



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**DETERMINANTES QUE OCASIONAN LA ROTACIÓN DE  
PERSONAL EN EL CASO DE ESTUDIO DEL SAN JOSÉ DEL  
CARMEN BILINGUAL SCHOOL**

**SUSTENTADO POR:**

**ALICIA MERCEDES SOSA VELÁSQUEZ**

**MARÍA REVECA PASTRANA RODAS**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, M.D.C. HONDURAS, C.A.**

**ABRIL, 2015**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON A. BREVÉ REYES**

**VICERRECTORA CAMPUS SPS**

**ANA LOURDES LAFFITE**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**DETERMINANTES QUE OCASIONAN LA ROTACIÓN DE  
PERSONAL EN EL CASO DE ESTUDIO DEL SAN JOSÉ DEL  
CARMEN BILINGUAL SCHOOL**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN  
DIRECCION EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO  
SANDRA ELIZABETH RODRÍGUEZ ANDINO**

**ASESOR TEMÁTICO  
CESAR AUGUSTO SUAZO SALINAS**

**MIEMBROS COMISIÓN EVALUADORA:**

**MARIELENA MORAZÁN  
JOSÉ MAURICIO FIALLOS  
JESÚS ARGUETA MORENO**



## **DETERMINANTES QUE OCASIONAN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL CASO DE ESTUDIO DEL SAN JOSÉ DEL CARMEN BILINGUAL SCHOOL**

### **AUTORES:**

Alicia Mercedes Sosa Velásquez Y María Reveca Pastrana Rodas

### **RESUMEN**

La rotación de personal en toda organización trae consigo muchas consecuencias, desde la pérdida de capital invertido en los procesos de selección, contratación y capacitación de los colaboradores hasta el detrimento de credibilidad de la organización ante la sociedad. Todos los factores que infieran en el fenómeno de la rotación de personal deben ser identificados para estudiar su génesis y posteriormente tomar medidas que ayuden a eliminarlos. El objetivo de la investigación fue identificar los factores dentro o fuera del San José del Carmen Bilingual School que genera la frecuente rotación de personal y así a través de dicha investigación proponer líneas de acción que permitieran minimizar dicho fenómeno. Con un enfoque de investigación mixto, se utilizaron herramientas cualitativas y cuantitativas para comprobar la validez de la hipótesis propuesta, el estudio involucro el desarrollo de encuestas a 35 docentes que laboran en la empresa y a 10 que laboraron en la misma y que se encuentran separados ya sea por voluntad propia o de la empresa. Así también se aplicó una entrevista a la directora y coordinadora académica del área de primaria. En el análisis de resultados del presente estudio se concluyó que la insatisfacción laboral es el principal factor que determina la rotación de personal. Para reducir esta causa es necesario tratar los sub-factores que la desatan tales como motivación, el trabajo mismo, relación con los colegas, las oportunidades de promoción y el salario.

**Palabras clave: rotación de personal, motivación, insatisfacción, remuneración, desempeño.**



## **DETERMINING FACTORS WHICH CAUSE LABOR TURNOVER OF PERSONEL IN THE CASE OF STUDY AT SAN JOSÉ DEL CARMEN BILINGUAL SCHOOL**

### **AUTHORS:**

Alicia Mercedes Sosa Velásquez and María Reveca Pastrana

### **ABSTRACT**

In every organization, labor turnover brings along many consequences, from the loss of invested capital in recruitment processes, hiring and training employees, to the detriment of credibility of the organization in the eyes of society. All factors involved in the phenomenon of staff turnover must be identified to study its genesis and then take action to help eliminate them. The aim of this research was to identify factors within or withal San José del Carmen Bilingual School which generate frequent staff turnover and thus, through this investigation, to propose courses of action that would minimize this phenomenon. Following a mixed research approach, qualitative and quantitative tools were used to check the validity of the proposed hypothesis; this study involved applying surveys to 35 teachers currently working in the school as well as 10 who used to work there but have been terminated either by own choice or by executive decision. Likewise, the principal and elementary school academic coordinator were interviewed. In the analysis of results of this study we concluded that job dissatisfaction is the main factor determining employee turnover. To reduce this cause is necessary to deal with triggering sub-factors such as motivation, the work itself, colleague inter-relationships, opportunities for promotion, and salary.

**Key words:** staff turnover, motivation, dissatisfaction, compensation, performance.

## **DEDICATORIA**

A mis padres, quienes han sido mi apoyo incondicional Alicia Velásquez y Manuel Sosa por impulsarme hacia nuevas metas.

A mi hermana y hermanos que siempre han estado apoyándome.

A mí amado tío Roberto quien se encuentra en la presencia del Señor, por siempre enseñarme que los obstáculos están solo en la mente de las personas y que para quienes creen en sí mismos no hay imposibles.

Alicia Mercedes Sosa Velásquez

A mi madre, hermanos y cuñado porque en todo momento me han brindado su apoyo colaborando de una u otra forma a cumplir este propósito.

A mi tía que ha formado parte de mi vida y siempre ha estado ahí para aconsejarme y guiarme a seguir adelante a mi primo que ha sido un pilar fundamental en mi vida y siempre me impulso a seguir y luchar por los verdaderos anhelos a pesar de las adversidades.

María Reveca Pastrana Rodas

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios dador de vida, por guardarnos en todo tiempo, por darnos la fortaleza y guía en todo momento para seguir adelante.

A nuestras familias por su amor incondicional, comprensión y apoyo.

A UNITEC por contribuir a la formación de nuevos profesionales y facilitar el desarrollo de nuestra profesión.

Al nuestros asesores Dra. Sandra Rodríguez y Lic. Cesar Suazo, por su guía y asesoría durante el proceso de elaboración de la tesis e investigación.

A las autoridades del San José del Carmen Bilingual School, por abrirnos las puertas y confiar en nosotras para realizar esta investigación.

## **TABLA DE CONTENIDOS**

CAPITULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	1
1.3 DEFINICION DEL PROBLEMA.....	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	4
1.4 OBJETIVOS.....	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	4
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....	6
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	18
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO – ENTORNO .....	18
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO – ENTORNO.....	21
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO .....	21
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO .....	22
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN .....	30
2.4 INSTRUMENTOS .....	33
CAPÍTULO III METODOLOGÍA.....	35
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	35
3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	35
3.1.2 HIPÓTESIS .....	38
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS .....	38
3.3 MATERIALES.....	39
3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
3.4.1 POBLACIÓN .....	39



3.4.2 MUESTRA.....	40
3.4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	40
3.4.4 UNIDAD DE RESPUESTA.....	40
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	40
3.5.1 TIPOS DE INSTRUMENTOS.....	41
3.5.1.1 ENTREVISTA .....	41
3.5.1.2 CUESTIONARIOS .....	42
3.5.1.3 ENCUESTA .....	43
3.5.1.4 CONFIABILIDAD.....	43
3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	45
3.6.1 FUENTES PRIMARIAS.....	45
3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	46
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	47
4.1 SATISFACCIÓN LABORAL .....	47
4.1.1 Interés en torno al conocimiento de la organización .....	48
4.1.2 Condiciones y medio ambiente de trabajo.....	49
4.1.3 Relación colaborador - jefe .....	52
4.1.5 Reconocimiento y compensación.....	56
4.1.6 Comunicación.....	58
4.2 ROTACIÓN DE PERSONAL .....	67
4.2.1 Renuncias .....	67
4.2.2 Despidos .....	69
4.2.3 SALARIO.....	71
ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA .....	73
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	75
5.1 CONCLUSIONES.....	75
5.2 RECOMENDACIONES .....	76
CAPÍTULO VI APLICABILIDAD.....	77

6.1 PROPUESTA DE LINEAS DE ACCIÓN ..... 77

6.2 INTRODUCCIÓN..... 81

6.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA ..... 81

6.4 ACCIONES A SEGUIR..... 82

BIBLIOGRAFIA..... 100

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparación de Teorías.....	29
Tabla 2. Matriz operacional de variable.....	34
Tabla 3. Matriz del instrumento.....	35
Tabla 4. Validez del instrumento.....	44
Tabla 5. Conocimiento de funciones .....	53
Tabla 6. Distribución de Funciones .....	54
Tabla 7. Elección del lugar de trabajo.....	56
Tabla 8. La comunicación efectiva.....	57
Tabla 9. La comunicación con mis superiores.....	58
Tabla 10. Retroalimentación de trabajo .....	59
Tabla 11. Colaboración y confianza.....	60
Tabla 12. Colaboración entre colegas .....	61
Tabla 13. Capacitación.....	63
Tabla 14. Respeto a intereses de los colaboradores .....	64
Tabla 15. Procedimiento disciplinario.....	65
Tabla 16. Ambiente de trabajo .....	67
Tabla 17. Rotación de personal involuntaria.....	68
Tabla 18. Despidos injustificados.....	69
Tabla19. Verificación de la concordancia de la investigación con el plan de acción.....	77
Tabla 20. Principales funciones del área de recursos humanos.....	81

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de rotación voluntaria del empleado.....	2
Figura 2. Organigrama San José del Carmen Bilingual School.....	15
Figura 3. Proceso de Administración de Recursos Humanos.....	20
Figura 4. Esquema teoría de la motivación – higiene.....	25
Figura 5. Pirámide de las necesidades de Maslow.....	26
Figura 6. Teoría de las expectativas de Vroom, Porter y Lawter.....	30
Figura 7 La estructura del centro educativo .....	47
Figura 8 Capacitación sobre seguridad e higiene.....	48
Figura 9 Las condiciones de limpieza, higiene y aseo .....	49
Figura 10 Permanencia en la institución.....	50
Figura 11 Trato del jefe .....	51
Figura 12 Influencia del jefe sobre sus colaboradores .....	52
Figura 13 Satisfacción y auto realización en el puesto de trabajo.....	55
Figura 14 Capacitación en la institución.....	62
Figura 15 Motivos personales como factor de rotación de personal .....	66
Figura 16 Salario y beneficios .....	70
Figura 17 El salario como factor de rotación de personal .....	71
Figura 18 Ejemplo Inventario de Personal .....	95

# **CAPITULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

El rumbo de toda organización está en manos de sus colaboradores. Los conocimientos, habilidades y esfuerzos que ellos inyectan en las empresas para las que trabajan son el motor que impulsa la productividad de las mismas. Añadiendo a estos elementos la motivación que es pieza poderosa e imprescindible para que las empresas alcancen sus objetivos.

Es conocido que el capital humano es el recurso más valioso con el que cuentan las organizaciones, razón por la cual hay que saber potencializarlo al máximo es así que es un reto para cualquier organización el mantener a sus colaboradores motivados y satisfechos, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la que pertenecen.

Cuando en una empresa surgen problemas en la estabilidad laboral que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a la rotación del personal. Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos.

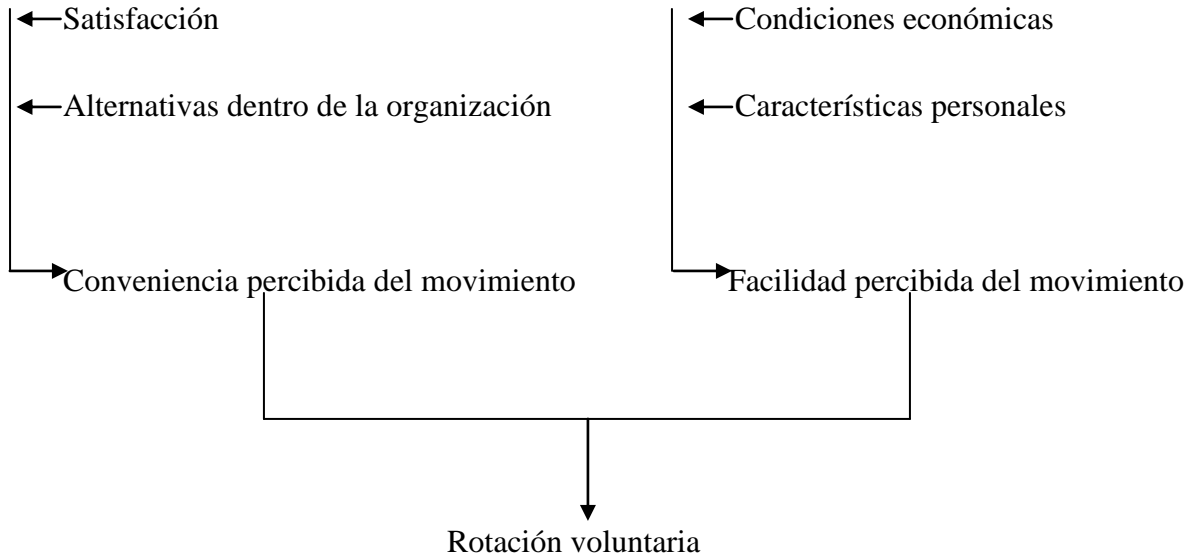
El objetivo principal de este trabajo, es determinar las causas que originan la rotación de personal dentro del San José del Carmen Bilingual School y plantear líneas de acción que beneficien y faciliten el manejo de este fenómeno. Una rotación de personal no controlada dentro de una organización produce efectos perjudiciales en muchos aspectos, por tal razón es primordial el determinar las causas y proponer las medidas que deberán tomarse en consideración para que la rotación de personal sea un elemento que se pueda controlar, y permita lograr los objetivos institucionales.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

El término rotación de personal se emplea para denotar la entrada y salida de personal de una empresa. Esta rotación tiene su génesis por factores internos o externos que son determinantes de este fenómeno.

La rotación voluntaria de personal es uno de los problemas que están enfrentando muchas de las empresas en nuestro entorno. Los factores que originan este fenómeno son varios. En un artículo de Porter et al. (1973), se exponen causas como ambiente, factores organizacionales, del empleo y personales como los causantes de la rotación de personal.

#### Modelo de rotación voluntaria del empleado



**Figura 1. Modelo de rotación voluntaria del empleado**

Fuente Chiavenato (2009)

Chiavenato (2000) detalla en forma amplia aspectos que se relacionan con la rotación de personal, de los cuales los que son fácilmente medibles en términos de dinero se ubican en los “costos primarios de rotación de personal”, es en esta clasificación donde se va a desarrollar el procedimiento para la determinación del costo de rotación de recursos humanos, específicamente en lo que corresponde a los costos de reclutamiento y selección de personal. Las empresas, en procura de lograr el aprovisionamiento de personal, podrían efectuar la contratación de servicios de agencia de empleo, cuyo contrato seguramente establecerá los compromisos de pago al llenar la vacante con el personal idóneo y acorde a las exigencias del cargo, de ser así, estos conceptos acordados de pago podrían considerarse los costos de aprovisionamiento de personal.

Pero podría darse el caso también, y es el que se considera en el desarrollo de la presente investigación, que la empresa cuenta con un área de Recursos Humanos que se encarga del proceso de aprovisionamiento de personal, en esa unidad se presentarán las actividades de reclutamiento y selección. El reclutamiento y selección de personal, es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización (Chiavenato 2000, Pinto 2000).

El reclutamiento puede ser interno o externo. El reclutamiento interno es cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados. En el reclutamiento externo los candidatos potenciales son ajenos a la empresa.

### 1.3 DEFINICION DEL PROBLEMA

A continuación se detallan los componentes necesarios para una correcta definición del problema.

#### 1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

De entre todos los problemas y dificultades que afectan a las empresas, la rotación de personal quizá sea una de las que más señalan el éxito o fracaso de las mismas ya que con ellas no solo el recurso humano se ve como pérdida, sino los recursos económicos y el tiempo que invierten las organizaciones en su formación Chávez, Chávez y Ramírez (2013).

Uno de los problemas que mayor incidencia se presenta en algunos sectores de nuestra economía es la inestabilidad laboral condición que genera consecuencias negativas para cualquier institución. Esto puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o puede ser por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas.

Siendo el San José del Carmen una empresa educativa, la rotación constante de personal conlleva la falta de credibilidad por parte de los padres y madres de familia lo que ocasiona que matriculen a sus hijos en otras instituciones educativas. Es por esta razón que el Instituto podría perder su posición competitiva dentro del mercado educativo.

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De lo anterior se desprende la pregunta principal de investigación que se escribe de la siguiente forma:

¿Cuáles son los factores internos y externos que han ocasionado la rotación de personal en el San José del Carmen Bilingual School?

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Qué factores internos y externos inciden en la rotación del personal?
2. ¿Qué factores deberán ser fortalecidos para disminuir la rotación de talento humano?
3. ¿Qué necesidades organizacionales tiene la empresa que generan descontento en el personal?

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar los factores internos y externos que ocasionan la rotación de capital humano en el San José del Carmen Bilingual School.

### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un estudio para conocer los motivos que dan lugar a la rotación del talento humano en la institución.
2. Analizar las debilidades encontradas en el estudio, que provocan la rotación de talento humano, proponiendo alternativas de solución para reducir el problema.
3. Preparar y proponer las recomendaciones que contribuyan a reducir el problema de la rotación de talento humano.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad la rotación de personal es un factor común entre las empresas volviéndose más frecuente sin importar el rubro al que estas pertenezcan, de ahí la importancia de realizar esta investigación con el objetivo de identificar los factores que provocan la rotación de personal y las debilidades que posee la institución en relación a esta. Con ello se pretende descubrir la magnitud del problema, así como sus causas y efectos logrando de esta manera poder implementar estrategias sistemáticas y organizadas sobre el recurso humano que permitirá



al San José del Carmen Bilingual School desarrollar y potencializar el talento existente, a través de la justa y correcta aplicación de líneas de acción, con la finalidad de evitar la rotación de personal.

La rotación de personal se ha presentado con más frecuencia en los últimos años, a lo que las autoridades de la institución han tomado ciertas medidas para disminuir dicho problema. Desafortunadamente, las medidas empleadas no han dado efecto hasta la fecha, ya sea porque estas no surgieron de un análisis del problema sistematizado, sino que de la experiencia de las autoridades encargadas de esta área en la institución.

Es trascendental para las autoridades del San José del Carmen Bilingual School, consolidar su cuerpo docente a fin de alcanzar la consecución de las metas trazadas, y así lograr posicionar a la Institución en peldaños superiores que traigan consigo la confianza en el servicio que se presta a la ciudadanía en general.

A través de la detección de factores internos o externos que determinan la separación voluntaria de empleados por medio de esta investigación se procederá a la recomendación de líneas de acción que servirán como guía a las autoridades para saber ciertamente que gestiones tomar y así terminar o disminuir el problema de rotación de personal en el área bilingüe del San José del Carmen.

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Es elemental tener en cuenta el número de renunciaciones en una empresa. Ya que cuando los índices de renunciaciones se elevan más allá de los considerados normales, es muy importante hacer un análisis de las causas. Cuando se encuentre un problema que merece especial atención las autoridades de toda institución deberán aplicar las medidas pertinentes para solventar estos problemas Alles (2006).

### ➤ Índice de Rotación de Personal

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en el número de entradas y salidas de personal en relación con los recursos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales.

Se encuentran las fórmulas para calcular la rotación en la presentación de Chiavenato (2009):

- Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas), sino sólo las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{Dx100}{PE}$$

De acuerdo a Chiavenato (2009, p. 191) por el hecho que esta ecuación es parcial, puede ocultar los resultados al no considerar el ingreso de recursos humanos en la organización, lo cual altera el volumen de los recursos humanos disponibles.

- Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y encontrar los motivos que conducen a las personas a separarse de la organización, sólo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados y no se toman en cuenta los provocados por la organización. En este caso el índice de rotación de personal cubre sólo las desvinculaciones efectuadas por iniciativa de los mismos empleados, lo cual hace

posible analizar las salidas resultantes de la actitud y del comportamiento del personal, separando las salidas causadas por decisión de la organización.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{\frac{N_1 + N_2 + \dots + N_n}{A}}$$

Donde

D = Desvinculaciones espontáneas que deben sustituirse

N<sub>1</sub>+ N<sub>2</sub>+ ... N<sub>n</sub>= Sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes.

A= número de meses del período

Este índice de rotación más específico sirve mejor a un análisis de las causas y los determinantes de las desvinculaciones voluntarias. La dificultad reside en que parece existir elevada correlación positiva entre las empresas excelentes y los bajos índices de rotación. Gran parte de las desvinculaciones voluntarias se deben a una deficiente política de personal Chiavenato (2009, p. 192)

- Cuando se trata de evaluar la rotación de personal por departamentos o secciones, tomados como subsistemas de un sistema mayor la organización cada subsistema debe tener su propio cálculo del índice de rotación de personal, según la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{A + D + R + T}{PE} \times 100$$

Donde

A = Personal admitido

D = Personal desvinculado

R = Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o secciones).

T = Transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o secciones).

PE = Promedio de Empleados

Este índice considera el flujo interno de personal en los diversos subsistemas de la organización y entre éstos Chiavenato (2009, p.193 – 194).

La rotación de personal expresa el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados, en el área y en el periodo considerado. Un índice de rotación de personal equivalente a cero demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado un índice de rotación de personal elevado reflejaría un estado de fluidez e inestabilidad en la empresa.

El índice de rotación ideal es aquel que permite a la organización retener un personal que cumpla con las funciones para las que fue contratado, sustituyendo a aquel que presenta cambios en el desempeño que resulten difíciles de ser corregidos sin generar costos adicionales a la empresa y que se encuentren estipulados en un plan factible. No hay un porcentaje 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.

Tener control en la rotación de personal es uno de los factores más importantes en los que la empresa debe ahondar esfuerzos. Chávez, Chávez y Ramírez (2013) proponen que, “con la rotación constante de personal las instituciones no solamente pierden el factor humano; sino también los conocimientos y experiencia adquirida durante el tiempo que los empleados adquirieron en la empresa”. Es por eso que los objetivos de los empleados deben ser considerados por las empresas ya que si estos no ven un plan de carrera dentro de la misma buscaran otras donde si puedan satisfacer sus necesidades.

Se denota el problema de rotación de personal como consecuencia de la mala dirección en el proceso de selección de personal, en el cual se desea contratar al candidato o candidatos que mejor se apeguen al perfil del puesto propuesto por la empresa Werther, Jr. y Davis (2008). Así también se encuentra que la rotación de personal está estrechamente ligada al clima laboral y la satisfacción del empleado dentro de la organización. Prestando especial atención a esta última, ya que aquello que satisface a un empleado puede no precisamente ser lo que satisfaga a otro. Es en este tipo de situaciones donde la empresa deberá contar con un plan efectivo para poder alinear las necesidades de los empleados con los objetivos de la empresa.

La mayoría de los profesionales que deciden abandonar las organizaciones lo hacen por una serie de factores que los empujan a desertar, como son las pobres relaciones con sus jefes, la falta de justicia y equidad distributiva, la ausencia de retos y la falta de relación entre su desempeño y la compensación que reciben, Vesalainen y Pihkala (2000).

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de fenómenos producidos en el interior o exterior de la organización, que condicionan la ética y el comportamiento del personal. Por lo tanto, es una variable dependiente de los fenómenos internos o externos de la organización. Entre los factores o fenómenos internos que causan este problema se listan:

- Política salarial
- Política de beneficios
- Ofertas por otras organizaciones
- Relaciones humanas
- Ambiente de trabajo
- Clima organizacional
- Reclutamiento y selección
- Programas de capacitación y entrenamiento
- Evaluación del desempeño
- Flexibilidad de las políticas

Apoyados por fenómenos externos como:

- Lejanía del hogar del centro de trabajo
- Enfermedad del colaborador o algún familiar
- Dificultad con el transporte para llegar al centro de trabajo

Así como estos factores denotan rotación de personal, se encuentran las consecuencias que la salida o rotación voluntaria de personal generan a la institución. Con la salida de un

colaborador del instituto, este no solamente pierde a un empleado; con este empleado va el capital intelectual (que bien es cierto no pertenece a la institución sino que al colaborador) y capital económico que la dirección invirtió en este empleado que abandona la empresa.

➤ Costos de la Rotación de Personal

Los costos de rotación de personal, representan todo desembolso de dinero o que pueda expresarse en términos monetarios relacionado directa o indirectamente con la desvinculación del personal de la empresa Chiavenato (2009).

Según Chiavenato (2009) la rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios, los cuales se detallan a continuación:

- Costos primarios de la rotación de personal:

Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro.

Incluyen: costos de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, costos de ingreso, costos de desvinculación.

