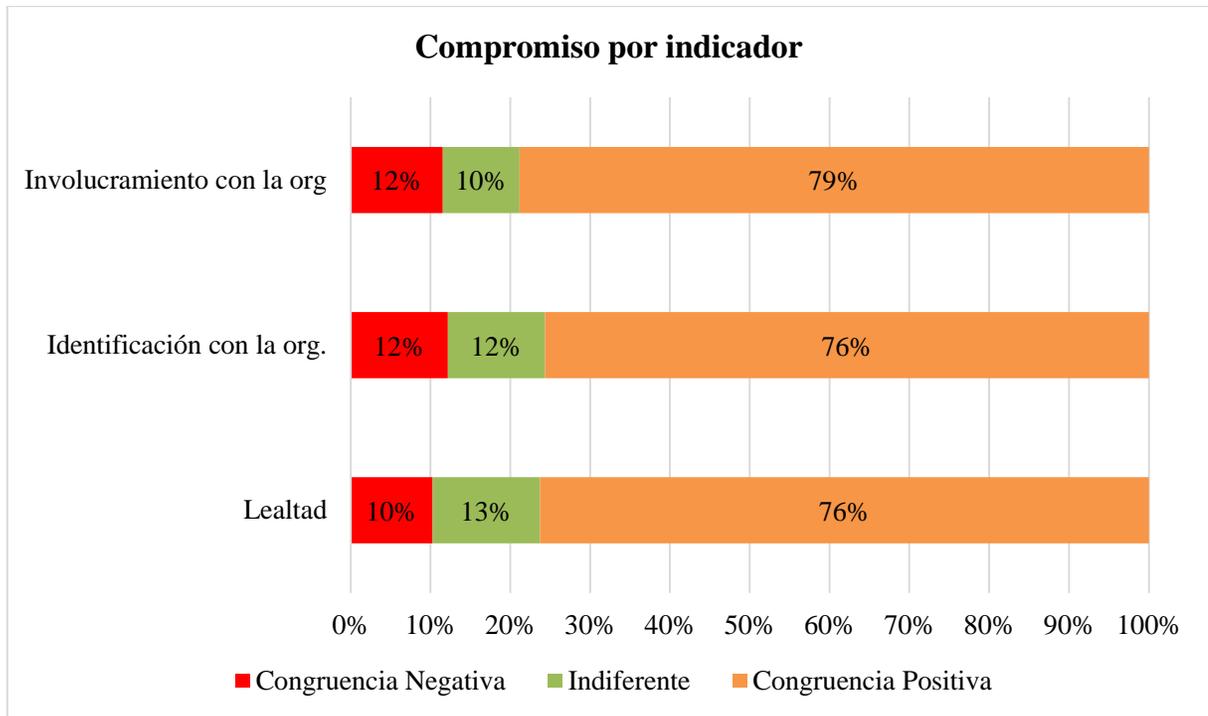


Figura 21. Compromiso por Indicador

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 21 se presenta el detalle de los indicadores de esta dimensión, que muestran porcentajes debajo del 80% lo que nos indica que en el involucramiento e identificación con la organización no están formado de manera sólida en los empleados al igual que la lealtad donde hay un porcentaje alto en indiferente y congruencia negativa lo que los coloca en una delgada línea hacia la renuncia por cualquier oferta laboral que reciban.

4.3. FACTORES EXTRÍNSECOS

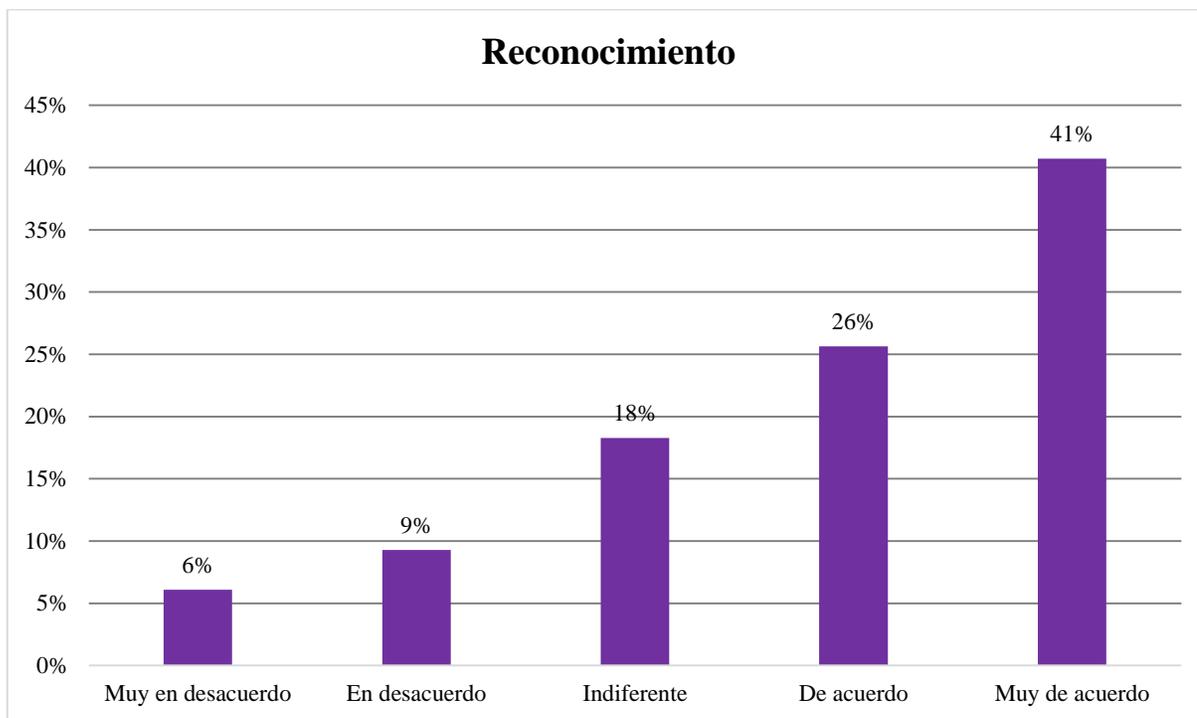


Figura 22. Reconocimiento

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 22 podemos observar los resultados obtenidos en la dimensión de reconocimiento que forma parte de los factores extrínsecos del análisis que influyen en la rotación de personal. Los porcentajes se encuentran elevados en la congruencia positiva representando un 67% de las respuestas totales, siguiendo la tendencia de las dimensiones anteriores, pero con una elevación significativa de la opción indiferente que alcanza casi el 20% el cual muestra que hay cierto conflicto entre los empleados referente a si es reconocido su trabajo y desempeño en el área de trabajo por parte de la empresa.

El reconocimiento laboral es una de las fuentes principales de satisfacción en el ámbito laboral, contribuyendo a que las personas se sientan a gusto en el trabajo, con su equipo y con la empresa para alcanzar los objetivos establecidos.

