

B. Upapa - I - 13,975 - 2.010 C.2

Q100-

PE-ECI-117  
066  
C.2

**Factores que inciden en la rotación de personal en la bodega de la empresa  
"X"**

Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Jorge Antonio Orellana Pinto

Lic. Oscar René Morales Calderón, Asesor

Licda. Angélica María Perdomo Oliva, Revisor

Zacapa, marzo de 2010



## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo  
**Rector**

M. Sc. Alba Rodríguez de González  
**Vicerrectora Académica**

Lic. Mynor Herrera Lemus  
**Vicerrector Administrativo**

M. Sc. Alba Rodríguez de González  
**Secretaria General**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

Lic. César Augusto Custodio Cóbar  
**Decano**

Lic. César Fernando Orellana Paiz  
**Coordinador**

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED–**

**Lic. Omar Alexander Aldana Portillo  
Examinador**

**Lic. Moisés Córdón Franco  
Examinador**

**Licda. Ana Dilia Peña Carranza  
Examinador**

**Lic. Oscar René Morales Calderón  
Asesor**

**Licda. Angélica María Perdomo Oliva  
Revisor**



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

*"Sobiduria ante todo, adquire sobiduria"*

Facultad de Ciencias Económicas  
Teléfonos 2261-1663 al 65  
Telefax 2261-1663 al 65  
Campus Central,  
Carretera a San Isidro Zona 16,  
Guatemala, ciudad.  
Correo electrónico:  
cienciaseconomicasupana@yahoo.com

REF.:C.C.E.E.0004-2010-ACA-A.E.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 13 DE MARZO DEL 2010

De acuerdo al dictamen rendido por el licenciado Oscar Morales, tutor y licenciada Angélica Perdomo, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “FACTORES QUE INCIDEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA BODEGA DE LA EMPRESA X”. Presentada por el estudiante Jorge Antonio Orellana Pinto, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00059, de fecha 30 de noviembre del 2009 **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

- Carretera a San Isidro, Aldea Acatán Zona 16 - PBX: 2390 1200
- [www.universidadpanamericana.edu.gt](http://www.universidadpanamericana.edu.gt)

## Nombre completo del tutor: Oscar René Morales Calderón

Título: Licenciado en Administración de Empresas  
Colegiado No. 12,245  
Dirección: 4ta calle 3-10 Zona 2, Barrio La Calzada, Zacapa  
No. Teléfono Of. 79412879  
No. Teléfono Cel. 57502569  
No. De Fax ---  
E-Mail moralesupana@gmail.com

Zacapa, 01 de Agosto de 2009

*Señores*

Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera Administración de Empresas.  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría Práctica Empresarial Dirigida (E. P. S.), del tema "**Factores que inciden en la rotación de personal en la bodega de la empresa "X",**" realizado por el estudiante **JORGE ANTONIO ORELLANA PINTO**; de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de **aprobado** al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de **CIEN (100) puntos de cien (100)**.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Lic. Oscar René Morales Calderón  
Administrador de Empresas

cc. archivo



Nombre completo del revisor: Angélica María Perdomo Oliva  
Título: Licenciada en Administración de Empresas  
Colegiado No. 10,191  
Dirección: 5ta. Calle 20-27 Zona 3, Ciudad de Zacapa  
No. Teléfono Of. 79412488– 78212704 - 79411230  
No. Teléfono Cel. 40994958  
E-Mail [aperdomo@mineduc.gob.gt](mailto:aperdomo@mineduc.gob.gt)

