



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**FLEXIBILIDAD LABORAL COMO ALTERNATIVA PARA  
REDUCIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL**

**CASO: EMPRESA AGRÍCOLA**

**SUSTENTADO POR:**

**ISIS ALICIA MENDOZA RAMÍREZ  
JOSUÉ ISRAEL ZAVALA ZAVALA**

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

**TEGUCIGALPA, F. M.,**

**JULIO, 2013**

**HONDURAS, C.A.**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**JOSÉ LÉSTER LÓPEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JEFFREY DEXTER LANSDALE**

**FLEXIBILIDAD LABORAL COMO ALTERNATIVA PARA REDUCIR LA  
ROTACIÓN DEL PERSONAL**

**CASO: EMPRESA AGRÍCOLA**

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

**MÁSTER EN**

**DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**JESSY CAROLINA AYESTAS**

**ASESOR TEMÁTICO**

**MARÍA ELENA MORAZÁN**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**HENRY ANDINO**

**ÁNGELA AMAYA**

**ELY ALEMÁN**

## DEDICATORIA

**A Dios**, por mostrarme día a día que con humildad, paciencia y sabiduría todo puede lograrse, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

**A mi madre Bertha Alicia Ramírez (QEPD)**, quien desde el cielo sé que está muy orgullosa de mí, por todo lo que me enseñó, por sus consejos, sus valores, por sus ejemplos que me permitieron ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor. Mamá gracias, todo esto se lo debo a usted.

**A mis familiares**, a mi hermano Elbyn por ser el ejemplo de un hermano mayor; a mi abuelita Juana, a mi tía Marina, a mi tía Corina, quienes con su amor, apoyo y comprensión incondicional estuvieron siempre apoyándome; a ellos que siempre tuvieron una palabra de aliento en los momentos difíciles y que han sido incentivos en la elaboración de esta tesis.

¡Gracias a todos!

Isis Alicia Mendoza Ramírez

## DEDICATORIA

**A Mi Padre Celestial**, por darme la oportunidad de seguirme preparando día a día. Por cuidarme y fortalecerme en todos los momentos de adversidad que he pasado. Por poner a personas que me han sabido instruir y guiar en la senda correcta. Y sobre todo, por haberme permitido llegar hasta este momento con éxito junto a mis padres, familiares y amigos.

**A mis padres Jorge Cano y Miriam Zavala** por todo el amor, paciencia y apoyo que me ha brindado. Por haber confiado en mí incondicionalmente, teniendo fe que llegaría hasta este punto en mi carrera académica. Gracias rindo a ustedes por todo lo bueno que me han inculcado e instruido para mi propio bien y por el sacrificio y el trabajo arduo que significa ser padre, a ustedes dedico este nuevo triunfo en mi vida.

**A mis familiares**, por todos esos granitos de arena que contribuyeron a mi formación como profesional y como ser humano, en especial de mi abuelo Medardo, quien dedicó mucho de su tiempo en cuidarme.

**A mi tío Medardo Zavala (QEPD)**, por haberme dado un valioso ejemplo de optimismo y espíritu lucha.

A todos ellos desde el fondo de mi corazón, les agradezco por lo que han aportado para este triunfo, el cual no solo es mío, sino de todos ellos.

Josué Israel Zavala Zavala

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradecemos a Dios todopoderoso que nos ha conservado con vida, con salud, que nos dio inteligencia, sabiduría, el conocimiento y la habilidad para alcanzar las metas en medio de todas las dificultades. Es Él quien nos permite alcanzar todos nuestros objetivos a nivel profesional y personal; sin su ayuda no lo habiéramos logrado.

A nuestros padres y a toda nuestra familia por su paciencia y apoyo incondicional.

A nuestra asesora temática Lic. María Elena Morazán, por asesorarnos y apoyarnos con nuestra investigación.

A nuestra asesora metodológica Ing. Jessy Ayestas, por guiarnos en el desarrollo de esta investigación, por su apoyo, dirección, orientación y por creer en este proyecto.

A todas las personas que nos apoyaron y colaboraron en las diferentes etapas de realización de este estudio de investigación.

A todos Gracias.



## FACULTAD DE POSTGRADO

# FLEXIBILIDAD LABORAL COMO ALTERNATIVA PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL: CASO EMPRESA AGRÍCOLA

**Autores:** Isis Alicia Mendoza Ramírez y Josué Israel Zavala Zavala

### RESUMEN

El presente estudio analiza qué factores son los que influyen intensamente para el tema de “rotación de personal”, que posee la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas, con sus empleados. Las contrataciones y renuncias por parte del personal, representa una problemática importante para la empresa, ya que el fenómeno de la rotación de personal impide el desarrollo y eficiencia de la misma. En base a este estudio se pudieron identificar, cuáles son los problemas más importantes que se enfrentan y se determinó que los aspectos son: el salario, la motivación, la compensación, y el desarrollo del recurso humano, elementos que son vinculados a la alta rotación del personal; eligiéndolo como segmento de análisis para crear un plan de acción de empleos por hora en relación al mercado laboral, y todo aquello que contribuya a comprobar la viabilidad y factibilidad del proyecto y también que ayude a la empresa a tener un mayor control sobre este problema.

**Palabras clave:** Rotación de personal, flexibilidad laboral, incentivos, compensación, desarrollo del recurso humano.



## GRADUATE SCHOOL

### LABOR FLEXIBILITY AS AN ALTERNATIVE TO REDUCE TURNOVER CASE: AGRICULTURAL COMPANY

**Authors:** Isis Alicia Mendoza Ramírez and Josué Israel Zavala Zavala

#### **ABSTRACT**

This document had the objective of identifying which factors are strongly influencing the turnover of the Field Agricultural Solutions employees. The hiring and resignation of the staff represents an important issue for the company. The turnover phenomenon affects the efficiency levels of the employees, which is why the study was focused on identifying the main factor related to it. The results indicate that the basic issues that affect the high staff turnover employees are: wages, motivation, compensation and human resources development. Therefore an action plan was created to propose part time jobs according to the labor market standard, contributing to test the viability and feasibility of the project and help the company obtain a higher level of control over this issue.

**Keywords:** Rotation of personnel, labor flexibility, incentives, compensation, human resource development.



# INDICE

## CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

<b>1.1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2</b>	<b>ANTECEDENTES DEL PROBLEMA</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3</b>	<b>DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>4</b>
	1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	4
	1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
	1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
<b>1.4</b>	<b>OBJETIVOS DEL PROYECTO</b> .....	<b>5</b>
	1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	5
	1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
<b>1.5.</b>	<b>VARIABLES</b> .....	<b>6</b>
<b>1.6</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>6</b>

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

<b>2.1</b>	<b>EL TRABAJO Y SU REGULARIZACIÓN EN LA HISTORIA</b> .....	<b>8</b>
	2.1.1 EL TRABAJO EN LA ANTIGUEDAD .....	8
	2.1.2 EL TRABAJO EN LA EDAD MEDIA.....	9
	2.1.3 EL TRABAJO EN LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL.....	10
	2.1.4 TEORÍAS SOBRE EL TRABAJO EN LA ÉPOCA MODERNA .....	11
	2.1.4.1 La organización científica del trabajo.....	11
	2.1.4.2 Teoría clásica de la organización.....	11
	2.1.4.3 Escuela de las Relaciones Humanas.....	12
	2.1.4.4 Modelo burocrático.....	12
	2.1.4.5 La teoría Estructural .....	13
	2.1.4.6 Teoría behaviorista.....	13
	2.1.4.7 Escuela de los sistemas.....	14

2.1.4.8 Desarrollo organizacional.....	14
2.1.4.9 Sistemas Socio técnicos del diseño de cargos.....	14
2.1.4.10 Teoría Z.....	14
2.1.4.11 Grupos Semiautónomos.....	15
2.1.4.12 Panorama Actual.....	15
<b>2.2 ORIGENES DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>17</b>
2.3.1 LA FLEXIBILIDAD LABORAL.....	17
2.3.2 LA FLEXIBILIDAD LABORAL PARA ADAPTAR LOS DERECHOS.....	18
2.3.3 TIPOS DE FLEXIBILIDAD LABORAL.....	19
2.3.4 DIMENSIONES DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL.....	20
2.3.5 CARACTERÍSTICAS DE LA RELACIÓN LABORAL FLEXIBLE.....	21
<b>2.4 ROTACIÓN DE PERSONAL.....</b>	<b>22</b>
2.4.1 CAUSAS ROTACIÓN DE PERSONAL.....	22
<b>2.5 HISTORIA DE DEL CAMPO SOLUCIONES AGRÍCOLAS.....</b>	<b>23</b>
<b>2.6 CÁLCULO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.....</b>	<b>24</b>
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA</b>	
<b>3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS.....</b>	<b>26</b>
3.1.1 ETAPAS DE ESTA INVESTIGACION.....	26
<b>3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>27</b>
3.2.1 ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
3.2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	28
<b>3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....</b>	<b>30</b>
<b>3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>30</b>
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS</b>	
<b>4.1 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.....</b>	<b>31</b>
<b>4.2 ENCUESTA.....</b>	<b>35</b>

<b>4.3 INFORMACIÓN ADICIONAL</b> .....	45
4.3.1 OTRAS CONSIDERACIONES .....	49
<b>CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
5.1 CONCLUSIONES .....	50
5.2 RECOMENDACIONES.....	52
<b>CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD</b>	
<b>6.1 ESTRATEGIA BASADA EN LA FLEXIBILIDAD LABORAL</b> .....	53
<b>6.2 INTRODUCCIÓN</b> .....	53
<b>6.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA</b> .....	53
<b>6.4 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO</b> .....	53
6.4.1.1CAPACITACIONES.....	53
6.4.1.2 Cursos.....	54
6.4.1.3 Seminarios .....	54
6.4.2 INCENTIVOS.....	55
6.4.3 COMPENSACIONES .....	56
6.4.3.1 Estructura de compensación .....	57
6.4.4 JORNADA LABORAL (HORARIOS) .....	58
6.4.5 PROMOCIÓN DE PUESTOS.....	58
6.4.6 ROTACIÓN DE PUESTOS .....	59
6.4.7 PRESTACIONES LABORALES FLEXIBLES. ....	60
6.4.7.1Clasificación de las prestaciones flexibles: .....	60
6.4.7.2 Ventajas de las prestaciones flexibles.....	61
6.4.7.3 Desventajas de las prestaciones flexibles.....	62
6.4.8 BENEFICIOS LABORABLES ADICIONALES. ....	63
6.4.9 COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN .....	66
<b>6.5 PRESUPUESTO</b> .....	69

**6.6 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN** ..... 70

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS** ..... 76

ANEXO 1 ..... 76

ANEXO 2 ..... 78

ANEXO 3 ..... 80

ANEXO 4 ..... 88

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

El presente estudio ha sido realizado con el propósito de conocer cuál es la situación actual de las empresas referente a la evaluación de la flexibilidad laboral como alternativa para reducir la rotación de personal de la empresa “DEL CAMPO SOLUCIONES AGRÍCOLAS”.

El estudio está diseñado para determinar las medidas de regulación del mercado laboral en lo referente a la libertad de contratación, esperando con ello mantener el crecimiento de la empresa y al mismo tiempo conocer cuáles son las estrategias que éstos utilizan y si son los más idóneos para la empresa.

En el marco teórico de esta tesis se contempla el trabajo a través de la historia y el surgimiento de las diversas escuelas del pensamiento y teorías que nacieron a raíz de la búsqueda del ser humano de una manera de realizar el trabajo eficientemente, como por ejemplo la teoría clásica de la organización, la teoría behaviorista, el modelo burocrático, el desarrollo organizacional entre otros, dando así lugar al nacimiento de lo que hoy se conoce como flexibilidad laboral.

La entrevista estructurada y la encuesta no probabilística por conveniencia serán las herramientas metodológicas utilizadas para recolectar los datos que den respuesta a las interrogantes planteadas las cuales darán paso a concluir sobre la situación que atraviesa la empresa “DEL CAMPO SOLUCIONES AGRÍCOLAS” con respecto a la rotación de personal y en base a lo cual se sugerirá un plan de acción que podrá ser implementado por la organización, como medio para mitigar dicha situación.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Desde principios de los años setenta, en la mayoría de los países industrializados, ha resurgido el problema del desempleo involuntario masivo, agravándose paulatinamente por lo que en algunos años, al comienzo de la década de los ochenta las tasas de desempleo en Europa superaban los niveles de desempleo de los Estados Unidos y Canadá. (Chávez Ramírez, 2006)

Según, De La Garza, (1997), en su artículo “flexibilidad de trabajo en américa latina”. El neoliberalismo como formación socioeconómica es una concepción del mundo; es un tipo de política de ajuste macroeconómico, donde la flexibilización del mercado laboral es una de las tareas ya emprendidas; porque se abre la posibilidad de que las empresas fuesen competitivas por las nuevas características de producción, favorecida por la tecnología y utilización de la mano de obra en horarios flexibles, puestos y tareas precalificado, donde la gerencia tiene la capacidad de ajustar el empleo y los salarios como método de salida de la crisis económica.

Según Contributor (2004), muchas empresas contratan personal, como consecuencia de esto algunas de ellas quiebran y otras se redimensionan, también son muchos los trabajadores que ingresan y se retiran de las mismas. Las decisiones, el qué hacer de trabajadores y organizaciones y la forma en que se relacionan con las instituciones, conforman el mercado laboral. El mercado laboral debe asignar constantemente recursos a los usos más productivos. Un alto porcentaje de trabajadores se desplaza de un empleo a otro, pasa de una situación de empleo a una de desempleo o a la inactividad. El mercado laboral es un caso especial porque trata con los bienes más complejos de todo los cuales son; el esfuerzo y la destreza de las personas.

Actualmente, en Honduras se vive una fuerte crisis económica, tanto así que el desempleo es uno de los principales problemas que está afectando a cada uno de los hondureños. Las compañías se han visto obligadas a realizar recortes de personal desde el momento que se incrementó el salario mínimo y la aceleración de los cambios tecnológicos.

Debido a las políticas laborales de las empresas, muchas personas han perdido su trabajo, por lo que como una opción de empleo, para reducir costos de la mano de obra o del tiempo de la jornada de contratación, por ejemplo sería, la medida de empleos por hora ya que se flexibiliza el mercado laboral y se dan opciones de que ciertas empresas contraten con esta modalidad.

La flexibilidad laboral consiste en la libertad de las empresas para contratar y disponer de la fuerza de trabajo de las personas según sus requerimientos; con ella se busca eliminar las reglas de carácter laboral y adecuar las necesidades de la fuerza laboral a las de las organizaciones. Por lo tanto, la flexibilidad en el trabajo se presenta como una solución a una diversidad de problemas entre las organizaciones y los empleados, como por ejemplo el desempleo. Esta medida es bien conocida y aplicada, tanto en los países desarrollados como en aquellos en vías de desarrollo.

Para Jurado Montelongo (2006), la importancia de la flexibilidad laboral radica en que al solicitar un empleo eventual, se genera un constante tránsito de la mano de obra entre el empleo y el desempleo o el subempleo. Pero ésta aseveración no da respuesta a la incógnita sobre si con la flexibilidad laboral disminuye la rotación de personal, o por el contrario la misma puede generar un efecto adverso al buscado incurriendo en altos costos que ocasionarían que cualquier empresa vea limitadas sus posibilidades de desarrollo provocando así que no existan suficientes puestos laborales calificados para ofertar.

Es muy difícil llegar a definir flexibilidad laboral y al mismo tiempo definir cuál es el tipo de flexibilidad con el que se puede trabajar en la empresa. Se encuentran dos tipos de flexibilidad. (Chávez Ramírez, 2006)

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Debido a la debilidad existente en la mayoría de las empresas de Honduras en cuanto a rotación de personal, es de vital importancia contar con estrategias, políticas y lineamientos claros, basados en objetivos que permitan una mejor aplicación y actualización de mejorar la necesidad de flexibilizar el mercado de trabajo, logrando así un beneficio favorecido para ambas partes.

#### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Como empresa agrícola, se esfuerza en implementar estrategias para evitar que exista mucha rotación de personal; ya que durante los últimos meses la situación actual que enfrenta la empresa “DEL CAMPO SOLUCIONES AGRÍCOLAS” es una alta rotación de empleados. Este es un problema serio ya que tiene efectos negativos en la empresa. Se sabe que al momento de contratar al personal, la empresa hace una inversión en tiempo, dinero y esfuerzo; por tal razón es cuando surge la siguiente interrogante, que es la base del problema sujeto a investigación:

*¿Cómo utilizar la flexibilidad laboral como medida estratégica para evitar la rotación de personal en la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas?*

#### **1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Necesidad de un estudio que permita evaluar a la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas, considerando si la implementación de una política de flexibilidad laboral pueda disminuir su índice de rotación de personal.

#### **1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

1. ¿Cuáles han sido las causas por las cuales existe una alta rotación de personal en Del Campo Soluciones Agrícolas?
2. ¿Qué medidas ha tomado Del Campo Soluciones Agrícolas para frenar su alto índice de rotación de personal?



3. ¿Cuáles han sido los resultados obtenidos derivados de las medidas preventivas tomadas por Del Campo Soluciones Agrícolas?
4. ¿Qué aspectos no han mejorado dentro de la empresa producto de las medidas de mitigación?
5. ¿Cuál sería el mejor plan de acción que se debe implementar para garantizar una disminución del índice de rotación de personal?

## **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

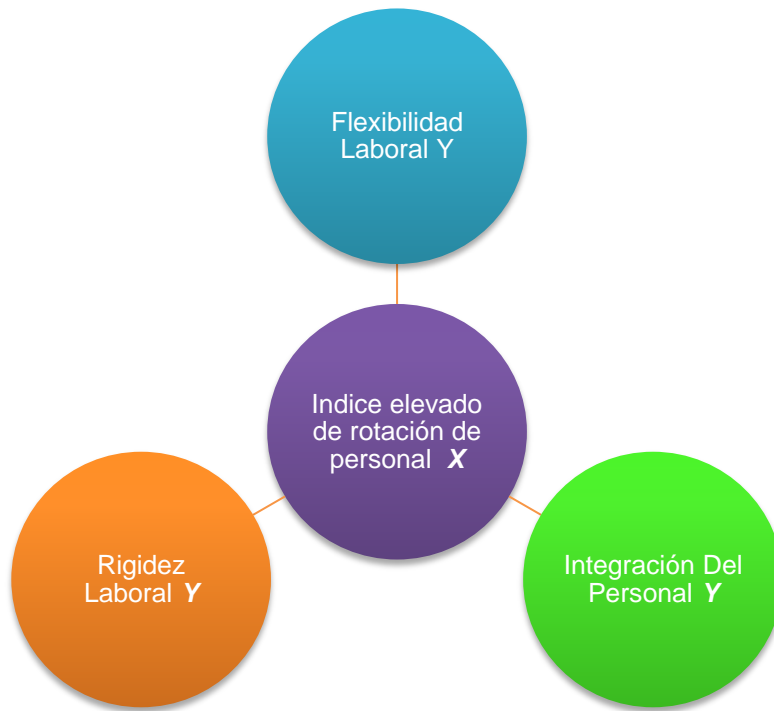
### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Establecer si emplear la flexibilidad laboral dentro de las políticas de Recursos Humanos de la empresa “Del Campo Soluciones Agrícolas” puede reducir la rotación del personal. Mediante una investigación evaluativa de la aplicación de esta medida de desregularización del mercado laboral, se establecerán los elementos que influyen en la disminución de la rotación del personal.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Detectar las principales causas que han contribuido a que en la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas exista un alto índice de rotación de personal.
2. Determinar cuáles han sido las medidas de acción tomadas por Del Campo Soluciones Agrícolas para disminuir su tasa de rotación de personal.
3. Descubrir cuáles han sido los resultados obtenidos por Del Campo Soluciones Agrícolas, luego de haber implementado medidas preventivas.
4. Establecer qué áreas no han mostrado mejoras en Del Campo Soluciones Agrícolas producto de las medidas tomadas.
5. Formular un plan de acción que pueda garantizar una disminución del índice de rotación de personal de Del Campo Soluciones Agrícolas.

## 1.5. VARIABLES



**Figura 1. Variables de estudio**

## 1.6 JUSTIFICACIÓN

Las grandes empresas del siglo XXI se hacen más competitivas dentro de su ramo y cada vez adoptan más estrategias a fin de garantizar el éxito. Estas organizaciones están adoptando herramientas de optimización, basadas en los nuevos enfoques gerenciales. Uno de estos enfoques se refiere al ámbito laboral y es conocido como flexibilidad laboral, que es una medida de desregularización del mercado de trabajo donde se fija un modelo laboral que elimina las trabas y regularizaciones para contratar y despedir personal de una organización y así lograr mayores oportunidades de desarrollo para las empresas y las personas en un mundo globalizado y altamente competitivo. (Wikipedia, 2013)

La investigación de la flexibilidad laboral tiene como fin, demostrar que la misma genera motivación entre los empleados, aumenta la productividad laboral y a su vez da un sentido de seguridad y pertenencia al personal.