- Costos de reclutamiento y selección, incluye los costos por emisión y procesamiento de las solicitudes a las que aplican los distintos candidatos.
  - ✓ Gastos de mantenimiento de la sección de reclutamiento y selección, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamientos, pagos, etc.).
  - ✓ Gastos en publicación de avisos de reclutamiento en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.
  - ✓ Gastos en pruebas de selección y valuación de candidatos.
  - ✓ Gastos de mantenimiento de la dependencia de servicios médicos
- Costos de registro y documentación
  - ✓ Gastos de mantenimiento de la dependencia de registro y documentación del personal (salarios, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamientos, pagos, etc.)

- ✓ Gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria, etc.
- Costo de ingreso
  - ✓ Gasto de la dependencia de entrenamiento (en caso de que ésta sea la encargada de la integración de personal recién ingresado en la organización), proporcionarles al número de empleados vinculados al programa de integración.
  - ✓ Costo de tiempo que el supervisor de la dependencia solicitante invierte en la ambientación del empleado recién ingresado en su sección.
- Costo de desvinculación
  - ✓ Gasto de la dependencia de registro de documentación, relativo al proceso de retiro del empleado (anotaciones, registros, comparendos para homologaciones (confirmaciones) ante el Ministerio de Trabajo, Sindicatos, Gremios, etc.) prorrateados por el número de trabajadores desvinculados.
  - ✓ Costo de las entrevistas de desvinculación (tiempo del entrevistador invertido en entrevistas de desvinculación, costos de los formularios, costos de la elaboración de informes correspondientes, etc.)
  - ✓ Costo de las indemnizaciones por el tiempo anterior a la opción dada.
  - ✓ Costo del anticipo de pago relacionado con vacaciones proporcionales, prima proporcional, preaviso (no importa si el empleado lleva a cabo o no la contraprestación).

En esencia, los costos primarios constituyen la suma del costo de admisión más el costo de desvinculación.

- Costos secundarios de la rotación de personal:

Abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte, se refieren a los efectos colaterales inmediatos de la rotación.

Los costos secundarios de la rotación de personal incluyen: efectos en la producción, efectos en la actitud del personal, costos extra-laboral, costos extra-operacional.

- Efectos en la producción
  - ✓ Pérdida de la producción ocasionada por la vacante dejada por el trabajador desvinculado, en tanto que no sea reemplazado.
  - ✓ Producción inferior por lo menos durante el periodo de adaptación del nuevo empleado en el cargo.
  - ✓ Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.
- Efectos en la actitud personal
  - ✓ Imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se retira
  - ✓ Imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se inicia en el cargo.
  - ✓ Influencia de los dos aspectos anteriores en la moral y la actitud del supervisor y del jefe.
  - ✓ Influencia de esos dos aspectos en la actitud de clientes y proveedores.
- Costo extra laboral
  - ✓ Gastos de personal extra u horas extras necesarios para cubrir la vacante que se presenta o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.



- ✓ Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado
- ✓ Elevación del costo unitario de producción por la deficiencia media provocada por el nuevo trabajador.
- ✓ Tiempo adicional del supervisor invertido en la integración y el entrenamiento del nuevo trabajador
- Costo extra operacional
  - ✓ Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.
  - ✓ Costo adicional de lubricación y combustible, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.
  - ✓ Costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, etc., que se elevan más, debido al índice reducido de producción del nuevo trabajador.
  - ✓ Aumento de accidentes y en consecuencia, de sus costos directos e indirectos, debido a la mayor intensidad en el periodo de ambientación inicial de los recién admitidos.
  - ✓ Aumento de errores, desperdicios y problemas de control de calidad causados por la inexperiencia del nuevo trabajador.

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de la rotación de personal podrán aumentar o disminuir de acuerdo con el nivel de los intereses de la organización. Lo importante de estos datos, además de su valor cuantitativo y cualitativo, es la toma de conciencia de los dirigentes de la organización sobre los efectos profundos que la rotación de personal produce no solo en las organizaciones sino también en la comunidad y el individuo.

- Costos terciarios de la rotación de personal:

Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los secundarios son

cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables. Entre dichos costos se cuentan: costos de inversión extra, pérdidas en los negocios.

- Costo de inversión extra
  - ✓ Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación de equipo, mantenimiento, reparaciones con respecto al volumen de producción.
  - ✓ Aumento de salarios pagados a los nuevos empleados y por tanto, incremento de reajustes a los demás empleados cuando la situación del mercado laboral es de oferta, lo que intensifica la competencia y la oferta de salarios iniciales más elevados en el mercado de recursos humanos
- Pérdidas en los negocios
  - ✓ Se reflejan en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionados por la falta de calidad de los productos o servicios prestados por empleados inexpertos en periodo de ambientación.

Se proporciona información de la estructura de la institución en estudio con el objetivo de brindar de manera más amplia información que servirá para entender la magnitud del problema.

#### ➤ Breve Reseña Histórica del Instituto San José del Carmen

Con el objeto de dar respuesta al carisma de la congregación de Carmelitas de San José en el campo de la educación y la urgencia de formar integralmente a los niños y jóvenes, nace el instituto San José del Carmen el 14 de febrero de 1963 en la colonia la campaña de Tegucigalpa.

Este centro educativo se inició con 15 alumnos distribuidos en preescolar, primer y segundo grado ha ido creciendo año con año hasta contar en la actualidad con 1600 alumnos distribuidos en los niveles educación pre-básica, básica y media.

La educación es esencial para la transformación de nuestro país por lo que la preocupación más importante del Instituto San José del Carmen es educar para la vida y es así como involucran a todos los miembros de la comunidad educativa en el desarrollo del programa de educar en valores tanto humanos como cristianos sin descuidar al alto nivel académico. Contando con todo lo necesario para lograr este objetivo de formación integral.

## Misión, Visión, Valores y Estrategia del Instituto San José del Carmen

- Misión:

El Instituto San José del Carmen inspirado en la misión evangelizadora de la iglesia católica y el carisma propio de la congregación de las Carmelitas de San José, ofrece educación integral y de calidad, a niños y jóvenes de la sociedad hondureña, que es a la vez portadora de valores profundamente morales, éticos y espirituales.

Para lograrlo estimulados el perfeccionamiento de nuestro personal docente, las relaciones de trabajo armoniosas y promovemos sólidos principios de integridad, ética y equidad.

- Visión:

Ser una comunidad educativa de excelencia, transmisora y portadora de valores humanos, cristianos y científicos. En el cual todo alumno egresado se forme e identifique como auténtico cristiano, ciudadano de principios y valores, que aporten a la sociedad justicia, amor y paz en el área donde se desenvuelvan, siendo con ello artífice de una nueva Honduras.

- Valores

- ✓ Fe: Creer para ver es la consigna, fortaleciendo la espiritualidad hacia la plena confianza en un Dios vivo, real y presente en la vida de cada ser humano.
- ✓ Amor: Es el valor humano que enmarca la vida de todo miembro de esta Comunidad Educativa. Más allá de ser un sentimiento, se define como una decisión, que se refleja en acciones concretas en el quehacer cotidiano de cada persona, caracterizadas por el respeto, la comunicación, la honestidad, la tolerancia y la solidaridad.
- ✓ Respeto: Es conocer, aceptar, entender y valorar la dignidad y autenticidad de cada ser, a partir de su individualidad, manejando los límites propios en relación los otros con miras a desarrollar una sana convivencia.
- ✓ Comunicación: Se define como el intercambio e interacción con otros a nivel expresivo (gestual, verbal o corporal), siendo fundamental el buen uso del lenguaje, el correcto vocabulario y el buen trato al expresar. Dentro de este proceso es fundamental aprender a

escuchar, ser receptivo y crítico en lo positivo.

- ✓ Responsabilidad: Es el compromiso que se adquiere consigo mismo de manera autónoma, para lograr la satisfacción del deber cumplido, llegando a un sentido de participación en el que existe la voluntad para intervenir con sentimiento de pertenencia en las diferentes actividades institucionales.
- ✓ Orden: es el valor humano que conduce al cuidado de sí mismo (presentación personal – uniforme...) y sus elementos personales (pupitre, cuadernos, materiales, etc.). De igual manera, al aprovechamiento de los diferentes espacios físicos y recursos de toda índole (aulas, muebles, zonas verdes, comedor, oficinas, transporte) Esto es: “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”.
- ✓ Disciplina: este valor está definido en nuestra Institución mediante la frase: “un momento para cada cosa y cada cosa en su momento”. Lo anterior, permite a cada ser humano aprovechar y disfrutar con sentido tanto las oportunidades como las experiencias de vida.
- ✓ Familia: Se refiere al concepto de unión, apoyo, compañía fraternidad, compromiso y participación dentro del interior de la Comunidad Educativa proyectándose hacia el Municipio y el país.
- Estrategia

El instituto en estudio tiene como pilar fundamental la formación integral educando para la vida mediante valores tanto humanos como cristianos sin descuidar al alto nivel académico.

- En lo Humano:
  - Actualización permanente para todo el cuerpo docente
  - Escuela para padres
  - Formación de grupos de apoyo de padres de familia por sección
  - Charlas formativas
  - Encuentros familiares
  - Retiros espirituales para padres de familia, docentes y alumnado en general

- Actividades extracurriculares.

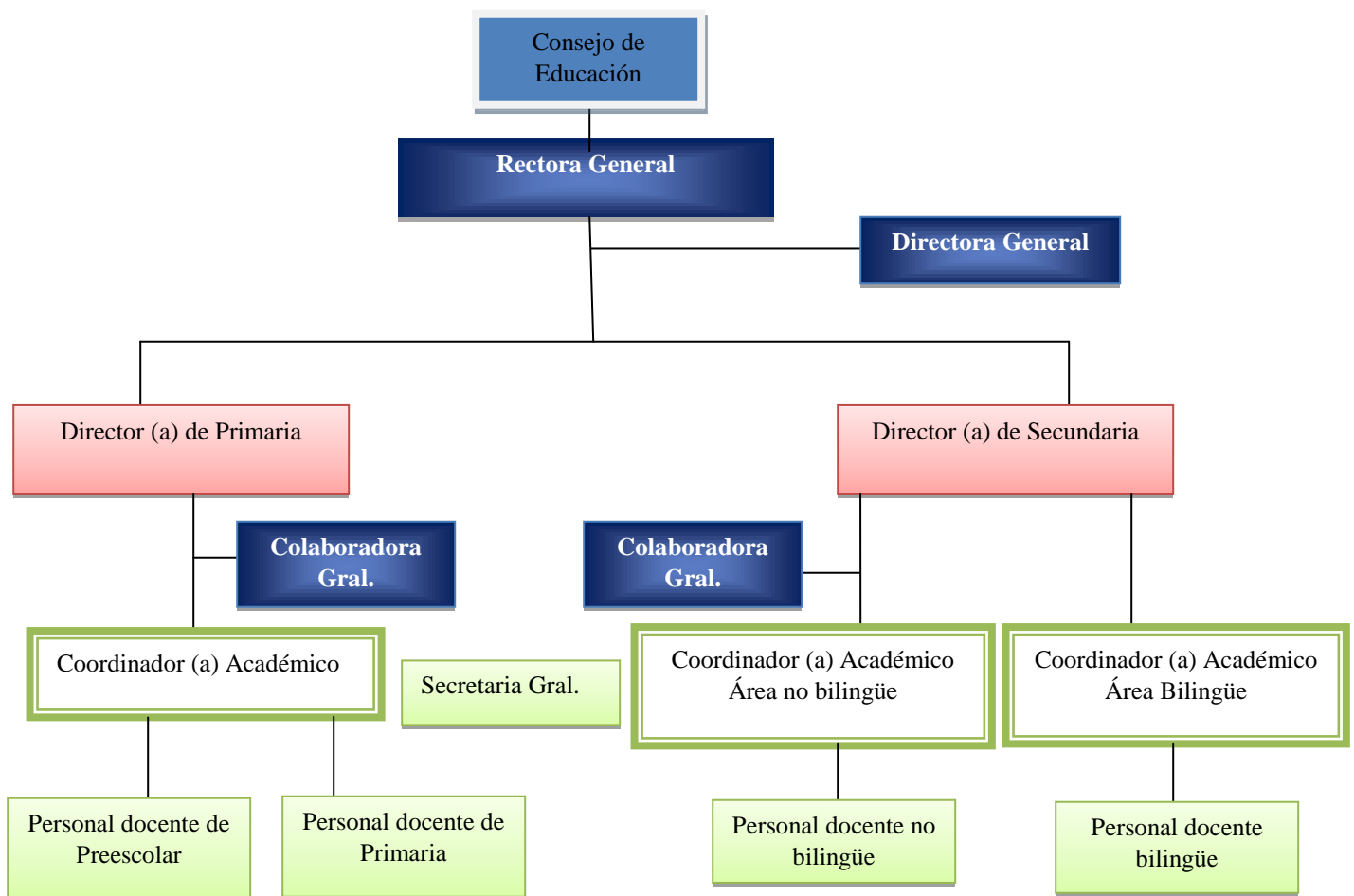
- En la estructura física:

Edificio amplio con aulas climatizadas y acondicionadas pedagógicamente.

- En lo tecnológico:

Implementación de la Plataforma Educativa en Internet para estar al paso con las nuevas tecnologías de la información.

### Organigrama Instituto San José del Carmen



**Figura 2. Organigrama San José del Carmen Bilingual School**

Fuente: Dirección General

El San José del Carmen es un instituto de educación pre-básica, básica y media con años de funcionamiento en Tegucigalpa. En los últimos tres años se ha identificado por parte de las autoridades del instituto, la rotación constante de personal precisamente en el área bilingüe con mayor frecuencia. Es por ello que se enfocará esta investigación en esta área con el fin de encontrar los factores que determinan la rotación de personal y así poder aportar posibles soluciones que beneficien a la institución como al alumnado y al personal potencial de la institución.

## 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

A continuación se hace un análisis sobre el entorno en el cual está planteado el problema de estudio en esta investigación analizando el entorno en tres niveles: a nivel mundial, a nivel de país y dentro de la organización objeto de estudio.

### 2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO – ENTORNO

El trabajo aparece como tal desde los inicios de la historia del hombre. Para entonces y tiempos posteriores se consideró el trabajo humano como una actividad propia de castigo y/o degradante de la condición social del individuo. Aparece la esclavitud como la forma natural del trabajo, siendo esta utilizada por diversas civilizaciones. Es a mediados del S. XIX con el desarrollo de los sindicatos y la democracia que se abole la esclavitud para dar paso al trabajo asalariado Celis (2003). Mayores oportunidades laborales surgieron en todas las áreas de trabajo y por consiguiente las relaciones de trabajo.

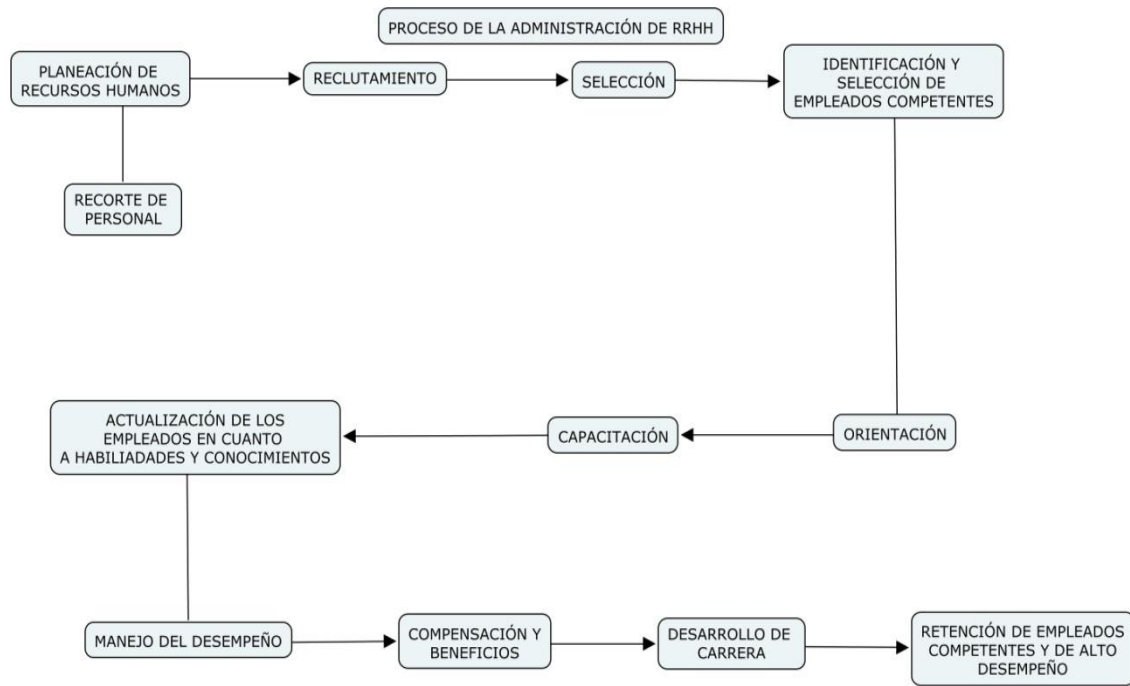
La rotación de personal es un fenómeno recurrente en las organizaciones. Esta fluctuación de personal se puede presentar cuando un empleado no es 100% rentable en el desempeño de su trabajo y es aquí que la empresa procede a la separación del colaborador. Otra razón de la rotación de personal es aquella cuando el empleado decide abandonar la empresa para buscar mejores salarios, ambiente de trabajo, oportunidades de plan de carrera, por mencionar algunas. Martínez, Salazar y Díaz (2014) en su trabajo sobre el análisis de rotación de personal afirman:

Si el índice de rotación de personal es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad).

Estudios hechos en empresas extranjeras sobre rotación de personal identifican cinco tipos de salidas de los empleados de las empresas. Según García (1985) citado por Martínez, Salazar y Díaz (2014) estas salidas se pueden agrupar de la siguiente forma:

- Bajas biológicas o Inevitables: esto se refiere a las bajas que se producen en la empresa por motivos de muerte, jubilación e incapacidad para el trabajo.
- Bajas socialmente necesarias. Es cuando se le debe dar baja a un empleado por haber cometido un acto ilegal como fraude, robo, etcétera.
- Bajas por motivos personales: Son aquellas bajas promovidas por voluntad del trabajador y causadas por la incidencia de factores propios de su vida personal.
- Bajas por motivos laborales: Son aquellas bajas promovidas por los propios trabajadores pero por razones como: motivos salariales, afectación de las condiciones ambientales anormales, laborar en tareas no acordes con la calificación poseída o con los intereses profesionales u otros similares, no cumplir con el perfil y competencias que se requieren en la organización.
- Bajas por decisión de la propia Empresa: Son aquellas bajas donde la decisión es tomada por la empresa y no por el trabajador, y a las cuales tiende a concedérsele un carácter positivo o favorable para el trabajo de la empresa, se agrupan las bajas por motivos de despido, por indisciplinas, ruptura de contratos, por ineptitud o falta de idoneidad para el puesto, separaciones por racionalización, o vencimiento del plazo de contrato.

Toda empresa se ve en la tarea de emplear estrategias empresariales para controlar las causas de las bajas o rotación de personal. Estas estrategias están conformadas por componentes, uno dependiente del otro. No se puede obviar ninguno de estos componentes cuando se espera alcanzar resultados óptimos. Una buena gestión del talento humano debe prestar atención a cada uno de los componentes contemplados en la administración del recurso humano.



**Figura 3: Proceso de Administración de Recursos Humanos**

Fuente: (Robbins & Coulter, 2009)

Es así que se observa la rotación de personal como parte importante de la correcta administración de recursos humanos. Para que la desvinculación o rotación de personal se encuentre dentro de los niveles adecuados se debe prestar atención a cada uno de los componentes expuestos anteriormente (Fig.1) sin obviar alguno; de no ser así, se podrá presentar la rotación como pérdida para la empresa. De acuerdo a un artículo expuesto por Vargas en la página web de Expansión CNN, una encuesta aplicada en empresas mexicanas por el Grupo Regus, 8 de cada 10 trabajadores mexicanos consideran cambiar de trabajo (2011, 11 de febrero).



### 2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO – ENTORNO

El capital humano es uno de los recursos más importantes con los que cuentan las empresas en Latino América. De acuerdo a un artículo presentado por la CEPAL se hace la siguiente referencia en cuanto al capital humano:

El análisis de las dotaciones de capital humano de los países de América Latina y el Caribe pone de manifiesto una situación de atraso con respecto a otras regiones. Sin embargo, cabe precisar que existen grandes diferencias entre países, que se han reducido en las últimas décadas gracias a un proceso de convergencia regional.

Es así que podemos evidenciar que aun refiriéndonos a la misma zona (América Latina) la gestión del capital humano varía de país a país, es por esta razón que la rotación de personal podrá aparecer como problema en unos y no en otros. La Rotación de Personal es determinante para todas las empresas, ya que cualquier estrategia de calidad, productividad o mejoría en el empleo requiere de mano de obra estable, capacitada, que no se aprovecharía al encontrarse con gran movilidad, debido a que los empleados no desarrollan en forma plena la solidaridad de grupo ni capitalizan el conocimiento adquirido. Hernández, Y. Hernández G y Rojas J (2008).

Son incontables los estudios que se han hecho en torno a la rotación de personal como tal, se menciona a continuación el aplicado en la empresa SABRITAS, sucursal Piedras Negras, en el estado de Coahuila, México. Dicho estudio arrojó como resultado que la causa de la rotación de personal tiene su génesis en dos factores: la baja remuneración económica por la empresa en mención y por la poca motivación de los empleados debido a la mala relación entre empleado – jefe Martínez, Salazar y Díaz (2014). Cabe mencionar que estos fueron los hallazgos en esta investigación y no quiere decir que estas razones sean las mismas para todas las empresas en todos los países.

### 2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

En Honduras la rotación de personal no es considerada como un problema o no se le da la importancia que este fenómeno amerita. Esto se debe a que muchas de las empresas no cuentan con un manual de gestión del talento humano contemplado en un plan estratégico de recursos humanos. Una gran parte de los gerentes o propietarios solventa esta situación contratando nuevo personal sin tomar en cuenta las consecuencias que la alta rotación de personal trae a la empresa.

El Instituto San José del Carmen fue fundado por las Hermanas Carmelitas Tedericias de San José un 14 de febrero de 1963. Debido a la gran aceptación y demanda por los servicios educativos que brinda apertura su área bilingüe en febrero de 2005, para dar respuestas a las exigencias de la sociedad de Tegucigalpa y demás municipios aledaños de Francisco Morazán. En los últimos tres años el Instituto ha presentado alta rotación de personal con mayor influencia en su área bilingüe, aun cuando es política de la dirección del mismo; el tomar la decisión de separar al colaborador solo cuando éste no sea más rentable para la institución.

El proceso de selección, reclutamiento y contratación de personal se da en combinado por los coordinadores académicos y la directora del Instituto. El San José del Carmen no cuenta con un manual de personal que dicte los parámetros o con un departamento de recursos humanos que se encargue de llevar estos procesos, por consiguiente desde que el problema de rotación apareció las soluciones brindadas se han dado por el empirismo de las autoridades.

Las autoridades del San José del Carmen se han preocupado siempre por mantener a su personal capacitado e informado. Ahora ante dicha problemática solicitan esta investigación con el propósito de encontrar los factores que la originan y así implementar las líneas de acción que surjan de la misma.

## 2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

### ➤ Teorías de las Relaciones Humanas

Elton Mayo en sus aportes a la psicología industrial realizó varios estudios o experimentos en la fábrica Western Electronic, Hawthorne.

- El primer experimento (1924 – 1927) consiste en los efectos de la iluminación en la productividad de los empleados en los diferentes departamentos de la compañía. Se acondicionaron dos habitaciones, una experimental, donde la intensidad de la iluminación era constantemente controlada. Algunas jornadas la iluminación iba de excesivamente brillante a muy tenue. A pesar de las variaciones en la intensidad en la iluminación la productividad aumento. Y la otra habitación de control donde la iluminación fue constante también tuvo aumento en la productividad.
- El segundo experimento (1927 – 1929) se enfocó en los periodos de descanso. Se seleccionaron a cinco individuos para este experimento. El experimento duró tres años y

durante este tiempo los investigadores encontraron que la productividad aumento cada vez que los cambios se aplicaban. Los investigadores concluyeron que los resultados no dependían de los cambios en las condiciones físicas de trabajo.