Zacapa, julio 31 de 2,009

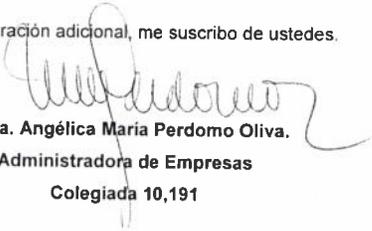
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera Administración de Empresas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión Práctica Empresarial Dirigida (P.E.D.), del tema “**Factores que inciden en la rotación de personal en la bodega de la Empresa X**” realizado por el estudiante: **JORGE ANTONIO ORELLANA PINTO**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Licda. Angélica María Perdomo Oliva.  
Administradora de Empresas  
Colegiada 10,191

c.c. archivo



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

**REF.: UPANA: RYCA: 122.2010**

La Infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana hace constar que el estudiante **ORELLANA PINTO, JORGE ANTONIO** con carné **No. 0812521** aprobó con **99 puntos** el Examen Técnico Profesional del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, el día 30 de noviembre del año 2009.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los 09 días del mes de marzo del año 2010

Atentamente,

**Arq. Vicky Sicajol**  
**Directora**  
**Registro y Control Académico**



**V6.Bo. Licda. Alba de González**  
**Secretaria General**



Monica Moreno  
CC: Archivo

## **Acto que dedico**

- A Dios:** Agradecimiento infinito por el privilegio de vivir y compartir este éxito con mis seres queridos, y por todas las oportunidades que me ha brindado a lo largo de la vida. Gracias señor por la sabiduría y el entendimiento, Todo lo puedo en Cristo que me fortalece.
- A mi esposa:** Sandra Odilia Catalán de Orellana, compañera idónea a quién DIOS dispuso en mi viaje terrenal. Te amo incondicionalmente, gracias por todo el apoyo, comprensión y paciencia en el tiempo que no compartí contigo
- A mi madre:** Elsa Amanda Pinto Marroquín, Gracias por todo tu apoyo y por estar siempre atenta de mi desarrollo personal, y sobre todo por comprender el tiempo que no he estado con tu persona, te amo.
- A mi padre:** Jorge Orellana Oliva “**KOKE**”, para mi no estas muerto vivirás por siempre en mi corazón, y si a alguien dedico este triunfo es a vos viejo, Como quisiera que tus ojitos jamás se hubieran cerrado nunca, pero donde estés pido como siempre tus bendiciones. Y recuerda que tu sueño es mi sueño y juntos lo haremos realidad.  
**Por que te amo con amor eterno (Jeremías 31.3)**
- A mis hijos:** Israel, Sandra Marielly y Karen Alejandra, luceros en la noche y motor principal que me dan fuerzas y energía para salir adelante y luchar por mis sueños, que esto sea recompensado por los momentos y fechas importantes que no pude estar con ustedes.
- A mis hermanos:** Agradezco el cariño y amor que nos une, pero muy en especial a Rosita y Sucely, quienes desde niño me han ayudando en todo momento, y nunca me han dejado solo.
- A mis cuñados (as):** Con mucho aprecio en especial al Ing. Raelden Esquivel Vásquez y Fredy Archila. Por su incondicionable apoyo y amistad
- A mis sobrinos:** Los quiero y aprecio mucho, y que esto les sirva de ejemplo de que nunca es tarde cuando se quieren alcanzar los objetivos que uno se propone.