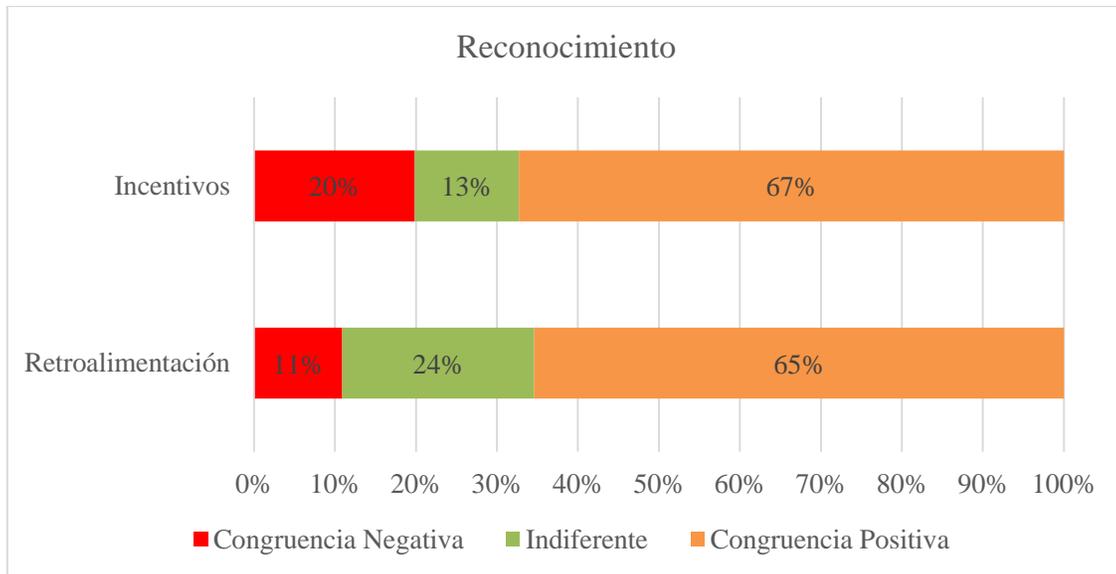


Figura 2313. Reconocimiento por Indicador

Fuente: Elaboración Propia

En el desglose de los indicadores de reconocimiento presentados en la figura 23, observamos una marcada diferencia entre los tres segmentos, el cual es de suma atención que los empleados muestran que no están satisfechos con los incentivos y el reconocimiento que puedan recibir por parte de la empresa lo que nos da un punto débil por el cual los empleados puedan tomar la decisión de buscar una mejor oferta laboral.

En la actualidad, el salario base no es el único elemento que motiva a los empleados a desempeñarse eficazmente en sus labores. Los incentivos económicos y no económicos han adquirido mayor campo en el área laboral, los resultados de la presente dimensión nos indican que una muestra significativa de los empleados de la empresa Distribuidora Panting Zelaya no se encuentran satisfechos con el reconocimiento y retroalimentación recibidos por parte de la empresa y sus superiores.

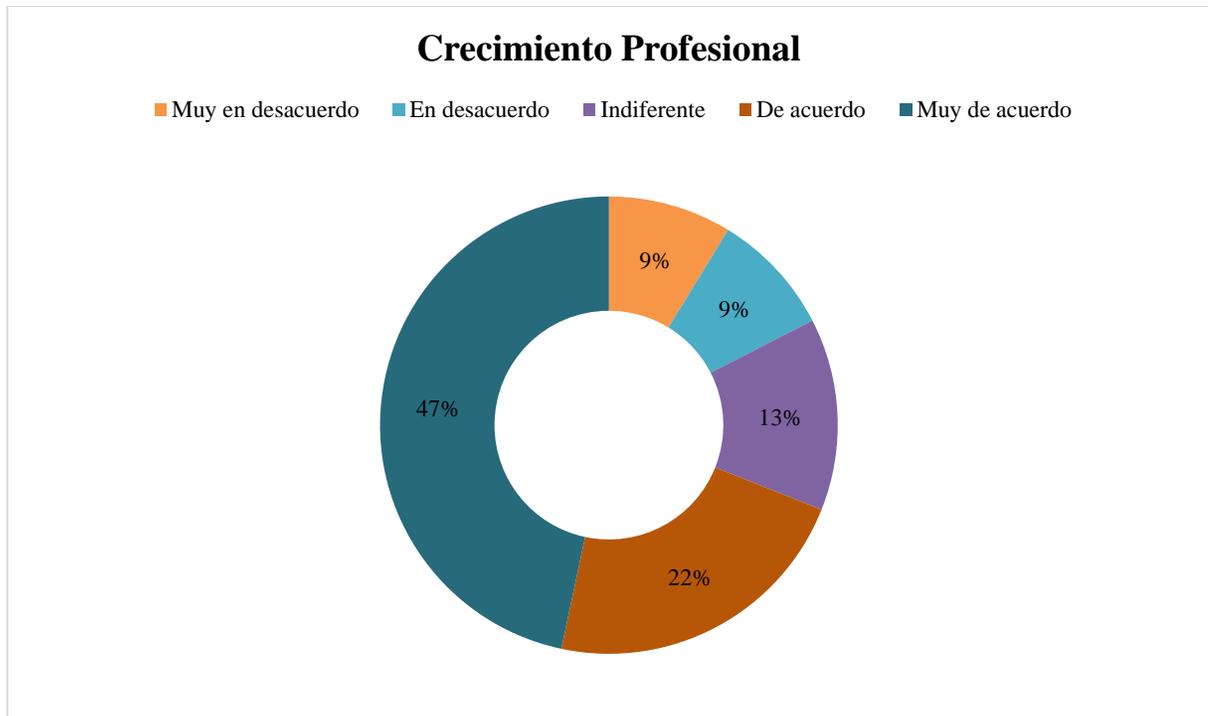


Figura 144. Crecimiento Profesional

Fuente: Elaboración Propia

La figura 24, nos muestran los resultados de la dimensión crecimiento profesional en donde los empleados muestran un alto grado de satisfacción, indican que en su opinión la empresa les brinda las oportunidades para crecer profesionalmente dentro de la empresa.

En la antigüedad las personas eran contratadas para desempeñar determinada función y podían estar muchos años y hasta décadas en la misma posición sin sentir la necesidad de cambio. Sin embargo, en la actual era de la globalización los empleados son más competitivos y tienen fuertes deseos de superación. Por ende, la opción de estar muchos años en la misma posición sin tener un crecimiento profesional, sin capacitaciones y preparación, no es la opción viable. Las personas buscan día a día nuevas oportunidades para aprender más y desempeñar otras funciones que les permitan incrementar sus conocimientos, capacidades económicas y escalar jerárquicamente dentro de las empresas. Es para este tipo de empleados más sencillo dejar aquellas empresas adonde no se les brinden estas oportunidades.