- El tercer experimento (1928 – 1930) envolvía las entrevistas a los empleados involucrados en los diversos experimentos. Los investigadores deseaban encontrar los factores ajenos a los físicos que contribuían al incremento en la productividad. Este experimento llevo a los investigadores a concluir que la alta moral estuvo presente durante el tiempo de las entrevistas con los empleados debido a que estos se sentían especiales ya que se les estaba prestando atención. El haberles solicitado participar en varios experimentos hizo sentir a los empleados que alguien se había interesado en ellos. Durante el tiempo que duro este experimento los empleados desarrollaron buenas relaciones interpersonales formando buenos grupos de trabajo. Los investigadores también encontraron que la buena dinámica y normas de grupos contribuyo al incremento en la productividad.
- El cuarto experimento (1932) una sala de observación del montaje de terminales. Este experimento tomo a catorce empleados del sexo masculino divididos en tres sub grupos. Los catorce hombres fueron colocados en un salón especial donde las condiciones de trabajo eran iguales a las de la sala de ensamblaje. Los investigadores encontraron que los empleados establecieron sus propias reglas, patrones de conducta y niveles de producción. Los supervisores no podían controlar este tipo de comportamiento en los empleados. Las normas de producción eran más importantes que los incentivos salariales.
- El quinto y último experimento (1936) se llevó a cabo después del estudio de la sala de observación de ensamblaje. Este experimento se concentró en mejorar la comunicación en la compañía y desarrollar un programa intensivo de asesoría y acompañamiento para mejorar las relaciones entre los empleados. Kermally (2005)

➤ Teoría de la motivación – higiene por Frederick Irving Herzberg<sup>1</sup>

Herzberg y sus colaboradores sustentan dos puntos muy importantes:

---

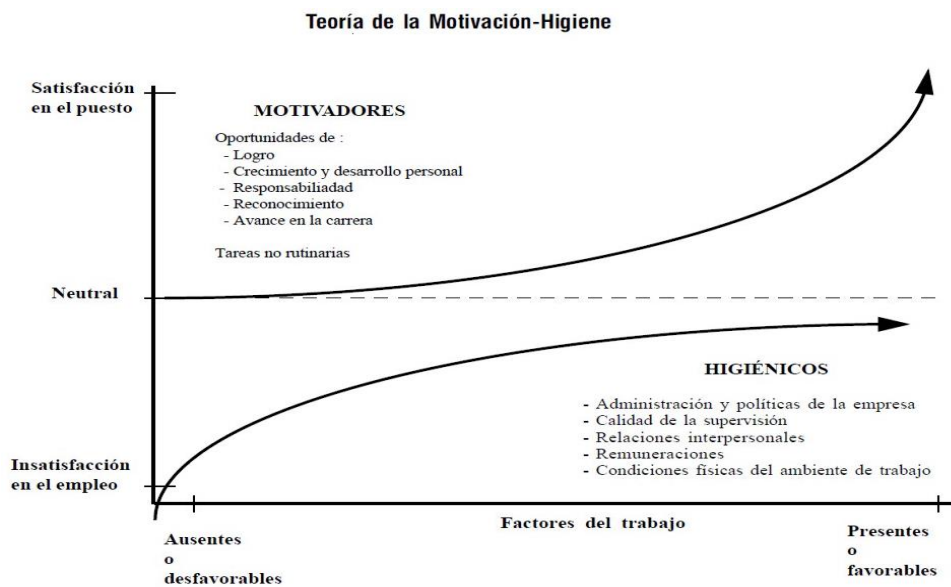
<sup>1</sup> Frederick Irving Herzberg: Una de las más destacadas figuras de la Psicología Social e Industrial. Padre de las teorías de la motivación y del enriquecimiento del trabajo.

La motivación en los ambientes laborales se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos. Los primeros, asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguraban experimentar en sus trabajos y que atribuían al contexto de sus puestos de trabajo. Herzberg denominó a estos factores de higiene, porque actuaban de manera análoga a los principios de la higiene médica: eliminando o previniendo los peligros a la salud. Los factores de higiene abarcan aspectos tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, y las políticas y prácticas administrativas de la empresa, entre otros Plumlee (1991) citado por Manso (2006). De acuerdo con Herzberg, cuando dichos factores no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el empleado logre satisfacción. Sin embargo, cuando están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación sino que sólo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción.

El segundo conjunto de factores se asociaba con las experiencias satisfactorias que los empleados experimentaban y que tendían a atribuir a los contenidos de sus puestos de trabajo. Herzberg denominó a este tipo de factores motivadores. Entre éstos se incluyen aspectos tales como la sensación de realización personal que se obtiene en el puesto de trabajo, el reconocimiento al desempeño, lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza, la mayor responsabilidad de que se es objeto por parte de la gerencia, y las oportunidades de avance profesional y de crecimiento personal que se obtienen en el trabajo, entre otros. Herzberg sostuvo que, si estos factores están presentes en el puesto de trabajo contribuyen a provocar en el empleado un elevado nivel de motivación, estimulándolo así a un desempeño superior. Este hallazgo le permitió a Herzberg establecer uno de los principios más importante en el campo de la motivación laboral: la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes. Cuando mucho, los factores de higiene no producen ninguna satisfacción y pueden generar insatisfacción. Por el contrario, los motivadores dan origen a satisfacciones y, en el peor de los casos, no crean insatisfacción.

El aporte más importante de la teoría de la motivación - higiene fue permitirle a Herzberg presentar al mundo empresarial dos revolucionarias ideas. La primera de ellas, que, siendo la satisfacción y la insatisfacción laboral dos dimensiones distintas e independientes, las estrategias motivacionales que se habían venido empleando, tales como mejorar las relaciones humanas,

aumentar los incentivos salariales, y establecer condiciones adecuadas de trabajo, eran incorrectas; tales elementos no generan una mayor motivación, cuando mucho sólo actúan previniendo o eliminando la insatisfacción. La segunda idea fue sostener que el solo aumento de los salarios, sin que la gerencia se preocupara de las condiciones en que se realizan las tareas, no sirve para motivar. De acuerdo con Herzberg, en la medida en que el dinero se convierte en un factor estándar en el trabajo, pierde inmediatamente su capacidad motivadora, pudiendo engendrar una peligrosa semilla entre los empleados: incentivarlos a abrigar más altas expectativas respecto del período venidero de reajustes salariales.



**Figura 4: Esquema teoría de la motivación - higiene**

Fuente (Manso, 2006)

Las diferentes investigaciones realizadas sobre el tema de rotación de personal reflejan que se han centrado en identificar o buscar variables específicas que determinen el porqué, de este fenómeno se da con frecuencia en las organizaciones y muchas veces pasa desapercibido, al grado de no tener en cuenta el costo que ocasiona para la misma.

Las diversas teorías y modelos sobre rotación de personal muestran que este problema se manifiesta por factores como: insatisfacción laboral y económica; tensión laboral, exceso de trabajo, ofertas externas, compromiso individual etc. Ello conlleva a una rotación de personal hasta voluntaria por parte del colaborador. El modelo económico de trabajo de Hulin, Roznowski

y Hachiya (1985). Concluyen que la perspectiva del mercado laboral, tales como el índice de desempleo, pronostican con mejor consistencia la rotación de personal. También sostienen en su modelo que las oportunidades laborales pueden directamente inducir en la rotación de personal, debido a que los empleados dejan un trabajo cuando están seguros de una alternativa laboral y no por conjetura de que existe una probabilidad de trabajo.

➤ Teoría de las necesidades de Maslow

Maslow<sup>2</sup> brinda la jerarquía de las necesidades del ser humano en una pirámide que cuenta en su base con las necesidades principales de las personas, las fisiológicas, seguidas de la necesidad de seguridad. Después se aprecia la necesidad de ser aceptado y de pertenecer. El ser reconocido es el cuarto escalón, y en la punta de la pirámide se encuentra la autorrealización Sada (2006).

Esta teoría está relacionada con las teorías de Herzberg, debido a que ambas han sido utilizadas por estudiosos para descubrir los orígenes y efectos de la motivación.



**Figura 5: Pirámide de las necesidades de Maslow**

Fuente (Sada 2005)

---

<sup>2</sup> Abraham Harold Maslow (1908-1970) es mundialmente recordado por su trabajo en el campo de la psicología, particularmente por sus estudios sobre la motivación de las personas en base a su jerarquía de necesidades.

➤ Teoría de la Atribución

Planteada por Heider<sup>3</sup> para explicar las diferentes formas en que se juzga a las personas, dependiendo de qué significado se aplique a un comportamiento dado. Determina si un comportamiento observado fue causado ya sea internamente (bajo el control de la propia persona) o externamente (son el resultado de causas externas) Por ejemplo si un joven gana en una competencia de carreras, usted podría decir que fue porque entrenó mucho y se preparó con constancia. Esto sería una atribución interna. Sin embargo si usted atribuye el hecho que el joven haya ganado la competencia a que no hubo competencia, que los demás participantes no se encontraban preparados, entonces usted estaría aplicando una atribución externa López, J. G. (2006 p. 219).

Según Heider los factores que influyen en la determinación:

Distintividad: si el comportamiento es usual o inusual dependiendo si es causado de forma interna o externa. Si es una situación externa se considera inusual, de lo contrario se considera usual.

Consenso: sucede cuando las personas reaccionan de la misma forma ante diferentes situaciones. Si el consenso es alto, entonces la atribución que se espera es externa, si es baja es interna.

➤ Teoría de McClelland<sup>4</sup> (McClelland, 1989)

Según McClelland existen tres tipos de motivación: logro, poder y afiliación Amorós, E. (2007 p. 52)

- Logro: se entiende como el impulso de sobresalir, de tener éxito. Conduce a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan

---

<sup>3</sup> Fritz Heider (1896 - 1988) fue un psicólogo austríaco. La teoría de la atribución de Heider es un método que se puede utilizar para evaluar cómo la gente percibe el comportamiento de sí mismo y de las demás personas.

<sup>4</sup> David Clarence McClelland (Mt. Vernon, Estado de Nueva York, 20 de mayo de 1917 – 27 de marzo de 1998), psicólogo estadounidense. Se destacó por su labor en la teoría de la necesidad.

por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan retroalimentación constante sobre su actuación.

- Poder: es la necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por que predominen sus.
  - Afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.
- Teoría X y Teoría Y de McGregor<sup>5</sup>

Es una teoría que tiene una amplia difusión en la empresa. La teoría X propone que los individuos son perezosos y que evitan las responsabilidades que deben ser motivados a través del castigo. La teoría Y supone que el esfuerzo es algo común en el trabajo y que el compromiso con los objetivos deduce una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades. Luego, se propuso la teoría Z que hace incidencia en la participación en la organización Chiavenato (2009).

Douglas Mc Gregor sistematizó el pensamiento de muchos administradores y les puso nombre a las formas tradicionales que los gerentes ocupan para explicar el comportamiento de sus trabajadores. Llamó teoría X al concepto en el que los gerentes consideran que al trabajador no le gusta trabajar, piensan que es necesario forzar, controlar y dirigir amenazando con castigos para que se logren los objetivos y en donde se piensa que el individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad ante todo.

---

<sup>5</sup> Douglas McGregor (Detroit, 1906 - 1964), economista de Estados Unidos. identificó un camino de crear un entorno en el que los empleados se sienten motivados a través de la dirección de referencia, y el control o la integración y el autocontrol, que él llamó la Teoría X y Teoría Y, respectivamente.



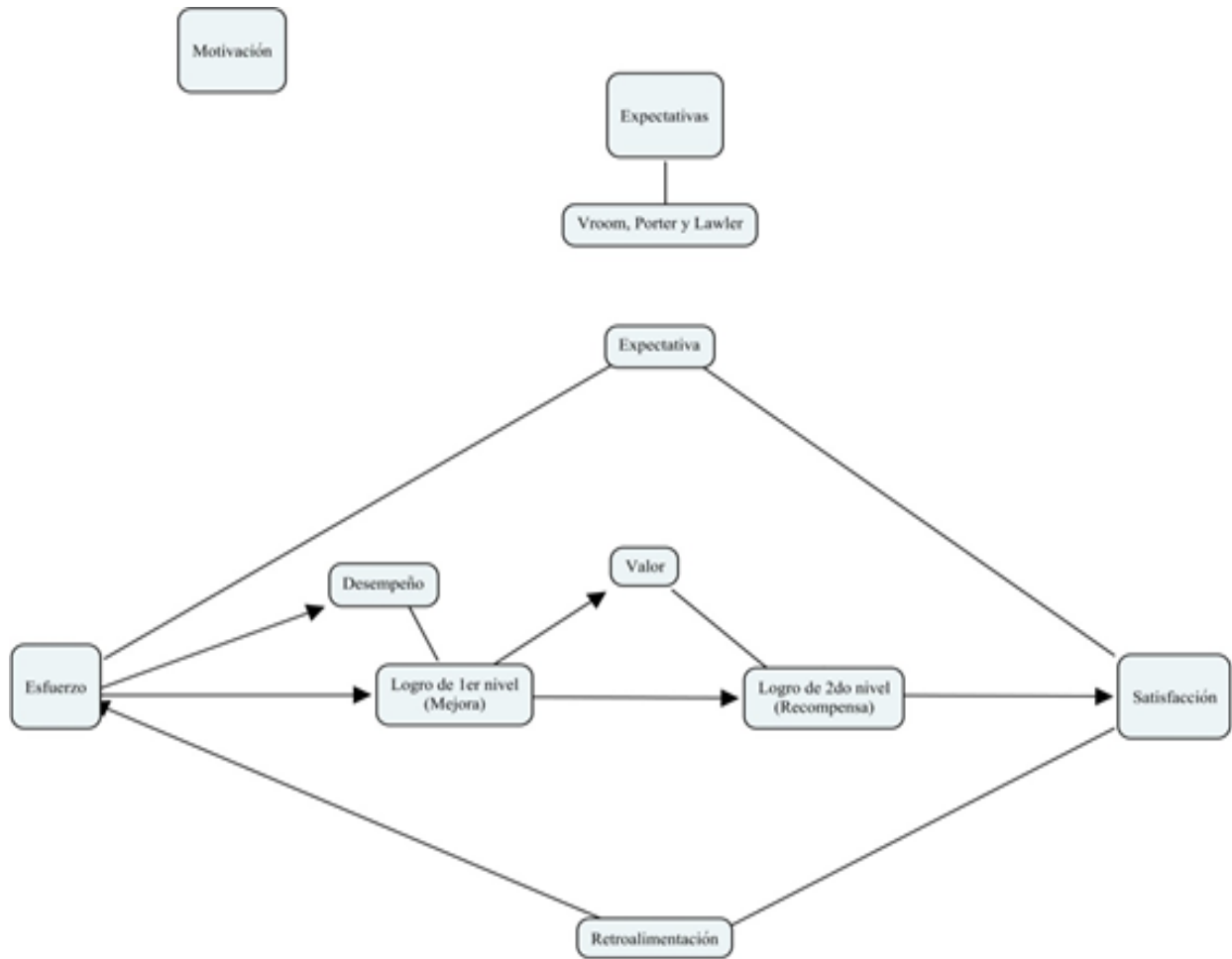
Mc Gregor en cambio llamó Teoría Y a aquella forma de pensar de los directivos en la que se considera que nos es necesaria la coacción o la amenaza para conseguir que los individuos se esfuercen para lograr los objetivos, los trabajadores se piensa, buscan responsabilidades, la mayoría poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que le serviría a la organización para resolver sus problemas.

Tabla 1: Comparación de Teorías

Hipótesis X	Hipótesis Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La gente no quiere trabajar.</li> <li>- La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida.</li> <li>- La gente tiene poca creatividad.</li> <li>- La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad.</li> <li>- La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente.</li> <li>- La gente prefiere autonomía.</li> <li>- Todos somos creativos en potencia</li> <li>- La motivación ocurre en todos los niveles</li> <li>- Gente Motivada puede auto dirigirse.</li> </ul>

➤ Teorías de las expectativas

Vroom, Porter y Lawler desarrollaron otro tipo de teorías de la motivación humana basada en las expectativas, las cuáles se apoyan en procesos cognoscitivos. Para Vroom la motivación está determinada por el valor de ciertos resultados particulares, las expectativas (las probabilidades subjetivas de conductas y resultados) y la creencia de que los resultados del primer nivel conducen a los resultados del segundo nivel. Es decir suponer que si se cumple con ciertos estándares de desempeño se obtendrán ciertos beneficios laborales. Porter y Lawler desarrollan más el modelo de Vroom. Para ellos aunque las personas le den un alto valor a una recompensa y consideren que existe una alta probabilidad entre el esfuerzo y la recompensa, dedicándole a la tarea mucho esfuerzo, esto no significaría que se produzca un alto desempeño. Es probable que el desempeño pueda estar afectado por el hecho de que se carezcan de capacidades o cualidades para desempeñar la tarea, se perciba de manera equivocada el rol a desempeñar y en consecuencia el desempeño sea deficiente Chiavenato (2009).



**Figura 6: Teoría de las expectativas de Vroom, Porter y Lawter**

Fuente: Chiavenato (2009)

### 2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

- Rotación de personal: el proceso de rotación de personal se utiliza para indicar la entrada y salida de personal de una empresa. Esta rotación se origina por factores internos o externos que son determinantes de este fenómeno y que a la vez genera el abandono voluntario o involuntario del personal en las organizaciones (Dessler, 2009, p.321)

- Selección de personal: se refiere a la forma que se utiliza para preseleccionar al personal que se pretende contratar; para llevar a cabo este proceso se pondrán en práctica una serie de técnicas, procedimientos, aplicación de pruebas, medición del conocimiento y verificación de antecedentes. (Dessler, 2009, p.212)
- Reclutamiento de personal: consiste en seguir una serie de pasos o procedimientos que se requieren para poder elegir al candidato más eficaz que demanda la compañía, como ser: pronosticar las necesidades de personal, pronosticar la oferta de candidatos internos y externos e incluir una reserva amplia de aspirantes y poder decidir que puestos se cubrirán y a quien se le hará el ofrecimiento. (Dessler, 2009, p.172)
- Capacitación: “significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo.” (Dessler, 2009, p. 295)
- Remuneración: Son las formas de retribución destinadas a los trabajadores derivadas de su empleo. Estas a la vez pueden ser pagos monetarios directos y pagos monetarios indirectos. (Dessler 2009, p. 422)
- Encuesta de salida: se refiere a una serie de preguntas normalmente cortas que se le hacen al colaborador con el fin de determinar la causa de la salida de la organización.
- Clima laboral: es la relación que se da o el ambiente que se genera entre todos los miembros de una empresa sin importar cuál sea su tamaño o giro. (Dolan- Schuler, 2007, p.107)
- Cultura organizacional: es el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros. (Dolan- Schuler, 2007, p. 108)
- Satisfacción laboral: es la conformidad que siente una persona en relación a su trabajo en sí y al entorno laboral al cual pertenece. (Dolan- Schuler, 2007, p. 212)
- Insatisfacción laboral: es la no conformidad en el desempeño de sus funciones y esto se debe a diferentes factores que a la vez pueden ser muy complejos porque de repente lo que a un individuo no le satisface a otro puede ser que sí. En consecuencia esto afecta no

sólo a la persona que lo padece sino que también a la empresa. (Dolan- Schuler, 2007, p. 220)

- Empatía laboral: es la capacidad o habilidad que permite a una persona entender el estado de ánimo de otra persona sin necesidad de que se lo digan y ponerse en su lugar en distintas situaciones tanto personal como profesional. (Dolan- Schuler, 2007, p. 235)
- Empoderamiento: el empoderamiento en el lugar de trabajo es sinónimo de satisfacción y compromiso laboral, los empleados con autoridad tienen más probabilidad de creer en la misión y los valores de organización por lo que buscan en todo momento que la visión de la empresa llegue a su fiel cumplimiento. Un empleado empoderado de su trabajo es un miembro menos sujeto a la rotación. (Dessler, 2009, p.440)
- Oferta laboral: la oferta de trabajo está compuesta por los trabajadores quienes venden sus servicios, la interacción de ambas determina los salarios en el mercado laboral, aquel donde los individuos intercambian servicios.
- Plan de carrera: es el proceso deliberado mediante el cual una persona adquiere conciencia de sus habilidades, intereses, conocimientos, motivaciones y otras características personales, y a través del cual se establecen planes de acción para alcanzar metas específicas (Dessler, 2009, p. 684)
- Despido: es la separación involuntaria del empleado.
- Renuncia: es la separación voluntaria del colaborador.
- Rotación interna. Se define como el número de trabajadores que cambian de puesto, sin salir de la empresa.
- Transferencia: Se entiende por ésta, el cambio estable a otro puesto, no supone mayor jerarquía, ni mayor salario.
- Ascensos: Puede considerarse como el cambio de un trabajador a un puesto de mayor importancia y salario.

- Promociones: Se entiende por éstas, el cambio de categoría, consecuentemente, un incremento del salario del trabajador, sin cambiar de puesto.
- Descensos: Consiste en el paso de puestos de mayor importancia y salario, a otros, que suponen características inferiores en estos dos elementos.
- Rotación externa. Se refiere a la entrada y salida de personal de la organización, ésta se puede dar en casos como son: la muerte del trabajador, jubilación, incapacidad permanente, renuncia del trabajador, despido, mala selección e inestabilidad familiar; entre otras.

## 2.4 INSTRUMENTOS

No se cuenta con instrumentos en la empresa: Manual de contratación y selección de personal, políticas internas expresadas en papel.

- Tabla 2: Matriz operacional de variable

Objetivo General	Objetivos Específicos	Hipótesis	Definición Conceptual	Definición Operacional
Determinar los factores internos y externos que ocasionan la rotación de capital humano en el San José del Carmen Bilingual School, partiendo del estudio de indicadores internos y externos que demuestren su existencia en la institución y de esta forma plantear posibles líneas de	Realizar un estudio para conocer los motivos que dan lugar a la alta rotación del talento humano en la Institución. Analizar las debilidades encontradas en el estudio, que provocan la rotación de talento humano, proponiendo alternativas de solución para reducir el problema.	<b>H<sub>1</sub></b> El 50% de los empleados consideran que el salario es un factor determinante para permanecer en la institución. <b>H<sub>0</sub></b> El 50% de los empleados consideran que el salario no es un factor determinante para permanecer en la institución.	La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. Chiavenato (1994, p.148). Es la conformidad que siente una persona en relación a su trabajo en sí y al entorno laboral al cual pertenece (Dolan – Schuler, 2007, p. 212) Disposición para hacer algo,	La salida voluntaria e involuntaria del empleado en una organización. Actitud del trabajador frente a su propio trabajo, esta actitud puede estar determinada por valores creencias y deseos que le impulsan a cumplir un objetivo.

acción.	Preparar y proponer las recomendaciones que contribuyan a reducir el problema de la alta rotación de talento humanos		condicionada por la capacidad de la acción para satisfacer alguna necesidad. De Cenzo (2001, p.526).	
---------	--	--	--	--

## CAPÍTULO III METODOLOGÍA

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

#### 3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Según Hernández, Fernández y Baptista, se define variable a la propiedad que tiene una variable que puede medirse u observarse (2010, p. 93)

Tabla 3: Matriz del instrumento.