Además, dicha investigación ayudará a comprender que las políticas laborales flexibles contribuyen a hacer más efectiva la comunicación dentro de la organización, favorecer la resolución de conflictos y a la creación de tácticas estratégicas innovadoras para la solución de problemas.

Por último, se pondrá en manifiesto que, la flexibilidad laboral es una herramienta clave que permite a las organizaciones retener el talento humano, lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización y colaborar con el desarrollo de profesional de los empleados y de la empresa.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 EL TRABAJO Y SU REGULARIZACIÓN EN LA HISTORIA**

Handy (1984), citado por Toledo (2001), escribió:

En la antigüedad y en la edad media hubo socialmente un desprecio por el trabajo, adjudicado a clase baja o visto como castigo y penitencia. La reivindicación del trabajo como valor social empezó con los luteranos y claramente con los calvinistas, en los inicios del capitalismo, pero recién en el siglo XIX se difundió plenamente en Europa Occidental y los Estados Unidos la moral laboral, más entre la clase media que en la aristocracia y los obreros. Esto se refleja en la teoría económica clásica, que considera al trabajo como fuente de todo valor, complementada con la visión de la sociedad y del hombre como un gran mercado.

#### **2.1.1 EL TRABAJO EN LA ANTIGUEDAD**

El trabajo es tan antiguo como el hombre mismo, debido a las necesidades básicas que los seres humanos deben cubrir, fue necesario que las personas se organizaran y agruparan desde tiempos remotos para lograr sobrevivir a travez de la interacción y transformación de la naturaleza. De hecho, se puede observar que el trabajo es un mandato establecido por Dios como se lee en la Biblia:

Tomó, pues, Jehová Dios al hombre y le puso en el huerto del Edén, para que lo labrase y lo guardase. (Reina Valera , 2009, Genesis 2:13)

También en la Biblia se puede evidenciar que desde aquel entonces existían estatutos y regulaciones para el trabajo. En la versión de Reina Valera (2009, Éxodo 18: 13.26) se observa el caso particular de Jetró, quien era el suegro de Moisés. Jetró aconsejó a Moisés sobre cómo debía manejarse en cuanto a la solución de problemas con el pueblo, comentándole que debía establecer una jerarquía entre hombres justos del pueblo, quienes se encargarían de juzgar los problemas leves del pueblo y de esta manera Moisés sólo tendría que tratar los asuntos que le fueran de mayor relevancia para poder aliviar su carga. Es así, que queda demostrado que para cualquier tipo de

labor que el hombre ejersa, siempre será necesarios estatutos que los regulen y ordenes para su buen funcionamiento.

Unos siglos más tarde en las grandes civilizaciones antiguas, el trabajo tenía un significado muy diferente al que se conoce hoy en día. Si se trabajaba, la meta era siempre reunir un patrimonio para conquistar el ocio, y en ello se asemejaban a los griegos. Muchos filósofos de la época, entre ellos Aristóteles, consideraban que el trabajo asalariado impedía al hombre conquistar la virtud, y por lo tanto tal hombre debía someterse al gobierno de los notables, todos virtuosos y únicos con la capacidad y el derecho a gobernar. Tanto en Roma como en Grecia, el trabajo fue desde siempre considerado por parte de las altas esferas; como indigno de los hombres libres (Veyne, 2007).

El mismo Veyne (2007), afirma que los romanos no despreciaban el trabajo sino a los que se veían en la necesidad de tener que trabajar para sustentar sus vidas, por lo tanto afirma que es un error pensar que las civilizaciones antiguas despreciaban los resultados y beneficios obtenidos como resultado del trabajo.

### **2.1.2 EL TRABAJO EN LA EDAD MEDIA**

Para esta época Covarubias ( 2004), menciona que los cambios institucionales que surgieron en el período entre 1000 y 1500, los mismos fueron surgiendo paulatinamente, en la búsqueda de establecer reglas formales e informales, derechos de propiedad y relaciones contractuales, entorno de relaciones productivas que emergen como producto del aumento de la producción agrícola y artesanal en respuesta al aumento de la población y la expansión del comercio. Surgieron cambios en la dinámica económica de la agricultura con rasgos diferentes al feudalismo. Los acuerdos contractuales laborales basados en la servidumbre y el pago en especies evoluciona lentamente.

Dobb (1979) quien fue citado por Covarubias (2004), en su libro comenta que en ese entonces:

Las condiciones para la conmutación de trabajos obligatorios hacia que el régimen fuera mayoritariamente dominado por el trabajo asalariado y supuso, la existencia de una reserva de trabajadores sin tierras, o bien con tierras insuficientes, y que el nivel de la productividad del trabajo asalariado fuera, en una proporción significativa, mayor que el nivel de salarios. Siendo el excedente, derivado del nuevo modo de producción, el incentivo para que los dueños de las tierras se sintieran incitados a emplearlos, la transición se produjo primero en aquellos sistemas de cultivo cuya productividad de trabajo era muy baja. Por esta razón, en Inglaterra todavía transcurrieron desde finales de 1400 dos siglos enteros de decadencia de los servicios de trabajo en posesiones del señor. (págs. 137-138)

Covarubias nos continua explicando en su obra que:

Hacia 1500, cuando se produce la renovación del crecimiento demográfico, los nuevos acuerdos institucionales respecto a las prestaciones laborales en la agricultura y los derechos de propiedad sobre la tierra se habían extendido de forma generalizada por toda Europa occidental, particularmente en Inglaterra. La tierra pasa a ser cultivada o bien por sus propietarios, contratando trabajadores libres que ganaban un salario, o bien por arrendatarios (Covarubias, 2004, pág. 138).

### **2.1.3 EL TRABAJO EN LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL**

Un grupo de autores españoles nos señalan que:

Es obvio que la historia del trabajo se nutre también de la historia de la tecnología. La relación entre progreso técnico y trabajo es una evidencia. No se puede hacer historia del trabajo sin la historia de los medios, de los instrumentos, de las técnicas de trabajo (Blanchard, Romano, Monsalvo, Aracil, & Otros, 1998, pág. 267).

Los autores Blanchard, Romano, Monsalvo, Aracil, y Otros (1998), siguen pronunciando en la obra literaria de su autoría, que la revolución industrial ha sido tema frecuente e importante en la historia económica a razón de marcar un límite entre el crecimiento económico sostenido del capitalismo industrial y otros períodos más pausados. La revolución industrial inicia la transformación tecnológica más importante de la historia humana, denominada como el cambio de paradigma tecnológico, en el cual el trabajo experimenta un salto cualitativo, centralizándolo en la fábrica y capitalización, logrando así reducir tiempo y costos, siendo la velocidad un factor determinante prestando importancia al cronometraje que se traducía en ahorro de tiempo y capital.

#### **2.1.4 TEORÍAS SOBRE EL TRABAJO EN LA ÉPOCA MODERNA**

##### **2.1.4.1 La organización científica del trabajo**

Según el sitio web Demo E-Ducativa Catedu, esta corriente es promotora de aportar:

Una visión mecanicista del proceso productivo en la que la empresa es vista como una máquina en la que el trabajo es una pieza ajustable. Más aún el trabajador es considerado por esta escuela como un ser egoísta y perturbador, que se mueve únicamente por estímulos pecuniarios (salario), al que hay que vigilar y controlar muy de cerca. La empresa es el patrón y las máquinas, el personal es considerado como algo externo, que hay que soportar porque es necesario. (La organización y dirección empresarial, 2013)

##### **2.1.4.2 Teoría clásica de la organización**

Arnon (1978), relata que durante la primera guerra mundial, el francés Fayol fue el pionero del análisis de administración y definió los principios de la ciencia administrativa. Según Fayol la administración se encarga de planear, ejecutar, coordinar y controlar. Los 14 principios desarrollados por Fayol fueron:

- División del trabajo.
- Autoridad y responsabilidad.
- Disciplina.

- Unidad de mando.
- Unidad de dirección.
- Subordinación de los intereses individuales al bien común.
- Remuneración del personal.
- Centralización.
- Jerarquía.
- Orden.
- Equidad.
- Estabilidad del personal.
- Iniciativa.
- Espíritu de equipo.

#### 2.1.4.3 Escuela de las Relaciones Humanas

Silva (2002), expone que esta escuela hace énfasis en el elemento humano y en las motivaciones de todo género y naturaleza, las cuales impulsan, estimulan e influyen en el elemento humano, sobre todo las de origen sociocultural.

Esta escuela se destaca por:

1. Los estudios de Hawthorne
2. La dinámica Grupal
3. El conductismo

#### 2.1.4.4 Modelo burocrático

Los escritores Munguía y Ocegüera (2006), consideran a este modelo como pilar fundamental para el desarrollo de conceptos clásicos organizacionales establecido por el alemán Max Weber. Este modelo posee características estructurales y normas que son utilizadas en organizaciones complejas como una forma eficiente. El concepto fue básico para desarrollar el concepto de “autoridad legal – racional” que se refiere al derecho de ejercer la autoridad en base a un puesto. El modelo burocrático es ideal



para actividades orgnizacionales rutinarias orientadas a la productivida. No es adecuado en organizaciones con mucha flexibilidad donde se practícan la craetividad y la innovación.

#### 2.1.4.5 La teoría Estructural

Inicia en 1935 fundad por Peter F, Drucker. Chiavenato es citado por Castro(2003) dijo literalmente:

Los neoclásicos se preocupan por establecer normas de comportamiento admisnistrativo. Los principios de administración, que los clásicos utilizan como “leyes” científicas son retomados por los neoclásicos como criterios más o menos elásticos para la búsqueda de las soluciones administrativas prácticas.

Castro (2003), continua comentando que para la teoría neoclásica la organización es una función fundamental de la administración y aboga por la descentralización empresarial. Presenta a la administración por objetivos como un método de planificación y control administrativo para obtener resultados. Por otra parte, hace incapié en la importacia que tiene el desarrollo de los ejecutivos a través de políticas y planes formulados a corto y largo plazo.

#### 2.1.4.6 Teoría behaviorista

Según los expertos:

La teoría behaviorista de la gestión empresarial se centra en el comportamiento de los empleados en un contexto empresarial. Estimulada por el surgimiento de la psicología industrial, la teoría de las relaciones humanas reemplazó a la gestión científica como enfoque predominante en el ámbito empresarial durante los años 30 y 40 (Lavine & Wackman, 1992, pág. 98)

#### 2.1.4.7 Escuela de los sistemas

Puchol (2007), explica que esta teoría está formalizada matemáticamente, resultando de utilidad para la solución de problemas sistemáticos. Aplicada a las organizaciones empresariales, esta escuela sugiere que a las empresas se les debe de observar en una serie de subunidades, y a su vez en sub-subunidades para el análisis de la misma. Estas subdivisiones no aseguran que se vaya a obtener una explicación concreta del funcionamiento de toda la empresa en general.

#### 2.1.4.8 Desarrollo organizacional

Es el proceso planeado que consiste en mejorar una organización desarrollando su estructura, sus sistemas y procesos para aumentar la eficacia y lograr las metas deseadas. Es un enfoque de recursos humanos que abarca todo el sistema dentro de la empresa y es un elemento importante para lograr el cambio de la cultura corporativa. Su importancia radica en que tanto el trabajo como la fuerza laboral se diversifican, y cambian. Se aplica a todo un sistema y proporciona una estrategia adaptable para planear e implementar el cambio. (Wayne Mondy & Robert M., 2005)

#### 2.1.4.9 Sistemas Socio técnicos del diseño de cargos

Mello (2004), explica que este modelo es una estrategia que tiene como fin obtener cambios de efecto sistemático modificando la estructura de la organización; diseño de cargos; procedimientos y reformulación ambiental. Se asume que la planeación y reacondicionamiento del sistema técnico provocará los reajustes necesarios en el sistema humano de comportamiento, a nivel de grupo e individual.

#### 2.1.4.10 Teoría Z

Pérez y Otero ( 2006), sostiene que dicha teoría surgió en la década del 70 proveniente de la cultura japonesa. Su principal exponente fue William Ouchi quien desarrolló los siguientes principios:

1. Compromiso de empleo de por vida.
2. Lentitud en la evaluación y promoción.
3. Concenso en la toma de desiciones
4. Responsabilidad Colectiva
5. Control Informal implícito.
6. Total cuidado de los empleados

#### 2.1.4.11 Grupos Semiautónomos

Los teóricos Lemaître & Demeaux (1982), los describen como la aproximación más radical para humanizar a la organización. Consiste en dar más autonomía y responsabilidad a los grupos, darles libertad para escoger por ellos mismos la forma como alcanzar los objetivos planificados. El grupo semiautónomo toma decisiones correspondientes a la vida cotidiana como por ejemplo:

- Las tareas que le conciernen al grupo operario.
- Los operarios pueden repartirse sus funciones como ellos decidan.
- El modo de operar y el orden del trabajo son definidos por el equipo.
- La supervisión es efectuada por el grupo de trabajo.
- Los grupos son responsables de la calidad del producto.

#### 2.1.4.12 Panorama Actual

Es posible afirmar que el concepto actual de las competencias laborales es pionero y permite la integración y colaboración del trabajo. Los grandes cambios en el mundo contemporáneo junto al desarrollo de las ciencias, han influido en la esfera laboral originando nuevos enfoques teóricos y nuevos conceptos que dan respuesta a nuevas situaciones. Hoy en día se dice que el recurso humano es el principal activo y ventaja estratégica de una organización, introduciendo con esto nuevos términos como capital humano, capital intelectual y potencial humano. En la actualidad la jerarquía ha pasado de moda y está dando paso a la gestión del conocimiento, que es una función que a través de las competencias de las personas y de la organización aplica el saber hacer a la empresa para dar respuesta a:

- Mejoras constantes y permanentes
- Diseño de las estrategias
- Las cooperaciones
- Respuestas globales de toda la organización (Aprendeonline, 2013).

## **2.2 ORIGENES DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL**

Camejo (2008, pág. 7), explica que debido al surgimiento de políticas de ajuste neoliberalistas luego de la crisis sufrida por el modelo fordista (Método de producción en cadena), se inicio una transformación del trabajo en varios contextos. En lo laboral se propiciaron reformas de las condiciones de contratación, uso y despido de los trabajadores, se desmontaron las garantías y prestaciones económico-sociales y se implementaron nuevas regularizaciones para los salarios de acuerdo con las tasas de productividad, se redujo el marco de acción legal y político de los sindicatos además de disminuir su peso en las relaciones obrero-patronales fortaleciéndose así el poder gerencial en el mundo laboral.

Ramírez (2001), comenta que uno de los mayores problemas que contribuyó al nacimiento de la flexibilidad laboral en la década de los 70 fue el desempleo, se pensó que el origen del desempleo se podía atribuir a tres posibles causas. En primer lugar, la aceleración del cambio tecnológico; luego, en segundo lugar se culpaba a la creciente competencia que generaban los productos procedentes de países más industrializados; y por último, el repentino aumento de los precios internacionales del petróleo en 1973, sin embargo estas causas no daban respuestas concretas al por qué de las grandes diferencias que se observaban en diversas zonas del mundo en materia de evolución del empleo.

Según Ramírez( 2001), Desde mediados de los años setenta se decía que los mercados de trabajo europeos eran excesivamente rígidos, Herbert Giersch, Director del Instituto de Economía de Kiel, lo ha denominado como la 'euroesclerosis', enfermedad derivada de niveles excesivos de intervención de poderes públicos en la economía, poder excesivo de los grupos de presión, niveles excesivos de protección

social y un grado insuficiente de innovación, en contraste al mayor individualismo y capacidad empresarial que se manifestaría en países como los Estados Unidos.

Para Ramírez( 2001), en los mercados de trabajo particularmente, el problema de la “excesiva rigidez” estaría dada por el “marco institucional” prevaleciente en Europa, caracterizado por mayor presencia de sindicatos e intervención de los poderes públicos, manifiesta tanto en los procesos de determinación de los salarios absolutos y relativos, como en los procesos de ajuste, al alza o a la baja, del empleo. Así, el problema del desempleo, no dependía de variables ajenas al funcionamiento de las economías, sino que más bien, procedería de problemas internos propios, que era necesario afrontar si realmente se quería resolver problemas de forma permanente.

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

### **2.3.1 LA FLEXIBILIDAD LABORAL**

La flexibilidad laboral es definida por los teóricos como:

Por flexibilidad se entienden las medidas que permiten a las empresas adecuarse a las variaciones de su entorno, y mantenerse competitivas respecto al resto de empresas de su sector para ello y puesto que como hemos explicado antes, la internalización y la globalización de mercados ha provocado unos desajustes que inciden de forma clara en el tejido empresarial de nuestro país, dichos desajustes provocan cambios que obligan a las empresas a adaptarse para no desaparecer (Cacho Alquéza, García Pinilla, & Martínez Alfaro, 2012, pág. 37).

Por su parte, Wikipedia ( 2013), define la flexibilidad laboral como una forma de desregulación del empleo, haciendo referencia a la fijación de un modelo regulador de derechos laborales donde se eliminen las estrictas restricciones para contratar y despedir personal en una organización privada. La flexibilidad laboral está ligada con las medidas que utilizadas en lo referente a la libre contratación y el contrato individual de trabajo en miras de mantener en crecimiento al sector privado.

Otros autores la definen como:

El concepto de flexibilidad el cual tiene distintos fundamentos teóricos de acuerdo con diversas concepciones acerca del funcionamiento del mercado de trabajo. Desde el punto de vista neoclásico, se entiende a la flexibilidad como la desregulación del mercado laboral con el fin de permitir el ajuste automático del nivel de salarios a la productividad marginal del trabajo, de manera que sea posible alcanzar el equilibrio. En esta visión, el énfasis está puesto en la flexibilidad externa y salarial. Es decir, se prioriza la eliminación de aquellas regulaciones que restringen en alguna medida la libertad de adecuación de la demanda de trabajo a las condiciones del mercado y a la productividad de la fuerza de trabajo. (Bonofiglio & Fernández, 2003, pág. 4)

### **2.3.2 LA FLEXIBILIDAD LABORAL PARA ADAPTAR LOS DERECHOS**

La flexibilidad laboral postula un cambio del esquema normativo sobre el trabajo asalariado. El debate sobre la flexibilización invita a realizar ese cambio, pero con estrategias muy distintas. Una de ellas asigna efectos beneficiosos a cualquier búsqueda de adaptación empresarial que suprima normas sobre el trabajo asalariado. Acusa a la protección legal de perjudicar a los trabajadores, impidiendo que se ocupen al nivel de salarios establecidos y en las condiciones económicamente posibles en el mercado del trabajo. La flexibilidad laboral enfocada así sería un derecho virtual de los empleadores para disponer de forma ilimitada del trabajo que han contratado. En definitiva, se trata de la aspiración de desregular, eliminando la protección jurídica sobre el trabajo, para obtener una gestión (López, 2005)

Exite una segunda opción flexibilizadora opuesta a la desregularización anteriormente expuesta en la que se proponen:

Nuevas formas de establecer reglas en el trabajo asalariado. No se trata de eliminar normas ni derechos, sino permitir que operen adaptándose a ciertas circunstancias que son determinantes para el éxito y supervivencia empresarial. En este sentido, las normas deberán ser receptivas de las necesidades de

adaptación, pero no por ello prestarse a la abrogación de derechos. Ampliar los espacios de acuerdo colectivo, promover los ajustes negociados, ofrecer soluciones rápidas, baratas y eficaces a los desacuerdos y conflictos y vincular movilidad laboral con el aprovechamiento de nuevas oportunidades de calificación profesional y ocupación, son algunos desafíos para las normas bajo esta noción de flexibilidad. (López, 2005, pág. 3)

El mismo López (2005), en su serie literaria dice que se deben orientar las proposiciones sobre flexibilidad laboral hacia el logro de una adaptabilidad en el trabajo, y no como un instrumento para obtener rebaja de derechos laborales.

Para ser exitoso en ese sentido, se deben tomar en cuenta tres vértices principales:

1. La legislación laboral no garantiza por sí sola, de resultados económicos.
2. La negociación colectiva es un instrumento privilegiado de flexibilización laboral
3. La flexibilización laboral debe diseñarse sobre la base de un equilibrio entre las necesidades empresariales y la libertad y seguridad de las personas.

Este derecho personal a la flexibilidad en el trabajo generaría en las empresas obligaciones adicionales a la únicamente retributiva de pagar un salario y operaría como un contrapeso a la aceptación de los trabajadores de adaptarse a formas no tradicionales de empleo.

### 2.3.3 TIPOS DE FLEXIBILIDAD LABORAL

Contreras ( 2003), tipifica la flexibilidad laboral de la siguiente manera:

- **Flexibilidad Organizacional:** Relativa a la forma de la organización de la empresa, en cuanto a su estructura de producción.
- **Flexibilidad Funcional en las relaciones laborales al interior de las empresas:** Donde se trabaja por objetivos, con metas grupales o individuales, en situaciones donde la jerarquía se han atenuado en forma importante. Se habla de polivalencia y polifuncionalidad del trabajador, con una capacitación y un entrenamiento que permite cambiar de puesto o labores sin grandes problemas.