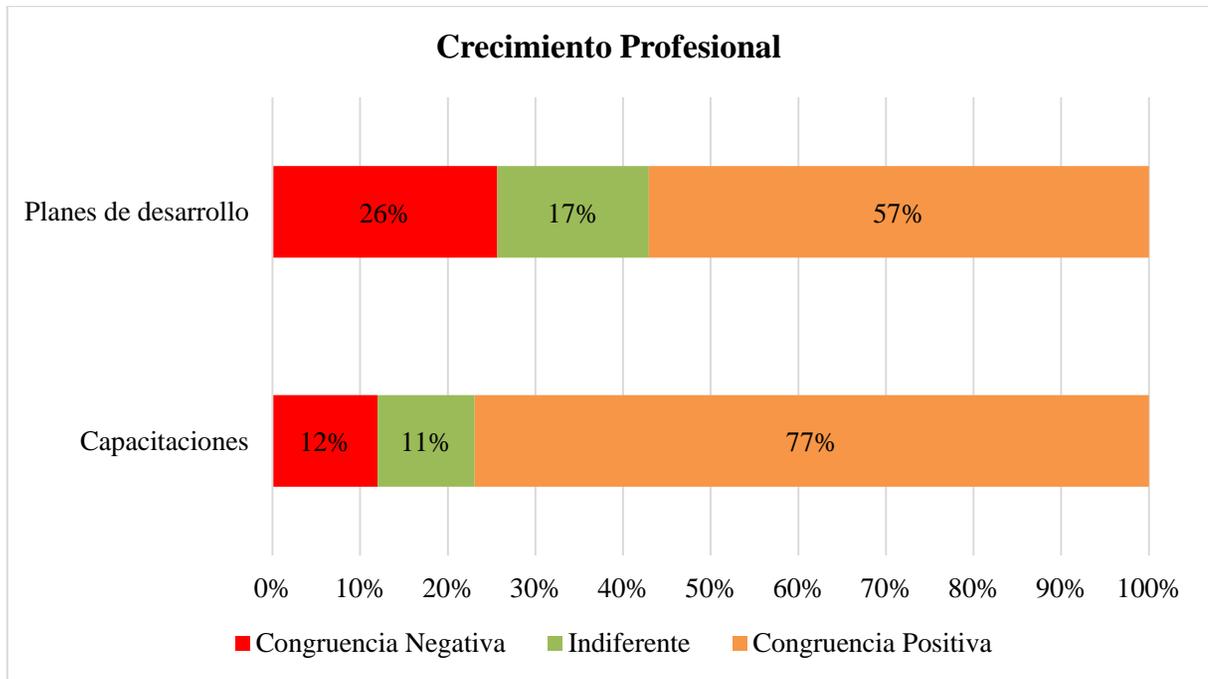


Figura 25. Crecimiento Profesional por Indicador

Fuente: Elaboración Propia

En el detalle de los indicadores presentados en la figura 25, nos muestra que tenemos como puntos de mejora los planes de desarrollo para los empleados donde hay una marcada elevación en la congruencia negativa, este es un punto de partida en el cual debemos hacer cambios casi de manera inmediata ya que nos muestra que una insatisfacción en esta área y que la empresa puede estar perdiendo capital humano debido a esta razón. El personal busca nuevas oportunidades que les permita crecer jerárquicamente dentro de la organización.

Hasta en el momento, en la empresa no existe un plan de carrera y de sucesión estructurado que permita preparar a sus empleados y capacitarlos para nuevas posiciones de trabajado. Esta dimensión es clave fundamental para incrementar la motivación en los empleados, porque encuentran el apoyo para desempeñarse y evolucionar en sus puestos de trabajo. Incrementando a su vez, el compromiso, el sentido de pertenencia y los deseos de realizar mayores contribuciones a sus áreas de trabajo.

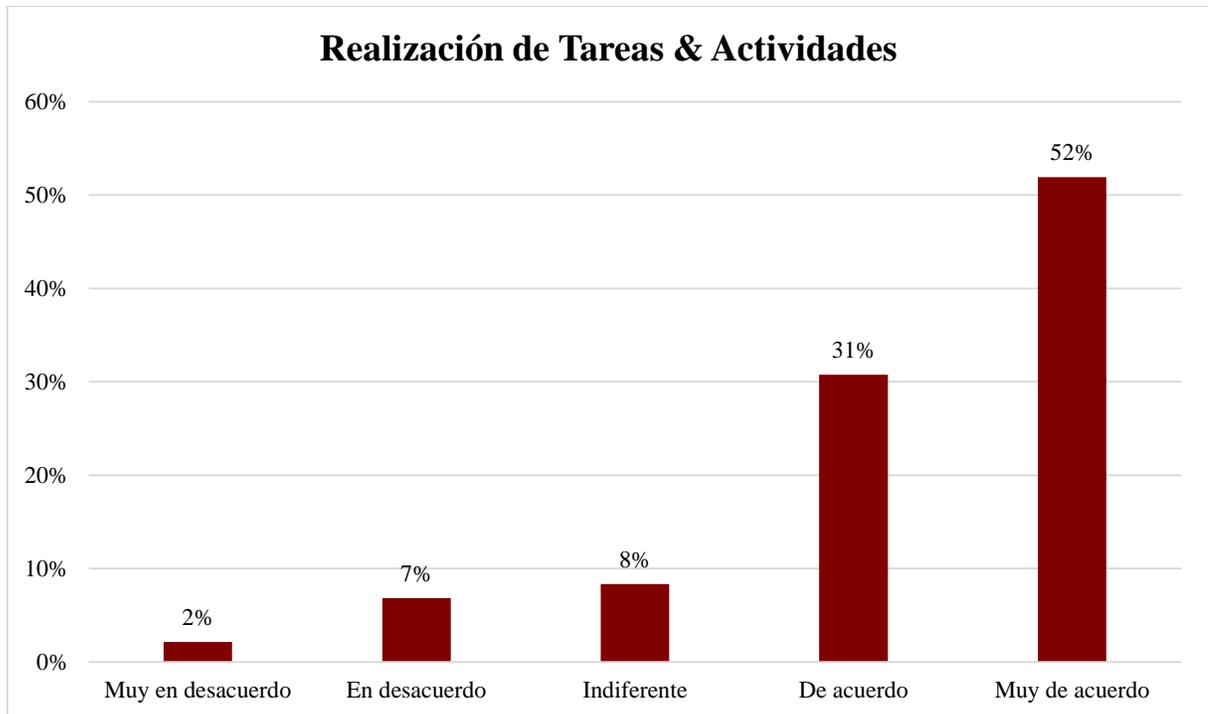


Figura 26. Realización de Tareas & Actividades

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 26 observamos los resultados de la dimensión de realización de tareas y actividades de los empleados, esta es la dimensión con menos porcentaje en las opciones negativas, y un elevado porcentaje en la opción muy de acuerdo con lo que podemos deducir que los empleados encuentran sus responsabilidades y actividades diarias acorde a su puesto de trabajo, así como una distribución equitativa de las tareas dentro de su departamento.

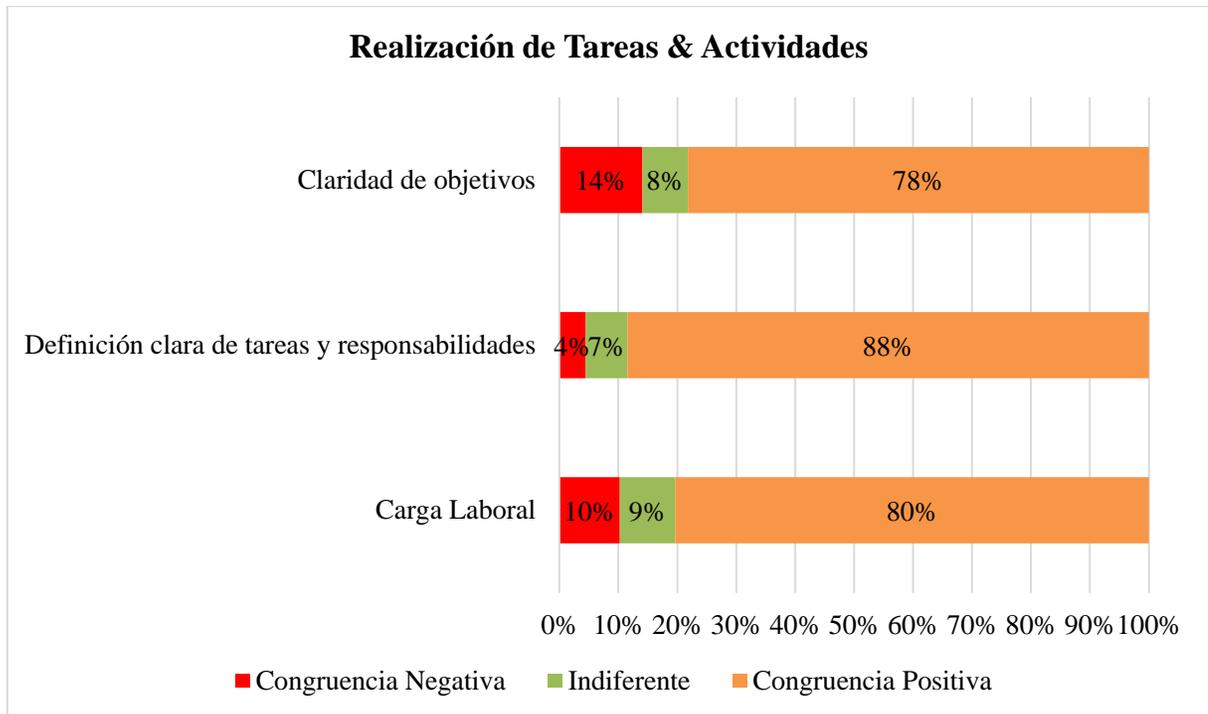


Figura 27. Realización de Tareas & Actividades por Indicador

Fuente: Elaboración Propia

En el detalle de los indicadores de la dimensión realización de tareas y actividades presentados en la figura 27, podemos ver que al igual que en los resultados de la dimensión en general se encuentran en una inclinación hacia la congruencia positiva donde los objetivos de la empresa son entendidos, conocen cuáles son sus responsabilidades y como deben realizarlas. Así mismo la carga laboral que tiene cada uno en su puesto de trabajo es manejable.