Variables	Indicadores	Ítems
Satisfacción laboral	Interés en torno al conocimiento de la organización	Le socializaron la estructura organizativa del centro educativo
		La estructura del centro educativo está debidamente definida
		Los cambios organizacionales del centro educativo son para mantener la seguridad laboral
	Condiciones ambiente de trabajo	La ubicación de la Institución ofrece las condiciones de seguridad
		Dispongo de suficiente espacio para trabajar
		El nivel de ruido en mi área me permite concentrarme en mi trabajo
		Las condiciones de limpieza, higiene y aseo son las adecuadas en mi unidad de trabajo
		Se cuenta con las condiciones adecuadas y necesarias para la prevención de riesgos laborales
		Dispongo de los implementos y equipo para la prevención de accidentes en el trabajo
		Se me da orientación de cómo evitar los riesgos en el trabajo
		He recibido capacitación sobre seguridad e higiene en el trabajo
		La información sobre prevención de riesgos laborales es variada y completa
		Pienso laborar por mucho tiempo en esta Institución
		No tengo interés de trabajar en otro lugar

Relación Colaborador – Jefe	Mi jefe me trata con respeto y amabilidad
	Mi Jefe está al corriente de las actividades que realizo
	Mi jefe tiene la habilidad para tratar con las personas efectivamente
	Mi Jefe nos escucha y toma en cuenta las sugerencias que le hacemos
	El estilo de mi Jefe influye positivamente en mi
	Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo
	Las personas se sienten en libertad de dar al jefe, una opinión honesta aunque sea negativa.
	Puedo hablar libremente con mi jefe aun cuando estoy en desacuerdo con él.
	Cuando cometo un error, mi jefe me aborda y me orienta adecuadamente para corregir el error
	Cuando las cosas salen bien, mi jefe me reconoce y me motiva a continuar haciendo las cosas correctamente
Mi Jefe participa directamente con sus colaboradores en la solución de problemas en el trabajo	
Organización del Trabajo	Los puestos de trabajo están bien diseñados, de acuerdo a cada una, las funciones que corresponden al cargo
	Cada empleado conoce su trabajo y lo realiza sin ninguna limitación
	La Institución me ha apoyado en desarrollar las competencias laborales para el cumplimiento eficiente de mi trabajo
	Cuento con los materiales, equipos y otros recursos para cumplir con mi trabajo correctamente
	Las cargas laborales en mi área, están bien distribuidas
Reconocimiento y Compensación	Considero que gozar de un plan de retiro es una de las ventajas de trabajar en esta Institución
	Estar en mi puesto de trabajo me genera un sentimiento de satisfacción y autorrealización
	Estar en mi puesto de trabajo, me genera la seguridad de poder optar a otros cargos dentro de la Institución



	Me siento valorado, respetado y motivado en mi trabajo
	Considero que elegí el mejor lugar para trabajar
	Disfruto del trabajo que hago
	Me siento orgulloso de pertenecer a esta institución
Comunicación	Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros y actividades de la Institución
	La Comunicación es divulgada de diversas formas hasta asegurarse que fue correctamente transmitida
	En la Institución se fomenta la comunicación a través de medios formales
	Los medios de comunicación utilizados por la Institución considero que son efectivos
	La comunicación con mi superior es clara y efectiva
	Recibo retroalimentación de parte de mi superior acerca del trabajo realizado
	Mi Jefe inmediato y mis superiores escuchan mi ideas y comentarios
	Tengo acceso a los medios de comunicación internos de la Institución
Colaboración y Confianza	Considero a mis colegas de trabajo como mis amigos
	Cuando tengo problemas en mi trabajo, puedo contar con el apoyo y colaboración de mis colegas
Oportunidades de Logro	La Capacitación que he recibido me ha ayudado a complementar mis competencias laborales
	La Institución se interesa en que los colaboradores participemos en actividades de capacitación que mejoren nuestros conocimientos y habilidades
	Mediante la capacitación recibida he mejorado el rendimiento en el trabajo
Manejo de Conflictos	Los Jefes y colaboradores respetan los diferentes intereses de cada uno
	El procedimiento disciplinario es aplicado consistente y justamente

		Considero que el cumplimiento correcto y adecuado de las obligaciones y responsabilidades, evitan la aplicación del sistema disciplinario
Rotación de personal	Renuncias	Motivos personales son un factor que determinarían su separación de la institución
		El ambiente de trabajo es un factor determinante para una renuncia
	Despido	Conoce que el Instituto despida personal constantemente
		Conoce que el Instituto despida personal injustamente
		Creo que el Instituto al momento de despido no toma en cuenta la ley laboral de honduras
	Salario	El salario y otros beneficios que recibo en esta Institución son apropiados para lo que hago
		El salario es un determinante de su permanencia en la institución

### 3.1.2 HIPÓTESIS

**H<sub>1</sub>** El 50% de los empleados consideran que el salario es un factor determinante para permanecer en la institución.

**H<sub>0</sub>** El 50% de los empleados consideran que el salario no es un factor determinante para permanecer en la institución.

### 3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

La investigación sobre los factores internos y externos que han ocasionado la rotación de personal en el San José del Carmen Bilingual School y como la buena gestión del Talento Humano puede ayudar a disminuir la alta tasa de rotación del mismo que se desarrolló con el propósito de contribuir a la disminución del problema de rotación de personal que presenta el instituto, esperando así obtener el mejoramiento y el buen desempeño del personal de la empresa a través del aporte de líneas de acción, enfocadas en tres pilares fundamentales como ser la selección, contratación y capacitación del personal.

El diseño de investigación utilizado es Mixto, debido a que este recolecta componentes cuantitativos y cualitativos en un solo estudio. Hernández, Fernández y Baptista (2010) citan a Creswell (2005)

“Los diseños mixtos logran obtener una mayor variedad de perspectivas del problema: frecuencia, amplitud y magnitud (cualitativa), así como profundidad y complejidad (cualitativa) (p. 550)”.

### 3.3 MATERIALES

- Papel
- Impresora
- Computadora
- Tinta
- Lápices tinta
- Folders o carpetas

### 3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación se basa en un tipo no experimental ya que se basa en la observación de fenómenos tal y como estos se presentan en su contexto, para luego realizar una evaluación de los mismos sin intervenir o manipularlos durante el proceso Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.149). A su vez, el diseño de la investigación es transeccional o transversal - descriptivo, ya que se recolectan datos en un momento único, con el objetivo de analizar y describir las variables y la relación entre ellas para indagar la frecuencia en una o más variables en una población.

#### 3.4.1 POBLACIÓN

La población es el conjunto de elementos u objetos que poseen la información buscada por el investigador y acerca del cual se harán deducciones. Todos los elementos comparten un conjunto común de características que constituyen el universo para el propósito del problema a estudiar. Es así que la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz et al, 1980) Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 174).

La población de esta investigación son los treinta y cinco docentes que laboran en el área bilingüe del San José del Carmen en las modalidades de educación pre básica (kínder y preparatoria), básica (de primero a sexto grado) y medio (de séptimo a noveno curso). A su vez una población significativa de los docentes que ya no laboran en el instituto que asciende a diez maestros.

### 3.4.2 MUESTRA

“La muestra es un subconjunto de la población que brindara información específica del universo a estudiar.” (Hernández et al., 2010)

El tipo de muestra utilizada es la probabilística de tipo aleatoria simple, así cualquier elemento de la población tiene la oportunidad de ser elegidos.

Se trabajó con el total de la población como muestra debido al tamaño de la misma; siendo esta pequeña (35 docentes que laboran actualmente y 10 que ya no pertenecen a la misma).

### 3.4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

“Unidades de análisis se le denomina casos o elementos.” (Hernández et al., 2010). La unidad de análisis en el estudio está conformada por las personas que forman parte de las muestras seleccionadas en la población, los individuos que llamaremos personal docente , los que laboran en el San José del Carmen Bilingual School en el área de primaria, ya que el problema tiene mayor incidencia en esta área de la empresa.

### 3.4.4 UNIDAD DE RESPUESTA

Ya teniendo definidos la población y la muestra, los resultados son en lo cuantitativo porcentajes y frecuencias; en lo cualitativo análisis.

## 3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

“Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad” (Hernández et al., 2010).

Se ha definido el Instituto San José del Carmen como objeto de investigación, Se utilizaron encuestas tipo Likert la cual consistió en ítems que fueron medidos en la siguiente escala:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

- Totalmente de acuerdo

La aplicación de este tipo de instrumentos y técnicas se hace con el fin de medir variables como satisfacción laboral y rotación de personal. Así también se hizo uso de las técnicas de observación y entrevista, para poder obtener información que las personas no están siempre dispuestas a dar a través de una encuesta o cuestionario.

La directora del instituto está a la disposición de proveer toda la información a su alcance para el desarrollo del proyecto.

### 3.5.1 TIPOS DE INSTRUMENTOS

De los instrumentos a utilizar para encontrar las respuestas a las interrogantes de la investigación se seleccionan los cuestionarios y la entrevista dirigida de donde se procederá a la obtención de información para el estudio.

#### 3.5.1.1 ENTREVISTA

La entrevista está orientada a poder recabar información de una conversación dirigida con la intención de obtener la información necesaria sobre algún tema, en dicha actividad se hace uso de un formato con preguntas y respuestas. El fin de la entrevista es obtener la opinión de los entrevistados sobre algún tema en particular (Kendall & Kendall, 2005).

La finalidad de una entrevista es la de poder conversar e intercambiar opiniones entre la persona que tendrá el rol de entrevistador y la persona que tendrá el rol de entrevistado o también se puede entrevistar a grupos pequeños (Sampieri & Collado, 2010).

La técnica de encuesta para obtener información se basa en el interrogatorio de los individuos, a quienes se les plantea una variedad de preguntas con respecto a su comportamiento, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones, así como características demográficas y de su estilo de vida. Estas preguntas se pueden hacer verbalmente, por escrito, mediante una computadora, y las respuestas se pueden obtener en cualquiera de estas formas (Malhotra, 2008).

Las entrevistas se dividen en (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010):

- Estructuradas: El entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas.

- Semiestructuradas: Se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados.
- Abiertas: Se fundamentan en una guía general del contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla.

### 3.5.1.2 CUESTIONARIOS

El uso de cuestionarios permite la recopilación de información para poder estudiar las actitudes, creencias, comportamiento y características de las personas que laboran en una organización. Los cuestionarios pueden ser utilizados para aplicar una encuesta a una muestra considerable de la población, con el fin de poder detectar problemas (Kendall & Kendall, 2005).

“Un cuestionario, es un conjunto formalizado de preguntas para obtener información de los encuestados” (Malhotra, 2008). Se puede decir que uno de los instrumentos que tiene una mayor aplicabilidad para facilitar la recolección de los datos es el cuestionario, que está formado por una serie de preguntas basadas en variables de las cuales se desea obtener algún tipo de medición, en los cuestionarios se tiene dos tipos de preguntas (Hernández et al., 2010):

- Abiertas: Este tipo de preguntas no delimitan las alternativas de respuesta lo cual puede ocasionar un número elevado de las mismas, en teoría es infinito y puede variar de población en población. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas.
- Cerradas: Contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas, se presentan las posibilidades de respuesta a los entrevistados quienes se deben limitar a contestar en base a las respuestas presentadas. Este tipo de pregunta es la más sencilla de analizar y codificar.

Los objetivos que se persiguen con el uso de los cuestionarios son (Malhotra, 2008):

- Debe traducir la información necesaria en un conjunto de preguntas específicas que los encuestados puedan responder. Este objetivo es un reto ya que es difícil desarrollar preguntas que los encuestados puedan y quieran responder y que brinden la información deseada.
- Debe animar, motivar y alentar al encuestado para que participe activamente en la entrevista, colabore y concluya el proceso. El investigador debe esforzarse por minimizar

la fatiga, el aburrimiento, la falta de interés o la ausencia de respuestas por parte del encuestado.

- Se debe minimizar el error de respuesta, este surge cuando los encuestados dan respuestas incorrectas, o cuando sus respuestas se registran o analizan mal. El cuestionario puede ser una fuente importante de error de respuesta.

La elección del tipo de preguntas que contenga el cuestionario depende del grado en que se puedan anticipar las posibles respuestas, los tiempos de que se disponga para codificar y si se quiere una respuesta más precisa o profundizar en alguna cuestión. Una recomendación para construir un cuestionario es que se analice, variable por variable, que tipo de pregunta o preguntas suelen ser más confiables y válidas para medir esa variable, de acuerdo con la situación del estudio (Hernández et al., 2010).

En la presente investigación se desarrolló un cuestionario con preguntas cerradas tipo likert para delimitar las posibles respuestas de los entrevistados que permita un mejor análisis y codificación del cuestionario.

### 3.5.1.3 ENCUESTA

Para la elaboración de la encuesta se tomaron en cuenta tanto las variables del presente estudio y en base a ello se formularon las preguntas que fueron consultadas a los miembros que forman parte de la muestra. Las preguntas formuladas en su totalidad utilizan la escala de Likert que permite medir las respuestas cerradas por rangos. Con el cuestionario formulado se procedió a diseñar el mismo, finalizada la encuesta se procedió a la aplicación del instrumento; una vez completas las encuestas se procedió con la tabulación y análisis de los datos auxiliándose de la herramienta estadística SPSS 21.0.

### 3.5.1.4 CONFIABILIDAD

El método de consistencia interna permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden la relación entre ítems. Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados, usando el programa SPSS 21.0. El alfa de cronbach puede calcularse de dos formas: a partir de las varianzas (alfa de Cronbach) o de las correlaciones de los ítems (Alfa de Cronbach estandarizado).

El coeficiente alfa se puede utilizar como un índice de solidez interna. Pero no implica nada sobre la estabilidad en el tiempo ni sobre la equivalencia entre formas alternas del instrumento.

El coeficiente alfa puede visualizarse como el límite inferior del coeficiente de confiabilidad conocido como coeficiente de precisión. En otras palabras, un coeficiente alfa de 0.80 sólo implica que el coeficiente de precisión es mayor que 0.80, pero no se sabe por cuánto se diferencia.

El coeficiente alfa se puede visualizar como el promedio de todos los coeficientes de confiabilidad que se obtienen por los métodos de las dos mitades.

- El coeficiente alfa no es un índice de unidimensionalidad del instrumento.
- El coeficiente alfa se puede utilizar en cualquier situación en la que se quiera estimar la confiabilidad de un compuesto.

Existen factores que pueden afectar la confiabilidad como lo son:

- Homogeneidad del grupo.
- Tiempo.
- Tamaño del cuestionario.
- Objetividad del proceso de asignar puntuaciones.

## Escala de Cronbach

Tabla 4. Validez del instrumento

<b>Resumen del procesamiento de los casos</b>		
	N	%
Válidos	35	94.6
Casos Excluidos	2	5.4
Total	37	100.0



### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.597	62

Fuente: SPSS 21.0

En la tabla 4, se muestra el resultado obtenido mediante la escala de Likert, en la cual se obtuvo un valor de 0.597, lo que indica que el instrumento aplicado a los 35 docentes contó con los ítems necesarios para adquirir este dato estadístico.

### 3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

Proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de los estudios correspondientes Hernández, Fernández, & Baptista (2010). Las fuentes de información lo constituyen los documentos de donde se obtienen la información para el análisis e interpretación, en otras palabras esparcen los conocimientos de una determinada área de interés.

#### 3.6.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias que se utilizaron son:

- Documentación del proceso.
- Artículos.
- Documentos oficiales.
- Tesis.
- Libros.
- Páginas de internet.
- Entrevistas.
- Grupos de discusión.
- Encuestas.

### 3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS

Entre las fuentes secundarias utilizadas están:

- Fuentes electrónicas.
- Manual para la redacción de tesis.

### 3.7 LIMITANTES

A través del proceso de investigación surgió la limitante de trabajar con el programa estadístico SPSS 2.10. Se considera una limitante ya que se desconocía el uso y función del mismo.

IBM® SPSS® Statistics es un sistema global para el análisis de datos. SPSS Statistics puede adquirir datos de casi cualquier tipo de archivo y utilizarlos para generar informes tabulares, gráficos y diagramas de distribuciones y tendencias, estadísticos descriptivos y análisis estadísticos complejos.

Se elaboró el instrumento (encuesta) y se procedió a pasar las preguntas por el programa antes mencionado. Al ver el resultado del Alfa de Cronbach<sup>6</sup> se encontró que era muy bajo. Después de encontrar esta limitante se procedió a reformular las preguntas ya que estaban redactadas de forma tal que persuadían a los encuestados en sus respuestas. Se volvió a aplicar la herramienta SPSS 21 y aún así el Alfa de Cronbach se mantenía bajo, teniendo una leve mejoría en el porcentaje pero aún no satisfactorio. Fue hasta en el tercer intento cuando se ordenaron las preguntas por variables y se corrió la herramienta una vez más obteniendo un porcentaje de confiabilidad aceptable.

---

<sup>6</sup> El alfa de Cronbach es una media de las correlaciones entre las variables que forman parte de la escala.

## **CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS**

Los resultados que se muestran en este apartado responden a los objetivos y las variables en estudio, estos conforme a lo especificado en la teoría de recursos humanos en cuanto a la satisfacción laboral y rotación de personal cada una especificada con sus respectivos factores como determinantes (indicadores); los que se detallan a continuación. Podrá observar que los resultados se presentan en gráficos y tablas.

### **4.1 SATISFACCIÓN LABORAL**

Esta variable de estudio según las teorías de Maslow, Herzberg y McClellan incluye factores como los siguientes:

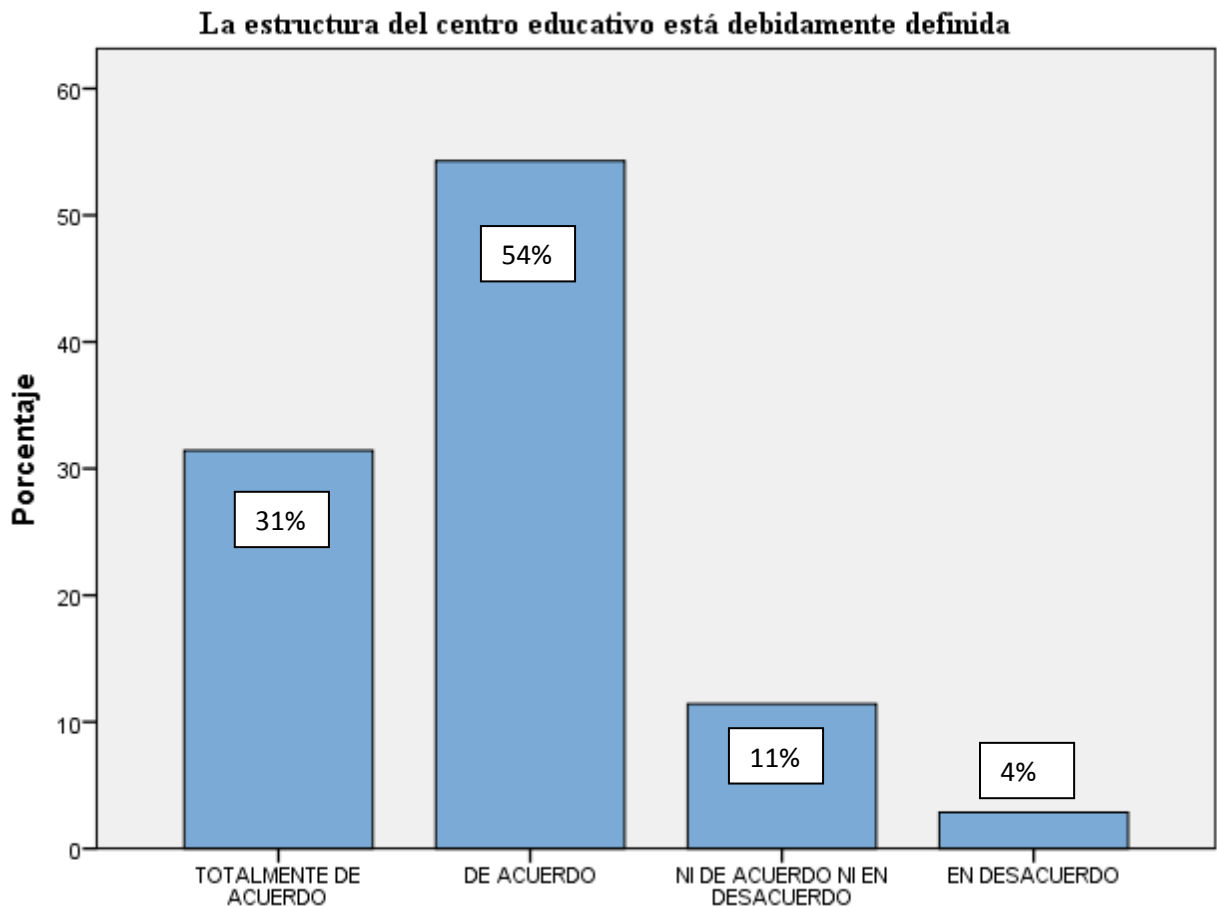
Interés en torno al conocimiento de la organización, condiciones de medio ambiente e higiene en el trabajo, relación jefe – colaborador, organización del trabajo, reconocimiento y compensación, comunicación, colaboración y confianza, oportunidades de logro, manejo de conflictos. Los resultados obtenidos de los mismos se muestran en los gráficos y tablas que siguen.

#### 4.1.1 Interés en torno al conocimiento de la organización

Figura 7 La estructura del centro educativo

Estadísticos: La estructura del centro educativo está debidamente definida

N	Válidos	35
	Perdidos	2



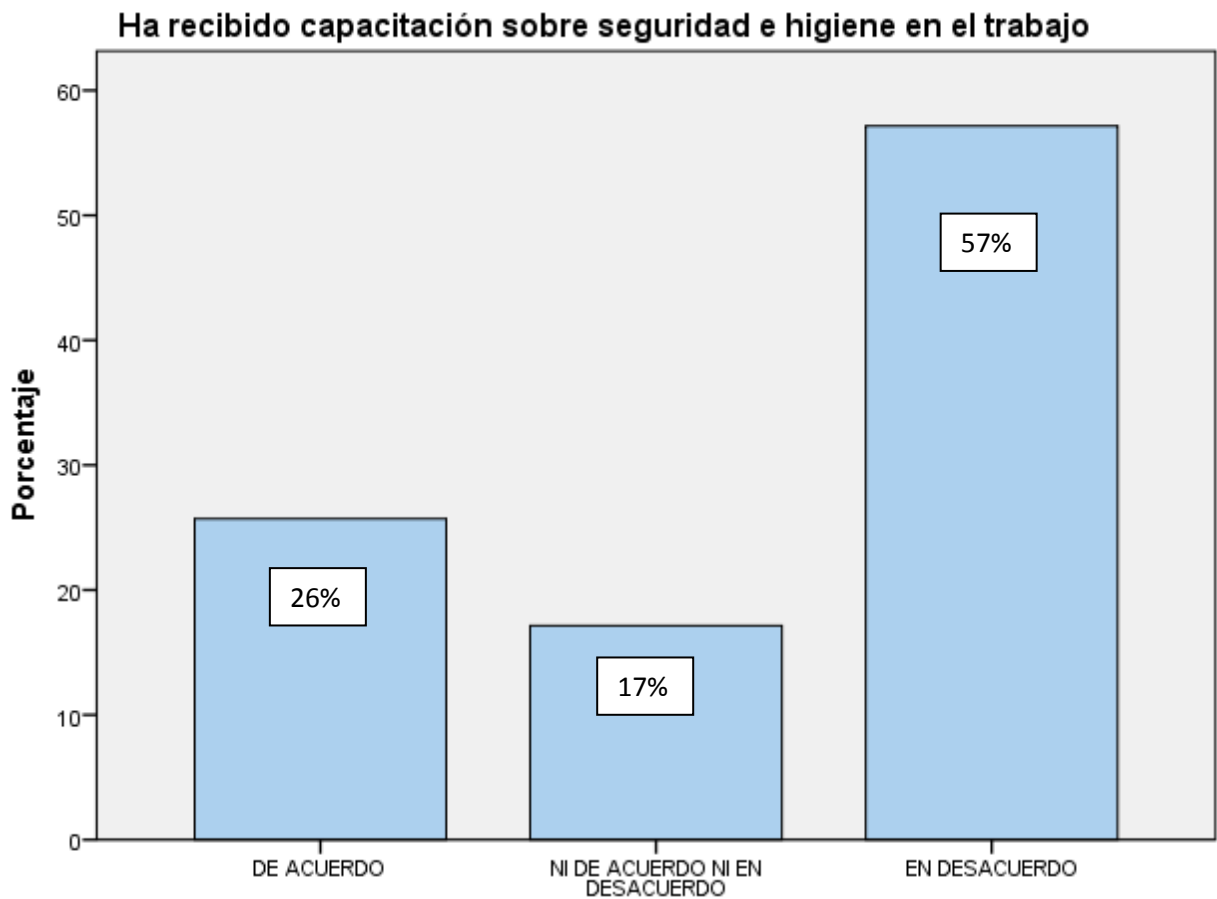
La figura 7, estructura del centro educativo, muestra que la misma tiene sus áreas debidamente definidas según las respuestas obtenidas por los empleados encuestados donde 19 colaboradores están de acuerdo y representan un 54.3%, es decir que la estructura del instituto cuenta con las condiciones necesarias para el desarrollo eficiente de las funciones.