- **Flexibilidad en las cargas sociales, que apunta a la necesidad de reducir los costos del trabajo para las empresas:** Especialmente en materia de seguridad social e impuestos.
- **Flexibilidad del derecho laboral:**
  - **En el tiempo de trabajo:** Busca adaptar la jornada laboral y las normas protectoras mínimas, con tres finalidades: facilitar las labores de la empresa, adecuar el trabajo a las necesidades del empleado y disminuir tiempo.
  - **Funcional:** Permite que el trabajador cambie de funciones siempre que estén determinadas en el contrato.
  - **Numérica o externa:** Facilita el despido de trabajadores. Permite la contratación atípica.
  - **Salarial:** Se fomenta la vinculación de los salarios con las utilidades de la empresa.

#### 2.3.4 DIMENSIONES DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

De La Graza y Bouzas (2008), plantean que la intervención de la flexibilidad laboral se debe de generar en cuatro dimensiones específicas las cuales son:

1. **Intervención del sindicato o de los trabajadores en el cambio tecnológico y/o de la organización del trabajo**
2. **Flexibilidad en el empleo**
  - a. Intervención del sindicato o de los trabajadores en la selección del personal de nuevo ingreso.
  - b. Reajuste negociado por el personal entre empresa y sindicato o trabajadores y/o indemnización por despido.
  - c. Limitaciones al empleo de eventuales
  - d. Limitaciones en el empleo de subcontratistas.
  - e. Limitaciones a la creación de nuevos puestos de trabajadores de confianza o el incremento en el número de dichos trabajadores



### **3. Flexibilidad en el proceso de trabajo**

- a. Existencia de un catálogo de puestos de base.
- b. La no disposición expresa de polivalencia de los trabajadores.
- c. Restricciones a la movilidad interna entre categorías, puestos de trabajo, departamento, turnos o lugares de trabajo.
- d. Reglamentación superior a lo que marca la Ley Federal del Trabajo para empleo de horas extras.
- e. Hay más días de descanso obligatorios.
- f. Participación del sindicato o de los trabajadores en algún momento de la sanción a los trabajadores.
- g. Participación del sindicato o de los trabajadores en la definición de métodos de trabajo, normas de producción o de productividad.
- h. Participación de los trabajadores en comisiones de higiene, seguridad o capacitación.

### **4. Flexibilidad salarial. Bonos o incentivos por:**

- a. Puntualidad y asistencia.
- b. Productividad y asistencia.

#### **2.3.5 CARACTERÍSTICAS DE LA RELACIÓN LABORAL FLEXIBLE**

La investigadora Benavides de Castañeda (1999), expone en su informe cuales son las principales características de una relación laboral correspondientes a una organización flexible:

- Desaparición de los manuales de descripción de cargos, tabuladores y el surgimiento de la polivalencia.
- Organización "plana" u horizontal.
- Participación en las decisiones y acceso a la información.
- Compromiso con la calidad.
- Nuevas políticas salariales.
- El trabajo en equipo.

- El trabajo por proyectos.
- Modificación del concepto de subordinación.
- Énfasis en la capacitación y el entrenamiento.

## **2.4 ROTACIÓN DE PERSONAL**

Rosas (2006), puntualiza que la rotación de personal, también conocida como turnover, es considerada como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir, la interacción entre el ambiente y la organización es producto del volumen de individuos que entran y salen de la organización.

Sarries Sanz y Casares García ( 2008) la describen como muy relacionada con la justicia retributiva tanto en términos de equidad interna y externa. Es una de las preocupaciones constantes de todas las organizaciones, encontrar la forma de reducir la rotación de personal o fuga de talentos. La rotación de personal genera altos costos a las organizaciones además de afectar el flujo de productividad de la misma. Normalmente suele atribuirse a problemas internos dentro de una institución.

### **2.4.1 CAUSAS ROTACIÓN DE PERSONAL**

Los trabajadores y los empleadores dan razones diferentes para explicar la rotación del personal. Los empleadores concideran que la rotación se debe atribuir al carácter transitorio de la fuerza de trabajo. Los trabajadores suelen atribuirla a los bajos salarios como la principal razón. La estabilidad del empleo, las perspectivas de carrera y un horario de trabajo razonable son elementos claves para esta ecuación (Oficina Internacional del Trabajo, 2001, pág. 62).

## **2.5 HISTORIA DE DEL CAMPO SOLUCIONES AGRÍCOLAS**

Del Campo Soluciones Agrícolas es una empresa que nace en Tegucigalpa a finales del año 1994, y luego el año de 1996, se traslada hacia la ciudad de Talanga en el Departamento de Francisco Morazán, como un distribuidor de los productos Bayer, con un esquema de trabajo y visita técnica personalizada a los productores y agro servicios de la zona.

Para el año 2001 abrió la sucursal en Tegucigalpa en el departamento de Francisco Morazán, luego en el año 2004 la tienda en la ciudad de Danlí en el departamento de El Paraíso, en el año 2006 una bodega de distribución en la zona de Comayagua y en la ciudad de San Pedro Sula abre sus puertas en el año 2010.

En la actualidad, Del Campo Soluciones Agrícolas es una empresa con un paquete de soluciones para cubrir las necesidades del sector en temas como riegos, equipos, semillas, protección fitosanitarias, así como también diseñando soluciones para el financiamiento de sus clientes, destinados principalmente a cubrir las necesidades del área Hortícola, representando en la actualidad a fabricantes de reconocidas marcas mundiales y de países como Japón, Alemania, España, Estados Unidos y otros.

Teniendo a la fecha una cobertura en la ciudad de Tegucigalpa, Talanga, San Pedro Sula, Danlí, Comayagua Ocotepeque y Olancho. ([www.delcampo.hn/](http://www.delcampo.hn/), 2013).

## 2.6 CÁLCULO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación es un problema por el cual la empresa debe preocuparse, ya que reemplazar un empleado perdido cuesta dinero, ya que la empresa debe reclutar candidatos, realizar entrevistas e invertir en la capacitación y orientación. Eso significa que el tener una alta tasa de rotación, refleja un estado de flujo de personas que la empresa no logra asimilar y retener adecuadamente a su personal, perjudicándola así en su estabilidad.

La rotación de personal expresa de manera sencilla y concreta si la empresa está seleccionando bien o mal a su personal y como está realizando las cosas para retenerlos. Muchas veces cuando se calcula el índice de rotación se excluye el personal que ya fue despedido y solo se toma en cuenta los retiros voluntarios, pero definitivamente en ambos casos la empresa tiene que tener responsabilidades tanto de las personas que se despiden como de las que se retiran.

Por eso, lo ideal sería que la empresa permita retener el capital humano de óptima calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de corregir. De hecho, no existe un número que defina el índice de rotación ideal, sino una situación específica, ya sea problemas o situaciones externas que la empresa deba evaluar.

Uno de los aspectos más importantes que debe tener el área de recursos humanos es la rotación de personal, generalmente se puede expresar a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto periodo de tiempo. Su cálculo está basado en el volumen de entradas y salidas del personal en relación con los recursos disponibles que tiene la empresa durante cierto período.

Según (Snell, 2008) surge la siguiente ecuación para calcular el índice de rotación en la empresa

$$A + D / 2 \times 100 / PE$$

$$69 + 51 / 2 \times 100 / PE$$

$$= 72.29\%$$

Dónde:

A: Entrada de personal durante el período.

D: Salidas de personal por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados durante el período considerado.

PE: promedio efectivo del periodo considerado.

La tasa de rotación se calcula sobre una base regular para comparar unidades específicas, tales como las áreas o departamentos de la empresa. Al realizar la fórmula con los datos proporcionados por la empresa se obtiene un estimado de rotación del 72.29%, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideró las admisiones, sólo las desvinculaciones.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o en el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La información que se logra obtiene de las entrevistas de los empleados que se desvinculan, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el retiro de personal. Entre los fenómenos internos causantes de retiros están casi todas aquellas partes que integran una política de recursos Humanos.

La Permanencia del personal en la organización es uno de los mejores índices de una buena política de recursos Humanos, en especial cuando está acompañada de la participación y dedicación de las personas. (Snell, 2008)

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Este capítulo explica la metodología de investigación utilizada para llegar a los resultados deseados en base a los objetivos propuestos del tema de investigación, con información proporcionada por la Empresa Del Campo Soluciones Agrícolas.

### 3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS

Este estudio se orientó metodológicamente por una investigación de carácter descriptivo y transversal, con un enfoque mixto, utilizando como punto de partida la perspectiva del enfoque cualitativo, el cual se hizo una revisión de las políticas de la Empresa Del Campo Soluciones Agrícolas, se consultó la opinión del gerente de recursos humanos sobre el tema, así pues, realizar un estudio de tipo descriptivo, con el fin de conocer las situación de la empresa por medio de una entrevista que contenía las interrogantes importantes que nos ayudaran a enriquecer el contenido de la tesis. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

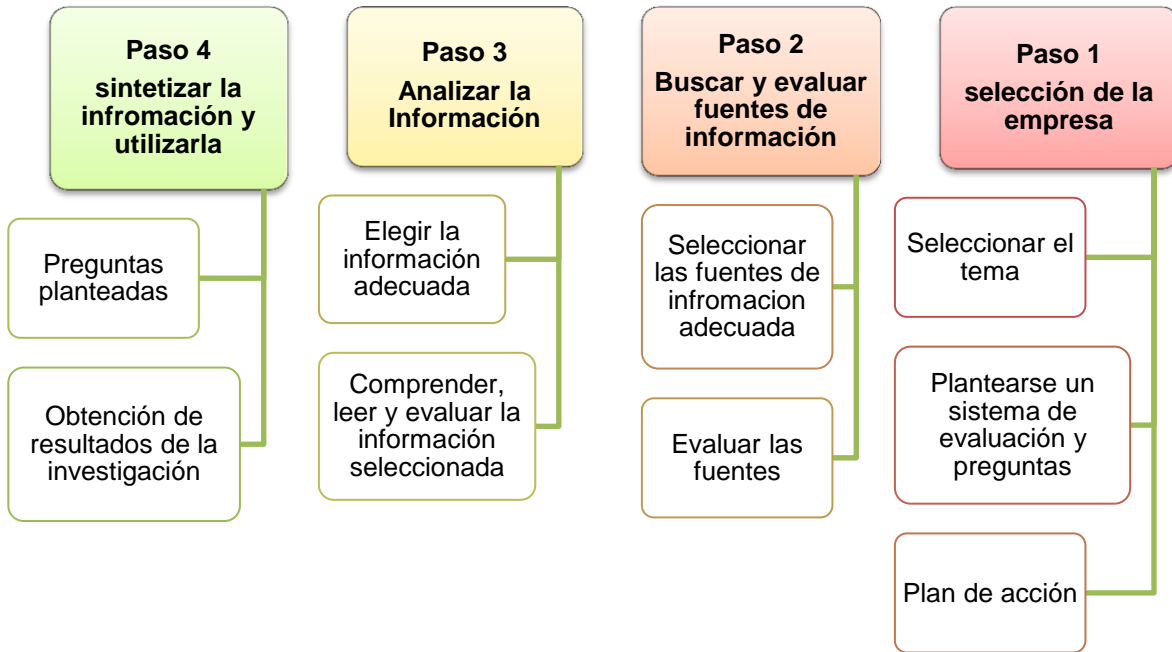


**Figura 2. Proceso de Investigación**

### 3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la elaboración de este tipo de estudio seleccionado, el diseño de esta investigación fue combinado o mixto, ya que se desarrolló con el fin de encontrar los resultados e interrogantes planteadas, facilitando la cercanía con los entrevistados, favoreciendo así la obtención de información. Se aplicarán además encuestas, en este caso orientadas a conocer la situación que se está enfrentando, en cuanto al sistema de variables planteadas, y tratando de responderlas de manera práctica y concreta.

#### 3.2.1 ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN



**Figura 3. Diseño de Investigación**

En la figura 3 se muestra de manera gráfica el diseño a seguir para la elaboración del estudio de investigación y aplicación, se sugieren procedimientos que fueron estableciendo la forma y evolución de la investigación para lograr llegar a los resultados deseados.

### 3.2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

El universo lo conforman 83 empleados activos de todas las sucursales de la empresa “DEL CAMPO SOLUCIONES AGRÍCOLAS”; las cuales se componen de la siguiente manera:

**Tabla 1. Empleados de DSA por zona**

No.	Zona	Número de Empleados
1	Tegucigalpa	39 empleados
2	Danlí	10 empleados
3	Talanga	14 empleados
4	Comayagua	7 empleados
5	San Pedro Sula	10 empleados
6	Ocatepeque	3 empleados

**Tabla 2. Empleados de DSA en Tegucigalpa por puesto, área y operación.**

No.	Puesto	Área	Operación
1	Asistente De Créditos	Administración	Tegucigalpa/Sn
2	Coordinador De Contabilidad	Administración	Tegucigalpa/Sn
3	Auxiliar Contable	Administración	Tegucigalpa/Sn
4	Asesor De Créditos	Administración	Tegucigalpa/Sn
5	Asesor Legal	Administración	Tegucigalpa/Sn
6	Coordinador Proyecto BID	Administración / BID	Tegucigalpa/Sn/BID
7	Asistente Administrativo BID	Administración / BID	Tegucigalpa/Sn/BID
8	Asesor Comercial Foráneo	Comercial	Tegucigalpa
9	Coordinador De Tienda	Comercial	Tegucigalpa
10	Asesor Técnico De Tienda	Comercial	Tegucigalpa
11	Asesor Técnico De Tienda	Comercial	Tegucigalpa
12	Asistente Administrativo Comercial	Comercial	Tegucigalpa/Sn
13	Auxiliar De Caja Rápida	Comercial	Tegucigalpa
14	Asesor Técnico De Tienda	Comercial	Tegucigalpa
15	Asistente Administrativo De Tienda	Comercial	Tegucigalpa
16	Asesor Técnico De Tienda	Comercial	Tegucigalpa
17	Coordinadora De Tienda	Comercial	Tegucigalpa
18	Promotor Comercial Foráneo	Comercial	Tegucigalpa
19	Aseadora	Comercial	Tegucigalpa
20	Promotor Comercial Foráneo	Comercial / BID	Tegucigalpa



21	Técnico En Investigación Y Desarrollo	Dt&M	Tegucigalpa/Sn
22	Coordinador De Mercadeo	Dt&M	Tegucigalpa/Sn
23	Técnico En Diseño Y Comunicación	Dt&M	Tegucigalpa/Sn
24	Gerente De Operaciones	Gerencia	Tegucigalpa/Sn
25	Gerente Desarrollo Técnico Y Mercadeo	Gerencia	Tegucigalpa/Sn
26	Analista De Calidad Y Métodos	Gerencia	Tegucigalpa/Sn
27	Asistente De Gerencia Y Recepción	Gerencia	Tegucigalpa/Sn
28	Gerente De Recursos Humanos	Gerencia	Tegucigalpa/Sn
29	Gerente General	Gerencia	Tegucigalpa/Sn
30	Accionista	Gerencia	Tegucigalpa/Sn
31	Transportista	Operaciones	Tegucigalpa
32	Coordinador De Compras	Operaciones	Tegucigalpa/Sn
33	Jefe De Bodega	Operaciones	Tegucigalpa
34	Asistente Administrativo De Operaciones	Operaciones	Tegucigalpa/Sn
35	Ayudante De Bodega	Operaciones	Tegucigalpa
36	Ayudante De Bodega	Operaciones	Tegucigalpa
37	Técnico En Soporte E Infraestructura	Operaciones	Tegucigalpa/Sn
38	Coordinador De Tecnología	Operaciones	Tegucigalpa/Sn
39	Asistente De Recursos Humanos	Recursos Humanos	Tegucigalpa

A pesar de contar con la cifra del universo conocido, debido a las restricciones en acceso a información sensible al dominio ajeno a la empresa y por la ubicación geográfica de las diferentes sucursales, se realizará en la sucursal de Tegucigalpa. Según Valencia (2008), en la estadística descriptiva, el censo se refiere al recuento de individuos que conforman una población estadística, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones.

El censo que se aplicará para hacer el levantamiento de la información será el censo de facto, que es la aplicación de encuestas de toda la población presente en el lugar de estudio, el cual se aplicará en la sucursal de Tegucigalpa, que cuenta con 39 empleados.

### **3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS**

La recolección de datos se realizará haciendo uso de fuentes primarias. La primera herramienta que se utilizará será aplicación de la entrevista semi-estructurada a los Coordinadores que tienen a cargo personal subordinado, para lo cual se ha diseñado un instrumento con el objetivo de conocer la opinión y percepción ellos en cuanto a lo que a la empresa como tal se refiere (Ver anexo 1).

Como segunda herramienta para recopilación de datos se aplicará una encuesta en forma de cuestionarios a los colaboradores de la empresa por medio de la cual se pretende obtener información de cómo ve el empleado a la organización y cuál es el sentir respecto a ella (Ver anexo 2).

El diseño del instrumento consta de diez preguntas donde se cuestionan diferentes áreas relacionadas con el manejo de la fuerza laboral en la organización. Las preguntas van desde, saber cómo perciben los empleados la competitividad de la organización, hasta conocer cuáles serían los motivos por los cuales abandonarían a la empresa.

En cuanto a la entrevista, las interrogantes van a orientadas a descubrir cómo perciben los encargados del personal el clima laboral imperante dentro de la organización, se pretende conocer a cerca de los códigos de conducta, políticas de compensación, horario de trabajo, postura frente al ausentismo, incentivos, posibilidades de crecimiento y las causas por las cuales se cree que los empleados deciden salir de la institución.

### **3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN**

La recolección de datos para la realización de esta investigación se tomó como fuentes primarias la técnica de entrevista semi estructurada y secundarias los datos obtenidos de la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas de Tegucigalpa.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

La evaluación de la información permite visualizar cada uno de los aspectos establecidos en el instrumento aplicado, obteniendo todo los resultados posibles y deseados del proceso y éste es el eje que orienta la presente investigación. Para efectos de este estudio se han seleccionado las preguntas más relevantes de la investigación, así mismo se dispuso de diversas formas que sirvieron para procesar los datos obtenidos y los resultados de parte de la descripción de los empleados que conforman cada área y seguidamente el análisis de acuerdo a las variables antes descritas en este informe.

La presentación de los datos recolectados se realiza mediante un análisis de las preguntas realizadas en la entrevista, así como cuadros y graficas diseñados a tal efecto para luego, en el análisis, permitir la definición de los diferentes elementos de descripción y condiciones bajo las cuales es posible aplicar soluciones o estrategias como herramienta de valor agregado.

El estudio está basado sobre un censo de los empleados que se encontraban en la empresa, y a continuación se presenta el análisis de los resultados sobresalientes, siguiendo el orden establecido en el cuestionario.

### **4.1 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**

A continuación se presenta el resultado obtenido de las entrevistas realizadas a cuatro distintos coordinadores de la empresa “Del Campo Soluciones Agrícolas”. Los resultados aquí mostrados son un consolidado de la opinión en general, las entrevistas transcritas se encuentran en la sección de anexos (Ver Anexo 3).

Los coordinadores encuestados corresponden a las áreas de: Coordinador de Tienda, Tecnología, Mercadeo y Contabilidad. A continuación las respuestas brindadas por ellos a las interrogantes planteadas.

### **1. ¿Cómo describiría el clima y la cultura laboral de la empresa?**

Cada jefe de las diferentes áreas que se entrevistó conoce el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura con la que cuenta la empresa, y todo lo que puedan influir en el desempeño del personal que tienen a cargo. Cada uno de ellos expresa que la empresa donde laboran tiene un buen clima laboral, y que cada empleado del que tienen a cargo mantiene una buena relación, y resaltan el buen ambiente laboral que viven a diario en su trabajo, encontrando un alto grado de compañerismo y trabajo en equipo. Todo esto resulta ser importante para el departamento de recursos humanos a la hora de determinar si sus políticas y estrategias son realmente efectivas.

### **2. ¿Considera que el horario de trabajo de la empresa es riguroso, accesible o adecuado, por qué?**

La opinión de cada uno refleja que el horario de trabajo en la empresa es accesible, que está de acuerdo a las leyes del código de trabajo, y según el área y día se trabaja un poco más. Están satisfechos ya que cuentan con el tiempo necesario para actividades fuera de la empresa y se encuentran contentos con el nuevo cambio de hora de los sábados de 7:30 a.m. a 1:00 p.m.

### **3. ¿Considera usted que las exigencias dentro de la empresa, en cuanto a los colaboradores y su manera de conducirse dentro de la empresa, son demasiadas rigurosas? ¿Por qué si o por qué no?**

Cada uno de los jefes percibe a los colaboradores como personas responsables y de amistad, en sus relaciones con el personal, no son autocráticos, por el contrario son flexibles y cuentan con un comportamiento que propicia el trabajo en equipo, los jefes tienen tendencia a no ser rigurosos en el ejercicio de la autoridad en las relaciones con el personal, percibiendo que cuando se evalúa las tareas y los resultados de su trabajo lo hace de forma integral, verificando, corrigiendo y enseñando a hacer mejor la labor, sin embargo el liderazgo de algunos jefes se percibe como tranquilos y flexibles. En general se percibe apoyo por ambas partes, lo que hace así realizar con responsabilidad el trabajo que le corresponde.