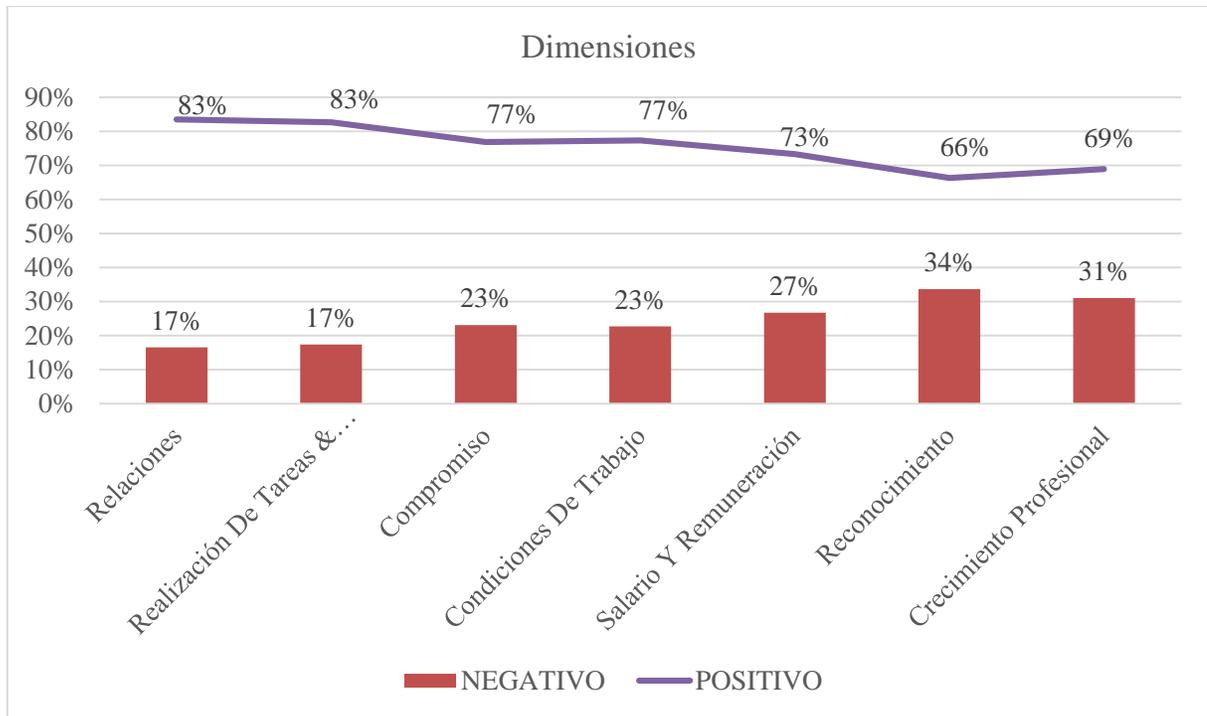


Figura 28. Dimensiones

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 28 se presenta un resumen comparativo de las dimensiones entre la congruencia positiva y negativa de las dimensiones, en donde podemos observar que los empleados de la empresa Distribuidora Panting Zelaya sienten un mayor grado de satisfacción en las dimensiones de relaciones y realización de tareas y actividades representado con un 83% de las respuestas, y el compromiso y condiciones de trabajo con un 77%, las cuales ya hemos analizado de manera detallada e individual en las figuras anteriores. Resaltan los indicadores de trabajo en equipo, sentido de pertenencia, involucramiento con la organización y la definición clara de tareas y responsabilidades.

Sin embargo, en la congruencia negativa podemos observar que los principales factores que afectan la rotación de personal son el crecimiento profesional, el reconocimiento y el salario y remuneración, cada uno representados con porcentajes arriba del 15%. Al realizar un análisis individual de cada uno de ellos podemos determinar que los indicadores que requieren de la inmediata creación de planes de acción y estrategias para contrarrestar las consecuencias negativas y que contribuyan a disminuir los actuales porcentajes de rotación son los planes de

desarrollo, incentivos y equidad salarial. Los cuales en conjunto con considerados unos de los factores más importantes para la motivación del personal, que a su vez incrementar el sentido de pertenencia y la eficacia en la realización de tareas y funciones.

En base a los resultados anteriormente presentados, en el siguiente capítulo se realizan las recomendaciones pertinentes para la gerencia general de la empresa y para el departamento de recursos humanos, con la finalidad de realizar mejoras que permitan disminuir las congruencias negativas resaltadas en los gráficos anteriores.

4.3 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para poder realizar la comprobación de la hipótesis que fue planteada para el presente estudio de investigación sobre la rotación de personal en la Distribuidora Panting Zelaya, se analizaron los datos obtenidos en las 78 encuestas aplicadas a los empleados del área administrativa y empleados del área productiva. En este caso se realizará un análisis factorial para realizar un análisis de los componentes principales con la aplicación de la prueba Kaiser-Meyer-Olkin más conocido por sus siglas KMO de adecuación de la muestra y la prueba de esfericidad de Bartlett para este proceso.

Montoya Suarez (2007) afirma que “el índice Kaiser-Meyer-Olkin mide la adecuación de la muestra. Indica qué tan apropiado es aplicar el Análisis Factorial. Los valores entre 0.5 y 1 indican que es apropiado aplicarlo.”

Ibarra Mares (2001) nos explica que:

La prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que sirve para comparar las magnitudes de los coeficientes de correlación general o simple con respecto a las magnitudes de los coeficientes de correlación parcial. Si la suma de los coeficientes de correlación parcial elevados al cuadrado entre todos los pares de variables es baja en comparación con la suma de los coeficientes de correlación al cuadrado, entonces el índice KMO estará próximo a uno y esto se considerará positivo e indicará que se puede continuar con el análisis factorial.

Pero si se obtienen valores bajos con el índice KMO, entonces indica que las correlaciones entre pares de variables no pueden ser explicadas por las otras variables y, por lo tanto, no es factible llevar a cabo el análisis factorial ya que el índice KMO se alejará de cero. Esto se debe a que cuando las variables independientes tienen factores comunes, el coeficiente de correlación parcial entre pares de variables es bajo al eliminarse los efectos lineales de las otras variables.

Para Kaiser (1974) los resultados del modelo factorial serán clasificados de la siguiente manera:

Tabla 7. Escala índice KMO

| Escala | Clasificación |
|------------------------|----------------------|
| Entre 0.9 y 1 | Excelente |
| Entre 0.8 y 0.9 | Bueno |
| Entre 0.7 y 0.8 | Aceptable |
| Entre 0.6 y 0.7 | Mediocre o regular |
| Entre 0.5 y 0.6 | Malo |
| Menor a 0.5 | Inaceptable |

Fuente: Elaboración Propia

Montoya Suarez (2007), afirma que el test de esfericidad de Bartlett “se utiliza para probar la hipótesis nula que afirma que las variables no están correlacionadas en la población. Es decir, comprueba si la matriz de correlaciones es una matriz de identidad. Se puede dar como válidos aquellos resultados que nos presenten un valor elevado del test y cuya fiabilidad sea menor a 0.05.”