#### 4.1.2 Condiciones y medio ambiente de trabajo

Figura 8 Capacitación sobre seguridad e higiene

He recibido capacitación sobre seguridad e higiene en el trabajo

N	Válidos	35
	Perdidos	2



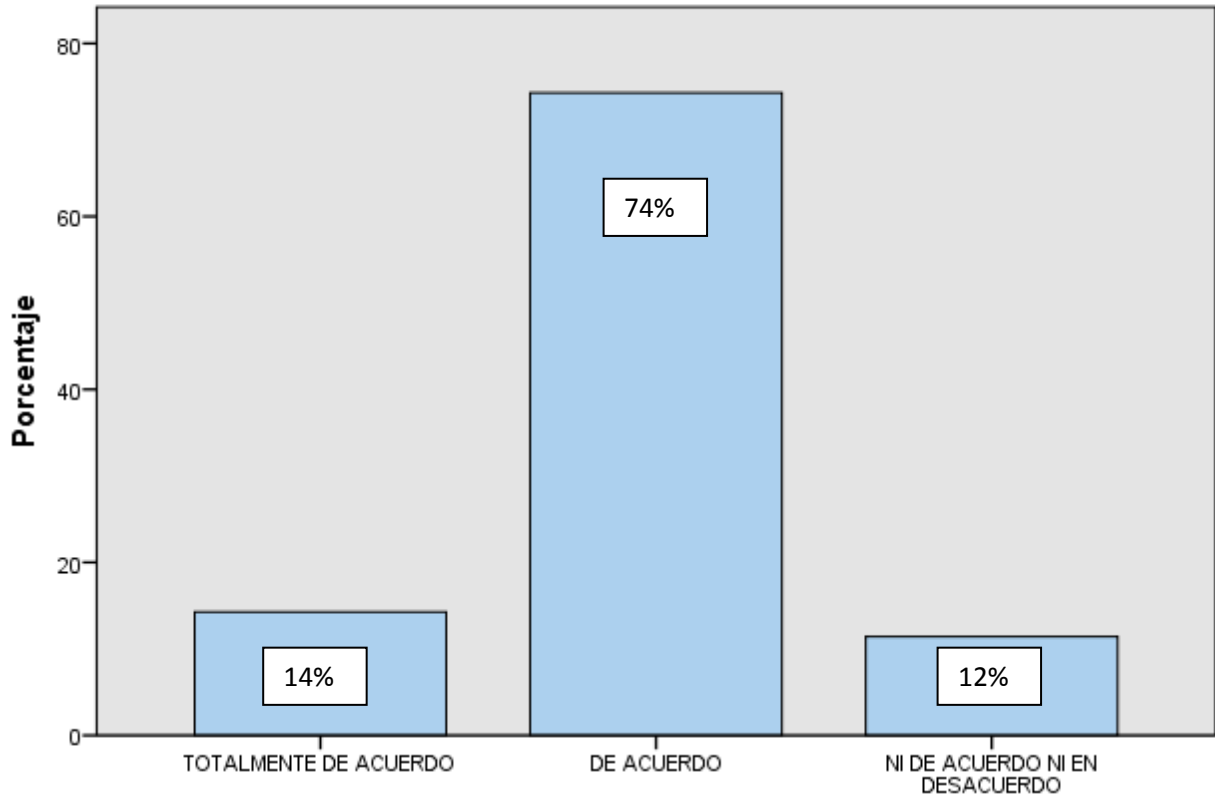
La figura 8, sobre capacitación sobre seguridad e higiene; muestra que 20 empleados están en desacuerdo ello representa un 57%. Por lo que se deduce así que existe una debilidad en cuanto a estos factores y la mayor parte del personal necesita que se le capacite en las áreas de seguridad e higiene en el trabajo.

Figura 9 Condiciones de higiene

Las condiciones de limpieza, higiene y aseo

N	Válidos	35
	Perdidos	2

Las condiciones de limpieza, higiene y aseo son las adecuadas en la unidad de trabajo

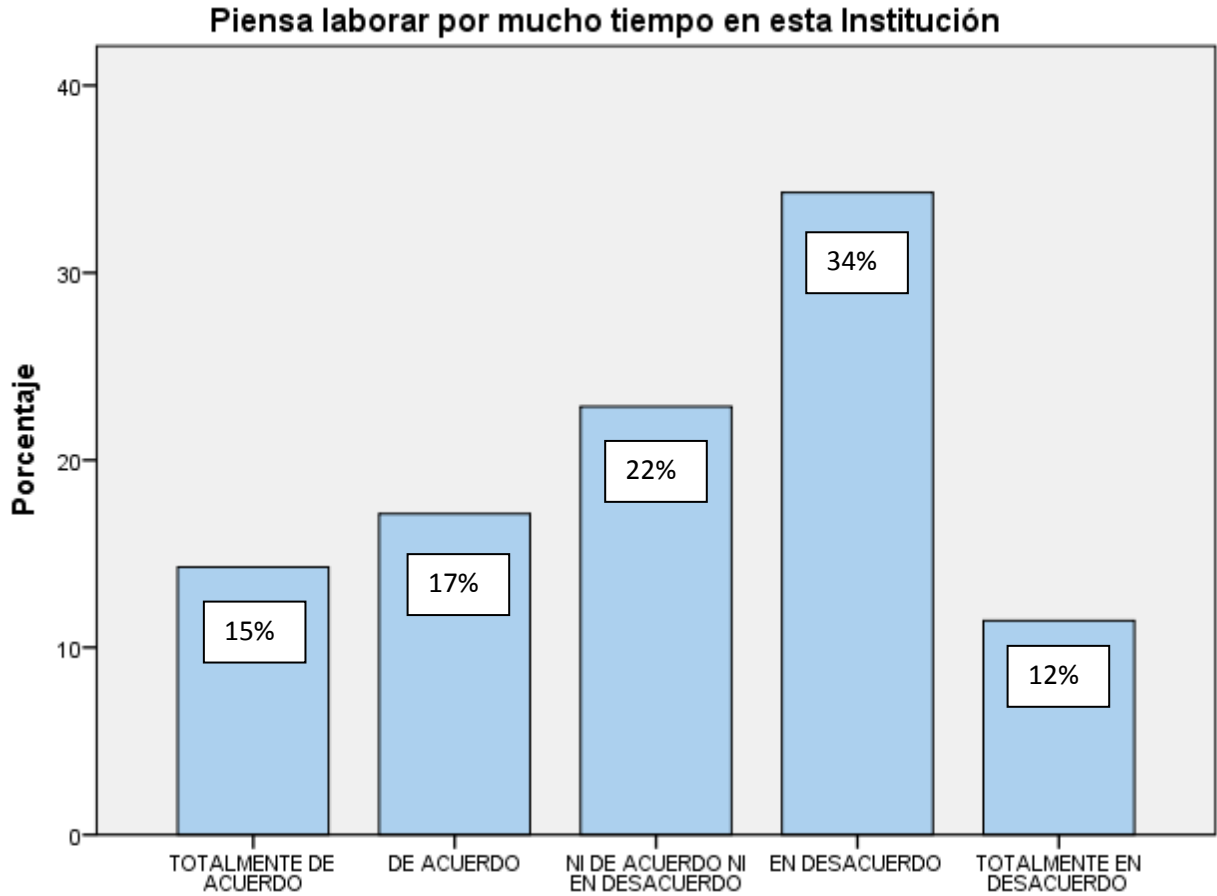


La figura 9, Condiciones de limpieza higiene y aseo; refleja que 26 empleados están de acuerdo lo que corresponde a un 74.3%, la mayor parte de los colaboradores manifiestan que el edificio cuenta con áreas bien acondicionadas y aptas tanto para los maestros como para el alumnado pues sus entornos son adecuados y limpios.

Figura 10 Permanencia en la institución

Piensa laborar por mucho tiempo en esta institución

N	Válidos	35
	Perdidos	2

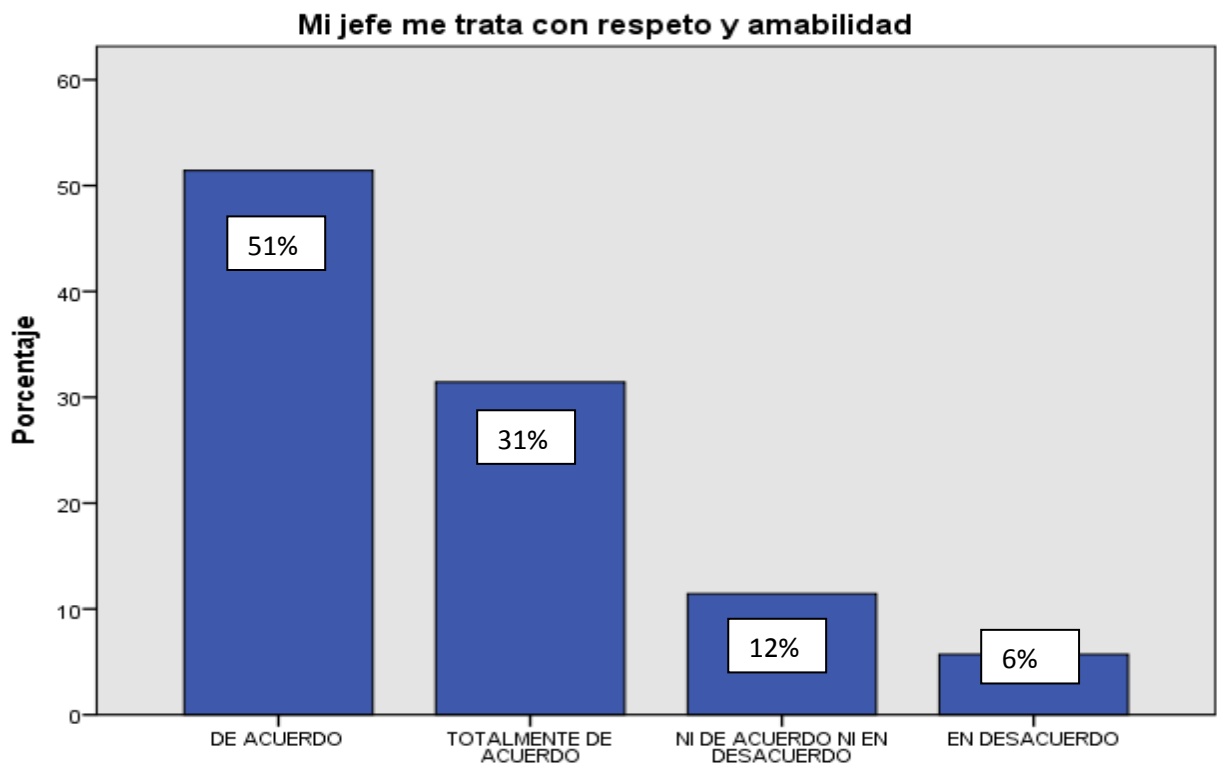


La figura 10, permanencia en la institución, muestra que 34% de los encuestados no pretenden quedarse por mucho tiempo en la institución; por lo que se concluye que el personal está a la expectativa de oportunidades externas. Es así que la rotación de personal, es un factor latente y los colaboradores dejarán el trabajo cuando estén seguros de una alternativa laboral y no por conjetura de que existe una probabilidad de trabajo.

### 4.1.3 Relación colaborador - jefe

Figura 11 Trato del jefe

N	Válidos	35
	Perdidos	2

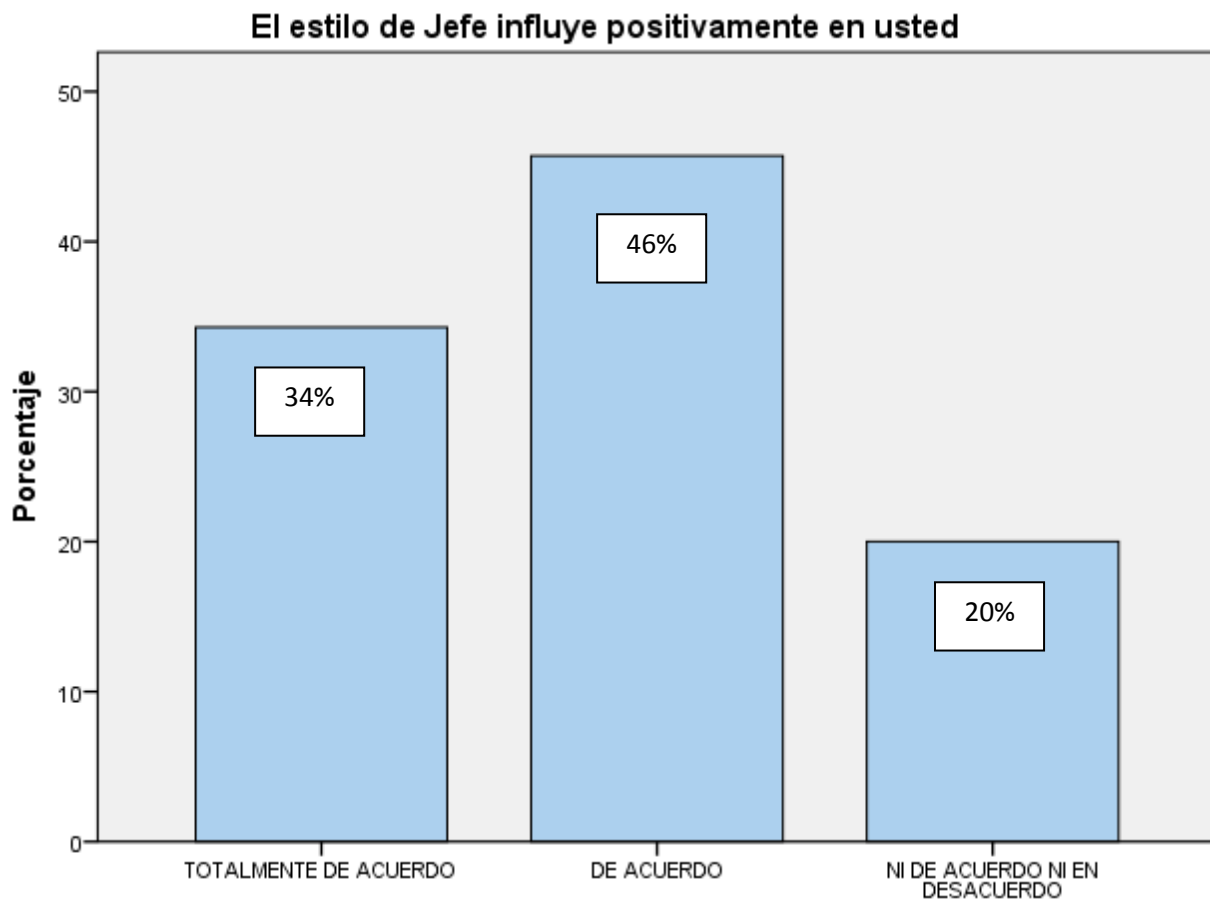


La figura 11 demuestra que un 51%, es decir 20 colaboradores manifiestan que sienten que el jefe les trata con respeto y amabilidad por lo que ello les anima a ser recíproco en el trato entre colegas y jefes, de esta manera poder poner en práctica los valores que identifican a la institución.



Figura 12 Influencia del jefe sobre sus colaboradores  
El estilo de mi jefe influye positivamente en usted

N	Válidos	35
	Perdidos	2



La figura 12, muestra que un 46%, es decir 16 colaboradores manifiestan que sienten que el jefe influye positivamente en el desempeño de sus labores, por lo que se denota que el mismo les anima a ser más activos y productivos en el desempeño de su trabajo.

#### 4.1.4 Organización del trabajo

Tabla 5 Conocimiento de funciones

N	Válidos	35
	Perdidos	2

**Cada empleado conoce su trabajo y lo realiza sin ninguna limitación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	18	48.6	51.4	51.4
	De acuerdo	14	37.8	40.0	91.4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	8.1	8.6	100.0
	Total	35	94.6	100.0	
Perdidos	Sistema	2	5.4		
Total		37	100.0		

La tabla 5, Los empleados conocen sus funciones, refleja que tanto el 51% como el 40% conocen debidamente sus funciones y las realizan de acorde a sus capacidades por lo que se puede percibir que el instituto en estudio no tiene ninguna limitante en que sus colaboradores desempeñen su trabajo eficientemente.

Tabla 6 Distribución de Funciones

N	Válidos	35
	Perdidos	2

**Las cargas laborales en el área, están bien distribuidas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	De acuerdo	9	24.3	25.7	25.7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	18.9	20.0	45.7
Válidos	En desacuerdo	16	43.2	45.7	91.4
	Totalmente en desacuerdo	3	8.1	8.6	100.0
	Total	35	94.6	100.0	
Perdidos	Sistema	2	5.4		
Total		37	100.0		

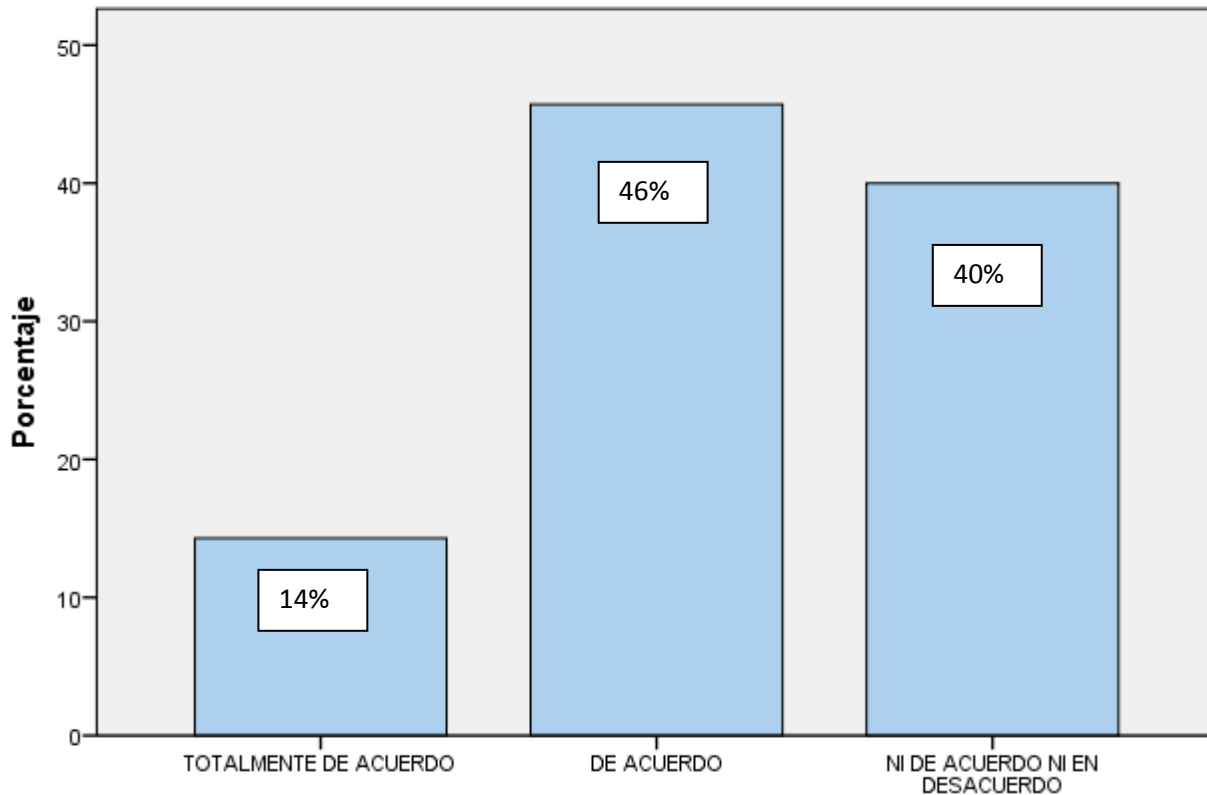
La tabla 6, carga académicas, muestra que el 46% de los encuestados manifiestan estar en desacuerdo con la distribución de las tareas establecidas, es decir que se requiere que la institución se preocupe en generar una carga adecuada y asignada correctamente.

#### 4.1.5 Reconocimiento y compensación

Figura 13 Satisfacción y auto realización en el puesto de trabajo

N	Válidos	35
	Perdidos	2

#### Estar en el puesto de trabajo le genera un sentimiento de satisfacción y autorrealización



La figura 13, Desempeñarse en el puesto de trabajo, muestra que un 47% están satisfechos y se sienten autorrealizados en la institución pero otro número significativo como es un 40% no siente lo mismo con lo que se concluye que para algunos desempeñar sus funciones es gratificante pero para otros no. Resumiendo que la satisfacción y autorrealización es un factor intrínseco que lo que satisface a un individuo no siempre puede satisfacer a otro, esto dependerá en gran medida de las necesidades y deseos individuales.

Tabla 7 Elección del lugar de trabajo

Lugar idóneo

N	Válidos	35
	Perdidos	2

**Elegí el mejor lugar para trabajar**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente de acuerdo	2	5.4	5.7	5.7
	De acuerdo	10	27.0	28.6	34.3
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	27.0	28.6	62.9
	En desacuerdo	13	35.1	37.1	100.0
	Total	35	94.6	100.0	
Perdidos	Sistema	2	5.4		
	Total	37	100.0		

La tabla 7, Elección del lugar de trabajo, refleja que un 37% de los encuestados consideran que no están en el mejor lugar para trabajar, es decir que siguen en la institución porque no tienen otra opción de trabajo en el mercado; pero a la vez se sienten desmotivados y posiblemente no estén realizando un buen desempeño en sus funciones.

#### 4.1.6 Comunicación

Tabla 8 La comunicación efectiva

N	Válidos	35
	Perdidos	2

**La comunicación es divulgada de diversas formas hasta asegurarse que fue correctamente transmitida**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	3	8.1	8.6	8.6
	De acuerdo	12	32.4	34.3	42.9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	29.7	31.4	74.3
	En desacuerdo	9	24.3	25.7	100.0
	Total	35	94.6	100.0	
Perdidos	Sistema	2	5.4		
Total		37	100.0		

La tabla 8, Comunicación divulgada, muestra que un 34%, si considera que la información se transite de diversas formas a la vez que un 25% está en desacuerdo. Por lo que la institución debe de prestar atención en esta área y preocuparse de que la misma llegue a todos con el mismo propósito y el tiempo indicado.

Tabla 9 La comunicación con mis superiores

N	Válidos	35
	Perdidos	2

La comunicación con mis superiores es clara y efectiva

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	10	27.0	28.6	28.6
	De acuerdo	21	56.8	60.0	88.6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	10.8	11.4	100.0
	Total	35	94.6	100.0	
Perdidos	Sistema	2	5.4		
Total		37	100.0		

La tabla 9, comunicación con los superiores, indica que el 60% de los colaboradores encuestados dicen tener una comunicación clara y efectiva con sus superiores, por lo que se puede tomar como una fortaleza de la institución y aprovecharla de forma que la misma sirva para conocer detalles específicos de los colaboradores y viceversa.

Tabla 10 Retroalimentación de trabajo

N	Válidos	35
	Perdidos	2

Recibió retroalimentación de parte del superior acerca del trabajo realizado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente de acuerdo	1	2.7	2.9	2.9
	De acuerdo	2	5.4	5.7	8.6
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	21.6	22.9	31.4
	En desacuerdo	24	64.9	68.6	100.0
	Total	35	94.6	100.0	
Perdidos	Sistema	2	5.4		
Total		37	100.0		

La tabla 10, Recibo retroalimentación, muestra que el 69% está en desacuerdo, es decir la mayor parte de los colaboradores manifiestan no recibir retroalimentación de parte de sus superiores; por lo que ello puede generar decadencia en el colaborador o caer en la rutina y que los superiores no se enteren de lo que está sucediendo a su alrededor. La retroalimentación no solo viene capacitar en las áreas que se requiere fortalecer sino que sirve también para detectar las debilidades que se pueden estar generando y que se puedan detectar a tiempo para beneficio de ambas partes.



#### 4.1.7 Colaboración y confianza

Tabla 11 Considero a mis colegas de trabajo como a mis amigos

N	Válidos	35
	Perdidos	2

Considera a los colegas de trabajo como amigos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	16	43.2	45.7	45.7
De acuerdo	16	43.2	45.7	91.4
Válidos Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	5.4	5.7	97.1
En desacuerdo	1	2.7	2.9	100.0
Total	35	94.6	100.0	
Perdidos Sistema	2	5.4		
Total	37	100.0		

La tabla 11, Relación entre colegas, los resultados muestran que la relación de trabajo entre colegas es amena, que existe ese grado de confianza de poder considerarse como verdaderos amigos, que conviven en un ambiente agradable.

