

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**Factores que afectan la rotación de personal de la empresa Funerales Castillo,
S.A., en la Ciudad de Guatemala**

(Tesis de Licenciatura)

Luis Eduardo Socop Tzay

Sacatepéquez, abril de 2016

**Factores que afectan la rotación de personal de la empresa Funerales Castillo,
S.A., en la Ciudad de Guatemala**

(Tesis de Licenciatura)

Luis Eduardo Socop Tzay

Dr. Oscar Estuardo Navas Bethancourth (**Asesor**)

Licda. Malfi Morales de Reyes (**Revisora**)

Sacatepéquez, abril de 2016

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M. A. Ronaldo Girón

Vice Decano

Lic. Julio Roberto Oviedo Illescas

Coordinador



UPANA

Universidad Panamericana
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.L.CPA.B01-PS.039.2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 31 DE MARZO DEL 2016
ORDEN DE IMPRESIÓN**

Tutor: Licenciado Oscar Estuardo Navas Bethancouth

Revisora: Licenciada Malfi Morales de Reyes

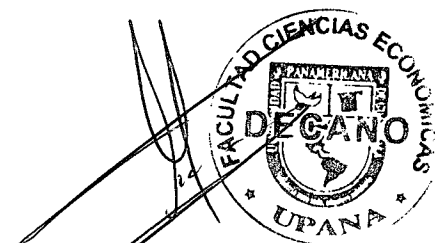
Carrera: Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría

Tesis titulada: "Factores que afectan la rotación de personal de la empresa Funerales Castillo, S.A., en la ciudad de Guatemala"

Presentada por: Luis Eduardo Socop Tzay

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciado


M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 30 de octubre del 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“Factores que afectan la rotación de personal de la empresa Funerales Castillo, S.A. en la Ciudad de Guatemala”** presentado por el estudiante: **Luis Eduardo Socop Tzay**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Contaduría Pública y Auditoría”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'O' followed by a series of horizontal strokes and a small mark at the end.

Dr. Oscar Estuardo Navas Bethancourth
Tutor
Colegiado 9,170

Guatemala 01 de diciembre de 2015

Respetables Autoridades
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala.

En relación al trabajo de Informe Final de Tesis del tema *“Factores que afectan la rotación de personal de la empresa Funerales Castillo, S.A., en la Ciudad de Guatemala”* realizado por *LUIS EDUARDO SOCOP TZAY*, Carné No. 201501862, estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor.

Se ha procedido a la revisión de la misma y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto, doy el dictamen de aprobado para ser sometido al Examen Competencia Profesional –ECP-.

Me suscribo de ustedes deferentemente,



*Licenciada. Malfi Morales de Reyes
Colegiada No. 7,632*

Dedicatoria

A Dios Por guiar mi vida, dándome fortaleza y sabiduría para poder lograr las metas en cada etapa de mi vida.

A mis padres Por darme la vida y los sacrificios que han hecho por mí para ser quien soy.

A mi esposa Por su apoyo incondicional, ser mi compañera y ayuda idónea que Dios me pudo dar. Gracias, sin ti no lo hubiera logrado. Te amo con todo mi corazón.

A mi hijos Por ser mi fuente de inspiración para ser cada día mejor. Son el motivo de mi vida, gracias por ser unos hijos únicos y especiales. Los amo muchísimo.

A mis compañeros Con especial cariño con quien compartí esta experiencia, deseándoles éxitos en su vida profesional.

A la Universidad Por darme la oportunidad de concluir mis estudios y contribuir a convertirme en una profesional.

Gracias a cada uno de los catedráticos, autoridades de la Universidad por sus enseñanzas y dedicación.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Marco Contextual	
1.1 Antecedentes	01
1.2 Planteamiento de problema	05
1.3 Pregunta de investigación	06
1.4 Justificación de problema	06
1.5 Objetivos de investigación	07
1.5.1 Objetivo general	07
1.5.2 Objetivos específicos	07
1.6 Alcances y límites de la investigación	07
Marco Conceptual	09-20
Marco Metodológico	
3.1 Tipo de investigación	21
3.2 Sujetos de la investigación	21
3.3 Instrumentos de recopilación de datos	22
3.4 Diseño de la investigación	22

Resultados de la investigación

4.1 Muestreo	24
4.2 Presentación de resultados	24-33
4.3 Análisis de resultados	34
4.4 Conclusiones de la investigación	35

Propuesta de solución a la problemática

5.1 Introducción	36
5.2 Justificación	36-40
5.3 Objetivos de la propuesta	41
5.3.1 Objetivo general	41
5.3.2 Objetivos específicos	41
5.4 Desarrollo de la propuesta	41-45
5.5 Programa de implementación	47
5.6 Presupuesto de la propuesta	48-49

Referencias bibliográficas	50
-----------------------------------	----

Anexos	51
---------------	----

Lista de gráficas, tablas, figuras, diagrama y anexos.

Gráficas

- 1. ¿Qué departamento tiene mayor rotación de personal? 24
- 2. ¿Qué tan variado es su personal? 25
- 3. ¿El factor que más afecta que un empleado se retire de la empresa? 26
- 4. ¿Qué aspectos salariales afecta el retiro de un empleado nuevo? 27
- 5. ¿Qué aspectos políticas de la empresa afecta el retiro de un empleado nuevo? 28
- 6. ¿Qué aspectos en la selección incorrecta afecta el retiro de un empleado nuevo? 29
- 7. ¿Afecta la imagen de la empresa la rotación de personal? 30
- 8. ¿Cómo le afecta tener personal nuevo en su área? 31
- 9. ¿El personal contratado cumple los 2 meses de prueba según los establece la Ley.? 32
- 10. ¿Cuánto tiempo se lleva el proceso de contratación de personal.? 33

Tabla

- Foda 04
- Programa de implementación 47
- Cronograma de actividades 49
- Costo de rotación de personal 37

- Impacto en los estados de resultados	38
- Presupuesto de implementación	48
- Análisis de impacto fiscal	39
- Procedimiento de auditoria	40

Figuras

- Mapa	08
--------	----

Diagrama

- Organigrama	03
---------------	----

Anexos

- Cronograma de actividades	
- Cuestionario	

Resumen

En esta tesis se analizó el problema de rotación de personal en Funeraria Castillo, S.A., con más de diez años de prestar sus servicios en la ciudad de Guatemala, tiene objetivos definidos y metas claras. La empresa con una estructura definida y procedimientos establecidos, dejó en descuido el capital humano, por ese motivo se llevó a cabo un análisis con el objetivo de determinar los factores que afectaron a la funeraria y presentar una propuesta para que reviertan dicha situación, al lograr que el personal de nuevo ingreso permanezca y se sienta a gusto, al saber que la empresa invertirá en su capital humano.

Funeraria Castillo tiene el recurso y la tecnología de punta, pero si no se tiene una adecuada política de recursos humanos, la planilla de personal estará con ingresos y egresos de la empresa, esto afecta los objetivos de la empresa.

La rotación del personal tuvo un impacto financiero y fiscal que se refleja en los estados financieros, la entidad debió evaluar y accionar para que el impacto fuera menor.

Los factores que se encontraron fue las políticas salariales, que no estaban acordes a las necesidades del empleado, y afectaban a los objetivos de la empresa. Una mala remuneración, metas inalcanzables, provocan un que el nuevo colaborador busque otras alternativas para satisfacer sus necesidades.

Se hizo la propuesta para la implementación de nuevas políticas salariales y que estas sean aplicables, reduciendo el impacto financiero y fiscal que afecta a la empresa, por esta situación que se ha presentado al rotar al personal de la funeraria.

Introducción

En la actualidad desde un negocio pequeño, empresa o corporaciones grandes han tenido que padecer en algún momento un alto índice en rotación de personal.

Esto ha generado que las entidades se preocupen y se enfoquen en la buena comunicación, tanto de la parte patronal como laboral, en todos sus departamentos para tener control sobre la entrada y salida del recurso humano.

Las empresa del ramo de servicios funerarios se ha enfrentado en la actualidad a un enorme reto que es, la competencia y cierto rechazo por la cultura que se vive, ofrece un servicio que las personas no preveen y lo consideran no necesario, confiados que su vida no está por terminar. Eso no se logrará si no se tiene al personal capacitado, y por otro lado de nada servirá capacitar al personal si éste no permanece en la empresa, de ahí la importancia del control de la rotación de personal.

El objetivo principal de este trabajo es determinar los factores que afectan la rotación de personal en la empresa Funeraria Castillo, S.A. y presentar diferentes propuestas para su control.

Una rotación de personal no controlada dentro de una organización produce efectos negativos, y al tener el control se obtendrá beneficios tanto para la empresa, como para su personal. El presente informe consta de cinco capítulos, cada una representa una parte investigada

El capítulo uno presenta antecedentes, planteamiento del problema, pregunta de investigación, justificación, objetivos, alcances y límites.

El capítulo dos contiene el marco conceptual.

El capítulo tres está el tipo de investigación, los sujetos, instrumentos y diseño de la investigación.

El capítulo cuatro contiene el muestreo, presentación de resultados, análisis de los resultados y conclusiones de la investigación.

En el capítulo cinco se presenta introducción, justificación, objetivos de la propuesta, desarrollo de la propuesta, programa de la implementación de la propuesta.

Para finalizar las referencias bibliográficas y los anexos.

Capítulo 1

Marco Contextual

1.1 Antecedentes

Funerales Castillo es una empresa con más de diez años de experiencia en servicios funerarios, y entiende a la perfección el sentir de ese momento tan difícil de despedir a un ser querido, apoya a quienes se enfrentan a una pérdida, de una manera cálida y humana.

La previsión es importante, y promueve la venta de planes y servicios funerarios que ayudan a proteger a la familia, a través de los servicios que más convengan, presenta una variedad de planes accesibles de pago, para su comodidad.

La empresa fue constituida de forma legal en el año 2005 y se encuentra ubicada en una zona céntrica de la ciudad.

Luego de varios años de experiencia en servicios funerarios, la empresa emprende un sueño más y se apertura otra funeraria con diferentes características a la tradicional y esta consta de cuatro salas de velación bien equipadas y con un diseño que genera calidez y confort, dos habitaciones de descanso, sala de exhibición de cofres, capilla ardiente (donde la familia dolida despide al ser querido), parqueo con seguridad las 24 horas y todos los ambientes que se necesitan para su funcionamiento.