En la tabla 8, se muestra los resultados obtenidos al aplicar el test KMO donde podemos observar un indicador de .722 y en la esfericidad de Bartlett una significancia que fue de 0.000 extraídos de los datos procesados de las encuestas aplicadas al personal de la empresa Distribuidora Panting Zelaya.

Tabla 8. Prueba KMO y Bartlett

| KMO y prueba de Bartlett | |
|--|----------|
| Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. | .722 |
| Chi-cuadrado aproximado | 2661.350 |
| Prueba de esfericidad de Bartlett | 780 |
| Sig. | .000 |

Fuente: Programa SPSS versión20

Los resultados obtenidos en la prueba KMO nos dieron como resultado 0.722, por lo cual es posible concluir que los resultados del modelo factorial son aceptables de acuerdo a la escala previamente explicada; determinando que es posible proceder con el análisis factorial para realizar la aprobación de la hipótesis nula planteada en el presente estudio. De igual manera, la prueba de esfericidad de Bartlett nos dio una puntuación de 0.000, dando como válidos los resultados obtenidos.

4.3.1. ANÁLISIS FACTORIAL

Montoya Suarez (2007) afirma que:

El análisis factorial es una técnica utilizada para descubrir agrupaciones de variables de tal forma que las variables de cada grupo están altamente correlacionadas, y los grupos están relativamente correlacionados. De este modo se consigue reducir un número de variables correlacionadas a un

número inferior de factores no correlacionados, que permiten explicar la mayor parte de variabilidad de cada una de las variables. (p.1)

4.3.1.1. VARIANZA TOTAL EXPLICADA

De acuerdo con, Pallant (2010) la varianza total explicada “nos indica el número total de factores extraídos, así como la varianza explicada por cada factor en la solución factorial, tanto antes como después de la rotación, mostrando cuáles son los factores significativos, cuya varianza explicada sea mayor que 1”.

Tabla 9. Varianza total explicada

| Componente | Autovalores iniciales | | | Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción | | |
|------------|-----------------------|------------------|-------------|--|------------------|-------------|
| | Total | % de la varianza | % acumulado | Total | % de la varianza | % acumulado |
| 1 | 14.806 | 37.016 | 37.016 | 14.806 | 37.016 | 37.016 |
| 2 | 3.361 | 8.402 | 45.418 | 3.361 | 8.402 | 45.418 |
| 3 | 2.186 | 5.464 | 50.882 | 2.186 | 5.464 | 50.882 |
| 4 | 1.969 | 4.922 | 55.805 | 1.969 | 4.922 | 55.805 |
| 5 | 1.851 | 4.627 | 60.431 | 1.851 | 4.627 | 60.431 |
| 6 | 1.619 | 4.046 | 64.477 | 1.619 | 4.046 | 64.477 |
| 7 | 1.439 | 3.598 | 68.076 | 1.439 | 3.598 | 68.076 |
| 8 | 1.355 | 3.388 | 71.464 | 1.355 | 3.388 | 71.464 |
| 9 | 1.176 | 2.941 | 74.405 | 1.176 | 2.941 | 74.405 |
| 10 | .974 | 2.435 | 76.840 | | | |
| 11 | .959 | 2.397 | 79.237 | | | |
| 12 | .856 | 2.141 | 81.377 | | | |
| 13 | .755 | 1.887 | 83.264 | | | |
| 14 | .736 | 1.840 | 85.105 | | | |
| 15 | .618 | 1.545 | 86.650 | | | |
| 16 | .550 | 1.375 | 88.026 | | | |
| 17 | .520 | 1.300 | 89.326 | | | |
| 18 | .470 | 1.175 | 90.501 | | | |
| 19 | .445 | 1.112 | 91.613 | | | |
| 20 | .381 | .952 | 92.565 | | | |
| 21 | .350 | .875 | 93.440 | | | |
| 22 | .337 | .842 | 94.282 | | | |
| 23 | .301 | .752 | 95.034 | | | |

Continuación tabla 9

| | | | | | | |
|----|------|------|---------|--|--|--|
| 24 | .252 | .631 | 95.665 | | | |
| 25 | .244 | .611 | 96.276 | | | |
| 26 | .214 | .535 | 96.811 | | | |
| 27 | .199 | .498 | 97.309 | | | |
| 28 | .159 | .397 | 97.706 | | | |
| 29 | .152 | .380 | 98.086 | | | |
| 30 | .135 | .338 | 98.424 | | | |
| 31 | .120 | .301 | 98.725 | | | |
| 32 | .114 | .284 | 99.009 | | | |
| 33 | .092 | .230 | 99.239 | | | |
| 34 | .079 | .198 | 99.438 | | | |
| 35 | .068 | .169 | 99.607 | | | |
| 36 | .048 | .120 | 99.727 | | | |
| 37 | .043 | .108 | 99.835 | | | |
| 38 | .026 | .064 | 99.899 | | | |
| 39 | .023 | .057 | 99.957 | | | |
| 40 | .017 | .043 | 100.000 | | | |

Fuente: Programa SPSS20 Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Como podemos observar en la tabla 9, al concluir el análisis factorial los cuarenta componentes de la encuesta se pueden disminuir a nueve de los factores o afirmaciones que representan aquellos valores mayores que 1 y explican el 74.405% de la varianza total analizada, es decir que dichos factores representan un 74.405% del problema en investigación, el resto de los 31 factores planteados en la encuesta representan una pérdida de 25.595% de la información original. Estos resultados nos indican que, solo con 9 relevantes factores podemos resumir las variables originalmente planteadas para el análisis del problema de investigación.

4.3.1.2. COMUNALIDADES

Las comunalidades nos ayuda a observar las variables de una manera más explicada, ya que esto representa la parte de la varianza que puede ser analizada por medio del modelo factorial utilizado.

Tabla 10. Comunalidades

| | Inicial | Extracción |
|---|---------|------------|
| En mi departamento se trabaja en equipo para alcanzar los objetivos. | 1 | 0.673 |
| En mi departamento de trabajo, las personas muestran una preocupación personal uno por el otro. | 1 | 0.649 |
| Puedo hablar libremente con mis compañeros y jefe. | 1 | 0.739 |
| Mis opiniones son respetadas y tomadas en cuenta. | 1 | 0.837 |
| Me siento parte del equipo de trabajo. | 1 | 0.756 |
| Siento que soy importante para el departamento y para la empresa. | 1 | 0.813 |
| Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño. | 1 | 0.812 |
| Mi relación con mi jefe es buena. | 1 | 0.805 |
| El salario que recibo a cambio de mi trabajo, satisface mis necesidades básicas. | 1 | 0.867 |
| El salario base que se paga es conforme a lo acordado con la empresa. | 1 | 0.673 |
| El sueldo y beneficios que recibo por mi trabajo son justos de acuerdo a mi carga laboral. | 1 | 0.76 |
| Los incrementos en los salarios son equitativos para todos. | 1 | 0.801 |
| Se realizan los ajustes salariales acordados por las leyes laborales. | 1 | 0.65 |
| El entorno físico y espacio de trabajo de mi departamento son seguros. | 1 | 0.652 |
| Existen normas que velan por la seguridad personal. | 1 | 0.703 |
| Las condiciones ambientales facilitan mi actividad diaria. | 1 | 0.601 |
| La empresa me brinda las herramientas necesarias para hacer mi trabajo. | 1 | 0.802 |
| El balance entre mi trabajo y mi vida personal es el adecuado para mí. | 1 | 0.777 |
| Estoy satisfecho con mi horario de trabajo. | 1 | 0.766 |
| Me tomaría mucho dejar esta empresa. | 1 | 0.749 |
| Le recomendaría la empresa a mis amigos y familiares. | 1 | 0.803 |
| Esta empresa me inspira a dar lo mejor de mí. | 1 | 0.825 |
| Por el momento, no tengo planes de dejar la empresa. | 1 | 0.549 |
| La empresa me motiva a contribuir más de lo normal. | 1 | 0.628 |
| En general, estoy satisfecho como empleado. | 1 | 0.814 |
| En la empresa reconocen el trabajo que desempeño. | 1 | 0.798 |
| Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe de hacer. | 1 | 0.611 |
| La empresa me brinda incentivos por mi buen desempeño. | 1 | 0.784 |
| El reconocimiento de mis fortalezas me motiva a realizar mejor mi trabajo. | 1 | 0.754 |
| La empresa me brinda la inducción necesaria antes de iniciar mis labores. | 1 | 0.718 |
| Hay suficientes oportunidades de aprendizaje en la empresa para mejorar mis fortalezas. | 1 | 0.812 |
| Cuando es necesario la empresa me brinda capacitación en mis áreas de oportunidad. | 1 | 0.594 |
| La empresa ofrece oportunidades de carrera a los empleados que muestran un alto rendimiento. | 1 | 0.748 |
| Esta empresa apoya el aprendizaje y desarrollo de sus empleados. | 1 | 0.879 |
| Existe una distribución equitativa de las tareas de trabajo. | 1 | 0.705 |
| Mi trabajo consiste en hacer siempre las mismas funciones. | 1 | 0.72 |
| El estrés relacionado con el trabajo es controlable. | 1 | 0.724 |
| Conozco mis tareas y responsabilidades, y sé cómo son evaluadas. | 1 | 0.817 |
| Los objetivos establecidos son claros y alcanzables. | 1 | 0.77 |
| La empresa promueve el conocimiento de los objetivos de cada departamento. | 1 | 0.826 |