También mencionaron que según el área en que se encuentran, como el departamento de tecnología el personal tiene libertad de administrar su tiempo por el tipo de programas que manejan, también en el área de ventas se tiene un balance ya que los empleados están a base de cumplimiento de metas, por lo que no es tan un poco presionados para cumplir con las actividades destinadas, por ende cada uno acepta las órdenes o trabajos que asigna el jefe inmediato.

**4. ¿Cuenta la empresa con un código de conducta? Si su respuesta es afirmativa ¿Que tan estricto es dicho código?**

De acuerdo a la opinión de cada uno, la empresa no cuenta con un manual o código de conducta, si tiene un código de ética pero este aún no se ha implementado como se debe ya que está en proceso de evaluación con el ministerio de trabajo.

**5. ¿A criterio personal, considera usted que las políticas de compensación de la empresa son lo suficientemente adecuadas en cuanto a beneficios, remuneración y prestaciones? ¿Porque si o Porque no?**

Cada uno de ellos expreso que si se cuenta con una compensación favorable que los salarios que reciben están dentro de lo establecido por la ley, pero que aun teniéndolo se encuentran poco satisfechos y desmotivados, por que perciben que la empresa no está cumpliendo con los estándares de los puestos ya que las remuneraciones y beneficios que ellos tiene no están bien distribuidos, que no toman mucho en cuenta el cargo que desempeñan ya que no valoran el rango académico que tienen; para el puesto que desempeñan y consideran que para el puesto que están, se les deberían reconocer el poder ganar un poco más.

Pero que el factor que más contribuye a la eficiencia del personal y que debería de tomar más en cuenta la empresa es el salario y las demás compensaciones para el desempeño tanto personal como laboral y es una condición que tiene mayor influencia para el desempeño laboral.

**6. ¿Qué postura toma la empresa cuando un colaborador tiende a ausentarse del trabajo por las siguientes razones: problemas familiares, incapacidad por enfermedad (con mucha frecuencia), maternidad, estudios y otras causas justificadas o no justificadas?**

Como es una empresa familiar, son comprensivos con los empleados los apoyan bastante, son abiertos en cuanto los permisos, y no se da mucho en la empresa que los empleados tengan muchas incapacidades, no ocurre nada fuera de lo normal con sus empleados a cargo, además el departamento de recursos humanos lleva un control de ausencias y hay flexibilidad en cuanto los permisos.

**7. ¿Qué incentivos existen dentro de la empresa para motivar y mejorar el desempeño de sus colaboradores, además de aquellos que signifiquen una gratificación monetaria?**

Como respuesta a la pregunta mencionaron que los incentivos utilizados por la empresa hacia el personal se encuentran la evaluación del desempeño de acuerdo al objetivo logrado, una bonificación anual, un día de descanso por cumpleaños y apoyo a estudios (no es beca).

Mencionaron también que la motivación de la empresa es importante que se aplique en todos los niveles, la cual se puede llevar a cabo mediante mejores incentivos, también señalaron que los empleados son la carta de presentación que la empresa tiene y si se encuentran motivados y satisfechos con su trabajo estarán diciendo que sus necesidades se han cumplido dando como resultado un mayor desempeño. Pero sienten que la empresa no ha hecho mayor esfuerzo en mantener más motivado al empleado y que necesita mejorar en esa parte.

**8. ¿Qué tan accesible es para un colaborador poder crecer profesionalmente dentro de la empresa, Porque?**

La opinión de cada jefe de área fue que si tienen la oportunidad de crecimiento en la empresa, todo dependiendo del buen desempeño del empleado. Pero no en todas las áreas de la empresa se puede crecer.

Uno de ellos del área administrativa, comento que tuvo la experiencia de creer en su puesto, pero se desmotivo por que no obtuvo lo que se imaginó, solo la ascendieron a un puesto más alto pero con el mismo sueldo, piensa que ambas deben de ir de la mano, como motivación de seguir creciendo en la empresa.

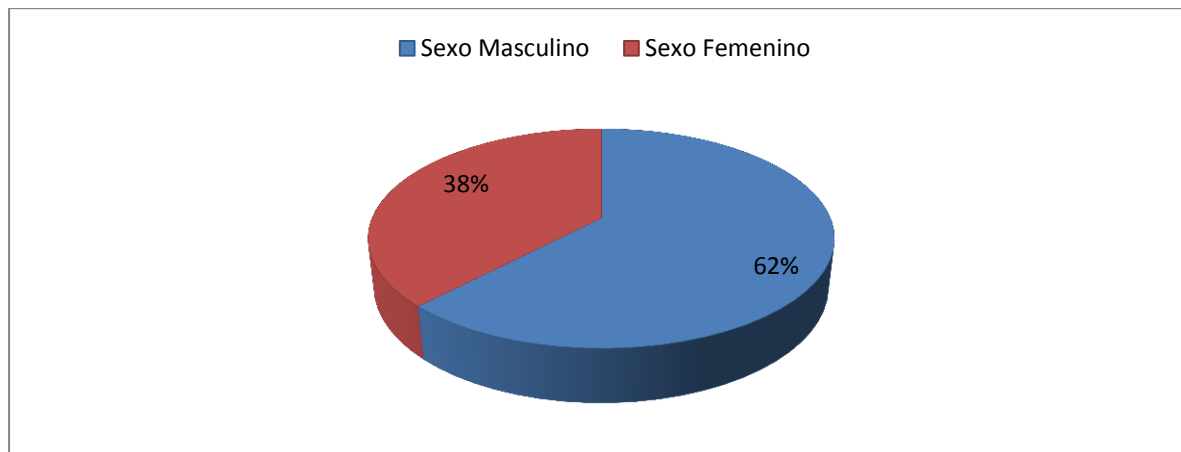
También mencionaron que para poder tener otras oportunidades de cubrir otros puestos no valoran tanto la antigüedad ni el valor académico, y lo más fácil es contratar personal nuevo para cubrir con la vacante sin dar la oportunidad al empleado de crecer y desempeñarse en ese puesto.

### **9. ¿Qué causas atribuiría usted como las principales razones por las cuales los colaboradores deciden abandonar la empresa?**

La opinión de cada uno de los entrevistados concuerda en que se da muy poco el que un empleado renuncie, pero piensan que las causas más importantes por la que un empleado decidiera crecer en otro lugar es el estancamiento en el salario, la falta de crecimiento laboral, si el trabajador percibe que ya no puede subir de puesto, enfrentar nuevos retos, o avanzar en la empresa, seguramente buscará un lugar que le brinde mejores oportunidades.

## **4.2 ENCUESTA**

A continuación se realizará un análisis de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada en el censo realizado a los empleados de la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas.



#### Figura 4. Gráfico de género

De la población censada de 39 personas, el género con mayor presencia dentro de la agencia Tegucigalpa, es el género masculino con 62% del total de los encuestados, e 38% corresponde al género femenino.

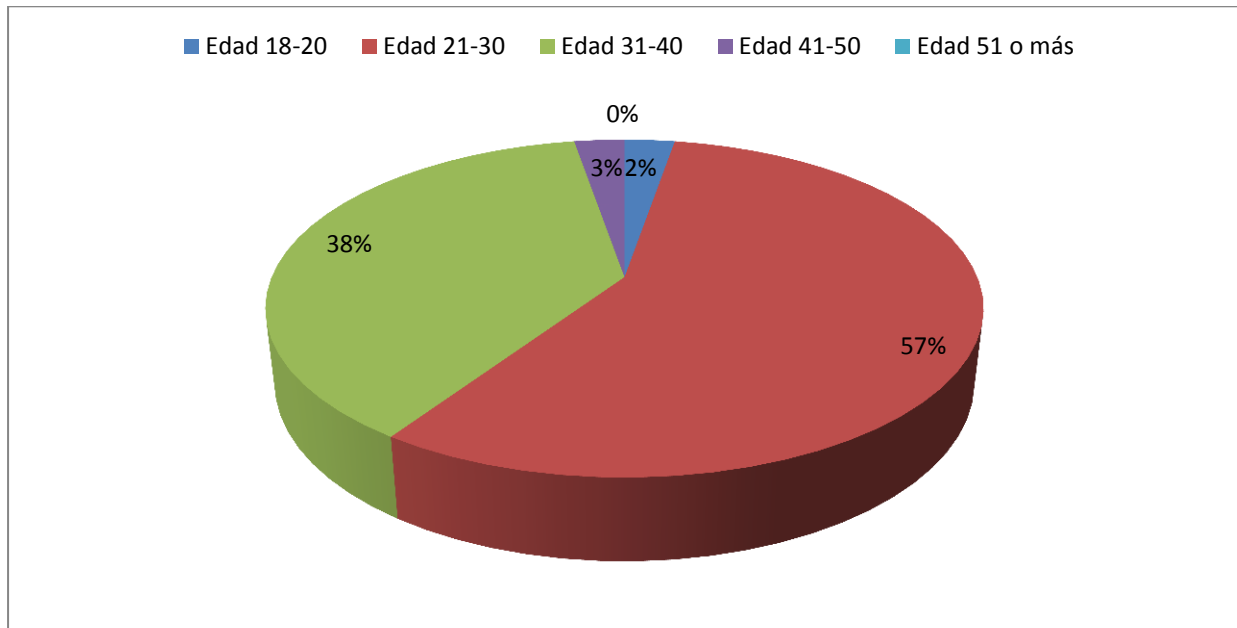


Figura 5. Gráfico De Edades de los Encuestados

Un 57% de encuestados rondan edades entre 21 y 30, seguido del 38% cuyas edades se encuentran entre los 31 y los 40 años de edad, años demostrando así que la fuerza laboral de Del Campo Soluciones Agrícolas, en la sucursal de Tegucigalpa está conformada por personas jóvenes en su mayoría, cuyas expectativas, necesidades y grado de madurez diferirá por mucho de la población que sobre pasa los 30 años de edad, ya que suelen ser personas con obligaciones familiares, de puntos de vista más conservadores.

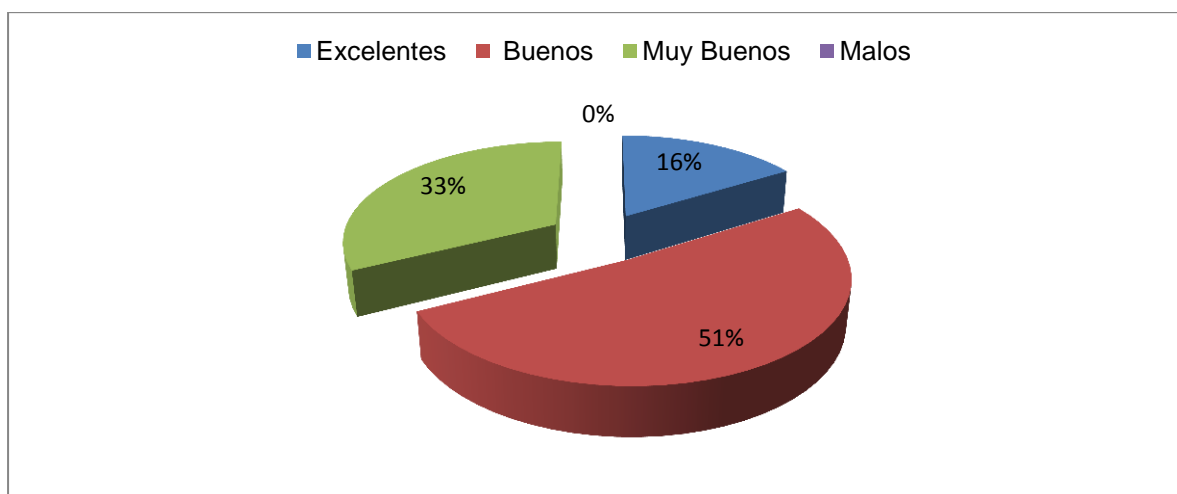
Es importante hacer estas distinciones debido a que los resultados que más adelante se presentan, pueden estar determinados por las diferencia en edades de las personas que fueron participes del censo.





**Figura 6. Gráfico de percepción del empleado en cuanto a la competitividad de la empresa.**

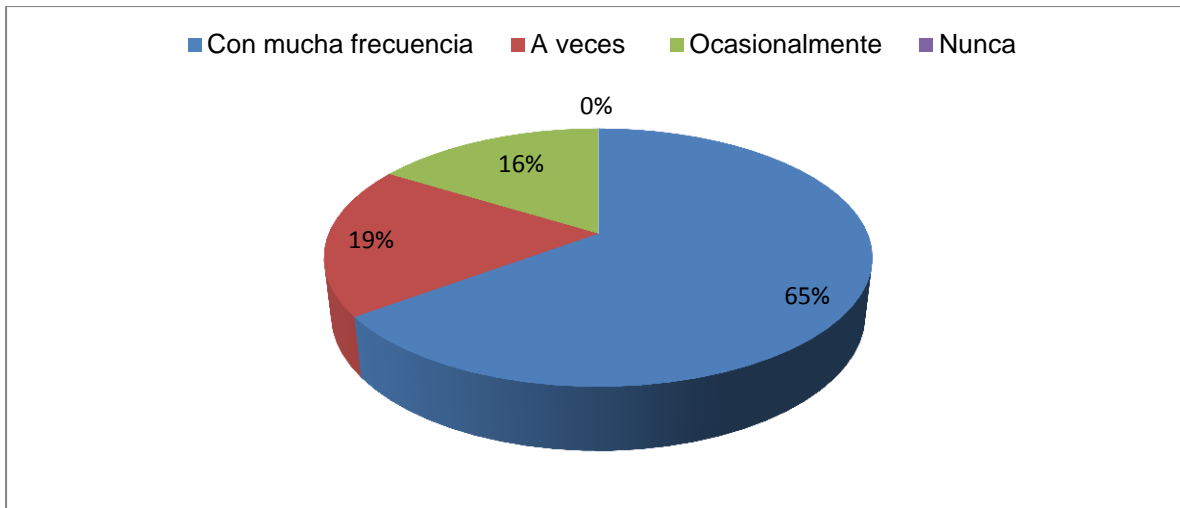
El 97% del total de los encuestados, considera que Del Campo Soluciones Agrícolas es una empresa competitiva con la capacidad de generar la mayor satisfacción de sus consumidores fijando un determinado precio a una determinada calidad. Es importante detectar que imagen tienen los empleados de su empresa ya que los mismos son la carta de presentación de cada institución. Es sumamente preocupante cuando un empleado ve con negativismo la actuación de su empresa en el ámbito en el que se desenvuelve.



**Figura 7. Gráfico de percepción del empleado en cuanto a los beneficios de la empresa.**

Del total de la población censada, el 51%, coincide en que la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas proporciona a sus colaboradores beneficios laborales "Buenos", por lo que se entiende que la empresa reconoce los derechos y beneficios que por ley corresponden a los empleados junto a un programa de incentivos propios de la empresa.

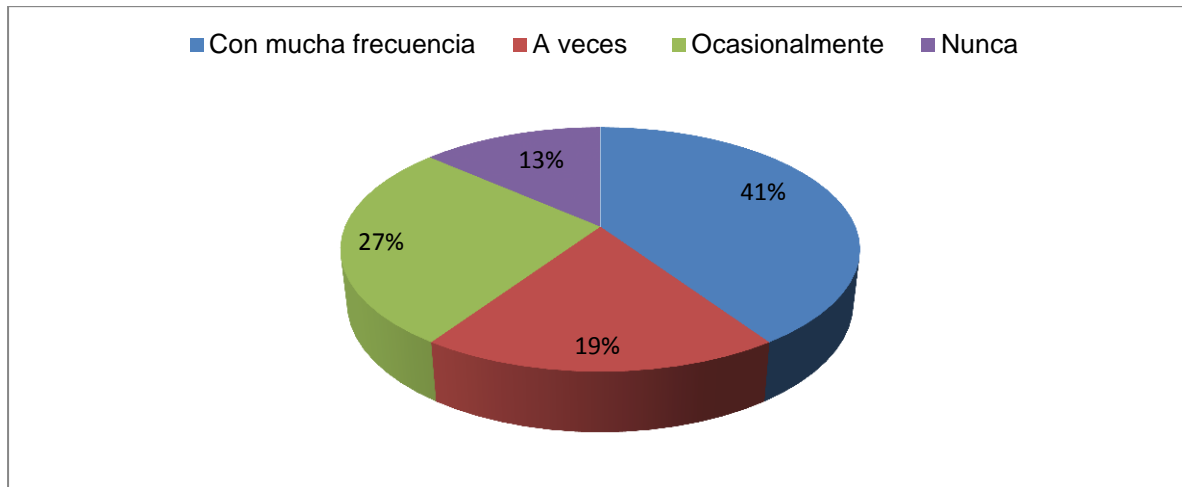
Sin duda alguna, algo que afianza la relación entre empleados y organización es la manera como esta última compensa los esfuerzos que los colaboradores hacen por buscar la rentabilidad que sostenga a dicha empresa. Es por eso que brindar beneficios que representen incentivos para el empleado resulta indispensable para mantener a empleados que cuentan con los talentos requeridos por la organización.



**Figura 8. Gráfico de percepción del empleado en cuanto a la frecuencia de buena comunicación con su jefe.**

Del 100% de los encuestados, el 65% considera que tienen una buena comunicación con sus superiores "Con Mucha Frecuencia". Se resalta la importancia de la comunicación porque la misma es fundamental en la sinergia de toda organización, además es una motivación para un empleado tener buena comunicación con su jefe.

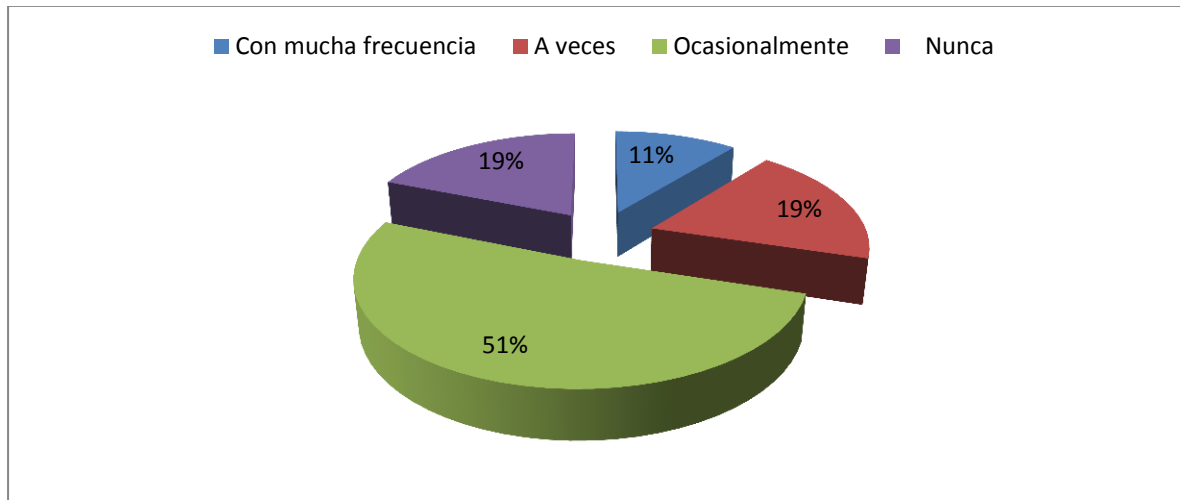
En toda situación jerárquica la mala comunicación entre superiores y subalternos es uno de los mayores problemas y habitualmente es un factor preponderante que contribuye a la rotación de personal.



**Figura 9. Gráfico de percepción del empleado en cuanto a la frecuencia con que toma decisiones en el trabajo.**

Cuando se consultó a los encuestados con qué frecuencia se les permitía decidir en el trabajo; 41% dijo que se les permite tomar decisiones "Con Mucha Frecuencia", por lo que se concluye que en la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas se otorga empoderamiento a los empleados. Es importante aclarar que este censo se realizó en la sucursal principal que se encuentra en Tegucigalpa, por lo que muchos de los encuestados son personas que dentro de sus funciones se les es permitido tomar decisiones por las características del perfil de su puesto; sin embargo esta sucursal cuenta con el personal lo suficientemente homogéneo para evaluar la interrogante planteada.

La toma de decisiones por los empleados de la organización, es conocida como empowerment, es una herramienta que reemplaza a la jerarquía. Además puede ser utilizado para desarrollar y generar liderazgo dentro de la organización.