Objetivos: Ser reconocidos en este mercado como la mejor opción en la prestación de servicios exequiales, e incrementar la cobertura de los servicios, y brindar diversificación de productos funerarios.

Desde su inicio ha sido líder en la innovación en variedad de productos funerarios, ha desarrollado soluciones adaptables a las diferentes necesidades de las familias guatemaltecas.

Misión: Dedicarse a la previsión y prestación de servicios funerarios para sus clientes ante la pérdida de un ser amado, procurar solucionar los problemas y atenuar el dolor en la medida de lo posible.

Visión: Colocar servicios y productos funerarios en el área metropolitana de Guatemala, y establecer entre sus colaboradores una satisfactoria cultura de atención hacia el cliente y su realización.

Valores

- Honestidad (Demostrar sinceridad en la existencia humana)
- Responsabilidad(El actuar de forma correcta)
- Lealtad(Expresar respeto y fidelidad hacia los demás)
- Empatía (Disposición de escuchar, sentir y comprender las emociones y sentimientos ajenos, por medio de sus acciones)

Controles Institucionales:

La Administración es dirigida por la Gerencia Administrativa Financiera, controles administrativos y financieros; como ejemplo: movimientos de caja, estados financieros, gastos administrativos entre otros.

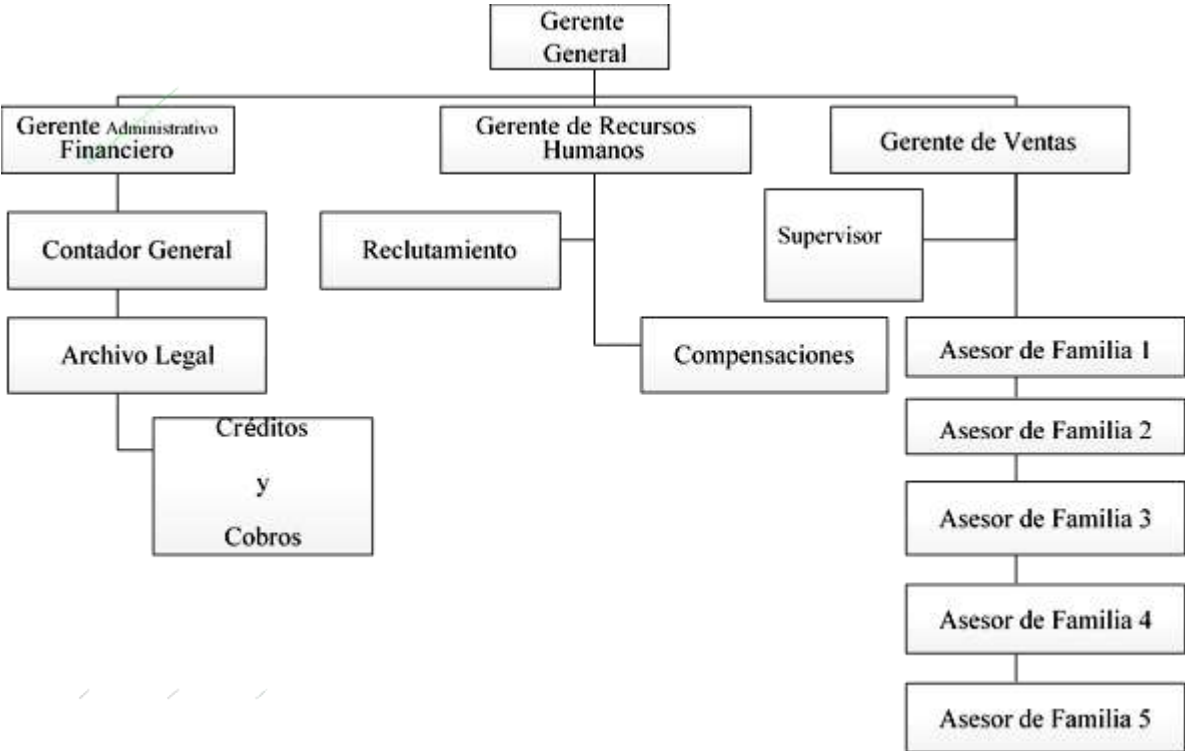
Con controles minuciosos tanto con entradas como salidas de la empresa, “no se gasta sin su respectiva autorización”.

Tiene implementado un Software ó Programa llamado CENTURYON, este ha sido de mucha utilidad; porque en años anteriores se elaboraba la facturación a mano, las órdenes de trabajo, cheques a proveedores y en la actualidad, este sistema es de gran ayuda, y el trabajo se hace con mayor precisión para los clientes.

Estructura general de la empresa: Además de tener como máxima autoridad al Gerente General, dentro de su estructura organizativa tiene tres mandos medios que se encargan de las siguientes áreas:

- Administrativa Financiera
- Recursos Humanos; y
- Ventas

Estructura de la empresa:



Fuente: investigación de Campo, octubre 2015

De conformidad a la información proporcionada, la empresa cuenta con diez y seis (16), colaboradores, y todos laboran sobre la base de contratos laborales, y se cumple con las obligaciones patronales que establecen las leyes de Guatemala.

FODA

Analisis Interno	Analisis Externo
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> · Reclutar personal no idóneo para los puestos. · Falta de capacitación y desarrollo del personal. · Falta de programas de integración · Falta de definición y supervisión de funciones de los empleados · Alta rotación de personal 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> · Baja competencia laboral · Falta de personal calificado · Políticas salariales · Estudios de mercado
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> · Conocimiento en la selección y reclutamiento de personal. · Conocimiento en el mercado sobre servicios funerarios. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> · Competencia laboral · Inducción al puesto · Implementación de nuevos sistemas y procesos en la selección y contratación de personal.

Información comercial: Los productos que se ofrecen son: Diferentes servicios funerarios: Real Casa Real y Real Villa Nueva, cofre importado, PREMIER Casa Real y Premier Villa Nueva, cofre nacional sopleteado con imitación metal, Exclusivo Casa Real y Exclusivo Villa Nueva, cofre nacional madera barnizada con finos acabados, Hogar Especial, cofre importado con cafetería a domicilio y el Hogar Clásico, cofre nacional madera barnizada con finos acabados.

Los servicios funerarios Exclusivo emergencia y Hogar Clásico Emergencia, cuentan con la diferencia que el pago es al contado. En el Hogar clásico no se da comida ni bebidas, en el

Especial Real se da un microbús para 15 pasajeros, terapia del duelo y vehículo para ofrendas, Habitación de descanso, en el Servicio Premier el servicio se convierte en especial por la habitación de descanso, microbús, y desayuno básico incluidos. En todos los servicios funerarios se hacen los trámites de embalsamamiento, carroza y demás trámites legales.

Su objetivo es ser reconocidos por el mercado como la mejor opción en la prestación de servicios exequiales.

1.2 Planteamiento del problema

En la actualidad las empresas mantienen un ámbito competitivo y dinámico es funcional a sus propósitos y objetivos. No obstante, ciertos cambios repercuten al mantener personal comprometido e identificado con la entidad, para brindarles un status de estabilidad laboral.

La modernización y adaptación a nuevos procesos de trabajo requieren que el personal a contratar sea de nivel calificado, tanto en su preparación académica, como en su experiencia.

A esto se suma la competitividad y excelencia que caracteriza a la empresa actual, sometida a un régimen de globalización. Para toda empresa es de alto interés que el personal mantenga una estabilidad laboral, esto ayudaría a garantizar su eficiencia, es por ello, que el índice de rotación no es una causa, sino un efecto de un conjunto de factores que se encuentra tanto de manera externa como interna en la organización, que está relacionado de manera directa con el trabajador.

1.3 Preguntas de investigación

Para efectos de la investigación se formula la pregunta siguiente:

- ✓ ¿Qué factores, afectan la alta rotación de personal en la empresa Funeraria Castillo?

1.4 Justificación del problema

Funerales Castillo, cuenta con un departamento de recursos humanos, que se encarga del reclutamiento y selección de personal de conformidad a solicitudes y de requerimientos de otros departamentos.

Ciertas causas y consecuencias han originado un desequilibrio dentro de la empresa, en especial en el recurso humano; dando lugar así a la rotación del personal, uno de los problemas dentro de las organizaciones que hoy en día sigue latente.

Por ese motivo debe establecer causas y efectos que derivan la rotación de personal, con un método adecuado en el proceso de selección de personal, donde el objetivo principal es obtener a las personas idóneas para el puesto, con una orientación y capacitación al puesto y establecer diferentes costos del reclutamiento, selección, formación y de separación.

1.5 Objetivos de investigación

1.51 Objetivo general

Determinar los factores que originan la rotación de personal en FUNERALES CASTILLO; de qué manera se relaciona la satisfacción del empleado dentro de la empresa, al unificarlo con su desempeño y su estabilidad.

1.5.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar la relación entre rotación de personal e insatisfacción laboral, y analizar el efecto que tiene la baja remuneración en la rotación del personal.
- ✓ Investigar cómo afecta la selección incorrecta y la motivación en la rotación de personal.
- ✓ Estudiar la importancia que tienen las bajas biológicas (término de la vida laboral), sociales y por motivos personales en la rotación de personal.

1.6 Alcances y límites de la investigación

Alcances

Los alcances de la investigación abarcaron las áreas de recursos humanos, reclutamiento y selección de personal, supervisión de ventas y gerencia.

Límites

Las limitaciones que se tuvo sobre la información de documentos legales y cambios de datos en la información financiera para protección de los mismos.

Ubicación y obstáculos para la productividad fue otro factor limitante en la investigación.



Capítulo 2

Marco Conceptual

Administración

La Administración de manera general se define como: “un proceso de cinco funciones básicas: planear, organizar, dirección, dirigir y control del trabajo que se desempeña en una organización”. (Hellriegel, 1989:7)

La Administración es llevada por la Representación Legal y la Gerencia Administrativa Financiera al implementar controles administrativos y financieros como por ejemplo: movimientos de caja, estados financieros, gastos administrativos entre otros.

Dirección

Funeraria Castillo, es una empresa integrada por un grupo de accionistas, tiene 10 años de estar en el mercado dedicándose a brindar asesorías a las familias, con el fin de que sus servicios funerarios sean adquiridos, está integrada por el señor Rolando Gutiérrez quien lleva la Representación Legal, la misma está ubicado, en el centro de la ciudad capital.