Tabla 12 Colaboración entre colegas

N	Válidos	35
	Perdidos	2

Cuando tengo problemas en mi trabajo, cuento con el apoyo y colaboración de mis colegas

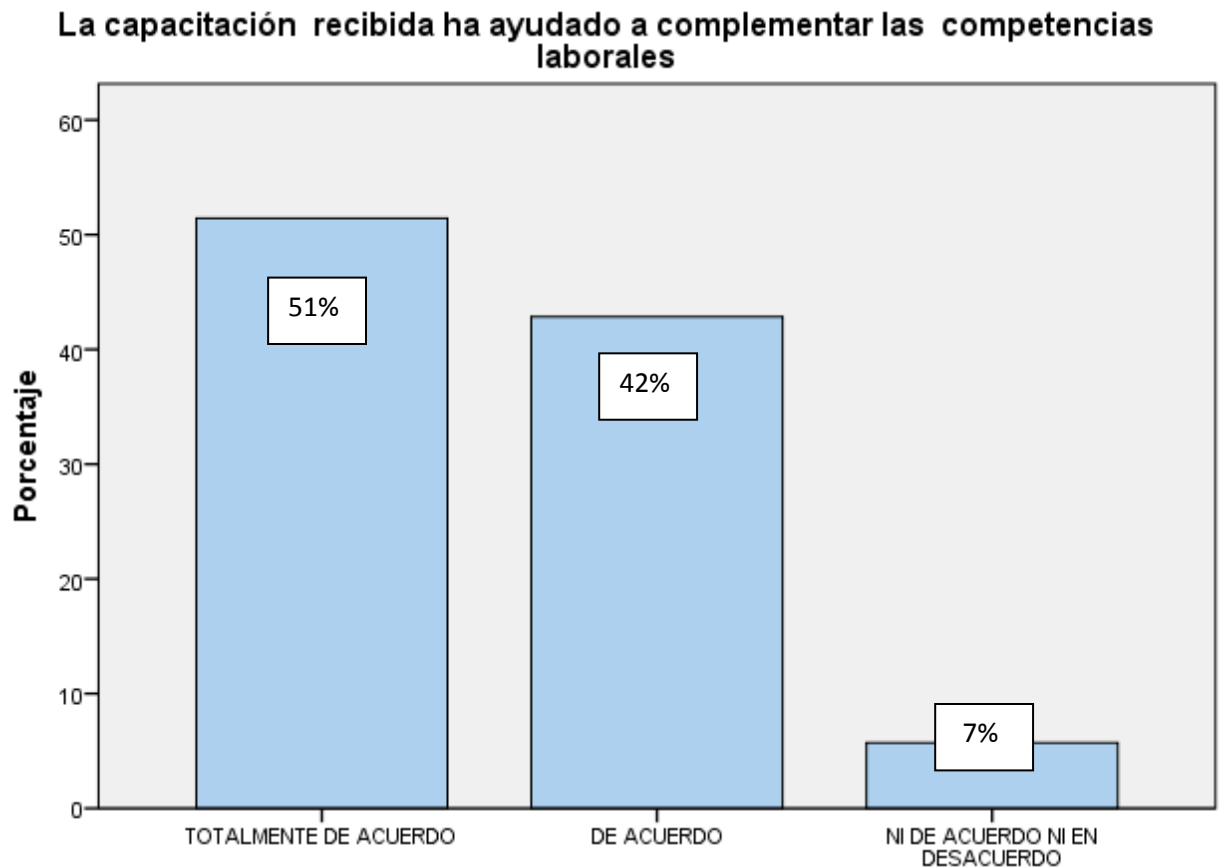
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente de acuerdo	2	5.4	5.7	5.7
	De acuerdo	20	54.1	57.1	62.9
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	13.5	14.3	77.1
	En desacuerdo	8	21.6	22.9	100.0
	Total	35	94.6	100.0	
Perdidos	Sistema	2	5.4		
Total		37	100.0		

La tabla 12, Cuando tengo Problemas en mi trabajo cuento con el apoyo de mis colegas, muestra que la mayor parte para ser más exacto un 57% de los colaboradores se siente apoyado por sus colegas, por lo que se deduce que se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre colegas.

#### 4.1.8 Oportunidades de logro

Figura 14 Capacitación en la institución

N	Válidos	35
	Perdidos	2



La figura 14, capacitación recibida, indica que la mayoría de los colaboradores consideran que la capacitación que reciben les ayuda a complementar las competencias laborales, por lo que invertir en estos aspectos es determinante para afianzar nuevos conocimientos que aporten al instituto valor y con fianza en el medio que se mueve.

Tabla 13 Capacitación

N	Válidos	35
	Perdidos	2

La Institución se interesa en que los colaboradores participen en actividades de capacitación que mejoren el conocimientos y habilidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	8	21.6	22.9	22.9
De acuerdo	20	54.1	57.1	80.0
Válidos Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	8.1	8.6	88.6
En desacuerdo	4	10.8	11.4	100.0
Total	35	94.6	100.0	
Perdidos Sistema	2	5.4		
Total	37	100.0		

La tabla 13, Participación de actividades de capacitación, conocimiento y habilidades, demuestra que un 57%, de los colaboradores encuestados expresan que la institución se interesa en que el personal participe en actividades de crecimiento y capacitación que mejoren el conocimiento y habilidades que el instituto demanda.

#### 4.1.9 Manejo de conflictos

Tabla 14 Respeto a intereses de los colaboradores

N	Válidos	35
	Perdidos	2

Los Jefes y colaboradores respetan los diferentes intereses de cada uno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	17	45.9	48.6	48.6
	De acuerdo	18	48.6	51.4	100.0
	Total	35	94.6	100.0	
Perdidos	Sistema	2	5.4		
Total		37	100.0		

La tabla 14, Jefes colaboradores, expresa que un 51% y 49% de los encuestados indican que los jefes y colaboradores respetan los diferentes intereses de cada uno, es decir que existe un interés común en mantener el respeto y tomar en cuenta las opiniones y decisiones entre ellos.

Tabla 15 Procedimiento disciplinario

N	Válidos	35
	Perdidos	2

El procedimiento disciplinario es aplicado consistente y justamente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	9	24.3	25.7	25.7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	21.6	22.9	48.6
	En desacuerdo	15	40.5	42.9	91.4
	Totalmente en desacuerdo	3	8.1	8.6	100.0
	Total	35	94.6	100.0	
Perdidos	Sistema	2	5.4		
Total		37	100.0		

La tabla 15, Procedimiento disciplinario, muestra que este no es aplicado consistente ni justamente, es así que los colaboradores perciben que estas normas no son aplicadas de forma equitativa y justa.

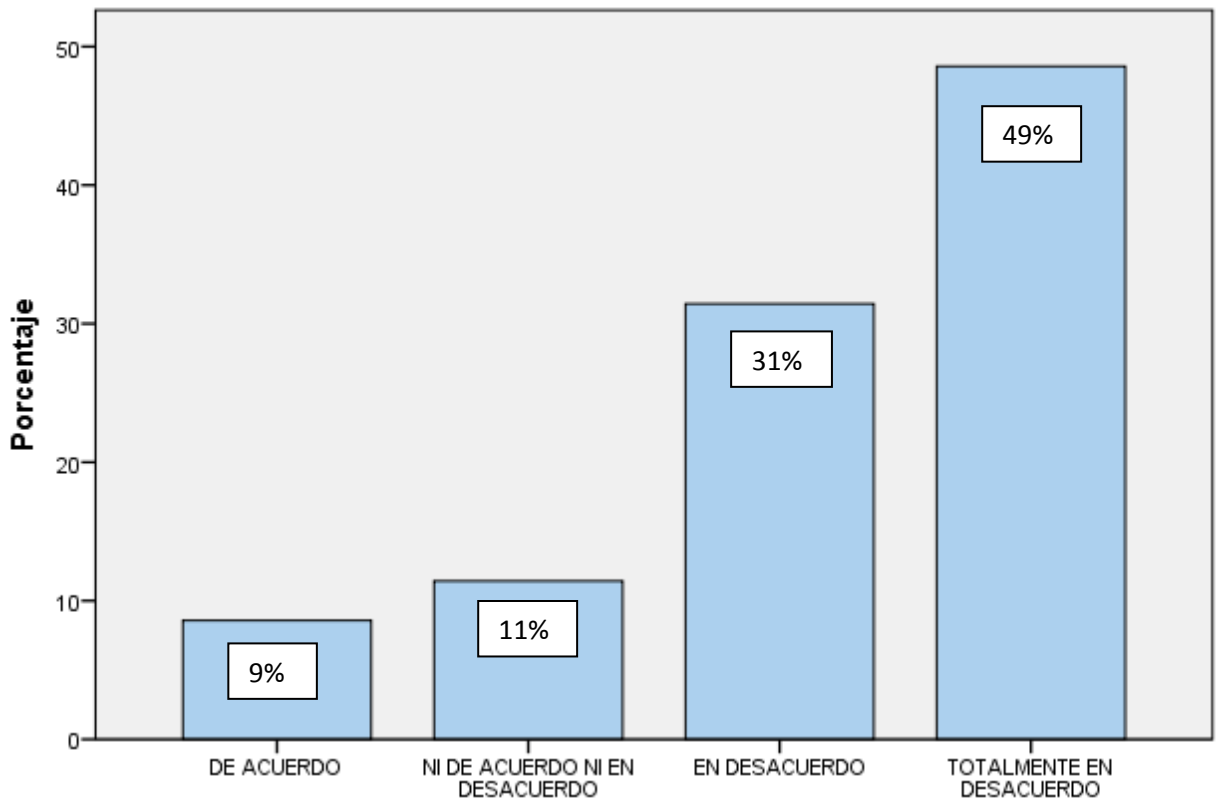
## 4.2 ROTACIÓN DE PERSONAL

### 4.2.1 Renuncias

Figura 15 Motivos personales como factor de rotación de personal

N	Válidos	35
	Perdidos	2

### Motivos personales son un factor que pueden determinar la separación de la institución



La figura 15, demuestra que los motivos personales no son influyentes al momento de tomar una decisión de separación, demostrando que un 49% de los colaboradores se retiran de la institución por motivos ajenos a los personales.

Tabla 16 Ambiente de trabajo

N	Válidos	35
	Perdidos	2

El ambiente de trabajo es un factor determinante para una renuncia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	2.7	2.9	2.9
	De acuerdo	12	32.4	34.3	37.1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	27.0	28.6	65.7
	En desacuerdo	9	24.3	25.7	91.4
	Totalmente en desacuerdo	3	8.1	8.6	100.0
	Total	35	94.6	100.0	
Perdidos	Sistema	2	5.4		
Total		37	100.0		

La tabla 16, Ambiente de trabajo, muestra que lo que para unos el ambiente de trabajo es un factor determinante para una renuncia, para otros no. A lo que se concluye que el ambiente es importante para unos, otros se acomodaran o adoptaran según sean sus propias necesidades y conveniencias.



#### 4.2.2 Despidos

Tabla 17 Rotación de personal involuntaria

N	Válidos	35
	Perdidos	2

Conoce que el instituto despida personal constantemente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente de acuerdo	3	8.1	8.6	8.6
	De acuerdo	8	21.6	22.9	31.5
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	24.3	25.7	57.2
	En desacuerdo	15	40.5	42.9	100.0
	Total	35	94.6	100.0	
Perdidos	Sistema	2	5.4		
Total		37	100.0		

La tabla 17, Despido de personal constantemente, los resultados expresan que en el instituto no es frecuente esta práctica, es así que el 43% de los colaboradores consideran que el instituto evita en lo posible despedir personal por lo que ello les genera un sentimiento de seguridad y confianza en el mismo.

Tabla 18 Despidos injustificados

N	Válidos	35
	Perdidos	2

Conoce que el instituto despida personal injustamente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	De acuerdo	1	2.7	2.9	2.9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	24.3	25.7	28.6
Válidos	En desacuerdo	13	35.1	37.1	65.7
	Totalmente en desacuerdo	12	32.4	34.3	100.0
	Total	35	94.6	100.0	
Perdidos	Sistema	2	5.4		
Total		37	100.0		

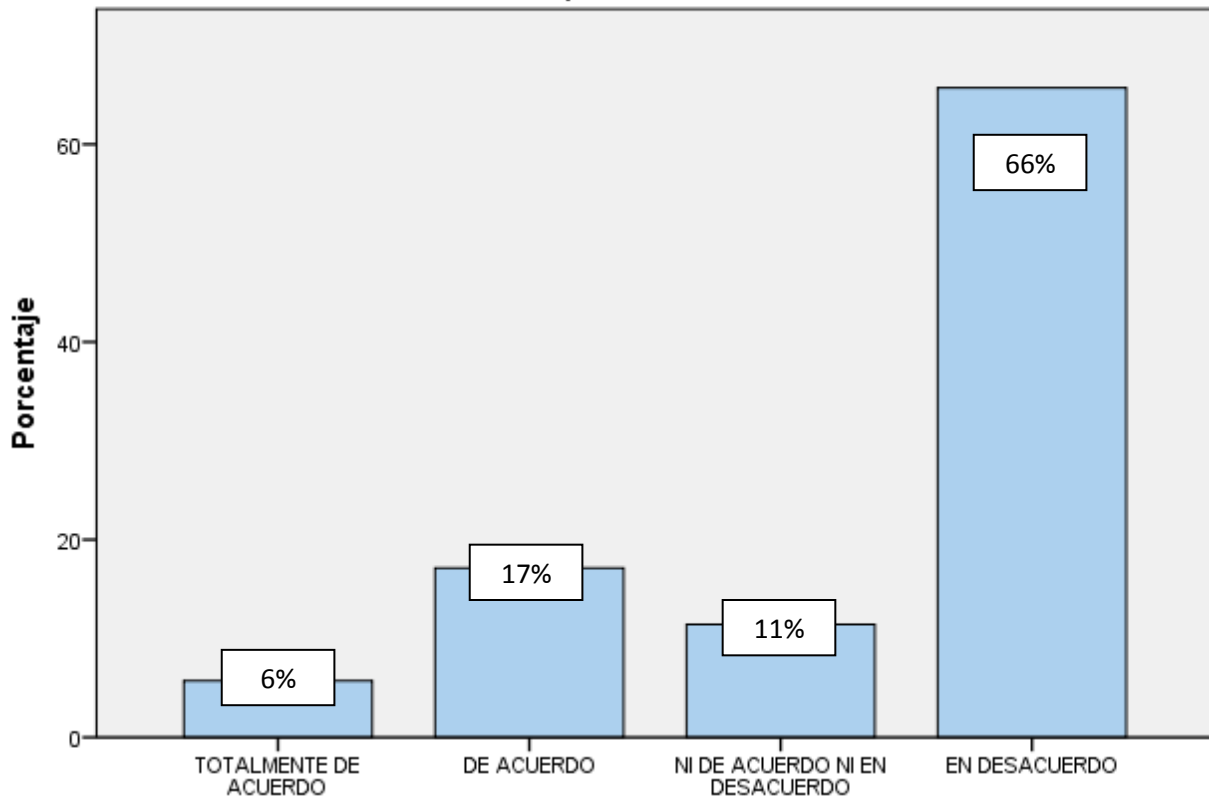
Tabla 18, Despido de personal injustamente, estos resultados muestran que el instituto no despide personal injustamente por lo que se siguen manteniendo los dato de la tabla anterior a la vez estos confirman que el instituto en estudio trata en lo posible de mantener permanentemente el personal en la organización.

### 4.2.3 SALARIO

Figura 16 Salario y beneficios

N	Válidos	35
	Perdidos	2

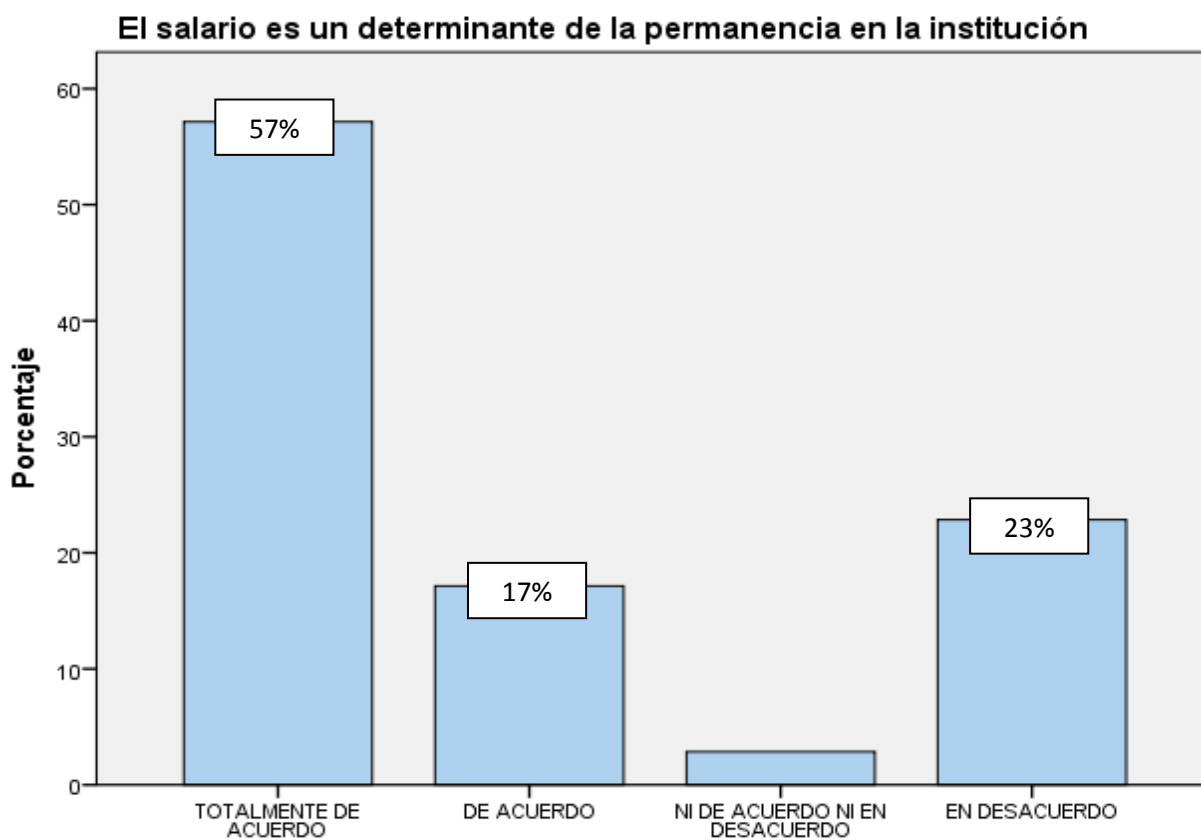
**El salario y otros beneficios que recibe en esta Institución son apropiados para lo que hace**



La figura 16, Salario y beneficio demuestra que estos no son atractivos, la mayor parte de los colaboradores están en desacuerdo en el pago que reciben en relación al trabajo que desempeña, es decir que un 66% del personal necesita percibir una mejor remuneración y mayores beneficios que garanticen su bienestar y permanencia dentro de la institución.

Figura 17 El salario como factor de rotación de personal

N	Válidos	35
	Perdidos	2



La figura 17, muestra que el salario es un factor importante al momento de decidir quedarse en la institución, según lo que reflejan los resultados donde un porcentaje del 57% están insatisfechos. Por lo que se denota que la empresa debe poner énfasis a esta causa y de esta forma poder retener al colaborador; que sin lugar a duda es el elemento primordial para el buen funcionamiento y credibilidad de la organización.

## ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

La entrevista dirigida a ex empleados del instituto en estudio, se realizó a través del empleo de herramientas multimediales como Skype y llamadas a teléfonos celulares, que resultaron de gran ayuda para la aplicación y desarrollo de la misma.

La entrevista se construyó partiendo siempre de las variables en estudio (insatisfacción laboral y rotación de personal) con el objetivo de extraer de los entrevistados respuestas que ayuden a determinar los factores que los llevaron a separarse del instituto, ya sean estos internos o externos con carácter voluntario o no voluntario.

Se considera importante mencionar que de las diez personas entrevistadas solamente dos fueron separadas de la institución, siete tomaron la decisión de dejarla y una llegó a un acuerdo para negociar su retiro. A continuación se detallan algunos de los hallazgos a través del análisis de resultados.

La mayoría de los entrevistados (7) tomó la decisión de renunciar debido a ofertas de trabajo donde el salario es más atractivo. De estas siete personas cinco mencionan que aunque el salario no fuera superior al que devengaban de igual manera se hubieran retirado de la institución ya que no se sentían motivados, como consecuencia de las actividades rutinarias y el exceso de trabajo asignado. Los diez entrevistados coinciden al mencionar que las funciones de su cargo se les fueron comunicadas, pero que aún así se les asignaron tareas que no correspondían a su contrato laboral, ni al perfil profesional que sustentan.

Después del análisis de los instrumentos aplicados se puede asegurar que el factor interno que más efecto ejerce en la rotación de personal es la insatisfacción por parte de los colaboradores. Este es efecto de otros elementos causales como la motivación y clima laboral.

Dos de los docentes entrevistados que fueron separados del instituto aseguran que su salida se debió a situaciones que pudieron en su momento haber sido evitadas o corregidas por la coordinación académica o dirección de la institución. Es así que se refieren a su salida como

mala comunicación entre superiores y colaboradores, con falta de retroalimentación en los procesos de evaluación.

La gran mayoría de los entrevistados describen su experiencia de trabajo como muy buena, apoyándose en la formación que el instituto brinda a los docentes a través de capacitaciones constantes y en la experiencia obtenida en las aulas debido a las exigencias al cuerpo docente en cuanto a pedagogía y didáctica. En contraste a estas declaraciones se encuentra la respuesta casi absoluta si volverían a trabajar para la institución en estudio, donde mencionan que no volverían a trabajar aún teniendo la oportunidad.

Con la aplicación de la entrevista a ex empleados se pudo descubrir algunos de los factores que determinan la rotación de personal.

## CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se dan a conocer las conclusiones, que aunado al análisis de los resultados obtenidos de las fuentes primarias y fuentes secundarias, proporcionan una visión más amplia de la solución al problema de investigación planteado. De la misma manera se describen las recomendaciones que a juicio de los investigadores, son las acciones que el San José del Carmen Bilingual School debe seguir para evitar la continuidad del problema de rotación de personal en el área de primaria.

### 5.1 CONCLUSIONES

- De los factores internos y externos que inciden en la rotación de personal del caso en estudio el más sobresaliente según los resultados de los 35 empleados encuestados fue el salario (57%) siendo este un factor interno.
- Los empleados están satisfechos y auto-realizados con las labores asignadas en el lugar de trabajo, evidente sentido de pertenencia con la institución a la vez que se orgullecen de formar parte del mismo. Es de esta manera que se encuentra una contradicción al relacionar este hallazgo y el resultado en la encuesta con el apartado de la poca motivación que manifiestan algunos de los colaboradores.
- La noción de la  $H_1$  en el que se propone que la rotación de personal presente en el instituto, corresponde a la falta de motivación y satisfacción del personal es aceptada.
- La motivación es una herramienta eficiente para la administración de RH, la asertiva implementación de estrategias que mantengan al colaborador motivado beneficiará al instituto y a los mismos colaboradores.
- La mayoría de los factores externos que generan rotación de personal pueden ser controlados por la empresa, si esta emplea planes de contingencia que mermen la frecuencia de estas causas.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Con la finalidad que en el San José del Carmen Bilingual School se reduzca el problema de rotación voluntaria de personal, se hace el planteamiento de las siguientes recomendaciones:

- Partiendo del hecho que los procesos de selección y contratación están a cargo de la dirección de la institución, se recomienda implementar un manual de gestión del talento humano, siguiendo los procedimientos correctos de selección, contratación y capacitación de personal; los directivos y administrativos del instituto podrán aplicar las directrices correctas a través de la metodología adecuada dictada por profesionales en la rama de recursos humanos, siendo recomendable además, que un especialista en el campo coordine estas actividades Chiavenato (2009).
- Debido a que la investigación arrojó resultados comprobados que la rotación de personal en el instituto se debe a que los empleados se sienten desmotivados por razón de sus ingresos, se recomienda aplicar programas de motivación tales como premios en metálico, beneficios sociales, premios de reconocimiento, flexibilidad laboral, equilibrio entre vida laboral y personal, actividades de integración, actividades de capacitación entre otras. para un cambio de actitud laboral.
- Implementar la técnica de entrevista de salida, como una herramienta de retroalimentación que facilita conocer las causas reales de desvinculación del personal, y luego tomar acciones correctivas que permitan disminuir el índice de rotación de personal que le aqueja a la institución.
- Aplicar prontamente las líneas de acción propuestas en esta investigación, descritas en el capítulo VI referente a la aplicabilidad; con el fin de dar solución al problema de rotación de personal y de esta forma dar seguridad tanto a la institución, personal docente, alumnos/alumnas y padres/madres de familia que se ven afectados por dicha problemática.