- A mis suegros:** Cesar Augusto Catalán y Rosa Moreno de Catalán, gracias por su cariño y apoyo.
- A mis jefes y amigos:** Lic. Mauricio Zachrissón e Ing. Oscar Rene Morán, por todo el apoyo y orientación recibida y por permitirme desarrollarme en la empresa. Gracias jefes por exigirme culminar mis estudios y estar pendientes, Misión cumplida.
- A mi Empresa:** Por darme el privilegio de ser parte de su familia de colaboradores, siempre signífico un compromiso para mi, alcanzar la meta que hoy pongo a su disposición, y seguir trabajando para que juntos sigamos siendo los numero uno, reafirmo mi lealtad de por vida a la mejor empresa del mundo.
- A mi Santa Rita:** Tierra bendita en donde forje mi niñez y juventud, en donde mis padres me enseñaron lo que es la humildad, los principios y valores.
- A mis colaboradores:** Equipo que siempre ha estado pendiente de mis sueños y que juntos hemos vivido lo que es trabajar verdaderamente en equipo y que con una actitud de servicio de primera hemos alcanzado excelentes resultados y rentabilidad para la empresa.
- A mis catedráticos:** A quienes debo mi formación desde niño y quienes con sus consejos y enseñanzas me han ayudado a salir adelante, especialmente a los Prof. Dinora Escobar, Edgar Enrique Prado, Luis Dardón, Lic. Omar Alexander Aldana Portillo, Lic. Oscar Morales, Lic. Moisés Cordón, Licda. Ana Dilia Peña, Lic. Angélica Perdomo y Lic. César Fernando Orellana Paiz.
- A mis amigos:** Muy en especial a Lic. Walter Velásquez, Lic. David Cordón Falla, Marvin Catalán, Ing. Ramiro Rodas, Beto Beltetón, Miguel Eguizabal, Jhonny Johnson, Ing. David Robles, Arturo Bardales, William Morales, Lic. Jaime Orellana, Darío Acevedo, Gustavo Ayala y Byron Orellana Veliz por su amistad y siempre estar pendientes de mi desarrollo profesional.
- A mis compañeros:** Por ese excelente trabajo en equipo y momentos inolvidables que juntos compartimos, muy en especial a: Oscar Rene Súchite Chacón, Edwin Mauricio García, Emanuel Súchite, Maura Oliva, Juan Fra y Luis Castañeda.

**Mi plan para tu futuro está lleno de esperanza (Jeremías 29.11)**

## Contenido

Resumen.....	i
Introducción.....	1
Capítulo 1	
Marco teórico.....	3
Capítulo 2	
Planteamiento del problema.....	17
2.1 Pregunta de investigación.....	18
2.2 Justificación.....	18
2.3 Objetivos	
2.3.1 Objetivo general.....	18
2.3.2 Objetivos específicos.....	18
2.4 Alcances y límites	
2.4.1 Alcances.....	19
2.4.2 Límites.....	19
Capítulo 3	
Metodología.....	21
3.1 Tipo de investigación.....	21
3.2 Sujetos.....	21
3.2.1 Personas.....	21
3.2.2 Unidades de análisis.....	21
3.3 Instrumentos.....	22
3.4 Procedimiento.....	22
3.5 Diseño de la investigación.....	22
Capítulo 4	
Aporte.....	24
4.1 Empresa.....	24
4.2 Universidad Panamericana de Guatemala.....	24
4.3 Guatemala.....	24

<b>Capítulo 5</b>	
<b>Análisis de resultados.....</b>	<b>25</b>
<b>Capítulo 6</b>	
<b>Resultados de la investigación.....</b>	<b>28</b>
<b>Capítulo 7</b>	
<b>Conclusiones.....</b>	<b>35</b>
<b>Capítulo 8</b>	
<b>Propuesta.....</b>	<b>36</b>
<b>Capítulo 9</b>	
<b>Fuentes de consulta.....</b>	<b>39</b>
<b>Capítulo 10</b>	
<b>Cronograma de trabajo.....</b>	<b>40</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>42</b>
<b>Anexo 1 Evaluación integral.....</b>	<b>43</b>
<b>Anexo 2 Diagnóstico.....</b>	<b>75</b>
<b>Anexo 3 Cuestionario dirigido a empleados de bodega.....</b>	<b>84</b>
<b>Anexo 4 Cuestionario dirigido a jefe de relaciones laborales.....</b>	<b>86</b>
<b>Anexo 5 Ejecución de la propuesta.....</b>	<b>88</b>

## **Resumen**

El presente estudio de investigación realizado en la bodega de la empresa "X", que trata sobre la rotación de personal se refiere de una manera muy general a lo que son las entradas y salidas del personal de la empresa, estos representan una problemática importante para las empresas y su desempeño.