Control

Los controles administrativos y financieros han sido implementados por la Gerencia Administrativa Financiera, por ejemplo: movimientos de caja, estados financieros, gastos administrativos entre otros, y son funcionales a la fecha.

Sus controles son minuciosos tanto entradas como salidas de la empresa, no se gasta sin su respectiva autorización.

Organización

Las instalaciones internas de la empresa en los dos niveles son amplias y elegantes, poseen buena presentación, iluminación y ventilación. No así los ambientes poco atractivos ubicados en el primer nivel del edificio.

La oficina de la Gerencia General en el segundo nivel, es un espacio moderado donde existe un escritorio tipo ejecutivo, una computadora, una silla ejecutiva, un archivador, por otro lado también se encuentra la oficina de cada departamento con espacios reducidos y que no se cuenta con la ventilación suficiente.

La captación de clientes se realiza por medio de los Asesores de Familia que protestan en Centros Comerciales, y hacen la labor de tele mercadeo, por referidos y una sala de ventas que es atendida por los ejecutivos de ventas.

Recursos Humanos

“Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo”.
(Chiavenato, 2008:2)

Su función es la administración del capital humano, su capacitación, desarrollo y motivación dentro de la empresa. Por su parte, también depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y la infinidad de otras variables importantes.

Reclutamiento

Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. (Chiavenato, 1989:117)

El reclutamiento puede darse en dos formas: interno y externo, el interno es cuando las vacantes se llenan con los colaboradores actuales de la organización ofrece de esa forma una carrera de oportunidades; y el externo es cuando las vacantes y las oportunidades se llenan con candidatos del exterior siendo los preferidos ya que el MRH lo constituyen personas que ofrecen habilidades, conocimientos y destrezas.

Selección

Según Chiavenato (1989)...Es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado.

Para que el proceso de selección se realice eficientemente, es indispensable que se utilicen técnicas de apoyo que proporcionen la información básica para determinar quién ocupara el puesto vacante.

A continuación se describe las técnicas y sus características:

- a) Hoja de vida: análisis de los puntos fuertes y débiles que aporta el candidato para el puesto de trabajo a cubrir
- b) Solicitud de empleo: revisión de la información profesional y personal suministrada por el candidato.
- c) Referencias: verificación de los aspectos profesionales y personales.

- d) Entrevista: herramienta efectiva por la profundización en la información proporcionada para el candidato a través de la hoja de vida y la solicitud de empleo.
- e) Pruebas y exámenes de selección
- f) Técnicas de simulación
- g) Examen médico
- h) Análisis y decisión final

Inducción

Consiste en ayudar al nuevo empleador a ajustarse a la organización, tanto formal como informal, brindándosele un cronograma de actividades con el fin de ser trasladado a las diferentes áreas involucradas en el puesto e integrarlo al equipo de trabajo.

Rotación de personal

“Es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo”. Chiavenato (2008:91).

Se mide mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, así como el promedio de trabajadores que pertenecen a la empresa en cierto período.

Diagnóstico de la causas de rotación de personal

Según Flores, (2008)...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. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización.

La información correspondiente a estos fenómenos internos o externos se obtiene de las entrevistas de retiro con las personas que se retiran, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando las salidas del personal.

Entre los fenómenos internos causantes de retiros están casi todos 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 si está acompañada de la participación y dedicación de las personas.

La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos. La entrevista de retiro debe abarcar los siguientes aspectos:

- ❖ Motivo de retiro
- ❖ Opinión acerca de la empresa
- ❖ Opinión acerca del cargo
- ❖ Opinión sobre su jefe directo
- ❖ Opinión sobre su horario de trabajo
- ❖ Sobre las condiciones físicas del ambiente en que desarrollaba su trabajo
- ❖ Sobre los beneficios sociales otorgados por la organización
- ❖ Sobre su salario

- ❖ Sobre las relaciones humanas en su departamento
- ❖ Sobre las oportunidades de desarrollo dentro de la organización
- ❖ Sobre la moral y actitud de sus compañeros de trabajo
- ❖ Sobre las oportunidades que encuentra en el mercado laboral

En la entrevista de retiro, se pide información acerca de los aspectos que están bajo control de los empleados o son percibidos en forma clara por ellos.

Determinación del costo de la rotación de personal

La rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios. Los Costos Primarios de la rotación de personal están relacionados de manera directa con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro, incluyen:

- Costo de reclutamiento y selección
- Costo de registro y documentación
- Costo de ingreso
- Costo de desvinculación.

Costos secundarios de la rotación de personal, abarcan aspectos intangibles, difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte.

Están relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente reemplazo del trabajador y se refieren a los efectos inmediatos de la rotación:

- Efectos en la producción

- Efectos en la actitud de personal
- Costo extra laboral
- Costo extra operacional.

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de la rotación de personal podrían aumentar o disminuir, de acuerdo con los niveles de los intereses de la organización.

Costos terciarios de la rotación de personal.

Se relacionan con los efectos de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largo plazo.

En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables.

Ubicación y obstáculos para la productividad

“Un obstáculo que se presenta consiste en que los empleados tienen mayor tendencia a retirarse de la organización en el curso de los primeros meses de su labor”. *Daena: International Journal of Good Conscience*, (2008:18)

Cabe mencionar, el departamento de ventas es un área donde se sufre el alto índice de rotación de personal, cada mes ingresan quince colaboradores (15), y al mes siguiente se retiran doce (12).

Tasa de rotación de nuevos empleados

En el momento que el departamento de recursos humanos ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, esto favorece a la organización porque disminuye la rotación de personal.

El costo de la rotación del personal es alto, incluye no solamente los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que origina la apertura de registros en el departamento de personal, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación y el suministro de equipos especiales (uniformes y herramientas especialmente calibrados).

El departamento de recursos humanos puede contribuir a la disminución de la tasa de rotación de personal, de colaborar de forma activa en la labor de conseguir que los empleados logren sus objetivos.

Un método muy común para reducir la tasa de rotación de personal es, la aplicación entre los recién contratados de un programa de orientación (también llamado INDUCCIÓN), que sirve para familiarizar a los empleados con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados.

Compensaciones

En estas incluye los salarios, viáticos, beneficios e incentivos que es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, y es el elemento que permite a la empresa atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado satisfacer sus necesidades materiales, y todos aquellos pagos en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan.

Patronales

La empresa usa este nombre genérico que le da a sus empleadores de manera individual, por eso la entidad reconoce la labor de cada uno de sus trabajadores en el mercado de los servicios funerarios.

Embalsamiento

Es una práctica que la entidad utiliza con sustancias químicas, en especial las resinas o bálsamos y cuyo objetivo es preservar de la putrefacción, la integridad de los cadáveres que son manejados dentro de los servicios generados por la funeraria.

Exequales

La empresa brindara los servicios fúnebres de acuerdo a las comodidades que se merecen todas las personas por el hecho de ser un ser humano, el personal será capacitado en cada una de sus áreas para que brinden esos servicios que son requeridos por los seres queridos de quien ha fallecido.

Contingencias

La funeraria en caso de una posibilidad y riesgo de que suceda una cosa, y ante un hecho o problema que se plantea de forma imprevista, contará con personal instruido y capacitado que brindara los servicios con responsabilidad y amabilidad, para que los requerimientos sean atendidos de una manera que sientan el confort ante el suceso que haya ocurrido de forma imprevista.

Salario

En lo que respecta a la empresa brindara una suma de dinero y otros pagos que podrían ser en especie, y que recibirá de forma de periódica sus trabajadores que ha empleado por un tiempo de trabajo determinado, por la realización de una tarea específica relacionada a los servicios que prestan en la funeraria.

Presupuesto por empleado

Para que la empresa preste sus servicios en el ámbito funerario, tomará en cuenta un paso determinante para su crecimiento.

Al inicio de la contratación de personal, no debe pensar solo en el salario que dará, sino tomará en cuenta otros costos que considerara en el presupuesto de la organización.

Previo a la contratación de un nuevo trabajador, tendrá en cuenta que el salario mínimo a otorgar de conformidad a los conocimientos y la experiencia de cada trabajador, como están los salarios en el mercado de los servicios funerarios.

Impacto económico financiero

La empresa a través de un análisis financiero, verificará su posición en el mercado de los servicios funerarios, para ello se valdrá de indicadores que le permitirán conocer su comportamiento, este proceso también le permitirá, saber si debe de realizar planes de trabajo para un mejor desarrollo de sus servicios y del personal con que cuenta para prestarlos.

Soporte de auditora

La entidad para conocer que sus aspectos financieros son los correctos y están entorno a sus finanzas, deberá de contratar a unos profesionales de la auditoría y contaduría pública, quienes estarán comprometidos con brindarle servicios de auditoría y consultoría para apoyar el entorno comercial de la entidad.

Se espera que sea de una evaluación integral de sus documentos y procesos actuales que involucran la revisión y el análisis de las brechas con respectos a los nuevos elementos obligatorios a cumplir por la empresa.

Índice de rotación de personal

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto período.

1. El cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de RH, se utiliza la siguiente ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\text{IRP} \times \text{B} \times 100}{\text{I0} + \text{IF} \div 2}$$

Donde: B= desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el período considerado (salidas)

I0= inventario de empleados a inicio del período

IF= inventario de empleados al final del período

La rotación de personal expresa el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados, en el área y en el período considerado.

Un índice de rotación de personal equivalente a cero demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado, un índice de rotación de personal elevado reflejaría una organización inestable, incapaz de administrar de forma adecuada sus recursos humanos.

El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño, difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico.

No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado.

Diferencia entre Salario y Sueldo

Salario: Se paga por hora o por día, aunque se liquide semanal, se aplica a trabajos manuales o de taller.

Sueldo: Se paga por mes o por quincena ya sea por trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

Importancia de los salarios

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su fuerza y a cambio reciben dinero, que representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

Estructura de los salarios

En aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de:

- Su puesto
- Su eficiencia personal
- Las necesidades del empleo
- Las posibilidades de la empresa.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

Con la finalidad de proporcionar la información adecuada e idónea relacionada con los procesos de contratación, capacitación e inducción al nuevo personal de parte del departamento de recursos humanos.