## **CAPÍTULO VI APLICABILIDAD**

### **6.1 PROPUESTA DE LINEAS DE ACCIÓN**

En los capítulos anteriores se indagó y analizó la situación con respecto a la problemática del San José del Carmen Bilingual School en cuanto a la rotación de personal. Al realizar el estudio de la situación que se encuentra la organización por medio de los resultados y análisis obtenidos en la investigación, conclusiones y recomendaciones sugeridas se puede brindar una serie de acciones o líneas de acción que las autoridades del instituto pueden aplicar para reducir y consecuentemente erradicar dicha problemática.

Tabla 19 Verificación de la Concordancia de la Investigación con el Plan de Acción

Título	Objetivo		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de Acción
	General	Específico			
Determinantes que ocasionan la rotación de personal en el caso de estudio del San José del Carmen Bilingual School	Determinar los factores internos y externos que ocasionan la rotación de personal en el San José del Carmen Bilingual School.	<p>* Realizar un estudio para conocer los motivos que dan lugar a la rotación del talento humano en la institución.</p> <p>*Analizar las debilidades encontradas en el estudio, que provocan la rotación de talento humano, proponiendo alternativas de solución para reducir el problema.</p> <p>*Preparar y proponer las recomendaciones que contribuyan a reducir el problema de la rotación de talento</p>	<p>• De los factores internos y externos que inciden en la rotación de personal del caso en estudio el más sobresaliente según los resultados de los 35 empleados encuestados fue el salario con un 57%.</p> <p>• Según el estudio de los factores se encontró que los empleados manifestaron sentirse satisfechos y autorrealizados en el lugar de trabajo, es decir los colaboradores sienten sentido de pertenencia con la institución a la vez que se orgullecen de</p>	<p>* Implementar un manual de gestión del talento humano, siguiendo los procedimientos correctos de selección, contratación y capacitación de personal los directivos y administrativos del instituto podrán aplicar las directrices correctas a través de la metodología adecuada dictada por profesionales en la rama de recursos humanos.</p> <p>* Debido a que la investigación arrojó resultados comprobados que la</p>	<p>* Implementación de un Departamento de Recursos Humanos.</p> <p>* Diseñar un programa de inducción.</p> <p>* Diseñar un sistema de Evaluación de méritos.</p> <p>* Lograr que la misión y la visión sean conocidas, aceptadas y sentidas como propia por parte de los trabajadores.</p> <p>* Incentivar una cultura del cliente interno</p> <p>* Modificar el sistema retributivo. Los sueldos</p>

		humano.	<p>formar parte del mismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Después del análisis del instrumento aplicado tanto a empleados y ex empleados del instituto en estudio, la noción de la H1 en el que se plantea que el 50% de los empleados considera que el salario es un factor determinante de la permanencia en la institución, se concluye que la misma es asertiva.</li> <li>• La motivación es una herramienta eficiente para la administración de RH, la asertiva implementación de estrategias que mantengan al colaborador motivado beneficiará al instituto y a los mismos</li> </ul>	<p>rotación de personal en el instituto se debe a que los empleados se sienten desmotivados, se recomienda medir el clima laboral periódicamente.</p> <p>Aplicar tests de motivación a los colaboradores ayudará a detectar como se sienten los docentes y así poder accionar oportunamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Implementar la técnica de entrevista de salida, como una herramienta de retroalimentación que facilita conocer las causas reales de desvinculación del personal, y luego tomar acciones correctivas que permitan disminuir</li> </ul>	<p>comparados con los de la competencia, no son malos, inclusive se encuentran en la media de la región.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Establecer un sistema de premios.</li> <li>* Capacitación constante a todo el personal docente sobre liderazgo, manejo de conflictos y trabajo en equipo y otros temas que estime la dirección y coordinación convenientes.</li> <li>* Organización de actividades de recreación para fomentar la convivencia y sano esparcimiento entre los colaboradores.</li> <li>* Crear un buzón de sugerencias y quejas para empleados.</li> <li>* Dotar a los trabajadores de empoderamiento.</li> </ul>
--	--	---------	---	---	---

			<p>colaboradores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de los factores externos que generan rotación de personal pueden ser controlados por la empresa, si esta emplea planes de contingencia que mermen la frecuencia de estas causas.</li> </ul>	<p>el índice de rotación de personal que le aqueja a la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Aplicar prontamente las líneas de acción propuestas en esta investigación con el fin de dar solución al problema de rotación de personal y de esta forma dar seguridad tanto a la institución, personal docente, alumnos/alumnas y padres/madres de familia que se ven afectados por dicha problemática.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Optimizar el proceso de selección.</li> <li>* Elaboración, uso y actualización constante de un inventario de RH.</li> <li>* Elaborar e implementar un manual de gestión del talento humano.</li> </ul>
--	--	--	---	---	---

### Objetivo General:

Contribuir a la disminución de la rotación de personal en el San José del Carmen Bilingual School a través de la pronta aplicación de líneas de acción.

### Objetivos Específicos

- Proponer posibles técnicas para motivar al personal docente y aumentar el compromiso con el instituto.
- Brindar guías a los directivos para que el personal docente se sienta empoderado y de esta forma reforzar su permanencia en la institución.

## 6.2 INTRODUCCIÓN

La necesidad de incorporar líneas de acción en la organización nace de la consecuencia del personal docente que abandona voluntariamente la institución. La empresa debe considerar hasta donde ha logrado alcanzar los objetivos planteados. A través de la investigación y de la información obtenida por medio de las encuestas al personal, la organización debe diagnosticar las fallas y corregir las causas que pueden ser motivos que provoquen el éxodo de personal del San José del Carmen Bilingual School. Dentro de esta investigación se brinda las líneas de acción a ser tomadas en consideración para reducir el fenómeno de rotación de personal.

## 6.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Se presentan líneas de acción que surgieron de la investigación sobre cuáles son los determinantes que ocasionan la rotación de personal en el San José del Carmen Bilingual School. Se sugiere la pronta aplicabilidad siguiendo un proceso de monitoreo, evaluación y reingeniería de ser necesario.

### Responsables

- Directora
- Coordinadora académica
- Personal docente

## 6.4 ACCIONES A SEGUIR

A continuación se listan acciones que los directivos y responsables del área de educación básica del San José del Carmen Bilingual School deben implementar para reducir la rotación de personal en dicha área.

### ❖ Implementación de un Departamento de Recursos Humanos

A medida que una empresa crece, surge la necesidad de crear un departamento que no solo se ocupe de cuestiones administrativas, sino de aspectos relacionados con la psicología, sociología y las técnicas de organización de los recursos humanos. En toda organización existe un área destinada al personal, que puede ser conocida como departamento de personal o de recursos humanos. En este departamento se organizan, dirigen, coordinan, retribuyen y estudian las actividades de los trabajadores de una empresa. En la actualidad, la política de gestión de los recursos humanos en la empresa tiene una gran importancia, que se basa en el reconocimiento a los trabajadores como uno de los activos más importantes para conseguir los objetivos marcados por la organización. Un departamento de recursos humanos se organiza a partir de dos factores principales: el tamaño y la actividad de la empresa. En este departamento puede haber uno o varios niveles jerárquicos, según el número de personas que lo compongan y del total de los trabajadores de la empresa. Por lo general, existe un director de departamento del que dependen diferentes secciones, y cada una de ellas está formada por personal especializado en funciones concretas.

Tabla 20 Principales funciones del área de recursos humanos

Relaciones Industriales	Capacitación y Desarrollo	Empleos	Compensaciones	Administración
<b>Cuidado de la relación con los gremios</b>	Capacitación, entrenamiento, planes de carrera, planes de sucesión, estudios	Atracción, selección, incorporación, e inducción de persona	Revisiones de salarios, políticas de beneficios; encuestas salariales para comparar con el mercado	Aspectos administrativos en general; liquidación de haberes, control de ausentismos, etc.

Fuente; Moreno, L. (2012 p. 22)

## ❖ Diseñar un Programa de Inducción

La inducción es proporcionarles a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

La inducción se desarrolla en cuatro etapas:

- Primera Etapa: Bienvenida: tiene como finalidad el recibimiento de los nuevos trabajadores, dándoles la bienvenida a la organización, donde el Departamento de Recursos Humanos realiza diferentes actividades.
- Segunda Etapa: Introducción a la organización. En esta etapa se suministra al nuevo trabajador información general de la organización, para así facilitar la integración en la organización.
- Tercera Etapa: Evaluación y seguimiento. El propósito de esta etapa es garantizar un desarrollo adecuado del Programa de Inducción, retroalimentar el programa y realizar ajustes. En esta fase se evalúan los resultados obtenidos, con la aplicación de la evaluación de formaciones y seguimiento a la inducción y entrenamiento, a fin de aplicar los correctivos correspondientes Losada, L. (1983).
- Cuarta Etapa: Proceso de enseñanza. Se realizara de tal forma que se sigan los siguientes pasos:
  - ✓ Indagar y preparar al trabajador
  - ✓ Demostrar las tareas que tiene que realizar
  - ✓ Ensayar la ejecución de las operaciones
  - ✓ Hacer seguimiento y comprobar si logró los objetivos
  - ✓ Estimular la participación

Un plan de inducción contiene la siguiente información:

- Información de la organización
- Políticas de personal
- Condiciones de contratación
- Plan de beneficios para el trabajador
- Días de descanso
- El trabajo a desempeñar
- Forma de Pago

Actividades que debe conocer el nuevo integrante de la organización.

- Conocer la historia de la organización
  - Visión, misión y sus objetivos
  - Perfil del desempeño
  - Horarios, días de pago, etc.
  - Estructura de la organización
  - Políticas de personal
  - Prestaciones y Beneficios
- ❖ Diseñar un Sistema de Evaluación de Méritos

El valor predictivo de los méritos

La valoración de méritos consiste en un proceso que se desarrolla, habitualmente, a partir de criterios establecidos de modo racional y no empírico Ash, Johnson, Levine y McDaniel, 1989; Levine, Ash y Levine, (2004). Las valoraciones de méritos adoptan formas de aplicación propias de los métodos de selección que se conocen como Training and Experience Evaluations (T&E) Alonso et al. (2009).

La asunción teórica principal en la que se basan las T&E (Ash et al., 1989) es que el mejor predictor de la conducta futura es la conducta pasada. De todos los métodos de T&E (Levine et al., 2004) el más utilizado en los procesos de provisión de la Administración Pública es el método convencional de puntos que consiste en el



establecimiento de una fórmula mecánica que se encarga de dar puntos por los meses o años que se acrediten en experiencia, educación o formación relevantes para el puesto. A partir de un análisis de puestos se identifican cuáles son los tipos de experiencia, educación o formación relevantes.

#### Clasificación y definición de las variables

Las variables de mérito fueron clasificadas en tres tipos:

- Servicios prestados: Antigüedad, Grado Personal y Experiencia laboral.
  - Se entiende por antigüedad en cualquier administración pública y privada los servicios efectivos prestados por una persona mediante una o varias relaciones de empleo, salvo casos excepcionales previstos en la normativa.
  - El grado personal es un mérito propio de quienes trabajan en la administración pública bajo una relación de funcionario y que se logra consolidar tras el desempeño de uno o más puestos del mismo nivel durante 2 años consecutivos o 3 años con interrupción.
  - La experiencia laboral se valoró de acuerdo con el grado de relación de la misma con las funciones del tipo de puesto al que se aspira en un periodo anterior hasta un máximo de 5 años.
    - Cualificaciones profesionales: Titulaciones académicas, Certificados de formación de postgrado, formación complementaria o continua y nivel de idiomas.
    - Docencia e investigación: Experiencia en tareas docentes, Experiencia en tareas de investigación, Publicaciones y Comunicaciones en reuniones científicas o profesionales Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas (2013, p. 8 – 19).
- ❖ Lograr que la misión y la visión sean conocidas, aceptadas y sentidas como propia por parte de los trabajadores.

El marco conceptual, en el cual se sustenta la razón de ser de las organizaciones integrado por la Misión, Visión, Objetivos, Valores que definen la identidad de cada organización, debe

estar alineado con los objetivos particulares de sus integrantes y, en todo caso, debe ser conocido por todos y cada uno de ellos (Kaplan & Norton, 2004). El conocimiento de la empresa genera un proceso adecuado de integración e interacción en todos los niveles de la organización.

❖ Incentivar una cultura del cliente interno

Mantener la cultura empresarial fuerte se logrará al compartir los valores entre todas las personas del instituto, les permitirán tener guías claras que serán asumidas como personales. El lograr que la satisfacción del cliente sea uno de los valores compartidos por todos para conseguir de los colaboradores la motivación que desatará la eficiencia y eficacia indispensable en todos los procesos del instituto. El cliente interno debe ser tratado como si se tratará del cliente externo Moya, B. R. (1993)

¿Qué hacer para promover una cultura de calidad con los clientes internos?

- Definir quiénes son esos clientes, para cada departamento y para cada puesto de trabajo.
- Definir qué servicios o productos (reportes, información, indicadores, etc.) son los que entregamos a cada cliente (las descripciones de puesto son una excelente guía).
- Organizar evaluaciones de satisfacción del cliente interno: encuestas confidenciales o entrevistas personales.
- Motivar a los departamentos para que implementen acciones de mejora a partir de los resultados obtenidos en las evaluaciones. Se sugieren también reuniones de negociación entre departamentos, para acordar los términos que favorezcan el trabajo de todos.

La empresa obtiene beneficios por promover la satisfacción del cliente interno, es así que se consiguen puestos de trabajo más eficientes, reduciendo tiempos y costos, lo que se traduce también en mejores productos y servicios al cliente externo. Se obtiene un ambiente laboral positivo generado por la satisfacción de los departamentos y mejora la estabilidad laboral. Promueve la mejora continua y los departamentos optimizan sus recursos (tiempo y dinero) para implementar otras iniciativas.

Después de estos beneficios, sin duda alguna el cliente interno siempre tiene la razón y la empresa debe motivar a todos sus departamentos a satisfacerlos con la mejor calidad posible.

#### ❖ Modificar el sistema retributivo

Los sueldos comparados con los de la competencia, no son malos, inclusive se encuentran en la media de la región.

Se sugiere revisar las políticas de compensación de la empresa y con base al descriptor de puestos fijar los salarios, teniendo en cuenta la implementación de un análisis PESTEL.

#### ¿Qué es análisis PESTEL?

El análisis PESTEL (o PESTLE) es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una campaña. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en la campaña. Al estudiar los distintos factores, es importante tener en cuenta que diversos factores pueden afectar de forma diferente y en diferente grado a mujeres y hombres y niños y niñas.

#### Instrucciones prácticas para realizar un análisis PESTEL:

- Los factores políticos tienen que ver con la vida política de su contexto en los niveles pertinentes para su campaña. Por ejemplo, ¿hay riesgo de que los políticos ultraconservadores que se oponen a los derechos de la mujer tengan mayor peso en el parlamento nacional? O, ¿hay posibilidades de superar la resistencia de los encargados locales de adoptar decisiones por medio del apoyo de fuerzas políticas nacionales o internacionales?
- Los factores económicos pueden incluir cuestiones relacionadas con la pobreza, el desarrollo económico y el acceso a los recursos, y las distintas formas en que afectan a mujeres y hombres.
- Los factores sociales incluyen oportunidades y desafíos relacionados con las distinciones sociales, como la cultura, la religión, la clase o casta social, los papeles asignados en función del género y los estereotipos de género.
- Los factores tecnológicos tienen que ver con la disponibilidad de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para su campaña y el grado en que su público destinatario las utiliza.

- Los factores jurídicos se refieren a las leyes relativas al tema de su campaña y su aplicación.

- Los factores ambientales guardan relación con el medio ambiente, como los efectos del cambio climático, que pueden afectar a la VCM. Por ejemplo, los desastres naturales pueden causar desplazamientos en masa que aumentan el riesgo de VCM.

El aumento de la efectividad de la retribución actúa como herramienta para atraer, retener, motivar, comunicar objetivos y valores corporativos, así como también incrementa la satisfacción de los empleados con respecto al salario reduciendo así la rotación de personal Pujol, R. M., & Osorio, M. (2004, p. 74).

❖ Establecer un sistema de premios basado en dos enfoques:

- Premiar por objetivos departamentales o por área alcanzada (premiar trabajo en equipo).
- Premiar el desempeño individual

❖ Capacitación constante a todo el personal docente sobre liderazgo, manejo de conflictos y trabajo en equipo y otros temas que estime la dirección y coordinación convenientes.

Elaborar un diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC)

¿Qué es un Informe de DNC?

La Detección de Necesidades de Capacitación o el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, es el proceso orientado a la estructuración y desarrollo, de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, con la finalidad de contribuir en el logro de los objetivos corporativos y personales. Las siglas en inglés son TNA (Training Needs Assessment).

La empresa debe atender, las necesidades notorias y ocultas de todo el personal, ya que al ser éste el recurso más importante, es preciso que funcione independientemente. La

capacitación soluciona y detecta las causas por la cual la empresa no alcanza sus expectativas y estos se ven reflejados en los resultados.

Con el programa de capacitación de personal se mejorarán los siguientes aspectos:

- Eficiencia y calidad en los procesos de trabajo.
  - Mejor funcionamiento y coordinación de las actividades.
  - Que la empresa atienda las necesidades del personal.
  - Mayor relación empresa-personal.
  - Mejor servicio al cliente.
  - Que exista mayor identidad institucional.
- ❖ Organización de actividades de recreación para fomentar la convivencia y sano esparcimiento entre los colaboradores.

Existen estrategias muy simples y de bajo costo que pueden ayudar a mejorar de manera considerable el ambiente en la oficina, así como las relaciones entre todos los miembros del equipo.

- Instala una cafetera

El consumo del café crece y se ha convertido en la bebida “oficial” de los espacios de trabajo, especialmente por sus propiedades energizantes y su delicioso sabor. Instalar una máquina de café (de preferencia que despache gratuitamente) en una parte de la oficina donde varios miembros se puedan reunir al mismo tiempo. Añadir otras opciones como té y jugos, para quienes lo prefieran, así como un filtro con agua fría y caliente.

- Decorar el espacio físico

La decoración del espacio de trabajo influye en la productividad y motivación de los empleados. Adornar las paredes con imágenes creativas e inspiradoras. Una opción es colgar posters donde se exprese la misión y visión de la empresa de forma divertida. También es recomendable establecer paredes o pizarrones donde los miembros del

equipo puedan compartir pensamientos y comentarios, o simplemente relajarse haciendo dibujos.

En cuanto a la disposición del espacio, se sugieren mesas largas de trabajo, sin separaciones, ya que éstas impulsan el trabajo colaborativo y la generación de ideas. Procurar que haya un espacio abierto donde los miembros del equipo puedan reunirse y tomar un poco de aire fresco, e incluir sofás en las salas de juntas para cambiar la postura y procurar comodidad.

- Realizar actividades fuera de la oficina

Las actividades recreativas y ajenas al contexto laboral pueden ser ideales para motivar el trabajo en equipo y las relaciones entre sus miembros. Al menos una vez al mes planear una reunión (de preferencia al aire libre) donde el personal administrativo pueda convivir con sus colaboradores y se despejen del estrés del trabajo diario. Se puede organizar un partido de fútbol, un día de campo o la visita a un recinto cultural o evento artístico.

La integración es fundamental para aumentar la lealtad por la empresa y mejorar el clima laboral.

- Impulsar una actividad social o pro-ambiental

Además de ser una responsabilidad que tienen las empresas y de mejorar la imagen al interior y al exterior, sumarse a una causa social y/o ambiental puede ser una estrategia efectiva para que los empleados trabajen como equipo en pos de un objetivo y conozcan una parte más humana de sus jefes y colegas.

De acuerdo con el perfil de los empleados, elegir una o varias instituciones a las que apoyar. Una buena forma de hacerlo más efectivo y divertido es realizando competencias sanas entre tus colaboradores. Por ejemplo, para la temporada navideña podrían hacer una colecta de ropa por equipos, y aquel que reúna más prendas obtiene un premio como un día libre o una comida gratis, o algo más simbólico como un ‘trofeo’.

- No prohíba que la gente revise sus redes sociales

Si bien las redes sociales podrían significar una pérdida de tiempo, se debe tener en cuenta que éstas son parte de la vida de muchas personas y que, de hecho, les son necesarias para comunicarse y mantenerse actualizados.

En especial, si se trabaja con personal en el rango de los 20 a 30 años, esta prohibición dará una imagen de empresa anticuada y poco innovadora. Así que se quiere atraer talento joven no sólo no lo prohíba, sino que motive su uso e impulse a su equipo a escribir y publicar temas positivos sobre su trabajo.

- Crear proyectos que no estén relacionados con el trabajo

Otra forma de relajar y hacer más divertido el clima laboral es realizar proyectos ajenos al trabajo diario de los miembros. Podría ser algo en beneficio de la empresa, como decorar de manera original el área de convivencia de los colaboradores.

Salir de la rutina les permitirá aumentar su creatividad, abandonar su zona de confort e interactuar con personas con las que normalmente no lo hacen.

- Motiva la salud de tu equipo

Pocas cosas harán sentir a sus empleados valorados como mostrar una preocupación genuina por su salud y bienestar. Impulsar en la institución el ejercicio y la alimentación sana, entregando, por ejemplo, tips para seguir una buena alimentación. También puede instalar una caminadora o acondicionar un pequeño espacio donde cada mañana o a medio día hagan ejercicios de yoga y respiración.

Otra idea es que cada seis meses o un año realiza check-ups (chequeos médicos) para evaluar el estado de salud de cada miembro.

#### ❖ Crear un buzón de sugerencias y quejas para empleados

Con frecuencia los empleados no exponen sus comentarios o críticas por temor a que sus superiores tomen represarías contra ellos. Es así que la implementación de un buzón de

sugerencias traerá innovación y confianza para que los colaboradores se expresen y así lograr una comunicación más fluida entre los jefes y sus colaboradores.

- ❖ Dotar a los trabajadores de empoderamiento (consultar teoría de las necesidades de McClellan)

Enfocar las necesidades de los colaboradores a su potencialización en favor de los objetivos del instituto. Esta teoría se basa en tres necesidades:

- ✓ Necesidades de Realización, los individuos desean desarrollarse, destacarse aceptando responsabilidades personales, se distinguen además por intentar hacer bien las cosas, tener éxito incluso por encima de los premios. Buscan el enfrentamiento con problemas, desean retroalimentarse para saber sus resultados y afrontan el triunfo o el fracaso.

Brindar tareas que generen estas actitudes en los colaboradores e impulsarlos a destacarse a través de la ejecución de funciones.

- ✓ Necesidades de Poder, el principal rasgo en los colaboradores es el de tener influencia y control sobre los demás. Prefieren la lucha, la competencia y se preocupan mucho por su prestigio y por influir sobre las otras personas incluso más que por sus resultados.
- ✓ Necesidades de Filiación, su rasgo esencial ser solicitados y aceptados por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones.

- ❖ Optimizar el proceso de selección

Un proceso de selección típico debe incluir:

- Recepción por RR.HH. de una "solicitud de incorporación de personal" debidamente autorizada.



- Recolección por RR.HH. de información respecto de la posición a cubrir: Descripción del puesto: se detalla el contenido del cargo (requisito intrínseco de la empresa).
- Perfil buscado: contiene los requisitos o especificaciones que debe cumplir el aspirante a ocupar el cargo. Son requisitos extrínsecos a la compañía que debe "traer" el candidato (experiencia anterior, formación académica, competencias requeridas por la posición, etc.).
- Determinación por RR.HH. de la fuente que se utilizará para identificar candidatos. Actualmente las prácticas más usadas son: bases de CVs propias; bolsas de trabajo de las universidades y la publicación de avisos en internet en portales de empleo y/o el uso de sus bases de CVs. Por otro lado, se está expandiendo rápidamente la búsqueda de contactos a través de redes sociales (linkedIN u otros foros virtuales) y es menos frecuente la publicación de avisos en periódicos (práctica más costosa).
- RR.HH. analiza los CVs obtenidos y preselecciona aquellos que más se acercan al perfil para la posición.
- RR.HH. realiza la "primera entrevista" de los preseleccionados a fin de validar las condiciones del candidato y definir si sigue o no en el proceso. Aquellos que siguen pueden tener sucesivamente "pruebas técnicas" necesarias para la posición y "pruebas psicológicas" para ahondar sobre la personalidad del postulante. Cabe mencionar que realizar o no estas pruebas dependen de la decisión de cada empresa.
- Con todos los elementos reunidos en los pasos anteriores RR.HH. elabora un informe de cada candidato finalista y lo pasa para la "entrevista final". La "entrevista final" del/de los candidatos finalistas generalmente es efectuada por el responsable del sector que confeccionó la solicitud de incorporación. Seleccionará al que considera que está en mejores condiciones para cubrir la posición e informa a RR.HH.