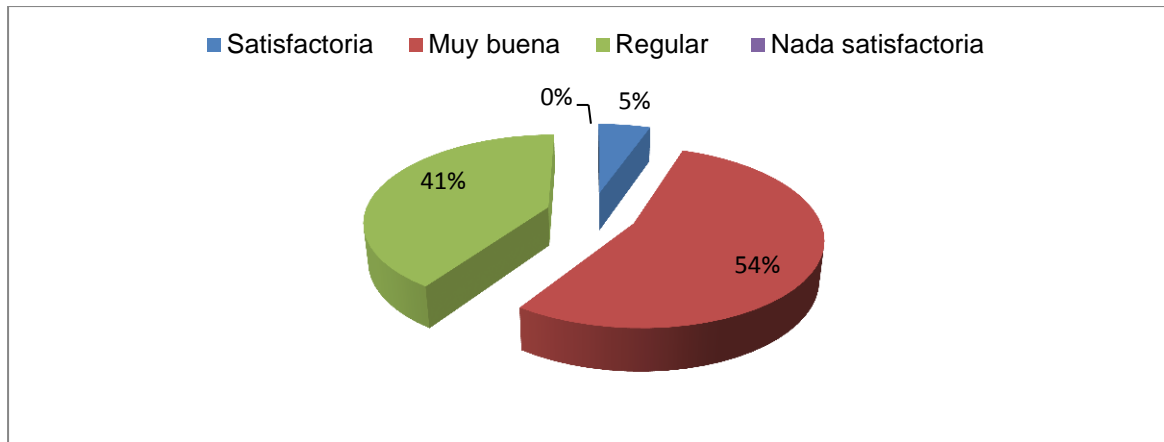


**Figura 10. Gráfico de percepción del empleado en cuanto a la frecuencia con que el trabajo interfiere con sus actividades personales.**

La sobrecarga de trabajo, producto del hecho que un empleado es obligado, ya sea por la organización o por descuido propio, a realizar más actividades a las que está acostumbrado o las que pueda realizar dentro del horario laboral establecido.

Cuando las actividades laborales interfieren frecuentemente con la vida personal debido a una sobrecarga de trabajo, suele suceder que la misma conduce al empleado al fracaso, que se traduce en el despido del empleado por “bajo desempeño”, lo que a su vez no contribuye a frenar la rotación de la empresa constituyendo mayores costos por pago de prestaciones laborales, sobre todo cuando esta situación se repite con cierta frecuencia dentro de la organización.

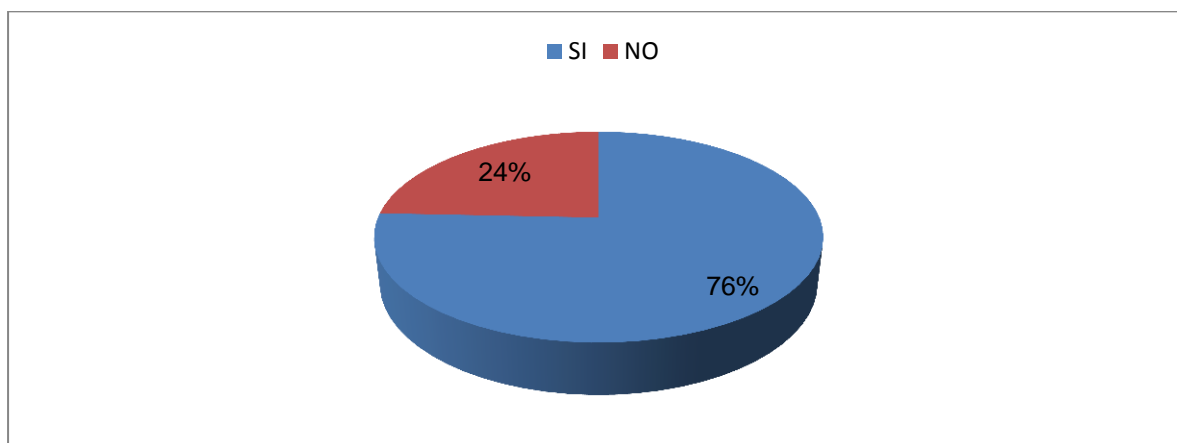
Para determinar si el trabajo de la organización capta más tiempo del requerido de una persona, se preguntó a los encuestados si el horario de trabajo limitaba sus actividades personales fuera de la organización, a lo que el 51% respondió que esto sucede "Ocasionalmente" ,es decir, esto solo sucede en ciertas temporadas cuando la carga laboral se acumula.



**Figura 11. Gráfico de percepción del empleado en cuanto a la remuneración salarial por su trabajo.**

La remuneración salarial es la compensación que recibe un empleado por las actividades que realiza dentro de una organización. Un empleado que se siente gratificado con su remuneración ; tiende a realizar sus actividades con efectividad, debido al sentimiento de satisfacción por las labores que realiza y por la buena paga.

En lo que corresponde a la satisfacción de los empleados en cuanto a la compensación salarial, al preguntar a los encuestados cómo consideraba la remuneración de su trabajo, 54% dijo considerarla como "Muy Buena" y 41% como "Regular", por lo que se concluye que los empleados se sienten bien con el pago de sus trabajos pero no satisfechos.

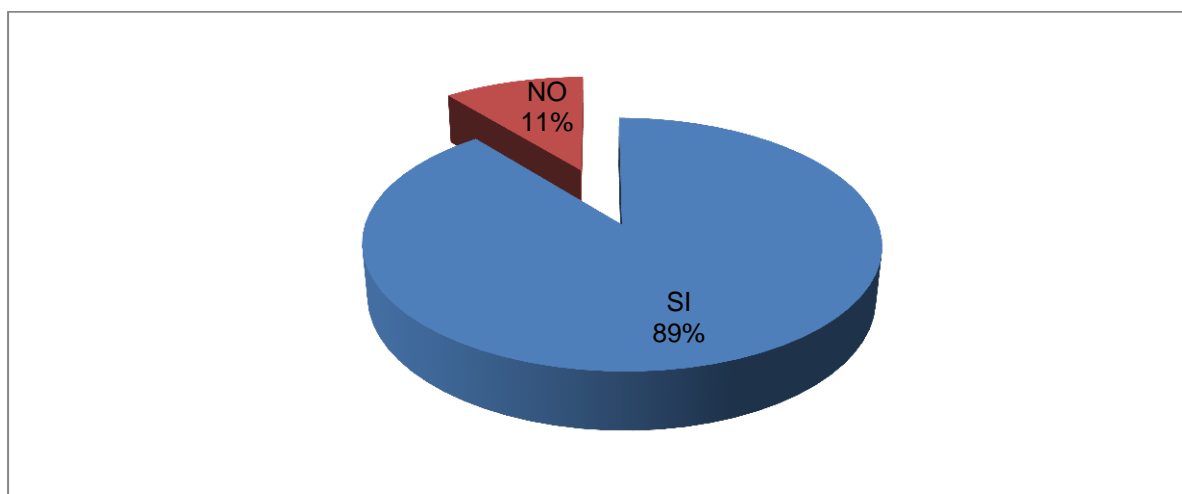


**Figura 12. Gráfico de percepción del empleado en cuanto al crecimiento económico y profesional en la empresa.**

El desarrollo profesional dentro de una organización es de suma importancia para la misma. Se dice que cuando un empleado ha crecido dentro de una empresa, la misma ha tenido éxito. Esto debido a que muchos profesionales de éxito reconocido se han formado dentro de las empresas, por lo que son producto de lo que una empresa es como organización.

Este tema no suele tener tanta relevancia en empresas pequeñas o en crecimiento, debido a que no es una actividad considerada como rentable, por lo que en estas empresas el empleado suele estancarse o salir lo antes posible de ellas. Normalmente estas empresas suelen ser usadas por los empleados como trampolín, es decir sólo se encuentran ahí mientras encuentran un lugar mejor, situación que también influye en el índice de rotación de personal.

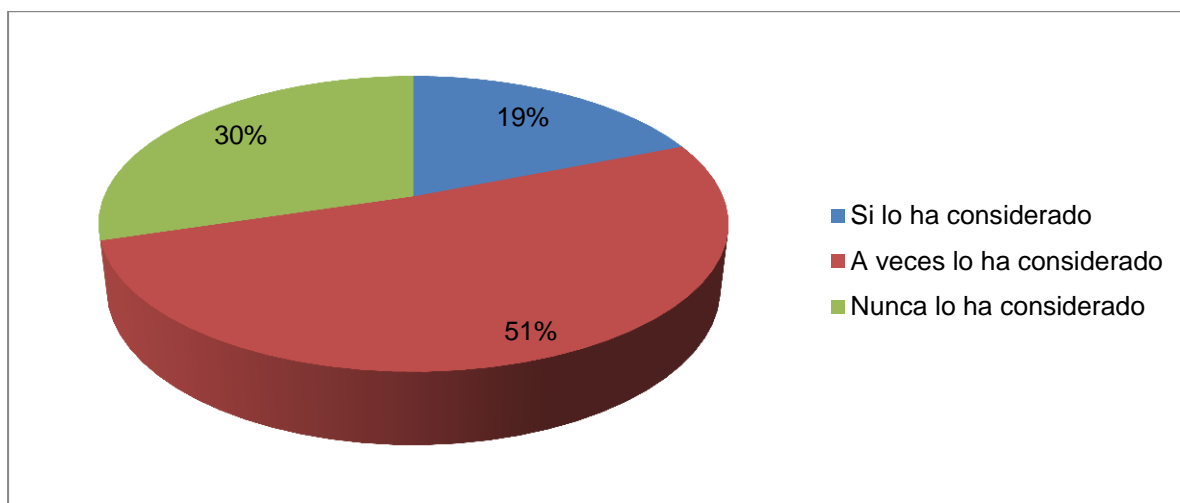
Cuando se consultó sobre este tema a los colaboradores de la empresa “Del Campo Soluciones Agrícolas”, un 76% de los encuestados aseguran que dentro de la organización existe la oportunidad de ganar un mejor sueldo por el trabajo que realizan y que pueden ser promovidos a mejores cargos dentro de la organización.



**Figura 13. Gráfico de percepción del empleado en cuanto al reconocimiento de su trabajo por la empresa.**

El reconocimiento del desempeño del empleado es un instrumento que busca solidificar las bases de la relación que existe entre una organización y sus trabajadores. Por lo que da lugar a los giros positivos dentro de la organización, además refuerza las actuaciones y comportamientos deseables para la organización por parte de los empleados. No existe nada más motivante para un empleado, que el reconocimiento de su éxito.

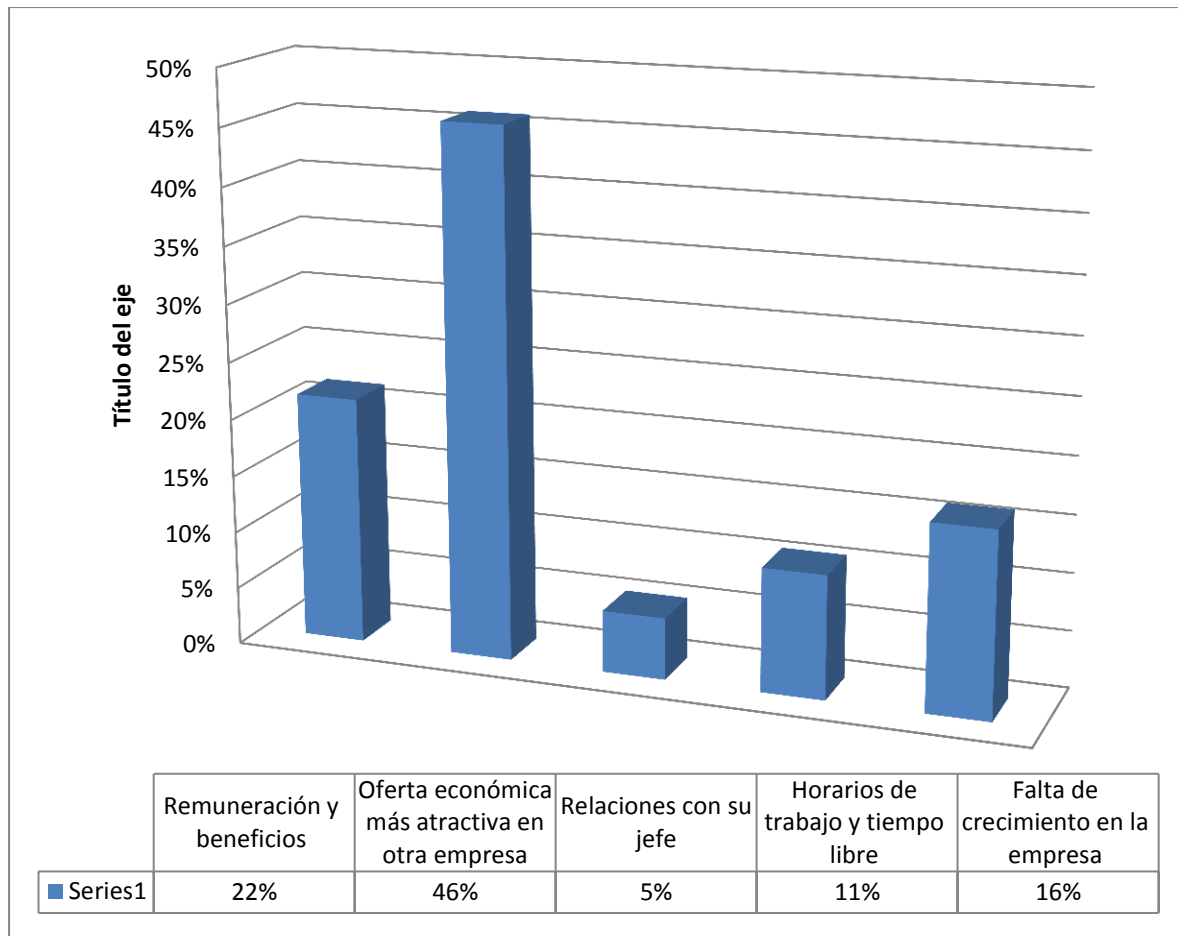
El 89% de los empleados creen que la empresa “Del Campo Soluciones Agrícolas” reconoce el trabajo que desempeñan dentro de la organización, lo cual es importante porque da un sentido de pertenencia a los empleados y así afianzar el compromiso que existe entre el empleado y la institución.



**Figura 14. Gráfico porcentaje de empleados que han considerado salir de la empresa.**

Para toda organización la lealtad de sus colaboradores es de vital importancia. El que un empleado considere su salida de la organización a la que pertenece; es indicio de algo no anda bien. Esta situación suele presentarse por una variedad amplia de razones que la organización van desde el aspecto económico, hasta la no conformidad del empleado con la organización.

Cuando se consultó sobre esto en la empresa “ Del Campo Soluciones Agrícolas” 51% de los empleados encuestados revelan que en más de una ocasión han considerado salir de la empresa, por lo que es evidente que aunque el empleado siente que la organización reconoce su trabajo y la remuneración para el mismo es aceptable, existen algunos factores que son ajenos a la empresa y otros no, hacen considerar su salida al trabajador de la organización.



**Figura 15. Gráfico de barras causas por las que un empleado dejaría la empresa.**

Para que un empleado quiera abandonar una organización debe de existir alguna razón que justifique su deseo de retirarse.

Cuando se consultó a los colaboradores de la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas por qué motivo dejarían de laboral para la organización, los resultados

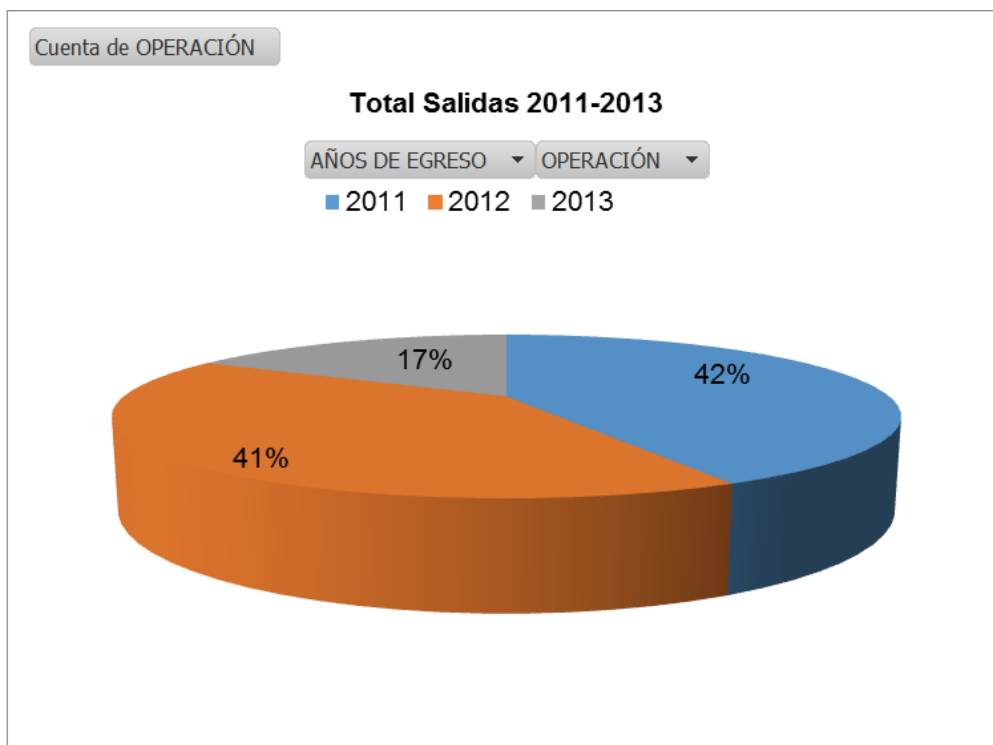


obtenidos mostraron como principal razón "Una oferta económica más atractiva de otra empresa con 46%, seguido de "Remuneración y beneficios" y "Falta de crecimiento en la empresa".

Esta parte de los resultados contradice por completo al 54% de los encuestados que aseguraron estar conforme con la remuneración que la organización les otorga, dado que esa misma razón sería por la cual dejarían a la empresa.

### 4.3 INFORMACIÓN ADICIONAL

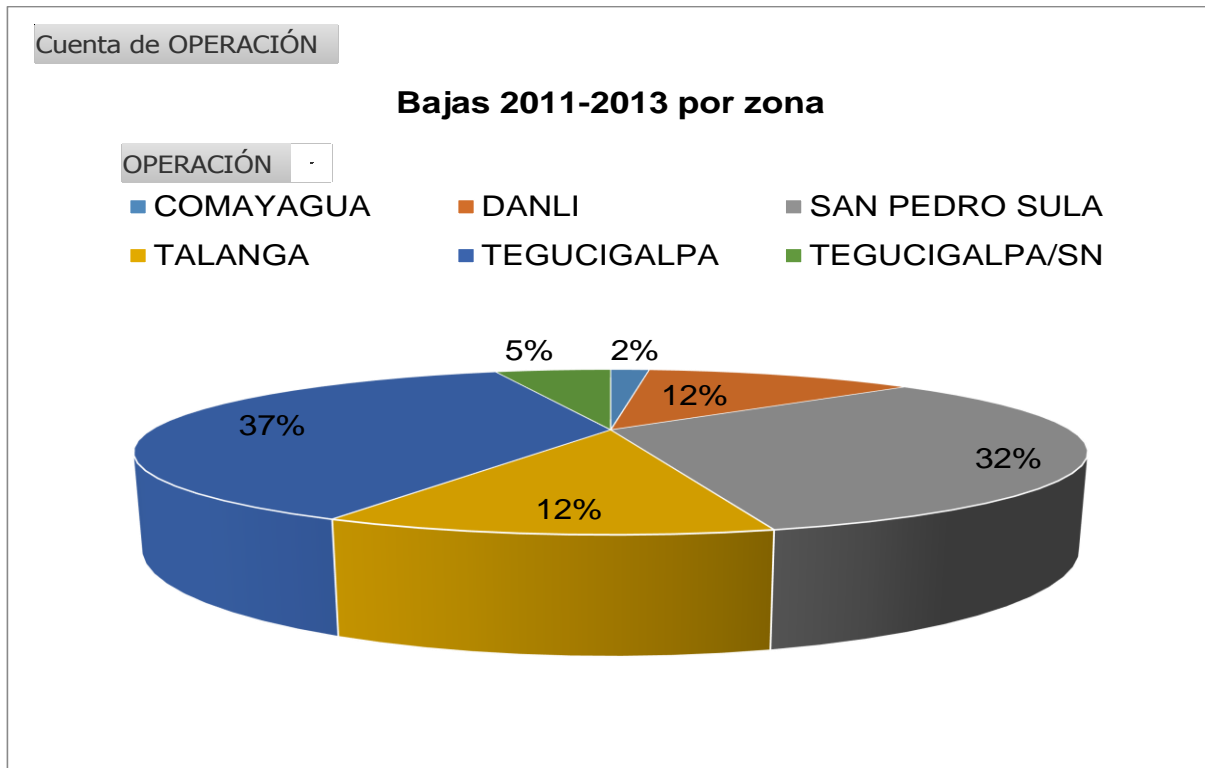
Adicionalmente al análisis de las encuestas, la administración de Recursos Humanos de la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas, proporcionó la siguiente importante información:



**Figura 16. Gráfico de porcentajes de bajas de empleados de DCSA 2011-2013.**

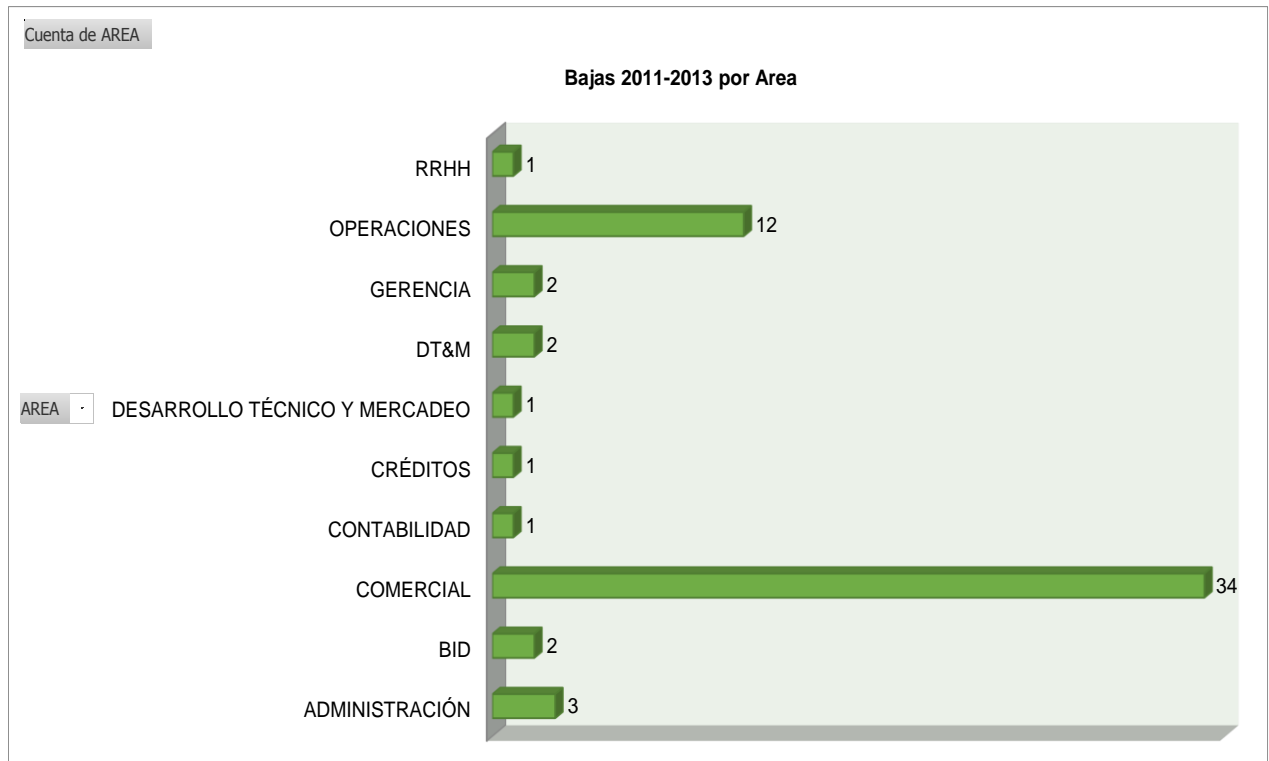
En el gráfico anterior se puede observar que entre los años 2011 al 2013 un total de 59 personas han abandonado la empresa, la mayor parte de ellas lo hizo en 2011 lo que representa un 42% del total. Estos porcentajes dan una idea de la rotación de personal

existente, el total de sus empleados es de 83 y en lo que va de tres años 72.29% de esta organización ha rotado.