Fuente: Programa SPSS20

En la tabla 10, los resultados de las comunalidades muestran las nueve afirmaciones que explican con mayor detalle la encuesta total. Considerando estas afirmaciones se toman las puntuaciones de cada una de ellas utilizando la escala Likert anteriormente planteada para el presente estudio de investigación: Muy en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy de acuerdo

Considerando como puntuación máxima el valor 5 como la respuesta más favorable a cada pregunta que representa una respuesta positiva a la afirmación presentada, y el valor 1 es la respuesta menos favorable, con la cual las personas encuestadas se encuentran en desacuerdo. Tomando el total de las 78 encuestas aplicadas, la puntuación máxima esperada para las 40 afirmaciones es de 390 puntos, dando un total de 3,510 puntos para realizar la evaluación de la hipótesis.

Tabla 11. Puntuaciones obtenidas de las preguntas relevantes

| Preguntas | Puntuación obtenida |
|---|---------------------|
| Mis opiniones son respetadas y tomadas en cuenta. | 321 |
| Siento que soy importante para el departamento y para la empresa. | 343 |
| El salario que recibo a cambio de mi trabajo, satisface mis necesidades básicas. | 294 |
| Esta empresa me inspira a dar lo mejor de mí. | 313 |
| En general, estoy satisfecho como empleado. | 337 |
| Hay suficientes oportunidades de aprendizaje en la empresa para mejorar mis fortalezas. | 316 |
| Esta empresa apoya el aprendizaje y desarrollo de sus empleados. | 287 |
| Conozco mis tareas y responsabilidades, y sé cómo son evaluadas. | 344 |
| La empresa promueve el conocimiento de los objetivos de cada departamento. | 318 |
| | 2,873 |

Fuente: Elaboración propia

Con la finalidad de realizar la comprobación de hipótesis Z se determinó un nivel de significancia del 0.05, de igual forma se tomando las puntuaciones obtenidas de las nueve afirmaciones depuradas de las 40 afirmaciones totales de la encuesta por medio de la comunalidades.

Las hipótesis que se plantearon fueron las siguientes:

Hipótesis estadística: Los factores intrínsecos y extrínsecos influyen en la rotación de personal en la Distribuidora Panting Zelaya en una proporción mayor al 80%.

Hipótesis alterna: Los factores intrínsecos y extrínsecos influyen en la rotación de personal en la Distribuidora Panting Zelaya en una proporción menor al 80%.

A continuación, el detalle de la comprobación de hipótesis por medio de la prueba de proporciones

Tabla 12. Comprobación de la hipótesis por medio de prueba de proporciones

| Data | |
|------------------------------------|-------------|
| Null Hypothesis p = | 0.8 |
| Level of Significance | 0.05 |
| Number of Items of Interest | 2873 |
| Sample Size | 3510 |

| Intermediate Calculations | |
|----------------------------------|---------------|
| Sample Proportion | 0.818518519 |
| Standard Error | 0.0068 |
| Z Test Statistic | 2.7428 |

| Lower-Tail Test | |
|--|----------------|
| Lower Critical Value | -1.6449 |
| p-Value | 0.9970 |
| Do not reject the null hypothesis | |

Por medio de los resultados obtenidos se acepta la hipótesis nula debido a que *p*-value es igual a 0.9970 siendo mayor al valor de la significancia. Por ende, es posible concluir que los factores intrínsecos y extrínsecos influyen en más de un 80% a la rotación de personal de la empresa Panting Zelaya.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este último capítulo se desarrollarán ideas concretas como resultado del análisis del trabajo realizado en este estudio sobre las motivaciones que influyen en la rotación de personal de la Distribuidora Panting Zelaya y los hallazgos encontrados durante este proceso.

5.1 CONCLUSIONES

Como resultado del análisis de las encuestas aplicadas a los empleados se concluye los siguientes puntos:

Primero, que las principales causas que se pudieron identificar que originan la rotación de personal de la Distribuidora Panting Zelaya actualmente son; salario y remuneración, reconocimiento y crecimiento personal (factores extrínsecos), y aunque las demás dimensiones no están en porcentajes alarmantes muestran números significativos en la congruencia negativa en indicadores específicos que nos dan una alerta amarilla en la que se debe trabajar y crear planes de acción que nos ayude a disminuir el índice de rotación de personal.

Segundo, las relaciones de trabajo si influyen en los índices de rotación en un porcentaje bajo donde los empleados tienen una elevación en los indicadores de comunicación efectiva y trabajo en equipo que necesitan mejorar para lograr un mejor funcionamiento y convivencia en las áreas de trabajo de las estaciones de gasolina y evitar que este afecta la relación laboral entre el empleado y la empresa.

Tercero, claramente existe una relación entre el salario y la remuneración con la rotación de personal ya que es una dimensión muy delicada dentro del ámbito laboral, esta tiene todos sus indicadores elevados en la congruencia negativa, que son equidad salarial, ajuste salarial de acuerdo a la ley, y salario base. Qué nos sugiere que existe una insatisfacción en los empleados con esta y que influencia a tomar la decisión de terminar la relación laboral.

Cuarto, las condiciones de trabajo se relacionan con la rotación de personal de manera directa ya que los indicadores de entorno seguro y los recursos y materiales tiene porcentajes muy marcados en la congruencia negativa debido al rubro de la empresa donde existen tres turnos en

las estaciones y se encuentran en un área expuesta a factores ambientales, de seguridad tanto personal como del área física.

Quinto, el impacto que tiene el reconocimiento en el índice de rotación del personal en la Distribuidora Panting Zelaya es fuerte identificando la misma tendencia en todos los niveles jerárquicos de la organización. Como se mencionó anteriormente es una de las causas principales que afecta a que el colaborador tome la decisión de terminar la relación laboral. Ya que la congruencia negativa tiene valores hasta de un 30% representado en sus indicadores.

Sexto, La dimensión crecimiento profesional si tiene relación con la rotación del personal ya que se puede observar una elevación en la congruencia negativa marcada en los indicadores de planes de desarrollo y de capacitaciones donde están por encima del 25% y es una causal presente que se encuentra latente para que los empleados tomen la decisión de abandonar su trabajo.