En la investigación descriptiva serán utilizados instrumentos de investigación tales como: cuestionarios, la entrevista, la observación y la revisión documental, al tomar como fundamento que dicho estudio es cualitativo, y consiste en una serie de descripciones detalladas en situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables presentando rasgos o características de un objeto de estudio.

3.2 Sujetos de investigación

La investigación es encaminada a la determinación de factores que afectan la rotación de personal, que conlleva a involucrar a las siguientes personas:

- (1) Gerencia General
 - (4) Recursos Humanos
 - (9) Personal involucrado de diferentes departamentos
-
- 14 Total de personas involucradas

3.3 Instrumentos de recopilación de datos

Cuestionarios

Para recabar información los cuestionarios fueron pasados a: Gerencia General, Personal del departamento de Recursos Humanos, y personal de otros departamentos interrelacionados, para evaluar las debilidades que existen y dar un valor que sustente ciertos factores que afectan la rotación de personal.

3.4 Diseño de la investigación

Programa de actividades de investigación

Las etapas tienen que relacionarse con el tiempo y por tanto se expresan en el programa para facilitar la comprensión de cómo y en qué etapa se encuentra la investigación, para el control y/o evaluación correspondiente.

ACTIVIDADES	RECURSOS	SEMANA (Dias)	RESULTADOS ESPERADOS
Entrevistar al Gerente General	❖ Guión de entrevista ❖ Hoja de registros	Primera semana de octubre	Entrevista con el propósito de plantearle el proyecto
Entrevistar a la Gerente de Recursos Humanos	❖ Guión de entrevista ❖ Hoja de registros	Primera semana de octubre	Entrevista al personal involucrado para obtener información
Entrevistar a la encargada del Reclutamiento y Selección de Personal	❖ Páginas electrónicas ❖ Guión de entrevista ❖ Hoja de registros	Primera semana de octubre	Entrevista al personal involucrado para obtener información
Entrevistar al Gerente de Ventas	❖ Páginas electrónicas ❖ Guión de entrevista ❖ Hoja de registros	Segunda semana de octubre	Entrevista al personal involucrado para obtener información

Efectué encuestas con 8 Supervisores de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Diseño de Guía ❖ Hoja de registros 	Segunda semana de octubre	Entrevista al personal involucrado para obtener información
Elaboraron un informe cada involucrado por la entrevista efectuada	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estudio de carácter diagnóstico 	Tercera semana de octubre	Aplicar estrategias para realizar informes con el fin de obtener información sobre el Índice de Rotación
Planteamiento de posibles soluciones, en base a la investigación y entrevista realizada	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Guía índice de rotación ❖ Equipo de cómputo ❖ Calculadora 	Cuarta semana de octubre	Recabar información con el fin de tomar decisiones precisas y resolver el problema planteado.

Capítulo 4

Resultados de la investigación

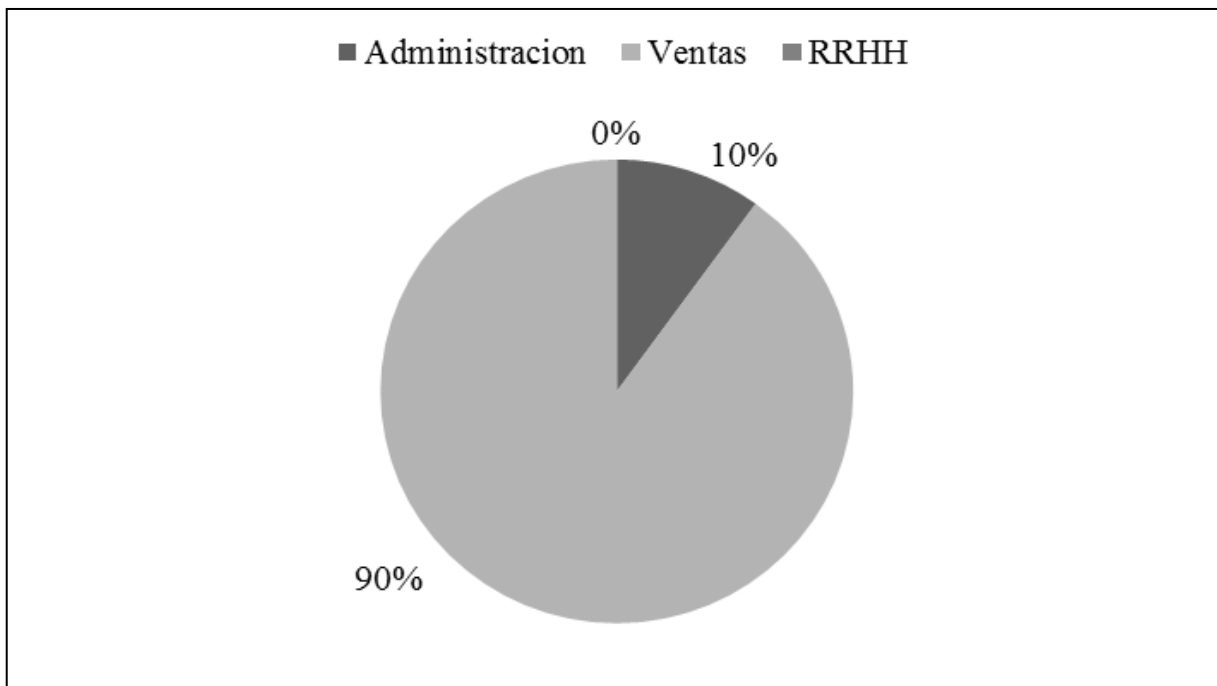
4.1 Muestreo

La empresa cuenta con 16 empleados y se logró entrevistar y realizar encuesta a 10 de ellos.

4.2 Presentación de resultados

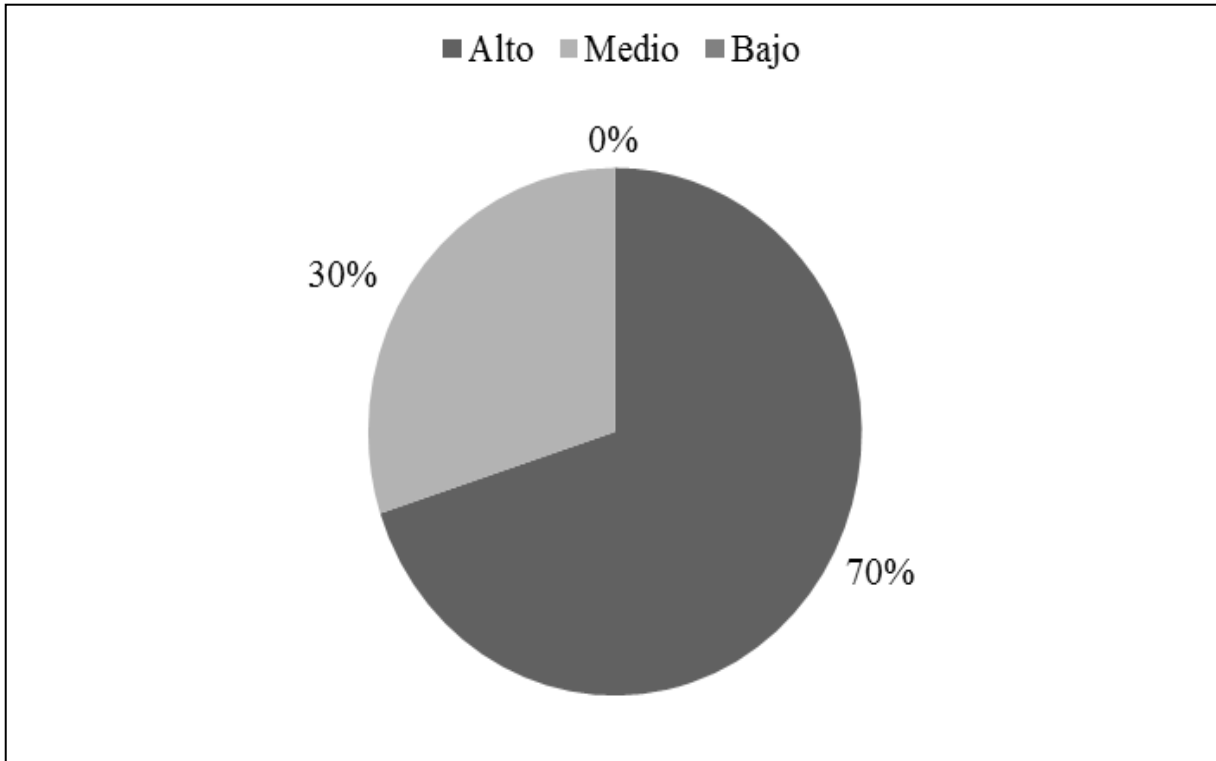
A continuación se describen los resultados obtenidos del cuestionario realizado en Funeraria Castillo.

1. ¿Qué departamento tiene mayor rotación de personal?



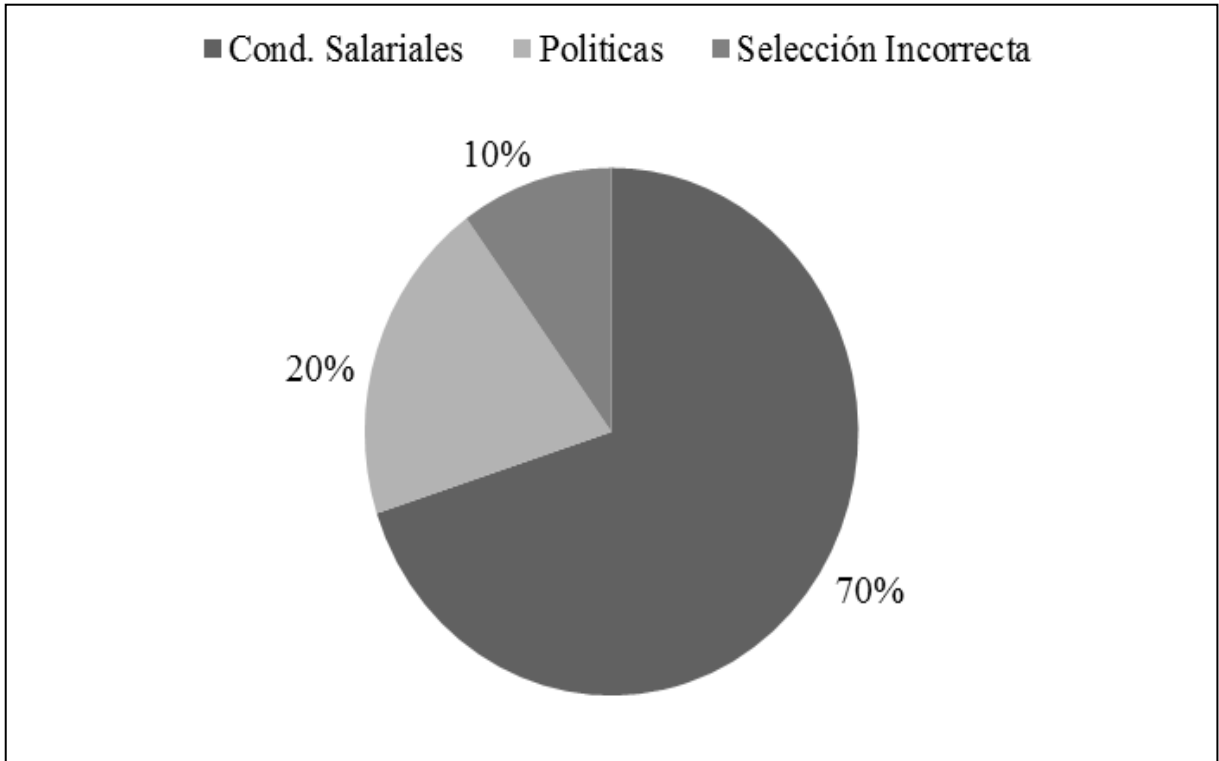
El objetivo es determinar que departamento tiene el mayor índice de rotación de personal, la gráfica describe que el departamento de ventas tiene un 90% hay que enfocarse en establecer que factores afectan en dicho departamento.