**Figura 17. Gráfico de bajas de empleados 2011-2013 por zona.**

Cuando se profundiza más, es posible determinar geográficamente el cambio que ha sufrido la organización desde 2011, el 37% corresponde a la zona de Comayagua y el 32% a San Pedro Sula, por lo que es importante establecer por qué estas zonas son las que presentan mayor porcentaje de faltas; las posibles causas podrían atribuirse a que quizás en estas ciudades exista mayor oportunidad de encontrar mejores empleos. También cabe la posibilidad de que las personas que se encuentran manejando las sucursales de estas regiones, puedan ser los responsables debido a una mala gestión del personal. Estas hipótesis podrían ser objeto de estudio en una investigación más adelante.

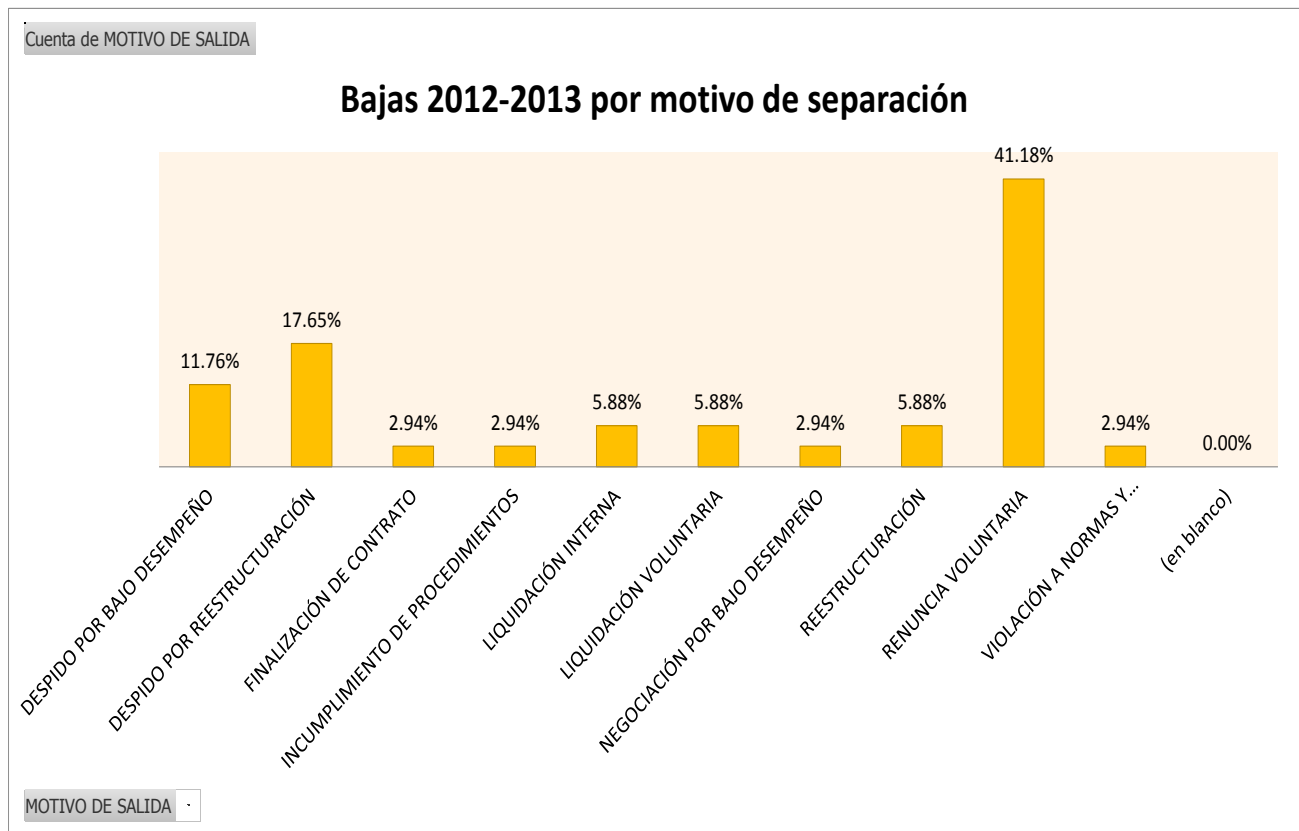


**Figura 18. Gráfico de bajas de empleados 2011-2013 por área.**

Cuando se estudió que áreas eran las que más salían afectadas por las bajas, la parte comercial y el área operativa resultan ser las que muestran mayor movimiento en cuanto a las bajas. En lo que comprende a el área comercial, es importante enfatizar que la paga que reciben se divide en sueldo base y paga variable, y ya que se ha determinado que una de las razones por las cuales una persona decide abandonar la organización, es precisamente por asuntos relacionados con la remuneración, se asume que está podría ser la causa a la que se atribuya el alto movimiento de personal en esta área.

En cuanto a el área operativa, además del aspecto monetario, muchas pueden ser las razones a las que se puede atribuir el movimiento de personal. Entre estas razones se puede mencionar la carga laboral en exceso o incluso a temas relacionados con cultura organizacional y comunicación eficaz.

A futuro será necesario estudiar más a detalle por qué estas dos áreas son las más anuentes a presentar rotación.



**Figura 19. Gráfico de bajas de empleados 2012-2013 por motivo de separación.**

Según el anterior gráfico, el motivo más frecuente de salida de un empleado de la empresa del 2012 al 2013, es la renuncia voluntaria con un porcentaje de 41% lo que viene a reforzar la teoría que los empleados abandonan la organización por motivos económicos, considerando que quienes más lo hacen pertenecen a el área comercial, por lo que esto representa un punto de acción que debe de tomar en cuenta la organización.

#### 4.3.1 OTRAS CONSIDERACIONES.

- La empresa no cuenta con ningún código de conducta que riga a los empleados. Actualmente se está trabajando con un código de ética, aunque según algunos coordinadores este no se está aplicando como debería.
- Actualmente la empresa no trabaja con un código de vestimenta para el personal, este se administra nada más a nivel de memorandúm. Según lo indagado con los coordinadores, el único día en el que los empleados utilizan vestimenta que los identifique con la empresa, es el día viernes.
- En cuanto al reglamento interno de la empresa, el mismo se encuentra en trámite de validación en el Ministerio del Trabajo, por lo que se espera que pronto sea aprobado para ser aplicado en la empresa.
- Los empleados reciben un bono anual por desempeño si la evaluación del mismo resulta satisfactoria para la empresa.
- La empresa ofrece a los empleados los siguientes beneficios adicionales:
  - Día libre por cumpleaños
  - Vacaciones adicionales a ley
  - Seguro de vida
  - Seguro médico
  - Bonificación anual
  - Bono por nacimiento de bebe
  - Ayuda por defunción
  - Bono de maternidad
- Actualmente la empresa está conciente de la alta rotación de los empleados, y la únicas acciones que se han tomado hasta la fecha ha sido la implementación de los beneficos anteriormente mencionados, con el objetivo de tratar de retener al personal.

## **CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Después de haber finalizado con el análisis de los resultados obtenidos de la investigación realizada; se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones que surgen del análisis de los resultados obtenidos:

### **5.1 CONCLUSIONES**

1. Se ha determinado a través de este estudio qué las causas principales por las que existe un alto índice de rotación de personal en la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas, están ligadas estrictamente al factor monetario, es decir que los empleados que han dejado de laborar para la empresa, en su mayoría lo han hecho porque han encontrado o recibido una mejor oferta de trabajo con remuneraciones y beneficios más atractivos.

Los datos socavados en la encuesta y entrevista sirven de fundamento para justificar esta teoría. Aunque en las encuestas 54% de los empleados consideran que la remuneración salarial es muy buena y 76% afirman que pueden tener una oportunidad de crecimiento en la organización. 51% de esos encuestados dicen que han considerado dejar la organización en más de una ocasión por cualquiera de estas razones:

- A. Oferta económica más atractiva en otra empresa.
- B. Remuneración y beneficios.
- C. Falta de crecimiento en la empresa.

Por tales razones concluimos que la rotación de personal de la empresa no puede ser resuelta desde la perspectiva de la flexibilidad laboral ya que las causas de la misma están ligadas a las aspiraciones monetarias de los empleados y por lo tanto esta resulta ser de mayor prioridad debido a las condiciones económicas imperantes del país.

2. La administración de la empresa es consciente del alto nivel de rotación de personal (72.29%) que existe dentro de la misma, hasta el momento la única medida que se ha tomado es la implementación de nuevos beneficios en aras de conservar la fuerza laboral existente como por ejemplo se ha reducido el horario de trabajo de los días sábado, se ha realizado una alianza con Diunsa para compra de productos a más bajo precio, entre otros. Se desconoce si la empresa tiene considerado realizar más planes a futuro para contrarrestar la rotación de personal imperante.
  
3. Los resultados obtenidos derivados de las recientes acciones tomadas han sido mínimos, por lo que es necesario que los mismos sean medidos en una cantidad de tiempo más apropiada.  
Se prevee que será necesario la aplicación de estrategias más acordes a la situación financiera de la empresa, tomando en consideración las expectativas de los empleados
  
4. Dadas las recientes acciones tomadas en búsqueda de disminuir la rotación de personal y puesto que estas concuerdan con las características de la flexibilidad laboral, se concluye que no ha tenido ningún efecto debido a que estas mejoras implementadas no cumplen con las expectativas del personal.
  
5. En vista que los resultados obtenidos en la investigación muestran que el factor más importante para retener al recurso humano es el monetario, se concluye que el plan de acción a implementar debe tomar en cuenta la relación costo beneficio, en el mejoramiento de la remuneración de los empleados de la organización, o por el contrario considerar alternativas que puedan ser efectivas y que al mismo tiempo no acarren costo adicionales a la organización, como por ejemplo el empleo por hora.

## 5.2 RECOMENDACIONES

En vista de las conclusiones anteriores, se realizan las siguientes recomendaciones:

- Introducir políticas que permitan a los empleados actuales tener la opción de acceder a determinados puestos, con el fin de crear motivación y alentar el crecimiento dentro de la organización.
- Proporcionar retroalimentación y aplicar una evaluación mensual a los empleados para medir su desempeño y de esta manera reforzar aquellos aspectos que se consideren pertinentes, además de reconocer sus logros.
- Que la empresa siga fomentando el trabajo en equipo y promueva las buenas relaciones entre sus empleados, de manera que su clima organizacional se mantenga y no decaiga.
- Se sugiere realizar encuestas de satisfacción para conocer si las políticas y prácticas organizacionales, promociones en el puesto, propician satisfacción en el trabajo. También nos muestran la relación existente entre los empleados. En síntesis, proporcionan información sobre la forma de sentir de los empleados respecto a su puesto y sobre la empresa. Es conveniente mencionar que estas encuestas deben practicarse siempre y cuando se esté dispuesto a hacer los cambios pertinentes que exijan los resultados de la misma, recordando que la información obtenida es siempre en beneficio del personal y la empresa.
- Optar por el empleo por hora, para cubrir algunas plazas en aquellas áreas en las que se presenta mayor rotación de personal.



## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

### **6.1 ESTRATEGIA BASADA EN LA FLEXIBILIDAD LABORAL**

A continuación se presenta en este capítulo 6 una propuesta de aplicabilidad de acuerdo al análisis de los resultados obtenidos aplicado a los empleados y jefes de cada área de la empresa “DEL CAMPO SOLUCIONES AGRÍCOLAS”.

### **6.2 INTRODUCCIÓN**

La siguiente propuesta tiene como objetivo único generar un aporte aplicable que sea utilizado por la empresa, identificando las necesidades de los empleados de la empresa e implementar una estrategia de mejora integral utilizando como base la flexibilidad laboral.

### **6.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

En esta etapa se generará una estrategia de mejora integral, aplicando como base la flexibilidad laboral que se centrará en 8 puntos clave los cuales son: formación del empleado, incentivos financieros y no financieros, jornada laboral, promoción de puestos, rotación de puestos, prestaciones flexibles, beneficios adicionales y la comunicación en la organización. Todos estos elementos podrán contribuir a disminuir el alto índice de rotación de personal hasta ahora imperante en la empresa “Del Campo Soluciones Agrícolas”.

### **6.4 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

#### **6.4.1 FORMACIÓN ACADÉMICA DEL EMPLEADO**

El objetivo de la formación es crear un vínculo entre los empleados y la empresa por medio de la participación en programas de formación que les sean beneficiosos a ambos. Las oportunidades de formación se cumplen por medio de:

##### **6.4.1.1 Capacitaciones**

La capacitación consiste en una actividad planeada y basadas en las necesidades reales de la empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y

actitudes del empleado. Tiene como objetivo brindar a los empleados la oportunidad de mejorar su desarrollo personal y contar con un personal mejor entrenado en las diferentes áreas administrativas, ya que la empresa necesita contar con excelentes colaboradores y la capacitación es muy importante para contar con ellos en forma permanente. (Chiavenato, 2009)

Ventajas de la capacitación:

- Permite al empleado adquirir conocimientos y habilidades para sus actividades productivas en su área de trabajo.
- Fomenta la responsabilidad, seguridad y eleva la autoestima, desarrolla actitudes y comportamientos diferentes.
- Mejora la relación entre jefes y subordinados, la atención al cliente y clima organizacional.
- Reducción de la rotación y del ausentismo del personal.

Con las capacitaciones las oportunidades de formación toman dos formas claramente definidas:

#### 6.4.1.2 Cursos

Con los cursos se pretende que sean libres, pero diseñados de tal forma que le sirvan a los trabajadores para mejorar su posición dentro de la empresa. Como el de Liderazgo, atención al cliente, seguridad e higiene, manejo de empleados. Es por ello que las personas a las cuales se les impartan, puedan ser más eficientes cuando se requiera de su servicio en la empresa. Los cursos deberán tener un periodo de duración de 12 horas, divididos en dos días, para que puedan participar todos los empleados.

#### 6.4.1.3 Seminarios

Lograr crear al empleado una actitud positiva hacia el trabajo y a la empresa, logrando de esta manera que se desarrolle un ambiente de compañerismo y respeto entre todos los empleados, así mismo recordarles a los empleados lo necesario que es practicar los valores para lograr un ambiente de trabajo más sano y productivo. Los seminarios propuestos son: Control de calidad, trabajo en equipo, control de inventario.

Los seminarios tendrán un periodo de duración de ocho horas, lo que significa que se podrán desarrollar en un día, y deberán ser programados en horarios que los empleados puedan asistir.

#### **6.4.2 INCENTIVOS**

Con los incentivos se pretende mejorar la motivación de los empleados mediante estímulos financieros y no financieros, así como también en el tiempo de laborar del empleado dentro de la empresa, entregándole bonos según meta alcanzada. También se proponen incentivos no financieros que no se basan en aspectos económicos, se considera que estos son de mayor utilidad, pues van encaminados a proporcionar ayuda adicional a los empleados. Dentro de los incentivos no financieros, se pretenden hacer sentir al empleado parte importante de la empresa.

Ventaja de los incentivos:

- Desarrollar actitudes de trabajo en equipo entre los miembros de la organización.
- Beneficiar al empleado como a la empresa con el logro de los objetivos.
- Alcanzar más eficiencia y productividad en la venta de productos.

También se puede encontrar varios tipos de incentivos que ayudan a mejorar la calidad del trabajo dentro de la empresa y así sentirse cómodo dentro de ella, están:

- **Financieros**

Para motivar al empleado a trabajar en el desempeño de sus labores a corto plazo, la empresa debe tener como objetivo lograr que sus empleados estén satisfechos por su retribución recibida. Dentro de los incentivos financieros se pretenden incluir como bonos por meta individual, bono por tiempo de servicio, bono navideño (compra supermercado), pago de horas extra, con esto se pretende persuadir al empleado que entre más cumplimiento de metas tenga obtendrá mayor retribución.

- No Financieros

La empresa como objetivo debe crear un entorno agradable al empleado, motivándolo con reconocimientos y oportunidades que lo hagan sentir importante dentro de la empresa. Para ello debe tomar como base los incentivos que causen una satisfacción al empleado; como ser: una rotación de puesto, reconocimiento a mejor empleado del mes, horarios flexibles o cambiar sus ingreso por tiempo libre, dar permisos especiales, y más días de vacaciones.

Se debe recordar que los incentivos buscan enganchar los intereses y motivaciones de los empleados con las metas que la empresa tiene, y lograr equilibrar estos aspectos resultaran una sana estabilidad de los empleados con la vida personal y la vida laboral.

Cada incentivo proporcionado a cada empleado deberá tener un periodo de duración constante, ya que serán aplicados, en base a logros del empleado en su desempeño, el cual es constante.

#### **6.4.3 COMPENSACIONES**

Con la compensación como tema de incentivo para Recurso Humano incluye todo aquellos beneficios tangibles e intangibles, monetarios o no monetarios que impacta en el bienestar del empleado y que es otorgado en compensación al trabajo realizado.

La compensación monetaria comprende todos los beneficios que complementan el pago mensual y que son difíciles de calcular en términos monetarios tales como la estabilidad laboral, crecimiento profesional, ambiente de trabajo, reconocimientos, flexibilidad de horarios, adecuada relación entre vida-trabajo, etc. Por lo que para la empresa debe de ser una de las principales estrategias de retención.

#### 6.4.3.1 Estructura de compensación

Para que la empresa pueda lograr una adecuada estructura de compensación debe trabajar arduamente en lograr una equidad interna o una igualdad de salarios entre los empleados, debido a la competencia existente en el mercado laboral. No es una tarea sencilla, sin embargo es recomendable trabajar en ella ya que puede dar los siguientes beneficios:

- Atraer personal calificado
- Retener a los mejores empleados actuales
- Garantizar la equidad (igual retribución a igual categoría de puesto)
- Alentar el desempeño sobresaliente (obtención de las metas de la organización de manera óptima).

El objetivo de un plan de compensación es lograr reducir la rotación de personal, elevar la moral de la fuerza de trabajo (empleados) y reforzar la seguridad laboral, para beneficio de ambas partes. La empresa debe considerar que el tener una efectiva administración de las compensaciones puede tener un gran impacto sobre la misma y uno de sus recursos más importantes: sus empleados, además de lograr una mejor calidad en el trabajo puede potenciar el trabajo en equipo, la innovación y el compromiso.

Al encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa esto llega a cumplir con el objetivo del departamento de recursos humanos en cuanto a la retribución de la labor.