En caso de ser aplicable, RR.HH. efectúa un "pedido de referencias" del finalista elegido para conocer el desempeño y conducta en empleos anteriores.

Superados los pasos anteriores, RR.HH. le confirma al candidato la decisión de incorporación y la propuesta económica final. De ser aceptada, se lo envía al examen médico pre-ocupacional y se combina la fecha de ingreso.

Respecto de los candidatos no seleccionados, se les comunica que lamentablemente quedaron fuera del proceso de selección y se les agradece el tiempo dispensado.

❖ Elaboración, uso y actualización constante de un inventario de RH

El inventario de recursos humanos es una técnica para sistematizar toda la información concerniente a cada integrante de la organización. Consiste en elaborar una base de datos completa acerca de cada uno de los empleados adscritos a la organización.

Este inventario de recursos humanos permite establecer evaluaciones del rendimiento y de la personalidad; dicho inventario deberá contar con una información detallada del personal las aptitudes, capacidades y habilidades de los empleados con respecto al puesto que ocupan y con vistas a ocupaciones posteriores.

Deberán figurar los datos personales y las características del puesto en cuestión. Este inventario cualitativo permite elaborar una lista de sustitución de unos trabajadores por otros, así en caso de producirse una vacante identificarán más rápidamente a los candidatos idóneos.

El inventario de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por la organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

Con el inventario de recursos humanos se establecerán evaluaciones de rendimiento y también sobre las aptitudes, capacidades y habilidades de los empleados con respecto al puesto, esto permite elaborar una lista de sustitución de unos trabajadores por otro en caso de existir una vacante.

## Beneficios del Inventario de Recursos Humanos

- Detectar candidatos para ascensos
- Justificar posible necesidades de capacitación
- Planeación efectiva de recursos humanos
- Proporciona información básica para el otorgamiento de prestaciones adicionales



Figura 18 Ejemplo Inventario de Personal

Fuente [corporativo@desisasoft.com](mailto:corporativo@desisasoft.com)

- ❖ Elaborar e implementar un manual de gestión del talento humano

Es fundamental para la institución el contar con un manual que dicte los pasos a seguir en los procesos de selección, contratación, inducción y capacitación del personal. El estandarizar los procesos es beneficioso ya que al no contar con un gerente o coordinador de recursos humanos la persona o personas que están llevando estos procesos podrán guiarse de forma segura y sabrán que pasos seguir sin obviar alguno y llevar a feliz término los procesos mencionados anteriormente.

Entre las funciones de un correcto manual de gestión del talento humano está el estructurar cargos y los roles de trabajo; elaborar manuales de funciones, preseleccionar, seleccionar, vincular e integrar candidatos que cumplan los requerimientos especificados por la organización; el diseño de estructuras y escalas de salarios, la generación de nómina de salarios y pagos a terceros; y las relacionadas con la coordinación y gestión de la seguridad y salud ocupacional, bienestar social laboral y ambiental; la definición e implementación del sistema de evaluación del desempeño laboral; la planeación, ejecución y evaluación de actividades de capacitación desarrollo y mantenimiento de competencias de las personas y equipos de trabajo; el procesamiento de información, documentación de procesos y procedimientos, y el control de la calidad del sistema información del talento humano.

Presupuesto con sueldos diferido de salarios del San José del Carmen Bilingual School

SUELDOS DIFERIDOS A TRES AÑOS CON AUMENTOS SALARIALES					
INSTITUTO SAN JOSE DEL CARMEN					
TEGUCIGALPA, M.D.C. COLONIA LA CAMPAÑA					
No	TRABAJADOR	SUELDOS	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
1	A	10,000.00	500.00	700.00	1,200.00
2	B	10,000.00	500.00	700.00	1,200.00
3	C	10,000.00	500.00	700.00	1,200.00
4	D	10,000.00	500.00	700.00	1,200.00
5	E	10,000.00	500.00	700.00	1,200.00
6	F	10,000.00	500.00	700.00	1,200.00
7	G	10,000.00	500.00	700.00	1,200.00
8	H	10,000.00	500.00	700.00	1,200.00
9	I	10,000.00	500.00	700.00	1,200.00
10	J	10,000.00	500.00	700.00	1,200.00
11	K	10,000.00	500.00	700.00	1,200.00
12	L	10,000.00	500.00	700.00	1,200.00
13	M	10,000.00	500.00	700.00	1,200.00
14	N	10,000.00	500.00	700.00	1,200.00
15	Ñ	10,000.00	500.00	700.00	1,200.00
16	O	10,000.00	500.00	700.00	1,200.00
17	P	10,000.00	500.00	700.00	1,200.00
18	Q	10,000.00	500.00	700.00	1,200.00
19	R	10,000.00	500.00	700.00	1,200.00
20	S	10,000.00	500.00	700.00	1,200.00
21	T	10,000.00	500.00	700.00	1,200.00
22	U	10,000.00	500.00	700.00	1,200.00
23	V	10,000.00	500.00	700.00	1,200.00
24	W	10,000.00	500.00	700.00	1,200.00
25	X	10,000.00	500.00	700.00	1,200.00
26	Y	10,000.00	500.00	700.00	1,200.00

Va tabla...

... Viene tabla

27	Z	8,500.00	425.00	595.00	1,020.00
28	AB	8,500.00	425.00	595.00	1,020.00
29	AC	8,500.00	425.00	595.00	1,020.00
30	AD	8,500.00	425.00	595.00	1,020.00
31	AE	8,500.00	425.00	595.00	1,020.00
32	AF	8,500.00	425.00	595.00	1,020.00
33	AG	8,500.00	425.00	595.00	1,020.00
34	AH	8,500.00	425.00	595.00	1,020.00
35	AI	8,500.00	425.00	595.00	1,020.00
	<b>TOTALES</b>	<b>336,500.00</b>	<b>16,825.00</b>	<b>23,555.00</b>	<b>40,380.00</b>
	PORCENTAJES		5%	7%	12%
			16,825.00	57,205.00	137,965.00
	SUELDO MAS AUMENTO		353,325.00	393,705.00	474,465.00
	TOTAL DEL AUMENTO A TRES AÑOS			24%	211,995.00
	TOTAL EROGADO EN TRES AÑOS				1221,495.00

## ANÁLISIS

Se presenta presupuesto de sueldos diferidos a tres años con aumentos salariales. Se parte con los salarios percibidos a la fecha, de los treinta y cinco colaboradores del área bilingüe de educación básica. Los porcentajes utilizados del 5%, 7% y 12% se toman del ya 5% aplicado por la institución con la aplicación de un ligero aumento con base en la tasa de depreciación de la moneda nacional.

El propósito de este presupuesto es mostrar a la empresa que a través de aumentos porcentuales a los salarios, se puede dar respuesta a la exigencia de salarios más atractivos con referencia a la competencia. Si bien es cierto no se presenta en este apartado ninguna información sobre la oferta salarial externa se trata de incentivar a los colaboradores con aumentos significativos anuales.

Implementar un presupuesto maestro por parte de la administración de la empresa, seguido de un análisis minucioso, puede arrojar resultados que serán determinantes para la toma de próximas decisiones clave para elevar la motivación de los empleados. Cabe recordar que en los resultados obtenidos de las herramientas aplicadas (entrevista y encuesta) a empleados y exempleados se descubrió que pese a que los empleados se encuentran motivados a permanecer en la empresa por el trato recibido entre sus compañeros y superiores no tiene tanto peso como a percibir un salario más llamativo que sirva para cubrir necesidades básicas.

Se sugiere aplicar políticas salariales como aumentos con base al desempeño, antigüedad, grado de escolaridad, puesto, etc. Para lograr esto se puede hacer uso de medidores o herramientas que se desprenden del acompañamiento docente o evaluación de colaboradores por parte de sus autoridades próximas.

## BIBLIOGRAFIA

1. Alles, M A. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (2a. ed.). Argentina: Ediciones Granica, 2006. ProQuest ebrary. Web. 8 February 2015.
2. Casado, J M. De la gestión de personas en momentos de contradicción. España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L., 2004. ProQuest ebrary. Web. 6 February 2015.
3. Celis, J C. Lecturas clásicas y actuales del trabajo Ed Escuela Nacional Sindical Medllín 2003 págs 256 y 257.
4. Chávez, Y. H., Chávez, G. H., & Ramírez, A. M. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales/Turnover model and organizational practices. *Historia y Comunicación Social*, 18, 837-863. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1508553571?accountid=35325>.
5. Chiavenato, I. (2000). *Gestión del talento humano*, México: MC Graw Hill.
6. Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*, México: MC Graw Hill.
7. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*, México: MC Graw Hill.
8. Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Alhambra Mexicana.
9. Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Education.
10. Dolan, S. at al. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
11. Giménez, G. *Revista de la CEPAL* 86 • agosto 2005. La dotación de capital humano de América Latina y el Caribe
12. Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Brujas. Córdoba, Argentina.
13. Guan, L. (2014). Push and pull factors in determining the consumers' motivations for choosing wedding banquet venues: A case study in chongqing, china (Order No.



- 1560283). Available from ProQuest Dissertations & Theses A&I. (1559194385). Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1559194385?accountid=35325>
14. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). Metodología de la Investigación. (8ª. Ed.). México D.F: McGraw-Hill.
  15. Jiménez, G. (2005). La dotación de capital humano de América Latina y el Caribe. Revista de la CEPAL.
  16. Jones, G. (2008). Teoría organizacional, teoría y cambio en las organizaciones. Mexico: Pearson, Prentice Hall.
  17. Kermally, S. (2005). Gurus on people management. London, GBR: Thorogood. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
  18. La dotación de capital humano de América Latina y el Caribe <http://hdl.handle.net/11362/1107>.
  19. López, J. G. (2006). Aportaciones de la teoría de las atribuciones causales a la comprensión de la motivación para el rendimiento escolar. Ensayos: Revista de la Facultad de Educación de Albacete, (21), 217-232.
  20. Losada, L. (1983). Selección contratación e inducción de personal.
  21. Luthans, F. (2008). Comportamiento organizacional. México: Mc Graw Hill.
  22. Manso, P. J. (2006). El legado de Frederick Irving Herzberg. Colombia: Red Universidad Eafit. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
  23. Martínez, C., Buentello P, Salazar, N. L. V., & Díaz, I. B. (2014). Análisis de la rotación de personal. Caso: Sabritas, sucursal Piedras Negras/Analysis of employee turnover. Case: Sabritas, branch Piedras Negras. Paper presented at the, 9. (2) pp. 1697-1703. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1551715857?accountid=35325>
  24. Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). Administración de recursos humanos. Pearson Educación.

25. Moreno, L. (2012). Dirección y gestión de recursos humanos. México: Ediciones Díaz de Santos.
26. Navajo, P., & Social, I. Las 8 teorías más importantes sobre la motivación (2014).
27. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Porter, et al. Journal of Applied Psychology, Vol 59(5), Oct 1974, 603-609. Database: Psycarticles [ Journal Article ]
28. Pujol, R., & Osorio, M. (2004). Remuneración y satisfacción laboral. Capital Humano, 17(173), 74-81.
29. Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas. Núm. 5 zk./2013. Págs. 8-19 or ISSN: 2173-6405
30. Sada, P. (2005, Sep 23). Mas allá de su dinero / de la piramide de maslow hacia la frontera eficiente de markowitz. El Norte, pp. 2. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/311741937?accountid=35325>.
31. Sampieri, R., & Collado, C. (2010). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill
32. Saravia, M. (2006): Metodología de la Investigación Científica. Orientación metodológica para la elaboración de proyectos e informes de investigación. Convocatoria publicaciones de metodología del Gobierno de Bolivia, disponible en: [www.conacyt.gov.bo](http://www.conacyt.gov.bo) Universidad de Barcelona, España. Consultado el 17/02/2015 a las 10:43 p.m. web
33. Vesalainen, J., & Pihkala, T. (2000). Entrepreneurial identity, intentions and the effect of the push-factor. International Journal of Entrepreneurship, 4, 105-129. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/214038088?Accountid=35325>
34. Vargas, I (2011, 11 de febrero) Rotación laboral, enemiga de la empresa. <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2011/02/10/empleo-rotacion-laboral-renuncia-cnn>.

## ANEXOS

### ANEXO 1 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Encuesta dirigida a empleados (docentes) que laboran en el san José del Carmen Bilingual School

#### Introducción

La presente encuesta tiene como fin conocer cómo se siente usted en el desempeño de su trabajo en esta institución, en relación a factores como motivación en el trabajo, satisfacción personal, relaciones laborales, etc. La encuesta que está dada en una escala de 1 a 5, por lo que se le pide indicar el número que mejor le represente el grado en el que está de acuerdo con las afirmaciones de la misma. Se agradece su disociación y se le solicita que no deje afirmaciones sin contestar; así mismo, se le recomienda ser espontaneo y autentico en su respuesta.

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>5</b>
<b>De acuerdo</b>	<b>4</b>
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>3</b>
<b>En desacuerdo</b>	<b>2</b>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>1</b>

#### 1. Interés en torno al conocimiento de la organización

No	Afirmación	1	2	3	4	5
1	Le socializaron la estructura organizativa del centro educativo					
2	La estructura del centro educativo está debidamente definida					
3	Los cambios organizacionales del centro educativo son para mantener la seguridad laboral					

#### 2. Condiciones del ambiente laboral

No	Afirmación	1	2	3	4	5
1	La ubicación de la institución ofrece las condiciones de seguridad					
2	Dispongo de suficiente espacio para trabajar					
3	El nivel de ruido en mi área me permite concentrarme en mi trabajo					
4	Las condiciones de limpieza, higiene y aseo son las adecuadas en mi unidad de trabajo					

### 3. Ergonomía en el trabajo

No	Afirmación	1	2	3	4	5
1	Se cuenta con las condiciones adecuadas y necesarias para la prevención de riesgos laborales					
2	Dispongo de los implementos y equipo para la prevención de accidentes en el trabajo					
3	Se me da orientación de cómo evitar los riesgos en el trabajo					
4	He recibido capacitación sobre seguridad e higiene en el trabajo					
5	La información sobre prevención de riesgos laborales es variada y completa					

### 4. Identificación de los empleados con la organización

No	Afirmación	1	2	3	4	5
2	Pienso laborar por mucho tiempo en esta institución					
3	No tengo interés de trabajar en otro lugar					

### 5. Actitud del jefe inmediato o superior

No	Afirmación	1	2	3	4	5
1	Mi jefe me trata con respeto y amabilidad					
2	Mi jefe está al corriente de las actividades que realizo					
3	Mi jefe tiene la habilidad para tratar con las personas efectivamente					
4	Mi jefe nos escucha y toma en cuenta las sugerencias que le hacemos					
5	El estilo de mi jefe influye positivamente en mi					
6	Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo					

### 6. Relación jefe – colaborador

No	Afirmación	1	2	3	4	5
1	Las personas se sienten en libertad de dar al jefe, una opinión honesta aunque sea negativa.					
2	Puedo hablar libremente con mi jefe aun cuando estoy en desacuerdo con él.					
3	Cuando cometo un error, mi jefe me aborda y me orienta adecuadamente para corregir el error					
4	Cuando las cosas salen bien, mi jefe me reconoce y me motiva a continuar haciendo las cosas correctamente					
5	Mi jefe participa directamente con sus colaboradores en la solución de problemas en el trabajo					

### 7. Puesto de trabajo: funciones y tareas

No	Afirmación	1	2	3	4	5
1	Los puestos de trabajo están bien diseñados, de acuerdo a cada una, las funciones que corresponden al cargo					
2	Cada empleado conoce su trabajo y lo realiza sin ninguna limitación					
3	La institución me ha apoyado en desarrollar las competencias laborales para el cumplimiento eficiente de mi trabajo					
4	Cuento con los materiales, equipos y otros recursos para cumplir con mi trabajo correctamente					
5	Las cargas laborales en mi área, están bien distribuidas					

**8. Remuneración y beneficio**

No	Afirmación	1	2	3	4	5
1	Considero que gozar de un plan de retiro es una de las ventajas de trabajar en esta institución					

**9. Satisfacción y motivación personal**

No	Afirmación	1	2	3	4	5
1	Considero que gozar de un plan de retiro es una de las ventajas de trabajar en esta institución					
2	Estar en mi puesto de trabajo me genera un sentimiento de satisfacción y autorrealización					
3	Estar en mi puesto de trabajo, me genera la seguridad de poder optar a otros cargos dentro de la institución					
4	Me siento valorado, respetado y motivado en mi trabajo					
5	Considero que elegí el mejor lugar para trabajar					
6	Disfruto del trabajo que hago					
7	Me siento orgulloso de pertenecer a esta institución					

**10. Comunicación**

No	Afirmación	1	2	3	4	5
1	Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros y actividades de la institución					
2	La comunicación es divulgada de diversas formas hasta asegurarse que fue correctamente transmitida					
3	En la institución se fomenta la comunicación a través de medios formales					
4	Los medios de comunicación utilizados por la institución considero que son efectivos					
5	La comunicación con mi superior es clara y efectiva					
6	Recibo retroalimentación de parte de mi superior acerca del trabajo realizado					
7	Mi jefe inmediato y mis superiores escuchan mi ideas y comentarios					
8	Tengo acceso a los medios de comunicación internos de la institución					

**11. Colaboración y confianza**

No	Afirmación	1	2	3	4	5
1	Considero a mis colegas de trabajo como mis amigos					
2	Cuando tengo problemas en mi trabajo, puedo contar con el apoyo y colaboración de mis colegas					

**12. Oportunidades de logro**

No	Afirmación	1	2	3	4	5
1	La capacitación que he recibido me ha ayudado a complementar mis competencias laborales					
2	La institución se interesa en que los colaboradores participemos en actividades de capacitación que mejoren nuestros conocimientos y habilidades					
3	Mediante la capacitación recibida he mejorado el rendimiento en el trabajo					

**13. Manejo de conflictos**

No	Afirmación	1	2	3	4	5
1	Los jefes y colaboradores respetan los diferentes intereses de cada uno					
2	El procedimiento disciplinario es aplicado consistente y justamente					
3	Considero que el cumplimiento correcto y adecuado de las obligaciones y responsabilidades, evitan la aplicación del sistema disciplinario					

**14. Renuncias**

No	Afirmación	1	2	3	4	5
1	Motivos personales son un factor que determinarían su separación de la institución					
2	Las relaciones laborales inciden en la decisión de renuncia del instituto					

**15. Despidos**

No	Afirmación	1	2	3	4	5
1	Tengo conocimiento que el instituto despida personal constantemente					
2	Tengo conocimiento que el instituto despida personal injustamente					
3	Creo que el instituto al momento de despido no toma en cuenta la ley laboral de honduras					

**16. Salarios**

No	Afirmación	1	2	3	4	5
1	El salario y otros beneficios que recibo en esta institución son apropiados para lo que hago					
2	El salario es un determinante de su permanencia en la institución					

## ANEXO 2 ENTREVISTA

### Entrevista a ex empleados del San José del Carmen Bilingual School

#### Introducción

La presente entrevista tiene como objetivo obtener de su parte información que nos ayudará a descubrir cuáles fueron los motivos que lo llevaron a separarse de la institución. Las preguntas están diseñadas para que usted las responda libremente. Se agradece su disposición y buena voluntad. Se le solicita que no deje afirmaciones sin contestar; así mismo, se le recomienda ser espontáneo y auténtico en su respuesta.

1. Por cuanto tiempo laboró en el SJCBS?
  - Menos de 3 años
  - De 3 a 7 años
  - De 8 a 12 años
  - Más de 13 años
2. ¿Volvería a trabajar para la empresa en el futuro?
3. ¿Le recomendaría trabajar en la empresa a un amigo?
4. Indique los motivos de su decisión de dejar de trabajar en la empresa.
  - Trabajo interesante en otro lugar \_\_\_\_\_
  - Motivos familiares \_\_\_\_\_
  - Redundancia \_\_\_\_\_
  - Cultura y valores en el lugar de trabajo \_\_\_\_\_
  - Salario/Sueldo \_\_\_\_\_
  - Ubicación del trabajo \_\_\_\_\_
  - Prácticas laborales flexibles en otro lugar \_\_\_\_\_
  - Condiciones de empleo \_\_\_\_\_
  - Jubilación \_\_\_\_\_
  - Finalización del contrato \_\_\_\_\_
  - Oportunidades de desarrollo profesional \_\_\_\_\_
  - Otro (especifique) \_\_\_\_\_

5. ¿Cómo describe su experiencia general en el SJCBS?
6. Empleo/Cargo
  - ¿La definición de su cargo y responsabilidades estaban bien estipuladas?
  - ¿Durante el tiempo que laboró en el SJCBS tuvo oportunidades de progreso y desarrollo?
  - ¿Se le brindó la oportunidad de hacer comentarios sobre los problemas que afectaron su trabajo?
7. Términos y condiciones
  - ¿El salario devengado fue el justo por el trabajo desempeñado?
  - ¿Qué otros beneficios tuvo en el SJCBS?
  - ¿Tuvo acceso a convenios laborales flexibles?
8. Relaciones interpersonales
  - Describa como fue su relación con su supervisor/gerente inmediato.
  - ¿Cómo describiría su relación con el personal en su área de la empresa?
9. Capacitación y desarrollo
  - ¿Se le brindó inducción cuando inició a laborar en el SJCBS?
  - ¿Tuvo oportunidades de capacitación y desarrollo?
  - ¿Contó con acceso a programas de capacitación?
10. Administración
  - ¿Se le comunicó las indicaciones y políticas de la empresa?
  - ¿Contó con retroalimentación sobre su desempeño?
  - ¿Se le comunicaban las decisiones y otros asuntos que lo involucraban?
  - ¿Cómo describiría la competencia de su gerente inmediato?
11. Cultura en el lugar de trabajo
  - ¿Cree que el SJCBS cuenta con una cultura para respaldar a todo el personal a que desarrolle y alcance su máximo potencial?
  - ¿Se respetan las diferencias individuales?
  - ¿Cuenta el SJCBS con una cultura de un lugar de trabajo sin acoso ni maltrato?



## ANEXO 3 CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa, Francisco Morazán. 12 /3/2015

María de Jesús del Cid

Directora General

San José del Carmen Bilingual School

Col. La Campana, 1era Avenida

Estimado Señor(a): María de Jesús del Cid

Reciba un cordial 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 Dirección Empresarial.

Hemos seleccionado como tema Determinantes que ocasionan la rotación de personal en el caso de estudio del San José del Carmen Bilingual School, 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 peticionar que se nos autorice a realizar: encuestas y observación de funciones a sus colaboradores.

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

Atentamente,

  
Alicia Mercedes Sosa Velásquez

  
María Rebeca Pastrana Rodas

No. de cuenta: 11243052

No. de cuenta: 51153039

Por este medio, San José del Carmen Bilingual School

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Tesis de Posgrado antes mencionado.



Por: Licda. Gissela Hernández  
Coordinadora académica de Primaria

Vo.Bo.

## ANEXO 4 CARTA DE COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA

Señores Facultad de Posgrado UNITEC

Por este medio yo Cesar Augusto Suazo Salinas

Identidad No. 0318 – 1950 – 00464

Licenciado en Administración de Empresas

Maestría en Finanzas, especialidad en Gestión de Recursos Humanos

Doctorado en \_\_\_\_\_

Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar técnicamente el trabajo de Tesis de Maestría denominado:

Determinantes que ocasionan la rotación de personal en el caso de estudio del San José del Carmen Bilingual School

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

Alicia Mercedes Sosa Velásquez y María Reveca Pastrana Rodas

Para lo cual me comprometo a realizar de manera oportuna las revisiones y facilitar las observaciones que considere pertinentes a fin de que se logre finalizar el trabajo de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Posgrado.

En la ciudad de Comayagüela, MDC

Departamento Francisco Morazán

Nombre Cesar Augusto Suazo Salinas

Fecha 12 de marzo del 2015

Firma: \_\_\_\_\_