2. ¿Qué tan variado es su personal?



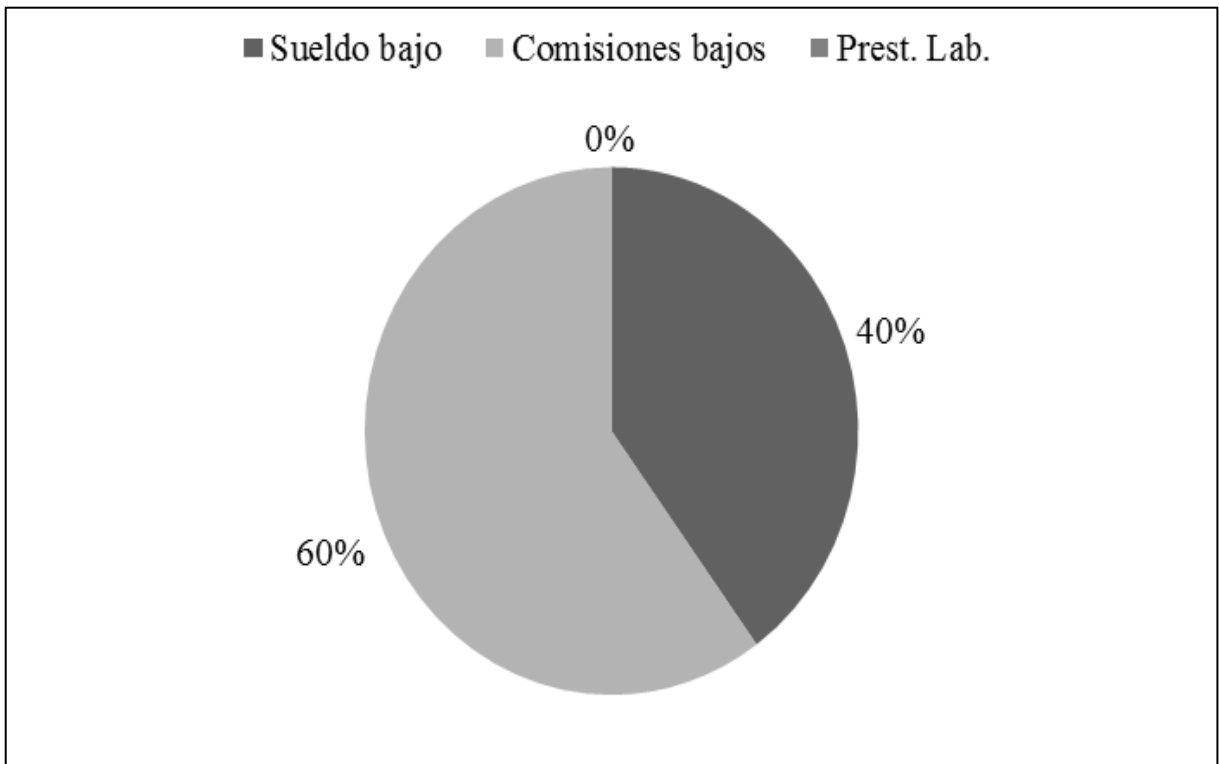
En esta grafica se observa que el departamento de ventas tiene un nivel alto, lo representa un 70%, esto se debe a varios factores que ayudan a profundizar y confirma que el mayor índice de rotación está en el departamento de ventas.

3. ¿Cuál es el factor que más afecta para que un empleado se retire de la empresa?



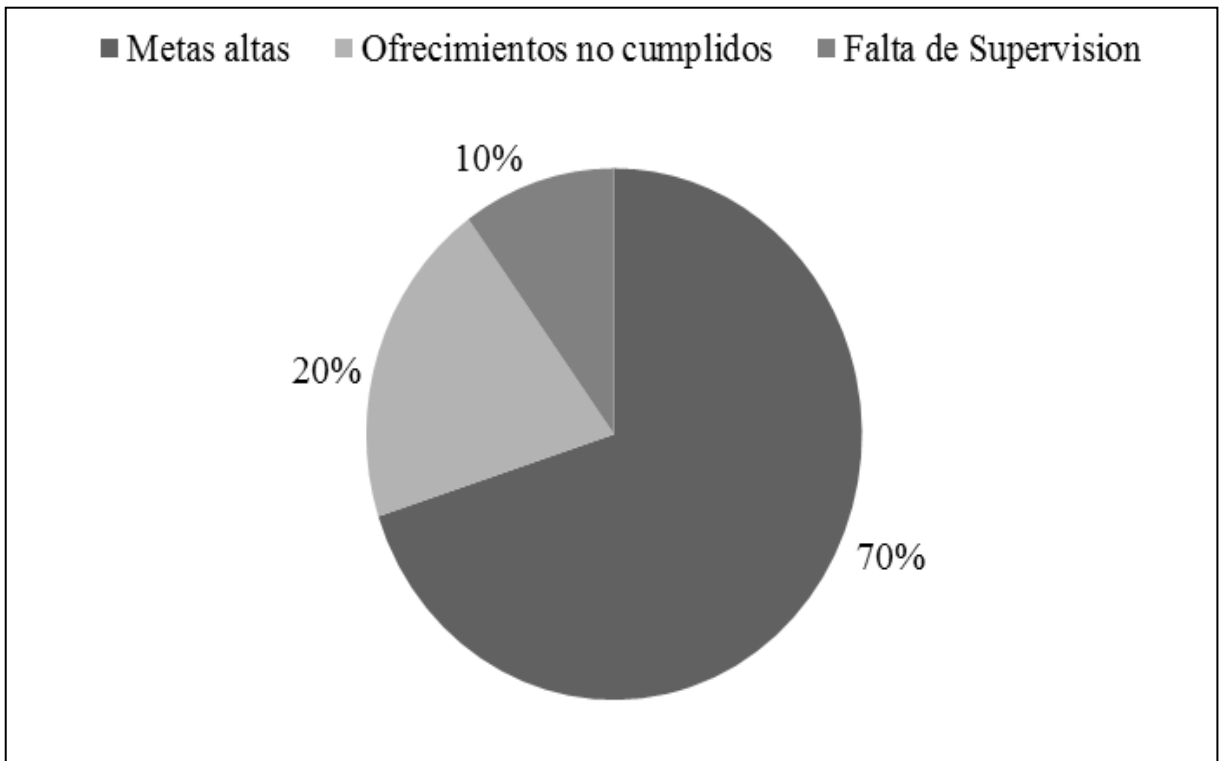
Al profundizar al departamento de ventas, las condiciones salariales afectan para que un colaborador que inicia decida retirarse en busca de mejoras salariales.

4. ¿Qué aspectos salariales afecta el retiro de un empleado nuevo?



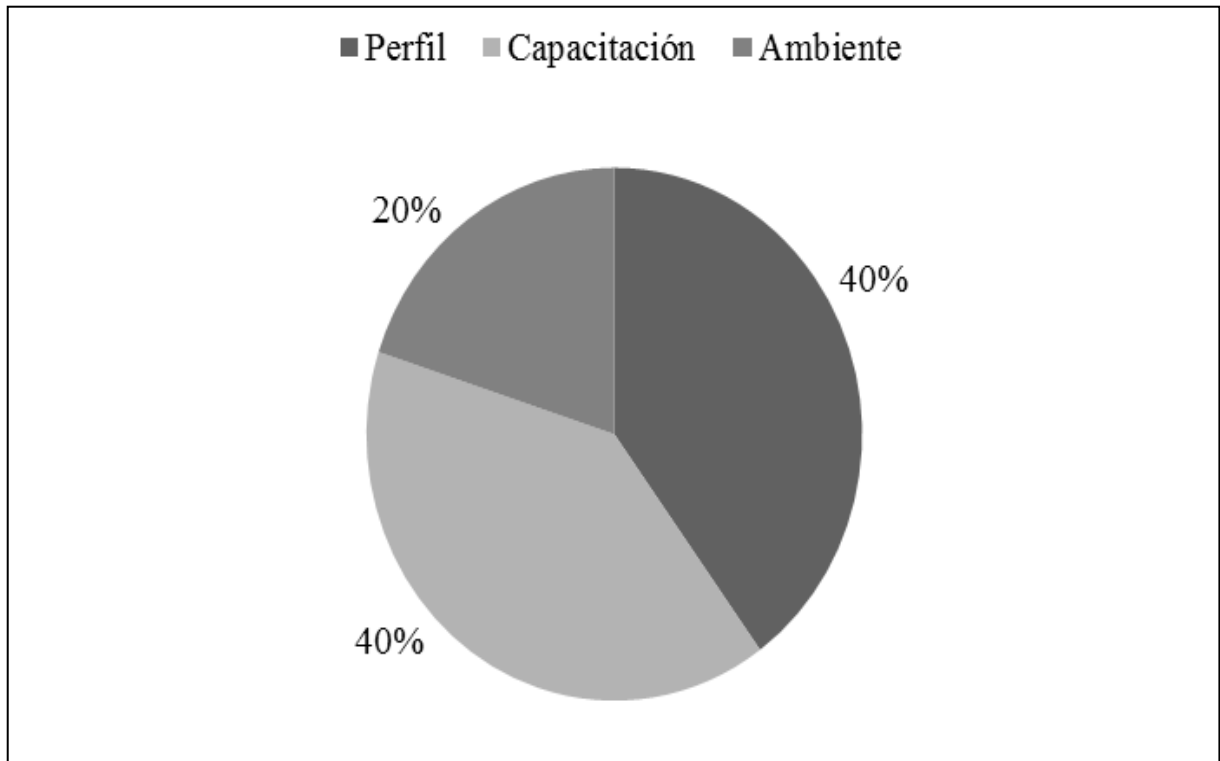
En esta gráfica se observa que el factor de condiciones salariales que afecta al departamento de ventas son las comisiones con un 60%, esto lleva a la condición de una escala de comisiones bajas, o que las metas no sean alcanzables.