#### **6.4.4 JORNADA LABORAL (HORARIOS)**

Según la (Código del Trabajo) en el reglamento de cada empresa, aprobado por el Ministerio de Trabajo, deben estar establecidas las horas de entrada y salida de los trabajadores; horas en que inicia y termina cada turno si el trabajo se efectúa por equipos; tiempo destinado para las comidas y períodos de descanso durante la jornada. Asimismo debe establecer el lugar y el momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo.

La jornada ordinaria de trabajo puede ser continua o dividirse en dos o más periodos con intervalos de descanso que se adapten racionalmente a la empresa y a las necesidades del trabajador.

Por lo que se le propone a la empresa aplicar:

- Empleo por Hora

La empresa “Del Campo Soluciones Agrícola” debería realizar contrataciones por hora con el propósito de evitar más rotación de personal y mantener los puestos de trabajo existentes, abriendo oportunidades de trabajo pactando labores por hora con una jornada mínima de tres a cinco horas o las necesarias para cubrir la labor, siendo estas seguidas o partidas.

Es decir si la empresa necesita reforzar un turno de manera temporal durante la semana en que hay mayor actividad, puede llamar a una persona para que trabaje cinco horas diarias y hacerle un contrato de duración determinada de siete días o el tiempo en que se necesite.

#### **6.4.5 PROMOCIÓN DE PUESTOS**

El desarrollo de nuevos puestos dentro de la empresa de “Del Campo Soluciones Agrícola” es una manera o una forma de que los empleados obtengan ascensos. La cual la empresa y el departamento de recurso humano tiene que dar mayor importancia a la promoción interna; siendo necesaria para incorporar nuevos recursos y dar oportunidad de crecimiento al empleado motivándolo a poder tener nuevas

oportunidades de crecimiento, seleccionar al mejor candidato debe ser un proceso planificado y coordinado entre varios departamentos de la empresa.

Para realizar una promoción interna, se fijará una opción preferencial a los empleados de poder llegar a determinado cargo, y permitir a este un buen clima laboral. Las promociones deben basarse por el rendimiento del empleado, llegando a darle al empleado una mejor posición jerárquica, un nuevo reto, nuevas responsabilidades y de eficaz ayuda también a la empresa a reducir la rotación de personal y mantener a los empleados motivados y con oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

También deben tener en cuenta que el trabajador promocionado tiene un conocimiento mayor de la empresa (sus normas, políticas y costumbres), con lo cual, podrá servir mejor a la empresa. Entre otras cosas, no precisa de un periodo de adaptación; por otra parte el incremento salarial para el empleado que es promocionado debe ser aplicado según la ley.

#### **6.4.6 ROTACIÓN DE PUESTOS**

(Chiavenato, 2009) El término de rotación de recursos humanos es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; es decir, el intercambio de personas entre la empresa y el ambiente es definido por la cantidad de personas que ingresan y que salen de la empresa. Generalmente la rotación de personal se expresa a través de cierto periodo de tiempo ya sea mensualmente o anuales desarrollando así un diagnostico o promover acciones.

Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la empresa podemos decir que están: la política salarial, los beneficios de la organización, oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, la política de reclutamiento y selección de recursos humanos, entrenamiento y capacitaciones.

A mediano y largo plazo la rotación causa enormes pérdidas a la empresa, ya que involucra a sus utilidades, esto causa daños a la empresa, y a los empleados.

Para la empresa la rotación de personal es uno de sus principales problemas que está enfrentando, por lo que se le recomienda aplicar un método donde los empleados adquieran experiencia en varios puestos, y así la empresa contara con el personal capacitado para desempeñar cualquier puesto de trabajo, beneficiando al empleado, brindándole la oportunidad de ampliar sus conocimientos y a la vez de demostrar su capacidad para ser promovido a un puesto más alto dentro de la empresa.

También deberán realizar entrevistas de desvinculación para los empleados que deciden irse de la empresa y así con la información obtenida diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan el retiro del empleado. La empresa debe de tomar como medio principal la entrevista para controlar y determinar las causas de la rotación de personal.

#### **6.4.7 PRESTACIONES LABORALES FLEXIBLES.**

Las prestaciones flexibles son aquellas en las que los empleados pueden elegir los beneficios que necesitan. Las empresas han implementado este plan han observado como los costos de las prestaciones disminuyen porque no se otorgan a todos los trabajadores las mismas prestaciones.

La idea de las prestaciones flexibles es que cada colaborador de una organización puede escoger qué tipo de necesidades quiere cubrir para su futuro y así formar un paquete hecho a la medida de las carencias propias o para una situación en específico. De esta manera se eliminan las prestaciones convencionales que no hacen acepción, partiendo del hecho que las personas tienen necesidades iguales, situación que realmente no es verdadera.

##### **6.4.7.1 Clasificación de las prestaciones flexibles:**

- Prestaciones en paquetes modulares:  
Son prestaciones con distintos niveles de cobertura, diseñados para distintos grupos de empleados.
- Prestaciones con opciones adicionales a las centrales:



Consiste en un conjunto de prestaciones básicas que forman un núcleo el cual es igual para todos los trabajadores, y una amplia lista de opciones adicionales de prestaciones que cada persona pueden añadir a dicho núcleo. Este núcleo de prestaciones centrales está diseñado para ofrecer seguridad económica mínima a los empleados y suelen incluir un seguro médico, seguro de vida, seguro por incapacidad, prestaciones por jubilación y días libres

- Prestaciones de cuentas de gastos flexibles:

Son cuentas individuales por cada colaborador, con financiamiento por parte del patrono, por el empleado o por ambos. Cada empleado paga la mezcla de prestaciones con sus cuentas. El resultado se puede añadir a la paga que llevan a casa, porque es deducible de impuestos para el empleado, es decir no se paga ninguna retención sobre el dinero que han gastado en prestaciones provenientes de estas cuentas.

Prestaciones que generalmente se incluyen en los paquetes flexibles:

1. Seguros odontológicos, oculares o médicos adicionales a los básicos que exige la legislación laboral.
2. Variedad de planes de inversión para manejar los ahorros familiares.
3. Seguros de vida y de retiro adicionales a los básicos que exige la legislación laboral.
4. Vacaciones adicionales a las exigidas por la legislación laboral.
5. Programas de ahorro para estudios universitarios para el empleado o para los hijos.
6. Días libres adicionales a los que marca la ley.

#### 6.4.7.2 Ventajas de las prestaciones flexibles

- Los empleados se motivan al ver que pueden elegir paquetes sus beneficios según sus propias necesidades, lo que influye en la fidelidad del empleado con la empresa.
- Las organizaciones logran satisfacer las necesidades cambiantes de una fuerza laboral también cambiante.

- Al ser los planes flexibles logran que el costo marginal sea bajo permitiendo así introducir nuevas prestaciones, las cuales se suman como un elemento más entre la gran variedad que se puede elegir.

Es preciso utilizar los medios adecuados para sociabilizar el desarrollo de estos planes. Medios como los boletines o los intranets son útiles para la divulgación de dichos proyectos que ya que a través de los mismos los empleados se informan sobre cada una de las prestaciones incluidas, sus coberturas, costos, etc.; pudiendo dichos empleados realizar simulaciones y sugerir cambios o prestaciones alternativas a incluir.

#### 6.4.7.3 Desventajas de las prestaciones flexibles

- Algunos empleados de las organizaciones posiblemente no se sientan del todo cómodos o familiarizados con el tema de determinar cuáles son las alternativas que más se acoplen a sus necesidades, sobre todo en aquellas sociedades donde la cultura laboral es cerrada.
- Otra posibilidad es que los paquetes de prestaciones estén diseñados vagamente y no se adecuen a las necesidades reales de los empleados por lo que se requiere de un especialista en la materia para diseñar dichos planes.

En general los programas de paquetes de prestaciones flexibles pueden mejorar aún más, ya que existen importantes conflictos entre la vida laboral y familiar de los empleados, la gente se preocupa en la casa por sus problemas laborales y en el trabajo por sus problemas familiares, generalmente económicos. Esa es la razón por la cual muchos paquetes de prestaciones flexibles suelen incluir guarderías familiares, días de trabajo flexibles, menores viajes relacionados con el trabajo, días de campo familiares, uso de instalaciones deportivas, programas para pagar la universidad de los hijos, etc., ya que apuntan directamente a solucionar fuentes de discusiones familiares. (Laza, 14)

Los programas de prestaciones flexibles son convenientes y modernas alternativas para motivar al personal, respetando la diversidad de necesidades y de productividad de la fuerza laboral de una organización.

#### **6.4.8 BENEFICIOS LABORABLES ADICIONALES.**

Es importante recalcar que los beneficios que una empresa ofrece a sus empleados van a depender del tamaño y el giro de cada institución y típicamente las organizaciones pequeñas suelen ofrecer menos beneficios, aunque no en todos los casos.

Siempre que una empresa vaya a ofrecer beneficios a sus colaboradores, es necesario que la misma tome en consideración las expectativas, las cuales pueden contribuir a diseñar un plan de beneficios que vaya en línea con lo que los empleados quieren.

Ya en materia de beneficios laborales propiamente dicho, la empresa debe de considerar implementar una serie de beneficios complementarios que a simple vista podrían parecer caprichos, pero que en realidad sirven para motivar al empleado e inclusive a mejorar su desempeño laboral.

Entre estos beneficios se sugieren los siguientes:

- 1. Servicio de lavado en seco o Dry clean.** Normalmente se pueden hacer convenios con las empresas que ofrecen este tipo de servicios, los cuales pueden consistir en ofrecer un descuento por hacer uso del servicio o conceder un precio preferencial a los empleados. En países industrializados como Estados Unidos, hay organizaciones que incluso cuentan con este servicio dentro de sus instalaciones para facilitar la vida de los trabajadores.
- 2. Obsequios en el día del cumpleaños.** No hay nada más significativo para un empleado que sentirse apreciado por la organización a la que pertenece. Es por dicha razón que un gesto como hacer un regalo al colaborador en el día en que festeja su natalicio es una estrategia adecuada para afianzar la relación entre la organización y el empleado y que este a su vez desarrolle un sentimiento de pertenencia con la organización y se sienta más comprometido a realizar su trabajo. Los obsequios pueden ser artículos promocionales de la organización, productos de la organización, artículos de uso personal, vales de compras entre otros.

**3. Alimentos y provisiones.** Es sabido que no todos los empleados viven en igualdad de condiciones, sobre todo en la situación económica, por lo que es más que seguro que algunos colaboradores viven con limitaciones y carencias en sus hogares dónde en algunos casos, estos empleados son la única fuente de ingresos de toda una familia. Es por esta razón que muchas organizaciones además de pagar a los empleados el salario por su trabajo, también les brindan ayuda con provisiones y alimentos para sus hogares. Esto normalmente se hace con los empleados que cubren puestos de mantenimiento, vigilancia y limpieza u operarios cuyas funciones son muy básicas y monótonas. Normalmente las organizaciones consideran brindar este tipo de beneficio bimensual o trimestralmente y se suele brindarlo a aquellos empleados que devengan el sueldo mínimo.

**4. Ejercicio, recreación y relajamiento.** Dentro de cada organización la fuerza laboral maneja cierto nivel de estrés intrínseco a las actividades que hay que efectuar todos los días en busca de la rentabilidad de la empresa. Hoy en día existen prácticas que buscan contrarrestar dicho estrés. Por ejemplo, existen grandes corporaciones como HSBC que cuentan con gimnasios bien equipados dentro de sus instalaciones, por su puesto, para una empresa mediana o pequeña, este tipo de acciones se encuentra fuera de su alcance.

Pero existen otro tipo de medidas que se pueden tomar en pro de combatir el estrés como las siguientes:

### **Ejercicio**

Muchos de los trabajos suelen ser monótonos, agobiantes y sedentarios; esto suele repercutir negativamente en la salud de los empleados. Una persona promedio necesita dar al menos 10,000 pasos para no caer en el sedentarismo. Es por esta razón que una medida que se propone es hacer una alianza con algún gimnasio que ofrezca sus servicios a un precio preferencial a los empleados.

### **Recreación**

Durante la jornada de trabajo es recomendable tomar un descanso entre tiempos para despejar la mente y no acumular estrés. Es apropiado contar en puntos estratégicos de las instalaciones con cafeteras y garrafones de agua. Muchas departamentos de Recursos Humanos cuentan con juegos de meza para que los empleados los utilicen en la hora del almuerzo, he incluso hay empresas que han instalado mezas de pin-pon, mezas de futbolito y hasta consolas de video juego. Todo esto en con el fin único de no volver al trabajo en algo esclavizaste, sino más bien un lugar deseable para estar.

### **Relajación**

Una buena práctica para bajar los niveles de estrés es planificar paseos o excursiones con toda la organización. Normalmente este tipo de actividades se utilizan para tomar talleres de trabajo en equipo y desarrollo de la confianza del personal. También las salidas a comer entre colegas por departamentos es una manera de promover el compañerismo mientras a la vez se reduce el estrés.

## **5. Transporte.**

Como se ha mencionado anteriormente, es importante que la organización siempre considere las condiciones y necesidades de los empleados. Una de estas consideraciones que debe plantearse toda empresa es cómo hace un empleado para llegar al trabajo todos los días. Aunque es deber de empleado estar en el lugar de trabajo a el horario establecido, se sabe que una de las limitantes para muchos empleado es el medio de transporte. Por ende muchas organizaciones consideran prudente contratar un servicio de transporte que por lo menos acorte la distancia entre el lugar de trabajo y el lugar en que reside cada individuo.

Normalmente este servicio de transporte recorre rutas centralizadas a distancias medias cerca del punto de trabajo o inclusive entre sucursal y sucursal para así

facilitar la llegada del empleado al trabajo. Este servicio suele brindarse sin ningún costo a los trabajadores.

## **6. Guardería.**

Otro beneficio que se deriva producto de una necesidad y que está siendo considerado por muchas organizaciones en la actualidad, es de guardería. Son muchas las madres e inclusive padres que forman parte de una organización y no cuentan con alguien que cuide de sus hijos. Esta también es una razón del alto nivel de ausentismo y de rotación de personal dentro de las organizaciones. En vista de lo anterior, algunas empresas han creado convenios con guarderías cerca del lugar del trabajo o incluso han creado una con el fin de liberar de esta preocupación a los empleados que son padres de familia.

### **6.4.9 COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

Dentro de una organización la comunicación es clave más si lo que se desea es que la misma sea eficaz y correcta. Jefes y empleados comparten el entorno dentro de la organización y por ende forman una relación laboral, por lo que es posible que con el transcurrir del tiempo dicha relación se afiance y sea estable, o por el contrario se deteriore y se convierta en incomoda o molesta.

Debido a lo anterior se proponen una serie de puntos que se pueden trabajar y fortalecer para hacer más efectiva la comunicación dentro de la organización entre jefes y subalternos:

- Establecerse metas conjuntas entre los subalternos y sus superiores. Se pueden realizar reuniones entre todos los involucrados para establecer las metas que se pretenden conseguir con su trabajo y llegar a un consenso de ellas. Además es preciso definir el nivel de empoderamiento que le será atribuido al empleado a la hora de tomar decisiones.
- Determinar puntos de vista de importancia en común. Es importante que se detecten qué puntos de vista comparte el empleado con sus superiores así será

más fácil para ambos saber cómo tratar determinados temas en el futuro y sobre todo porque pueden ayudar al empleado a prever lo que su jefe necesitará de él.

- Facilitar el trabajo. En la medida de lo posible es deseable asignar trabajo entendible para el empleado determinado el alcance del mismo, los objetivos esperados, el tiempo en que se realizará, los riesgos del mismo y las posibles adversidades a la que se puede enfrentar el trabajador para realizarlo, de esta manera que el empleado lo podrá realizar tal como se lo piden y se evitara malos entendidos.
- Cuando surjan problemas, resolverlos en conjunto. Un empleado espera ser escuchado por parte de su jefe cuando este propone soluciones. Del mismo modo se debe de fomentar la pro-actividad en el empleado de modo que él sugiera soluciones sobre determinado asunto y no sólo pregunte qué hacer con él.
- Expresar la no satisfacción. Siempre se presentan situaciones en las que los empleados no están satisfechos, por lo tanto un jefe con orientación flexible siempre escuchará lo que el empleado tiene que decir. Es importante que la organización no profese una cultura tiránica, sino más bien dar la percepción que es un lugar donde se escucha y se comprende lo que todos tienen que decir.
- No volver personales las situaciones no satisfactorias en el trabajo. En el trabajo siempre existirán situaciones adversas, puntos de vista encontrados y malos entendidos, estos son parte del trabajo mismo. Debido a lo anterior, en estas situaciones se debe ser cauto, no tomar decisiones a la ligera ni dejarse manipular por las emociones. Se deben de evitar las discusiones fuera de tono y los reproches absurdos. En este tipo de situaciones es cuando se debe ser negociador y buscar el ganar-ganar.

- No hacer a un lado al ser humano. Todas las personas tienen emociones, necesidades y problemas. Nadie deja de ser un humano en el trabajo, por lo tanto inevitablemente habrá situaciones en las que las personas se enojaran, se reirán, lloraran, tendrán hambre y sed; por lo que se debe aprender a convivir con estas necesidades y emociones, siempre y cuando estas no impidan que las personas realicen su trabajo o entorpezcan el de los demás.
- Promover siempre la buena actitud y la crítica constructiva. El resultado del trabajo de una persona tiene que ver con la actitud que lo hace. Es saludable fomentar en los empleados el hacer las cosas de la mejor manera posible y con buen ánimo. Siempre es bueno hacer crítica constructiva, escuchar el punto de vista de los demás para detectar en aspectos se puede mejorar.
- Promover la comunicación directa. Para toda organización el tiempo es oro, por lo que es importante que cuando se quiera compartir un mensaje, se eviten las vacilaciones y los titubeos. Cualquier mensaje para que sea entendible debe de ser claro y puntual.



## 6.5 PRESUPUESTO

Mediante la elaboración del presupuesto del programa se busca una optimización del recurso con el cual se debe disponer para la ejecución; el presupuesto muestra el total de costos que se incurrirá en la implementación de dicha herramienta. Ésta proyección es por colaborador, dependiendo de la cantidad de colaboradores a evaluar, así se incrementará el mismo.

<b>PRESUPUESTO PARA CAPACITACIONES 2013 - 2014</b>				
No.	curso/ seminario	Duración	Costo/Hora	Valor a Pagar
1	Liderazgo	4 Horas	150.00	600.00
2	Orientación al cliente y manejo de clientes difíciles	8 Horas	150.00	1,200.00
3	Seguridad e Higiene	4 Horas	150.00	600.00
4	Manejo de empleados	4 Horas	150.00	600.00
5	Control de calidad	8 Horas	150.00	1,200.00
6	Trabajo en Equipo	5 Horas	150.00	750.00
7	Control de Inventarios	4 Horas	150.00	600.00
8	Cultura de calidad en el servicio	8 Horas	150.00	1,200.00
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>		<b>45 horas</b>	<b>1,200.00</b>	<b>6,750.00</b>

## 6.6 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 2013 -2014																																
MES	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>CURSOS Y SEMINARIOS</b>																																
Selección del Facilitador																																
Selección del material de apoyo																																
lugar de la capacitación																																
Logística de la actividad																																
Selección de participantes																																
Envío de invitación																																
Desarrollo del curso																																
Desarrollo del seminario																																
<b>BONOS</b>																																
Selección del personal																																
Entrega de bono individual																																
Entrega de Bono por tiempo de servicio																																
Pago de Bono escolar																																
Pago de Bono Navideño																																
<b>PRESTACIONES</b>																																
Seguro Odontológico																																
Programas de ahorro																																
Transporte empleados																																

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aprendeonline. (2013). *aprendeonline.udea.edu.co*. Obtenido de *aprendeonline.udea.edu.co*:  
[https://www.google.hn/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=books&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Faprendeonline.udea.edu.co%2FImgs%2Fmoodle%2Fmod%2Fresource%2Fview.php%3Finpopup%3Dtrue%26id%3D68519&ei=GW6FUcqgKdWz4APuwoDoDg&usg=AFQjCNG\\_5YjMPTSTIRbwo](https://www.google.hn/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=books&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Faprendeonline.udea.edu.co%2FImgs%2Fmoodle%2Fmod%2Fresource%2Fview.php%3Finpopup%3Dtrue%26id%3D68519&ei=GW6FUcqgKdWz4APuwoDoDg&usg=AFQjCNG_5YjMPTSTIRbwo)
2. Arnon, I. (1978). *Organización y Administración de la Investigación Agrícola*. (M. D. Cruz, Ed.) San José de Cota Rica.
3. Benavides de Castañeda, L. (1999). *LA FLEXIBILIDAD: NUEVO PARADIGMA DE LAS RELACIONES LABORALES*. Venezuela: Universidad de Carabobo.
4. Blanchard, F., Romano, R., Monsalvo, J., Aracil, R., & Otros. (1998). *El Trabajo en La Historia* (Priemra Edición ed.). Salamanca, España: Universidad de Salamanca.
5. Bonofiglio, N., & Fernández, A. L. (2003). SÍ, SEÑOR. PRECARIZACIÓN Y FLEXIBILIZACIÓN LABORAL EN LA . *6to Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, (págs. 3-4). Buenos Aires.
6. Cacho Alquéza, P. C., García Pinilla, S., & Martínez Alfaro, M. (15 de Junio de 2012). Aspectos socio-laborales sobre las políticas de flexibilidad y conciliación laboral. *Aspectos socio-laborales sobre las políticas de flexibilidad y conciliación laboral*. (U. D. ZARAGOZA, Ed.) Zaragoza, España.