Y Finalmente la influencia que tiene la realización de tareas en la decisión de un empleado en abandonar la empresa es muy baja ya que en los resultados obtenidos del análisis de datos nos muestra que los empleados se encuentran satisfechos con los indicadores que integran esta dimensión mostrando en la congruencia positiva porcentajes por encima del 75 por ciento en todas.

5.2 RECOMENDACIONES

Con el objetivo de disminuir el actual índice de rotación de personal en la empresa Distribuidora Panting Zelaya, se realizan las siguientes recomendaciones, con las cuales se pretender contrarrestar los factores intrínsecos y extrínsecos que actualmente influyen en el personal:

1. Realizar una revisión detallada de la escala salarial del personal operativo (bomberos de pista y administradores de estaciones) de la empresa para determinar si la carga laboral y la remuneración son equitativas y justas. Y que a su vez permita a la empresa ofrecer un salario competitivo en el mercado laboral. En caso de ser necesario, elaborar una nueva escala salarial de acuerdo a los puestos de

trabajo, antigüedad, carga laboral y otros factores que la empresa considere conveniente.

2. Crear un plan de incentivos y beneficios tangibles e intangibles que permitan mejorar la motivación de los trabajadores, con la finalidad de que pueden incrementar su productividad, esfuerzo y sentido de pertenencia con la empresa. Como ser: bonificaciones, premiaciones de empleado del mes, reconocimientos por méritos y metas alcanzadas, entre otros.
3. Desarrollar un plan de sucesión y carrera que permita al personal crecer jerárquicamente dentro de la empresa, poniendo el practica nuevos conocimientos y funciones, dicho plan debe ir acompañado de un plan de capacitaciones anuales dirigido a las diferentes áreas de la empresa y de acuerdo a las necesidades del personal.

BIBLIOGRAFÍA

- Chaparro R., D. T., Guzmán R., A. L., Naizaque P., L. J., Ortiz F., S. del P., & Jiménez B., W. G. (2015). Factores Que Originan La Rotación Del Personal Auxiliar De Odontología. *Administración en Salud y temas gremiales*, 34, 72. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.uo34-72.forp>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ta ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- El costo de la alta rotacion de personal para las empresas: [Source: NoticiasFinancieras]. (2016). *NoticiasFinancieras; Miami*. Recuperado a partir de <https://search.proquest.com/docview/1850082651/abstract/665F3C661AD049BBPQ/2>
- Grasso, L. (2006). *Encuestas. Elementos para su diseño y análisis*. Editorial Brujas.
- Gubman, E. L. (2000). *El talento como solución*. McGraw-Hill Interamericana.
- Heraldo, D. E. (2015, diciembre 21). La rotacion de los empleados.

Hernández Chávez, Y., Hernández Chávez, G., & Mendieta Ramírez, A. (2013). Modelo De Rotación De Personal Y Prácticas Organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18(Especial Diciembre), 837-863.

Hernandez Rodriguez, S. J., Chruden, H. J., & Sherman, A. W. (1984). *Administración de personal: desarrollo de los recursos humanos*. South-Western Publishing Company.

Ibarra Mares, A. (2001, junio). *ANÁLISIS DE LAS DIFICULTADES FINANCIERAS DE LAS EMPRESAS EN UNA ECONOMÍA EMERGENTE: LAS BASES DE DATOS Y LAS VARIABLES INDEPENDIENTES EN EL SECTOR HOTELERO DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES* (Doctoral). UNIVERSITAT AUTONOMA DE BARCELONA, Barcelona. Recuperado a partir de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/aim/METODOLOGIA%20A%20SEGUIR%20PARA%20LA%20APLICACION%20DEL%20FACTORIAL.htm>

Mariné, F. B., & Isa, I. G. (1997). *Gestión de recursos humanos: manual para técnicos en empresas turísticas*. Síntesis.

Montoya Suarez, O. APLICACIÓN DEL ANÁLISIS FACTORIAL A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. (2007). Recuperado a partir de file:///C:/Users/kasu_/Downloads/Dialnet-APLICACIONDELANALISISFACTORIALALAINVESTIGACIONDEME-4804281.pdf

Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill.

Pallant, J. (2010). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS*. Open University Press/McGraw-Hill.

Reyes Ponce, A. (1980). *Administración de personal: Relaciones humanas. Primera parte* (12 reimpresión). Mexico: Limusa-Wiley.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

Sampieri Hernandez, R. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). Mexico: McGraw-Hill.

Secretaria de Trabajo y Seguridad Social. (2016). *Nota Técnica sobre el Mercado Laboral Hondureño 2015-2016* (p. 13). Tegucigalpa: Secretaria de Trabajo y Seguridad Social/Observatorio del Mercado Laboral. Recuperado a partir de <http://www.trabajo.gob.hn/category/noticias/>

ANEXOS

ANEXO 1 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Estudio Sobre la Rotación de Personal

Instrucciones: El objetivo de la presente encuesta es analizar factores intrínsecos y extrínsecos que afectan la rotación de personal. Se agradece que responda a cada pregunta con la mayor sinceridad posible. Sus respuestas se mantendrán en completa confidencialidad por lo que no es necesario escribir su nombre. En esta encuesta no existen respuestas correctas o incorrectas, únicamente cuenta sus opiniones. Recuerde que contestar este cuestionario no tendrá ninguna repercusión en su situación laboral en la empresa, se realiza con fines académicos y en pro de mejorar en la empresa.

Parte I. Se solicita que conteste a cada una de las siguientes preguntas con X:

Su género es: Masculino: _____ Femenino: _____

Nivel de escolaridad es:

Ninguno: _____ Primaria: _____ Secundaria _____ Universitaria: _____

Antigüedad en la empresa:

0 a 12 meses: _____ 1- 2 años: _____ 3 - 4 años: _____ Más de 5 años: _____

Parte II. De acuerdo a las siguientes proposiciones. Marque una X, en el cuadro que usted cree que se acerca más a su respuesta.

| NO. | PREGUNTAS | TOTALMENTE DE ACUERDO | DE ACUERDO | NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO | EN DESACUERDO | TOTALMENTE EN DESACUERDO |
|--|---|--------------------------|------------|--------------------------------------|------------------|--------------------------------|
| FACTORES MOTIVACIONALES INTRÍNSECOS | | | | | | |
| RELACIONES | | | | | | |
| 1 | En mi departamento se trabaja en equipo para alcanzar los objetivos. | | | | | |
| 2 | En mi departamento de trabajo, las personas muestran una preocupación personal uno por el otro. | | | | | |
| 3 | Puedo hablar libremente con mis compañeros y jefe. | | | | | |
| 4 | Mis opiniones son respetadas y tomadas en cuenta. | | | | | |
| 5 | Me siento parte del equipo de trabajo. | | | | | |
| 6 | Siento que soy importante para el departamento y para la empresa. | | | | | |
| 7 | Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño. | | | | | |
| 8 | Mi relación con mi jefe es buena. | | | | | |
| SALARIO Y REMUNERACION | | | | | | |
| 9 | El salario que recibo a cambio de mi trabajo, satisface mis necesidades básicas. | | | | | |
| 10 | El salario base que se paga es conforme a lo acordado con la empresa. | | | | | |
| 11 | El sueldo y beneficios que recibo por mi trabajo son justos de acuerdo a mi carga laboral. | | | | | |
| 12 | Los incrementos en los salarios son equitativos para todos. | | | | | |
| 13 | Se realizan los ajustes salariales acordados por las leyes laborales. | | | | | |
| CONDICIONES DE TRABAJO | | | | | | |
| 14 | El entorno físico y espacio de trabajo de mi departamento son seguros. | | | | | |
| 15 | Existen normas que velan por la seguridad personal. | | | | | |
| 16 | Las condiciones ambientales facilitan mi actividad diaria. | | | | | |
| 17 | La empresa me brinda las herramientas necesarias para hacer mi trabajo. | | | | | |
| 18 | El balance entre mi trabajo y mi vida personal es el adecuado para mí. | | | | | |
| 19 | Estoy satisfecho con mi horario de trabajo. | | | | | |
| COMPROMISO | | | | | | |
| 20 | Me tomaría mucho dejar esta empresa. | | | | | |
| 21 | Le recomendaría la empresa a mis amigos y familiares. | | | | | |
| 22 | Esta empresa me inspira a dar lo mejor de mí. | | | | | |
| 23 | Por el momento, no tengo planes de dejar la empresa. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 24 | La empresa me motiva a contribuir más de lo normal. | | | | | |
| 25 | En general, estoy satisfecho como empleado. | | | | | |