5. ¿Qué aspectos políticos de la empresa afecta el retiro de un empleado nuevo?



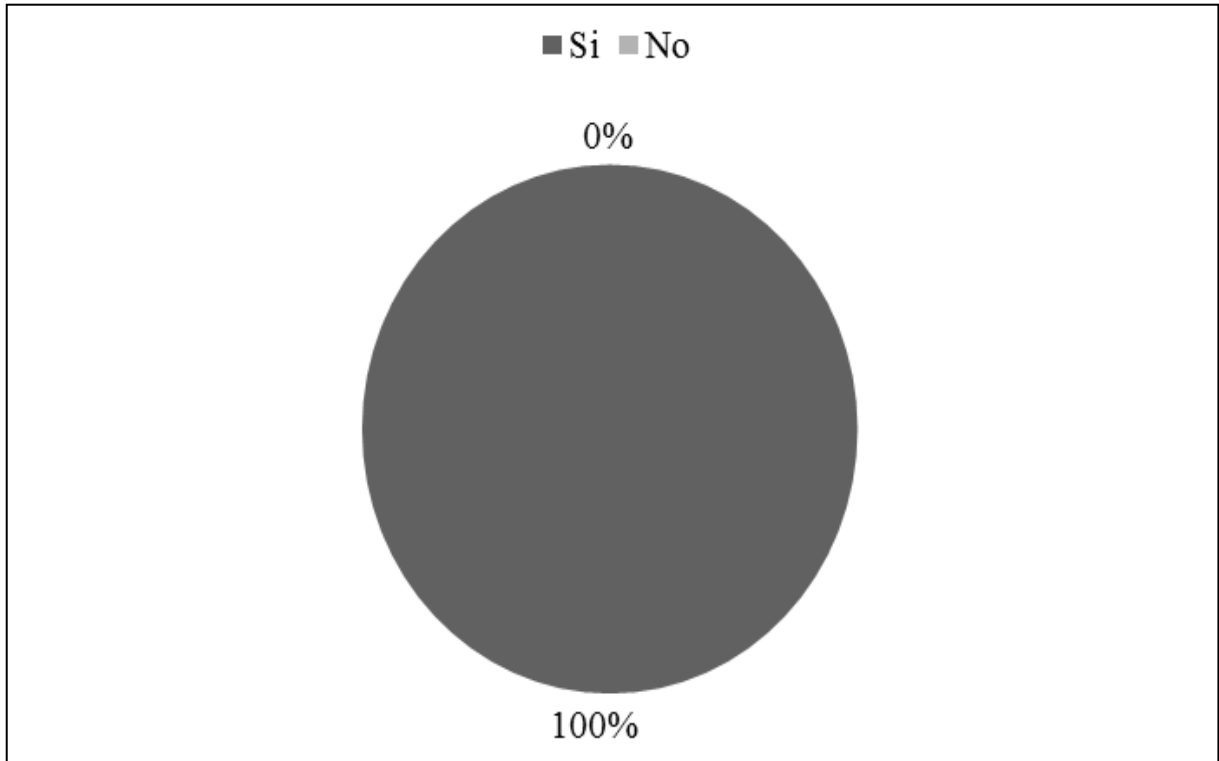
Se observa que los vendedores recién contratados no llegan a las metas que la empresa les establece, considerando que son colaboradores nuevos y deben de hacer su propia cartera, y toda venta lleva un tiempo mayor de 2 meses.

6. ¿Qué aspectos en la selección incorrecta afecta el retiro de un empleado nuevo?



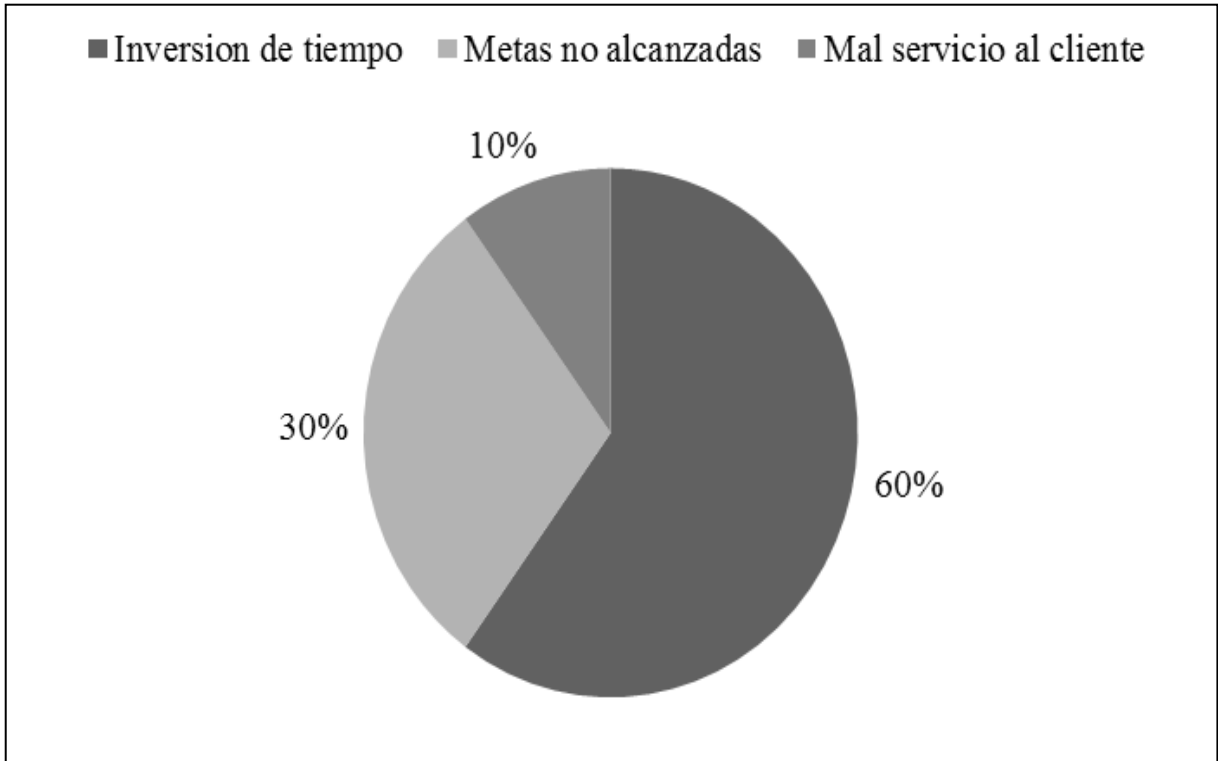
Se observa que al momento de seleccionar a un nuevo colaborador, tanto el perfil como una adecuada capacitación hacen que el nuevo colaborador no se desenvuelva de forma adecuada.

7. ¿Afecta la imagen de la empresa la rotación de personal?



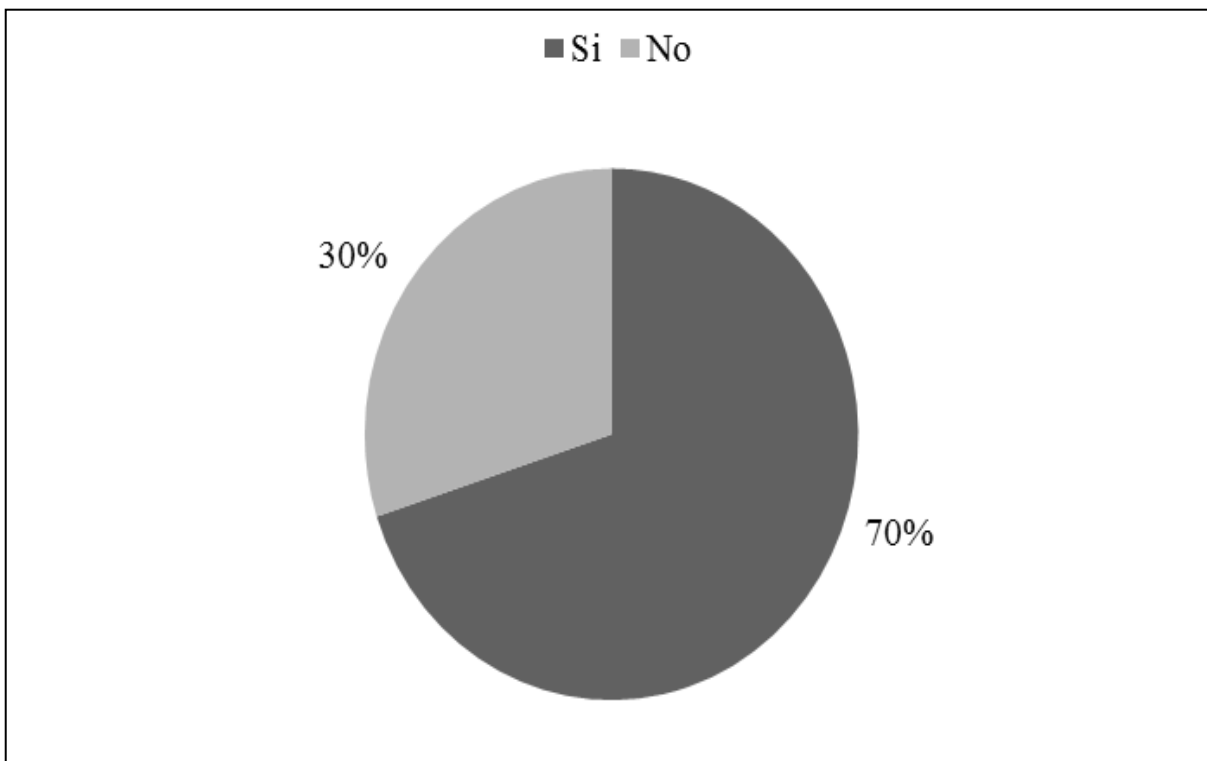
En la gráfica se observa el costo indirecto que afecta a la empresa, y es la imagen, por estar en constante cambio de personal en el departamento de ventas y no dar un buen servicio, se convierte en un factor muy importante que se debe de tomar en cuenta.