7. Camejo, A. (19 de Marzo de 2008). Globalización, Tecnología de la Información y Flexibilidad Laboral. *Nómadas, Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 7.
8. Castro, W. J. (2003). *Evolución del Pensamiento Administrativo en la Educación Costarricense* (Segunda ed.). (EUNED, Ed.) San José: Universidad Estatal a Distancia.
9. Chávez Ramírez, P. I. (2006). *Flexibilidad en el mercado laboral: Orígenes y concepto*. México: Red aportes.
10. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera Edición ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
11. *Código del Trabajo*. (s.f.). Tegucigalpa, Honduras: Guaymuras.
12. Contreras, S. G. (2003). La Flexibilidad Laboral: apuntes críticos. *Estudios Revista Laboral Chilema*, 9.
13. Contributor, I.-A. D. (2004). *Se Buscan Bueno Empleos: Los Mercados Laborales en América Latina: Informe de Progreso Económico y social en América Latina*. Washington, DC, USA: Inter-American Development Bank. All rights reserved.
14. Covarubias, I. (2004). *La Economía Medieval y la Emergencia del Capitalismo*. B - EUMED.
15. DEMO E-DUCATIVA CATEDU. (2013). Obtenido de DEMO E-DUCATIVA CATEDU: [http://e-educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio//2750/2794/html/111\\_la\\_organizacion\\_cientifica\\_del\\_trabajo.html](http://e-educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio//2750/2794/html/111_la_organizacion_cientifica_del_trabajo.html)

16. De La Garza, T. (1997). La Flexibilidad Laboral en América Latina. *Revista Latinoamericana de Estudios de Trabajo*, 129-157.
17. De La Graza, E., & Bouzas, A. (2008). Flexibilidad del Trabajo y Contratación Colectiva en México. *Revista Mexicana de Sociología*, Volumen 60(3).
18. Del Campo Soluciones Agrícolas. (2013). [www.delcampo.hn/](http://www.delcampo.hn/). (D. C. agrícola, Editor) Recuperado el 2013, de <http://www.delcampo.hn/>
19. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta edición ed.). Mac Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.
20. Jurado Montelongo, M. A. (2006). *Flexibilidad y estrategias laborales de los profesionistas en la zona Metropolitana de Monterrey*. México: Red Frontera Norte.
21. Lavine, J. M., & Wackman, D. B. (1992). *Gestión de Empresas Informativas*. Madrid: Ediciones Rialp.
22. Laza, S. (2010 de 7 de 14). *Gestopolis*. Recuperado el 1 de 6 de 2013, de [www.Gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com): <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/prestaciones-flexibles-ventajas-desventajas-organizacion-empleado.htm>
23. Lemaître, P., & Demeaux, J. (1982). *Práctica de Organización en los Servicios Administrativos*. Ministerio para las Administraciones Públicas. París: Instituto Nacional de Administración Pública.
24. López, D. (2005). Flexibilidad laboral: Bases para un acuerdo social posible. (C. Kerber, Ed.) Santiago, Chile.
25. Mello, F. (2004). *Desarrollo Organizacional*. México DF, Brasil: LIMUSA.

26. Montelongo, M. A. (2006). Flexibilidad y estrategias laborales de los profesionales en la Zona Metropolitana de Monterrey. (R. F. Norte, Ed.) México, México.
27. Munguía, E. A., & Ocegüera, V. (2006). *Teoría de las Organizaciones* (Edición 2006 ed.). Jalisco, México: Umbral Editorial S.A. de C.V.
28. Oficina Internacional del Trabajo. (2001). *El Desarrollo de los Recursos Humanos, el Empleo y la Mundialización en el Sector de la Hotelería, la Restauración y el Turismo*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
29. Pérez, E., & Otero, L. Á. (2006). *Manuales de Dirección Médica y Gestión Clínica*. Ediciones Díaz de Santos.
30. Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (Septima ed.). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
31. Ramírez, P. I. (2001). Flexibilidad en el Mercado Laboral: Orígenes y Concepto. *Aportes*, 57-58.
32. Reina Valera . (s.f.). La Biblia. En *La Biblia* (pág. Genesis 2:15).
33. Rosas, G. J. (2006). *ROTACIÓN DE PERSONAL*. Universidad Autónoma Metropolitana, DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA. Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana.
34. Sarries Sanz, L., & Casares García, E. (2008). *Buenas Prácticas de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC Editorial.
35. Silva, R. O. (2002). *Teorías de la Administración*. Cengage Learning Editores.
36. Snell, G. w. (2008). *Administración de Recursos Humanos*.

37. Toledo, E. d. (2001). Problemas clásicos y actuales de la crisis del trabajo. En E. d. Toledo, *El Futuro del Trabajo. El Trabajo del futuro* (pág. 12). Buenos Aires, Argentina: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
38. Valencia, J. A. (2008). *Fundamentos de Inferencia Estadística*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
39. Veyne, P. (2007). *hipernova*, Resumen de Libro. Obtenido de <http://www.hipernova.cl/>:  
<http://www.hipernova.cl/LibrosResumidos/Historia/LosRomanos/TrabajoAntiguaRoma.html>
40. Wayne Mondy, R., & Robert M., N. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). (J. R. Reyes, Ed.) México DF, México: Pearson.
41. Wikipedia. (12 de Marzo de 2013). *Wikipedia*. Recuperado el 15 de Abril de 2013, de Wikipedia: [http://es.wikipedia.org/wiki/Flexibilidad\\_laboral](http://es.wikipedia.org/wiki/Flexibilidad_laboral)
42. Wikipedia. (20 de Mayo de 2013). *Wikipedia*. Recuperado el 25 de Mayo de 2013, de Wikipedia: [http://es.wikipedia.org/wiki/Censo\\_\(estadística\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Censo_(estadística))

# ANEXOS

## ANEXO 1

### Entrevista

El propósito de la siguiente entrevista es para obtener información sobre el conocimiento de un experto respecto a diferentes temas que se pretende relacionar a la rotación de personal. La información que se obtenga se utilizará para fines académicos, por lo que agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

#### DATOS GENERALES:

<b>Entrevistado:</b>
<b>Puesto:</b>

1. ¿Cómo describiría el clima y la cultura laboral de la empresa?
2. ¿Considera que el horario de trabajo de la empresa es riguroso, accesible o adecuado, por qué?
3. ¿Considera usted que las exigencias dentro de la empresa, en cuanto a los colaboradores y su manera de conducirse dentro de la empresa, son demasiado rigurosas? ¿Por qué sí ó por qué no?
4. ¿Cuenta la empresa con un código de conducta? Si su respuesta es afirmativa ¿Qué tan estricto es dicho código?
5. ¿A criterio personal, considera usted que las políticas de compensación de la empresa son lo suficientemente adecuadas en cuanto a beneficios, remuneración y prestaciones? ¿Por qué sí, o por qué no?
6. ¿Qué postura toma la empresa cuando un colaborador tiende a ausentarse del



trabajo por las siguientes razones: problemas familiares, incapacidad por enfermedad (con mucha frecuencia), maternidad, estudios y otras causas justificadas o no justificadas?
7. ¿Qué incentivos existen dentro de la empresa para motivar y mejorar el desempeño de sus colaboradores, además de aquellos que signifiquen una gratificación monetaria?
8. ¿Qué tan accesible es para un colaborador poder crecer profesionalmente dentro de la empresa? ¿Por qué?
9. ¿Qué causas atribuiría usted como las principales razones por las cuales los colaboradores deciden abandonar la empresa?

## ANEXO 2

### ENCUESTA

El propósito del siguiente cuestionario es para obtener información sobre la opinión del personal respecto a las causas que originan la rotación de personal. La información que se obtenga se utilizará para fines académicos. Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

#### Datos Generales

**Puesto** \_\_\_\_\_ **Área** \_\_\_\_\_

**Edad** \_\_\_\_\_ **Sexo** \_\_\_\_\_ **Tiempo de laborar en la empresa** \_\_\_\_\_

1. Como empleado, usted considera que la empresa es:  
Competitiva \_\_\_\_\_ Poco competitiva \_\_\_\_\_ Nada competitiva \_\_\_\_\_
2. Como empleado, usted considera que los beneficios que la empresa les proporcionan son:  
Excelentes \_\_\_\_\_ Buenos \_\_\_\_\_ Muy Buenos \_\_\_\_\_ Malos \_\_\_\_\_
3. Considera usted que tiene buena comunicación con su jefe inmediato:  
Con mucha frecuencia \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_  
Ocasionalmente \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_
4. Con qué frecuencia le permiten tomar decisiones independientes en su puesto de trabajo:  
Con mucha frecuencia \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_  
Ocasionalmente \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_
5. El horario que usted labora le limita sus relaciones y sus actividades personales fuera de la empresa.  
Con mucha frecuencia \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_  
Ocasionalmente \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_
6. ¿Cómo considera la remuneración salarial dentro de la empresa?

Satisfactoria \_\_\_\_\_      Muy buena \_\_\_\_\_  
Regular \_\_\_\_\_      Nada satisfactoria \_\_\_\_\_

7. ¿Tiene oportunidad de crecimiento económico y profesional en la empresa?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
8. ¿Cree que la empresa reconoce el trabajo que usted desempeña?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
9. ¿Ha considerado usted dejar de laborar para esta empresa?  
Sí lo ha considerado \_\_\_\_\_  
A veces lo ha considerado \_\_\_\_\_  
Nunca lo ha considerado \_\_\_\_\_
10. ¿Cuáles son las razones por las cuales usted dejaría de trabajar en la empresa?  
(Enumere del 1 al 5, siendo el 1 menos importante y 5 más importante)  
Remuneración y beneficios \_\_\_\_\_  
Oferta económica más atractiva en otra empresa \_\_\_\_\_  
Relaciones con su jefe \_\_\_\_\_  
Horarios de trabajo y tiempo libre \_\_\_\_\_  
Falta de crecimiento profesional en la empresa \_\_\_\_\_

**“GRACIAS POR SU COLABORACIÓN”**

## **ANEXO 3**

### **Formato de Entrevista**

El propósito de la siguiente entrevista es para obtener información sobre el conocimiento de un experto respecto a diferentes temas que se pretende relacionar a la rotación de personal. La información que se obtenga se utilizara para fines académicos, agradecemos antemano su valiosa colaboración.

### **DATOS GENERALES:**

#### **Entrevista # 1**

**Entrevistado:** Darleang Analy Reyes

**Puesto:** Coordinadora de Tienda

**1. ¿Cómo describiría el clima y la cultura laboral de la empresa?**

R/ Es un clima agradable, hay bastante compañerismo, es un buen ambiente con todos.

**2. ¿Considera que el horario de trabajo de la empresa es riguroso, accesible o adecuado? ¿Por qué?**

R/ Es adecuada, porque está de acuerdo con la ley, le queda tiempo, no es agotador.

**3. ¿Considera usted que las exigencias dentro de la empresa, en cuanto a los colaboradores y su manera de conducirse dentro de la empresa, son demasiadas rigurosas? ¿Por qué si o por qué no?**

R/ No lo es, de acuerdo al rubro son actividades normales.

**4. ¿Cuenta la empresa con un código de conducta? Si su respuesta es afirmativa ¿Qué tan estricto es dicho código?**

R/ Si, este año inician con uno, tiene un manual para cumplir metas.

5. **¿A criterio personal, considera usted que las políticas de compensación de la empresa son lo suficientemente adecuadas en cuanto a beneficios, remuneración y prestaciones? ¿Por qué si o Por qué no?**

R/ En cuanto a salario, está dentro de lo establecido por ley, si tienen muchos beneficios, vacaciones, por boda, un día libre por cumpleaños, bono por maternidad, bonos anuales de acuerdo al cumplimiento de metas.

6. **¿Qué postura toma la empresa cuando un colaborador tiende a ausentarse del trabajo por las siguientes razones: problemas familiares, incapacidad por enfermedad (con mucha frecuencia), maternidad, estudios y otras causas justificadas o no justificadas?**

R/ Como es una empresa familiar apoya bastante al empleado, son abiertos en cuanto a los permisos.

7. **¿Qué incentivos existen dentro de la empresa para motivar y mejorar el desempeño de sus colaboradores, además de aquellos que signifiquen una gratificación monetaria?**

R/ Bono de Cumplimientos de Metas, reducción de horario sabatino.

8. **¿Qué tan accesible es para un colaborador poder crecer profesionalmente dentro de la empresa? ¿Por qué?**

R/ Si tienen crecimiento en la empresa, todo dependiendo del buen desempeño del empleado.

9. **¿Qué causas atribuiría usted como las principales razones por las cuales los colaboradores deciden abandonar la empresa?**

R/ Casi no se da, al menos que sea por mejor oportunidad de empleo en otra empresa.

## **Entrevista # 2**

**Entrevistado:** Santiago Flores

**Puesto:** Coordinador de Tecnología

**1. ¿Cómo describiría el clima y la cultura laboral de la empresa?**

R/ En general, la empresa tiene un buen clima laboral, el personal brinda mucha colaboración en su trabajo, hay un ambiente de compañerismo muy bueno.

**2. ¿Considera que el horario de trabajo de la empresa es riguroso, accesible o adecuado? ¿Por qué?**

R/ El horario accesible, aunque dependiendo del día, se trabaja un poco más pero el horario está de acuerdo a la ley.

**3. ¿Considera usted que las exigencias dentro de la empresa, en cuanto a los colaboradores y su manera de conducirse dentro de la empresa, son demasiadas rigurosas? ¿Por qué si o por qué no?**

R/ En el área que maneja no es riguroso, ya que es un área de tecnología tienen un poco más de libertad en la administración del tiempo.

**4. ¿Cuenta la empresa con un código de conducta? Si su respuesta es afirmativa ¿Qué tan estricto es dicho código?**

R/ Tienen un código de ética, está en proceso de evaluación.

**5. ¿A criterio personal, considera usted que las políticas de compensación de la empresa son lo suficientemente adecuadas en cuanto a beneficios, remuneración y prestaciones? ¿Por qué si o Por qué no?**

R/ En su mayoría si son adecuadas, ya que ha tenido buenos beneficios, aunque por el cargo que tiene considera que tienen un salario bajo.

6. **¿Qué postura toma la empresa cuando un colaborador tiende a ausentarse del trabajo por las siguientes razones: problemas familiares, incapacidad por enfermedad (con mucha frecuencia), maternidad, estudios y otras causas justificadas o no justificadas?**

R/ Es comprensiva ya que los empleados tienen vida personal, en la empresa no ocurre.

7. **¿Qué incentivos existen dentro de la empresa para motivar y mejorar el desempeño de sus colaboradores, además de aquellos que signifiquen una gratificación monetaria?**

R/ Ninguno, Plan de Estudio (le dan beca de dos años).

8. **¿Qué tan accesible es para un colaborador poder crecer profesionalmente dentro de la empresa? ¿Por qué?**

R/ Dentro del área de tecnología no existe un crecimiento.

9. **¿Qué causas atribuiría usted como las principales razones por las cuales los colaboradores deciden abandonar la empresa?**

R/ Desmotivación, Falta de Crecimiento, Mejores Oportunidades.

### **Entrevista # 3**

**Entrevistado:** Belquis Donaire

**Puesto:** Coordinadora de Mercadeo

**1. ¿Cómo describiría el clima y la cultura laboral de la empresa?**

R/ Tiene un excelente clima laboral, todos mantienen buena relación de personal, en cuanto a cultura están las cosas pero no se aplican como tal.

**2. ¿Considera que el horario de trabajo de la empresa es riguroso, accesible o adecuado, por qué?**

R/ Es un horario adecuado, está en un horario de acuerdo a la ley.

**3. ¿Considera usted que las exigencias dentro de la empresa, en cuanto a los colaboradores y su manera de conducirse dentro de la empresa, son demasiadas rigurosas? ¿Por qué si o por qué no?**

R/ No, porque son accesibles con todos, no tienen esa marcación estricta con los empleados.

**4. ¿Cuenta la empresa con un código de conducta? Si su respuesta es afirmativa ¿Que tan estricto es dicho código?**

R/ No

**5. ¿A criterio personal, considera usted que las políticas de compensación de la empresa son lo suficientemente adecuadas en cuanto a beneficios, remuneración y prestaciones? ¿Por qué si o Por qué no?**

R/ En cuanto a remuneración y beneficios considera que están mal distribuidos los sueldos de acuerdo al cargo que desempeña y según los estudios no valoran el rango académico.

**6. ¿Qué postura toma la empresa cuando un colaborador tiende a ausentarse del trabajo por las siguientes razones: problemas familiares, incapacidad**



**por enfermedad (con mucha frecuencia), maternidad, estudios y otras causas justificadas o no justificadas?**

R/ No se da mucho en la empresa, RRHH lleva una tabla de ausencias, hay flexibilidad con los permisos.

**7. ¿Qué incentivos existen dentro de la empresa para motivar y mejorar el desempeño de sus colaboradores, además de aquellos que signifiquen una gratificación monetaria?**

R/ Esta el sistema de Gestión del Desempeño, dan el bono anual, aunque piensa que el personal está poco desmotivado.

**8. ¿Qué tan accesible es para un colaborador poder crecer profesionalmente dentro de la empresa, Porque?**

R/ Tuvo la experiencia de crecer, pero no de aumento de sueldo, ambas deben de ir de la mano, y otras oportunidades de cubrir otros puestos, contratan personal nuevo. Área administrativa no se presenta, solo en comercial.

**9. ¿Qué causas atribuiría usted como las principales razones por las cuales los colaboradores deciden abandonar la empresa?**

R/ Salario, Jefaturas (tiempo de respuestas de las actitudes para resolver problemas, cuesta que resuelvan problemas a tiempo, el jefe no se interesa por saber si está bien o mal la persona), Mejores Oportunidades en Otras empresas, Renuncia Forzosa.

## **Entrevista # 4**

**Entrevistado:** María Luisa Barahona

**Puesto:** Coordinadora de Contabilidad

**1. ¿Cómo describiría el clima y la cultura laboral de la empresa?**

R/ Es una empresa que apoya al colaborador, mucho trabajo en equipo, es una excelente empresa.

**2. ¿Considera que el horario de trabajo de la empresa es riguroso, accesible o adecuado? ¿Por qué?**

R/ El horario es accesible 7:30 – 5:00pm, tienen beneficio de no trabajar los sábados, son accesibles con los permisos.

**3. ¿Considera usted que las exigencias dentro de la empresa, en cuanto a los colaboradores y su manera de conducirse dentro de la empresa, son demasiadas rigurosas? ¿Por qué si o por qué no?**

R/ No lo son, hay un balance entre ambos pero el cumplimiento de metas no es presionado, es tranquilo, pero si se cumple con las actividades diarias.

**4. ¿Cuenta la empresa con un código de conducta? Si su respuesta es afirmativa ¿Que tan estricto es dicho código?**

R/ No

**5. ¿A criterio personal, considera usted que las políticas de compensación de la empresa son lo suficientemente adecuadas en cuanto a beneficios, remuneración y prestaciones? ¿Por qué si o Por qué no?**

R/ Si son adecuados

**6. ¿Qué postura toma la empresa cuando un colaborador tiende a ausentarse del trabajo por las siguientes razones: problemas familiares, incapacidad**

**por enfermedad (con mucha frecuencia), maternidad, estudios y otras causas justificadas o no justificadas?**

R/ En su caso son permisos normales, es raro que tenga muchas incapacidades, no le ocurre con su personal a mando, solo son dos personas.

**7. ¿Qué incentivos existen dentro de la empresa para motivar y mejorar el desempeño de sus colaboradores, además de aquellos que signifiquen una gratificación monetaria?**

R/ Evaluación del desempeño de acuerdo al objetivo logrado, bonificación anual, un día de descanso apoyo para estudios.

**8. ¿Qué tan accesible es para un colaborador poder crecer profesionalmente dentro de la empresa? ¿Porque?**

R/ Las oportunidades de crecimientos en la empresa son accesibles, todo depende del esfuerzo del colaborador.

**9. ¿Qué causas atribuiría usted como las principales razones por las cuales los colaboradores deciden abandonar la empresa?**

R/ En algunos casos son mejores oportunidades, otros porque ya no quieren trabajar en la empresa, todo depende de la persona.

**ANEXO 4**

**Carta de compromiso para asesoría temática**

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo María Elena Morazán  
Identidad No. 0708-77-00271, Licenciado en Admón. de Emp.  
con Maestría en Dirección de Sistemas (CRRM)  
con Doctorado en \_\_\_\_\_

Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar el trabajo de Tesis de Maestría denominado Evaluación de la flexibilidad laboral como alternativa para reducir la rotación del personal

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

Isis Alicia Mendoza 10113011  
Josvé Israel Zavala 11153025

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 Postgrado.

Firma.

Nombre

María Elena Morazán