FACTORES MOTIVACIONALES EXTRÍNSECOS

RECONOCIMIENTO

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 26 | En la empresa reconocen el trabajo que desempeño. | | | | | |
| 27 | Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe de hacer. | | | | | |
| 28 | La empresa me brinda incentivos por mi buen desempeño. | | | | | |
| 29 | El reconocimiento de mis fortalezas me motiva a realizar mejor mi trabajo. | | | | | |

CRECIMIENTO PROFESIONAL

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 30 | La empresa me brindo la inducción necesaria antes de iniciar mis labores. | | | | | |
| 31 | Hay suficientes oportunidades de aprendizaje en la empresa para mejorar mis fortalezas. | | | | | |
| 32 | Cuando es necesario la empresa me brinda capacitación en mis áreas de oportunidad. | | | | | |
| 33 | La empresa ofrece oportunidades de carrera a los empleados que muestran un alto rendimiento. | | | | | |
| 34 | Esta empresa apoya el aprendizaje y desarrollo de sus empleados. | | | | | |

REALIZACION DE TAREAS Y ACTIVIDADES

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 35 | Existe una distribución equitativa de las tareas de trabajo. | | | | | |
| 36 | Mi trabajo consiste en hacer siempre las mismas funciones. | | | | | |
| 37 | El estrés relacionado con el trabajo es controlable. | | | | | |
| 38 | Conozco mis tareas y responsabilidades, y sé cómo son evaluadas. | | | | | |
| 39 | Los objetivos establecidos son claros y alcanzables. | | | | | |
| 40 | La empresa promueve el conocimiento de los objetivos de cada departamento. | | | | | |

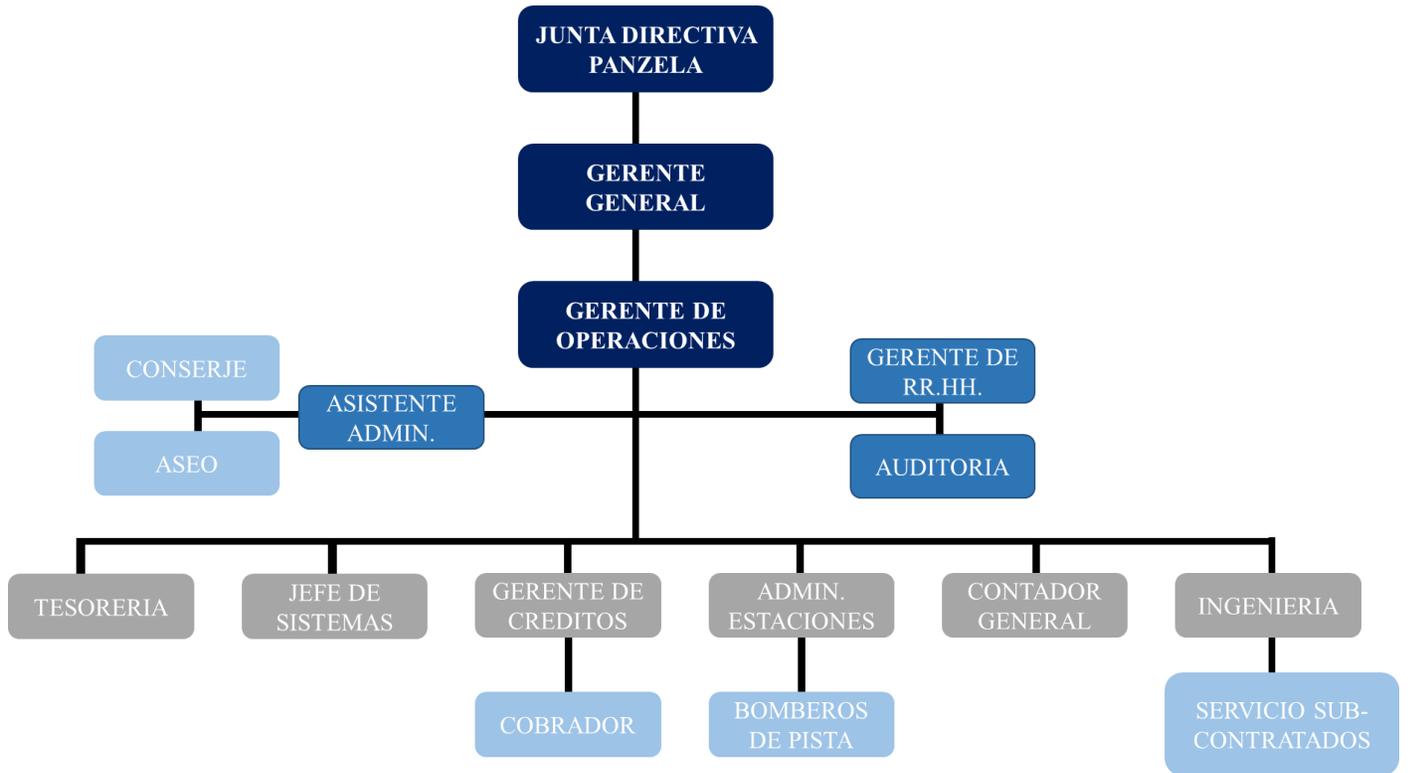
ANEXO 2 UBICACIÓN SATELITAL DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO PANZELA SAN PEDRO SULA



ANEXO 3 UBICACIÓN SATELITAL DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO PANZELA CHOLOMA



ANEXO 4 ORGANIGRAMA



ANEXO 5 CARTA COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA

CARTA DE COMPROMISO PARA ASESORIA TEMATICA

Srs. Facultad de Postgrado UNITEC

Por este medio Yo Heider Amado Martinez Garcia

Identidad No. 0501-1961-00501 Pregrado: Lic. Sociología

Postgrado: Ms. RRHH

Doctorado en: _____

Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar técnicamente el trabajo de tesis de maestría denominado.

Factores intrínsecos y extrínsecos que
afectan la rotación de personal en Panzela.

A ser desarrollado por el (los) estudiante (s)

Karol Yanina Su Ramos

Vivian Alejandra Caruamo Cañas

Por lo cual me comprometo a realizar de manera oportuna a revisiones y Facilitar las observaciones que considere pertinentes a fin que se logre realizar el Trabajo de tesis en el plazo establecido por la facultad de postgrado.

Dado en la Ciudad de San Pedro Sula el 1 de feb. del 2018



Firma

ANEXO 6 CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

San Pedro Sula, Cortes
10 de marzo de 2018

Ingeniero Reginaldo Panting
Gerente de Operaciones
Distribuidora Panting Zelaya

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en Máster en Dirección de Recursos Humanos.

Hemos seleccionado como tema Factores Intrínsecos y Extrínsecos que afectan la rotación de personal en PANZELA, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: encuestas al personal administrativo y operativo de la empresa.

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted,

Atentamente,

Firma, Nombre y apellidos

No. De cuenta: 21613193

Firma, Nombre y apellidos

No. De cuenta: 21613170

Por este medio, _____ Autoriza la
realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Tesis de
Postgrado antes mencionado.

(Nombre y sello del Director/Gerente)

Vo. Bo.