8. ¿Cómo le afecta tener personal nuevo en su área?



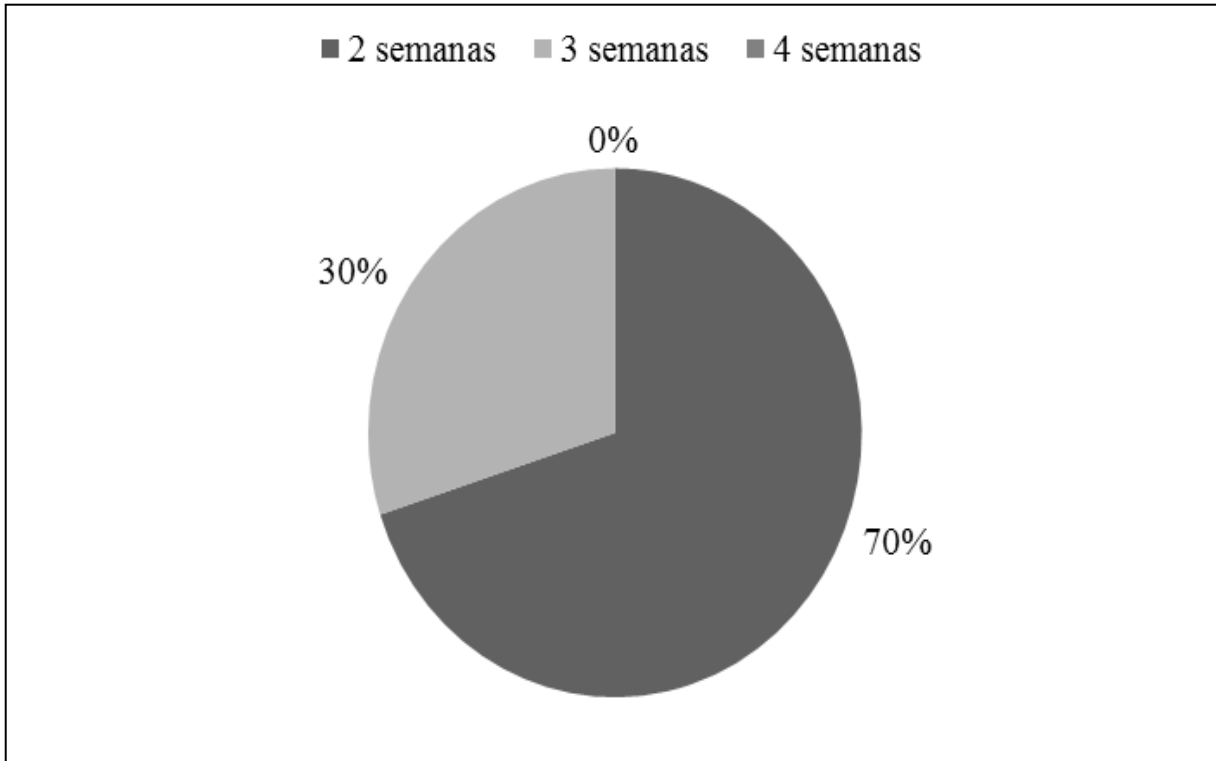
En esta gráfica se observa que otro costo indirecto es reflejado en el tiempo que las personas invierten en la inducción, y al establecerlas metas presupuestadas no se alcanzan y afecta a toda la empresa en su ejecución.

9. ¿El personal contratado cumple los 2 meses de prueba según los establece la Ley.?



Se observa que la mayoría pasa los 2 meses de prueba, sin embargo al pasar al 3er., mes en adelante el costo se eleva, por la poca producción en los costos invertidos que no son suficientes para recuperar lo invertido en cada contratación.

10. ¿Cuánto tiempo se lleva el proceso de contratación de personal?



La gráfica describe que el costo de contratación conlleva de 2 a 3 semanas al contribuir a costos directos y costos indirectos.

4.3 Análisis de resultados

Al considerar los resultados obtenidos a través de las gráficas, concerniente a la rotación de personal dentro de una entidad y en su caso de una funeraria, se determina que el departamento de ventas es el área que más se ve afectada por diversas situaciones, como: salarios, metas, personal capacitado, políticas administrativas, mejoras empresariales entre otras; situaciones que si no son evaluadas y corregidas seguirán como efectos negativos que no permitirán alcanzar metas.

La administración debe de considerar un plan administrativo que conlleve a obtener mejores resultados a efecto de que este flagelo sea reducido.

Los costos que implican la contratación, inducción y capacitación al nuevo personal es reflejado en un estado financiero y su efecto tanto financiero como fiscal tendrá como sus efectos negativos.

La revisión de un ente fiscalizador por un empleado no satisfecho tendrá como contingencia que la empresa deba de afrontar.

Un plan de acción que se puede recomendar a la administración sería que contemple: mejoras salariales, carteras de clientes, capacitaciones continuas, y hacer un estudio de mercado en esta rama a efecto de considerar las entidad que existen en el mercado de servicios y productos funerarios, con ello la administración tendrá aspectos importantes que pondrá a su disposición y que el recurso humano tenga efectos positivos.

4.4 Conclusiones de la investigación

1. La empresa Funeraria Castillo de acuerdo a la investigación tiene un alto grado de rotación en el departamento de ventas en un 90%, debido a que no hay una adecuada contratación, inducción y capacitación, adicional el ambiente institucional, los objetivos y metas que son impuestas, contribuyen a que el nuevo empleado busque nuevas opciones que satisfagan sus necesidades tanto económicas como profesionales.

2. De acuerdo a la investigación la empresa debe de cambiar sus políticas salariales, y tomar en cuenta que debe de iniciar con una debida contratación, haciendo un verdadero compromiso al nuevo empleado, dándole una inducción adecuada en el puesto, planteándole los objetivos de la empresa y las metas que debe de cumplir, facilitándole las herramientas necesarias.

3. La empresa tendrá su inversión recuperada, al obtener los resultados en cada empleado que contrate, y al establecer un personal identificado y estable, que conozca a fondo la empresa y que esté motivado con el trabajo que realiza, su salario y la permanencia en un área específica para laborar.

Capítulo 5

Propuesta de solución a la problemática

5.1 Introducción

De conformidad a los resultados obtenidos y los escenarios que se describen en las gráficas, se puede observar que en el departamento de ventas se manifiesta una incidencia específica, en entorno al recurso humano y es “La Rotación de Personal”.

La empresa hace caso omiso de los costos que representan la contratación de nuevo personal; no le importa, entre otras cosas, pagar por los anuncios en el periódico, honorarios por la contratación de personal con agencias de colocaciones, absorber los gastos erogados para las altas y bajas en el seguro social y las demás dependencias que se ven involucradas en este aspecto.

No considera los esfuerzos realizados por los involucrados en el manejo del personal dentro de la empresa, mientras mantenga su política salarial

5.2 Justificación

Costo de rotación de personal, para la empresa representa una serie de gastos directos que al identificarlos representa un valor considerable el cual se detalla en la cuadro siguiente:

Costo de rotación de personal

<u>Contratación</u>		Q	5,950.00	45%
Anuncio	Q	1,500.00		11%
Entrevista	Q	150.00		1%
Agencia de Empleo	Q	2,500.00		19%
Poligrafo	Q	1,800.00		14%
<u>Entrenamiento</u>		Q	7,350.00	55%
Costo extra adicional (12 hrs)	Q	850.00		6%
Sueldo y Salario Vacante	Q	4,000.00		30%
Papeleria e insumos	Q	200.00		2%
Combustible	Q	1,500.00		11%
Mant. Vehiculo	Q	500.00		4%
Celular	Q	300.00		2%
Total		Q	13,300.00	100%

Al observar los diferentes gastos de un nuevo personal se determina que en la contratación de una persona nueva la empresa gasta Q. 5,950.00 representado del total de gastos de 45% y que el entrenamiento es de Q. 7,350.00 con un 65% que es el rubro donde se gasta más, y se espera que el colaborador contratado llegue a producir a modo que cubra sus gastos de contratación.

La empresa no tenía identificado los gastos desde la publicación de anuncio hasta la inducción del puesto tomando en cuenta el tiempo de 2 meses que corresponde al periodo de prueba.

Ahora la empresa puede desglosar e identificar los gastos y asignárselos para que los resultados sean medibles a modo de que los objetivos y metas puedan ser alcanzables satisfaciendo a ambas partes.

Estados financieros con alta rotación de personal financiero y fiscal

Estado de Resultado			
Correspondiente a 1 mes			
Políticas actuales			
<u>Ventas</u>		Q 8,000.00	100%
(-) Gastos		Q 13,300.00	166%
<u>Contatacion</u>	Q 5,950.00		74%
<u>Entrenamiento</u>	Q 7,350.00		92%
	Perdida	Q (5,300.00)	-66%

Al hacer el análisis del estado de resultado se observan que un vendedor vende Q. 8,000.00 los gastos de contratación y entrenamiento asciende a Q. 13,300.00 representan un 166% por lo que no cubre sus gastos y la empresa no recupera dicha inversión, y tiene una pérdida de Q. 5,300.00 representado al 66%. El impacto financiero es que los socios no tendrán utilidades, y la recuperación fiscal para poder ser acreditado a pagos trimestrales no se podrá.

Impacto fiscal

Al obtener utilidad la empresa podrá acreditar el impuesto sobre la renta a los pagos trimestrales y su flujo de efectivo tendrá un nivel de solvencia para cubrir otros compromisos.

Analisis de Impacto Fiscal				
Nuevas Politicas				
Ventas			Q 15,000.00	100%
(-) Gastos			Q 13,300.00	89%
Contatacion	Q	5,950.00		40%
Entrenamiento	Q	7,350.00		49%
		Ganancia	Q 1,700.00	11%
		ISR sobre Utilidad	Q 425.00	
Pagos Trimestrales			Q 750.00	
		Acreditacion de ISR	Q 425.00	
		Desembolso Empresa	Q 325.00	

El efecto de tener una ganancia genera un impuesto sobre la renta aplicable al pago trimestral, con esto la empresa aprovecha dicho beneficio, y cumple sus obligaciones tributarias sin ningún problema.

El efecto de tener una disponibilidad en el flujo de efectivo representa a la empresa poder utilizar dicho recurso en pagos de obligaciones a corto plazo, compras, o inversiones.

Soporte en auditoria

Para auditoria externa se verificara que las políticas salariales se cumplan al hacer, las verificaciones correspondientes, y que los resultados reflejados en los estados financieros sean razonables.

Programa de Auditoria

Area a Verificar: Recursos Humanos

Departamento: Ventas

De acuerdo a normas de auditoria se verificara lo siguiente:

- Verificacion de papeleria de contratacion
- Contratos
- Cumplimiento de reglamento interno
- Entrevista com empleados
- Revision de Calculos ISR
- Revision de pagos al IGSS

Todo proceso de auditoria debe de ir acompañado de un plan de trabajo y la verificación de cumplimiento de obligaciones de la empresa a diferentes entes, y que los controles administrativos y los procesos internos se ejecuten y cumplan. Verificar con los colaboradores dicho cumplimiento.

5.3 Objetivos de la propuesta

5.3.1 Objetivo general

Implementar nuevas políticas salariales que ayuden a que el trabajador de nuevo ingreso se sienta identificado y motivado a estar dentro de la empresa.

5.3.2 Objetivos específicos

Diseñar un programa de inducción y capacitación al personal dando a conocer las nuevas políticas que se implementaran.

Implementar las nuevas políticas salariales y tomar en cuenta las áreas económicas, sociales y culturales dentro de la empresa.

5.4 Desarrollo de la propuesta

A efecto de contrarrestar esta situación y como un aporte hacia la Funeraria Castillo, se presenta a la dirección administrativa acciones que se consideran nuevas estrategias en la implementación de las políticas salariales:

1. Diseñar un programa de inducción.

Ese programa permitirá a la entidad a realizar las actividades que el departamento de recursos humanos debe de realizar para inducir al nuevo personal contratado, basándose en una metodología de enseñanza-aprendizaje.

2. Diseñar un sistema de evaluación de méritos.

A través de este sistema, los departamentos de ventas y recursos humanos podrán realizar evaluación hacia el personal, con el afán de obtener resultados que permitan conocer que trabajadores tienen características que los llevan a ejecutar de forma adecuadamente sus funciones y obligaciones laborales.

3. Lograr que la misión y la visión sea conocida, aceptada y sentida como propia por parte de los trabajadores.

Es importante que la entidad dé a conocer al personal que contrata, cuál es la misión y la visión planteada por la administración, a efecto, de que cada uno tenga el debido conocimiento que sus labores tienen un objetivo dentro de la institución.

4. Implementar un sistema de valores.

A través de este, darán a conocer al personal, que la entidad tiene un sistema de valores que deben de poner en práctica, a fin de que cada uno se manifieste acorde a estos, y cuyo fin es que se haga del conocimiento hacia el cliente.

5. Asegurar que los departamentos cuenten a tiempo y con los recursos necesarios para pagar en tiempo a los proveedores de servicios.

Este se basa, en que la entidad debe contar con un presupuesto adecuado a las actividades que genera la empresa y en especial los departamentos, por necesitar de los servicios que prestan proveedores y que les permiten a los trabajadores llevar a cabo sus funciones, como ejemplo: la papelería y útiles de oficina.

6. Cultivar una cultura del cliente interno

Realizar unas metodologías de servicios que permitan a los trabajadores el conocer que también son parte del cliente de la entidad, y que también se requieren servicios de forma personal y son utilizados en un momento inesperado.

7. Mejorar las instalaciones, para que sea un lugar agradable, cómodo y placentero

A través de una evaluación de las instalaciones por parte de la administración, se podrá conocer cómo se encuentran las instalaciones, y se logrará ver que departamentos deben de ser modificados o en su caso reestructurados.

8. Modificar el sistema retributivo. Los sueldos comparados con otras entidades del mercado, inclusive se encuentren en la media de la región.

Que la administración realice de forma periódica una evaluación de los sueldos y salarios que se generan en esta actividad comercial, y poder crear un sistema que permita retribuir en su momento a los trabajadores.

9. Establecer un sistema de premios basados en: premiar los objetivos por departamento y Premiar el desempeño individual.

La administración debe de evaluar y considerar que para este tipo de actividad comercial, debe de incentivar al trabajador, para realizar sus metas.

10. Capacitación constante a todo el personal directivo sobre liderazgo situacional, manejo de conflictos y trabajo en equipo.

A través de capacitaciones de entidades que proporcionan lineamientos y metodologías sobre estos factores, el personal directivo podrá dar soluciones que en su momento se manifiesten con los trabajadores en busca de clientes potenciales.

11. Capacitación sobre administración del tiempo.

Este tipo de capacitaciones, permitirá a los trabajadores entender que si administran bien su tiempo, podrán tener buenos resultados.

12. Organización de eventos internos.

Existen diversos eventos que pueden beneficiar a la entidad, como la celebración de un cumpleaños, o un desayuno motivacional, actividades que son bien vistas para los trabajadores y se sienten tomados en cuenta.

13. Elaborar un reglamento con la participación de toda la plantilla laboral.

Si la empresa no cuenta con su reglamento interno de trabajo, se debe de realizar un proceso y que los trabajadores participen y aporten sus ideas, a efecto de contar con esta herramienta que permita a cada trabajador conocer sus derechos y obligaciones.

14. Crear un buzón de sugerencias y quejas para empleados.

Este permitirá a la administración conocer cuales son las situaciones que se manejan entorno a la entidad con el trabajador.

15. Diseñar planes de carrera.

Con el objetivo de que el personal no sea tan rotativo, la empresa debe diseñar o contemplar el ejercicio profesional de sus trabajadores, a efecto, de quienes ven expectativas de desarrollo profesional en el ámbito comercial.

5.5 Programa de implementación

ACCIONES A REALIZAR	1era. Semana de noviembre					2da. Semana de noviembre					3era. Semana de noviembre					4ta. Semana de noviembre				
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
Capacitación e inducción al personal																				
Evaluaciones de los puestos																				
Implementación de políticas salariales																				
Cambio de los manuales de trabajo																				
Mejoras en el reglamento interno																				
Supervisión y evaluaciones continuas a los procesos de empleado																				

5.6 Presupuesto de la propuesta

PRESUPUESTO POR EMPLEADO **Implementacion Nuevas Politicas Salariales**

Capacitaciones	Q	250.00
Incentivos	Q	300.00
Remodelaciones	Q	150.00
Eventos	Q	150.00
Reuniones de trabajo	Q	125.00
Papeleria e insumos	Q	100.00
Total	Q	<u>1,075.00</u>

Se realizó un presupuesto de la implementación de nuevas políticas salariales y se tomó en cuenta aspectos que necesitan la inversión económica de la empresa, y el asumir el compromiso de que su capital humano es importante y debe atenderlo y que sus colaboradores estén en un ambiente agradable, y con sus necesidades cubiertas.

Impacto Económico Financiero

Estado de Resultado Correspondiente a 1 mes

Nuevas Políticas			
<u>Ventas</u>		Q 15,000.00	100%
(-) Gastos		Q 13,300.00	89%
<u>Contatacion</u>	Q 5,950.00		40%
<u>Entrenamiento</u>	Q 7,350.00		49%
	<u>Ganancia</u>	Q 1,700.00	11%

Con la implementación de nuevas políticas salariales el impacto que representa en los estados financieros se observa, y las ventas ascienden a Q. 15,000.00 con un incremento de Q. 7,000.00 que representa un 65%, que encubren los gastos y el nuevo vendedor a contribuido a la empresa una utilidad de Q. 1,700.00 que representa un 11%.

Referencias

2. Brigham, E. (2001). **Fundamentos de Administración Financiera**, Doceava Edición, Editorial: Mc Graw Hill, México .
3. Chiaventado Idalberto (2004). **Administración de recursos humanos**. McGrawHill. Colombia . Quinta edición. 699 páginas.
1. Fernández-Araóz, C. (2002). **Cómo encontrar y retener a los mejores empleados**, Ediciones Deusto, México.
2. Gómez Ceja, Guillermo (2001) **Planeación y Organización de Empresas** McGrawHill. México. Octava edición. 432 páginas.
3. Ley del Impuesto Sobre la Renta Dto. NO. 10-2012. Capítulo I, Artículo 10, 25, 31

Anexos

Anexo No. 2

CUESTIONARIO

Instrucciones:

Consteste las siguientes preguntas

Cargo _____

Fecha _____

1. ¿Que departamento tiene mayor rotacion de personal.?

Administracion

Ventas

RRHH

2. ¿Que tan variado es su personal.?

Alto

Medio

Bajo

3. ¿El factor que mas afecta que un empleado se retire de la empresa.?

Condiciones salariales

Politicas de la empresa

Selección incorrecta

4. ¿Qué aspectos salariales afecta el retiro de un empleado nuevo?

Sueldo base bajo

Comisiones bajas

Prestaciones Laborales

5. ¿Qué aspectos politicas de la empresa afecta el retiro de un empleado nuevo?

Metas de ventas altas

Ofrecimiento no cumplidos

Falta se Supervision

6. ¿Qué aspectos en la selección incorrecta afecta el retiro de un empleado nuevo?

Perfil del puesto

Capacitacion al puesto

Ambiente del trabajo

7. ¿Afecta la imagen de la empresa la rotacion de personal.?

Si

No

8. ¿Cómo le afecta tener personal nuevo en su área.?

Inversion de tiempo

No se alcanza las metas

Mal servicio al cliente

9. ¿El personal contratado cumple los 2 meses de prueba según los establece la Ley.?

Si

No

10. ¿Cuánto tiempo se lleva el proceso de contratacion de personal.?

2 semanas

3 semanas

4 semanas