El fenómeno de la rotación de personal impide el desarrollo y eficiencia de la organización, ya que, además de incurrir en gastos adicionales como gastos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y retiro, la productividad y eficiencia del área productiva de la empresa se ve afectada de manera significativa.

Es por ello que se hace necesario profundizar en detectar cuales son los factores que inciden en la rotación de personal y lo mas importante, el buscar la manera de que disminuyan, afianzando así a los colaboradores y la empresa a largo plazo.

El elemento más importante para una empresa o para un país, es la Productividad.

El elemento más importante para la productividad, es la Calidad.

El elemento más importante para la Calidad, es un Sistema de Calidad.

El elemento más importante para el Sistema de Calidad, son las Personas.

Sin duda uno de los aspectos más importantes y básicos para que una empresa pueda alcanzar un nivel de competitividad, es poder obtener una integración eficiente de las personas que en ella laboran con los recursos físicos y materiales necesarios.

Buscar continuamente la integración de las personas para el máximo aprovechamiento de sus capacidades, la satisfacción de las necesidades humanas y el mantenimiento de las relaciones cordiales entre todo el personal, ha sido una de las premisas que permite ser competitivos tanto en el ámbito nacional como en el ámbito internacional.

## **Introducción**

En la actualidad las empresas realizan grandes inversiones en tecnología, maquinaria, equipo, mejora de instalaciones e innovaciones en sus productos, pero como es de conocimiento general son las personas las que constituyen el recurso más valioso que tienen las empresas, por lo que hay que saber potenciarlo al máximo y es allí en donde se convierte en un reto el satisfacer sus necesidades, resulta necesario conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la empresa.

Cuando surge problemas en la estabilidad laboral en una empresa que afectan el desempeño de la misma hay que buscar los factores que inciden y que dan origen a una rotación excesiva de personal. Por lo general detrás de una rotación de personal existe una desmotivación, descontento e insatisfacción laboral que afecta la imagen y la rentabilidad de las empresas.

No solo el departamento de relaciones laborales es el responsable de velar por la permanencia de los colaboradores en la empresa, es un trabajo en conjunto con las diferentes jefaturas existentes el lograr disminuir la rotación de personal, ya que esta afecta considerablemente la calidad del servicio que se brinda a los clientes, afecta a la empresa económicamente ya que el proceso de selección y reclutamiento de personal requiere de tiempo y gastos que la empresa debe absorber, sumando a ello el conocimiento y capacitación que los colaboradores se llevan al momento de causar baja, el tema de la rotación de personal es de suma importancia analizar sus causas y con ello lograr disminuirlas.

El presente trabajo de investigación presenta un análisis de los factores que inciden en la rotación de personal en el departamento de bodega de la empresa "X". Basándose prácticamente en un marco teórico que se presenta en capítulo 1, en donde se puede encontrar diferentes definiciones y temas relacionados con la rotación de personal, parte muy importante del trabajo es el planteamiento del problema que incluye lo que son los objetivos, alcances y límites de la investigación. Este estudio comprende la investigación descriptiva, tomando

como base la observación directa dentro de la empresa X, realizando cuestionarios dirigidos y entrevistas con el Jefe de Relaciones Laborales y el personal de bodega.

Dentro del trabajo se incluyen los diferentes aportes que la investigación genera tanto para la empresa en donde se realizó la investigación, la universidad y para Nuestra querida y amada patria Guatemala.

Es de mucha importancia analizar los resultados presentados y compararlos con lo que indica el marco teórico en el capítulo 1, y a su vez observar los resultados a la entrevista y cuestionarios dirigidos a los sujetos de la investigación.

Las conclusiones de la investigación son el corazón de la investigación en conjunto con la propuesta presentada a la empresa "X" que ayudarán en mucho a disminuir la rotación de personal y así lograr ahorros considerables en los procesos que con lleva la entrada y salida de personal a la empresa. Por ello la importancia de retener al mejor talento en cada puesto de trabajo, logrando la permanencia de los colaboradores y crecimiento dentro de la empresa.

# Capítulo 1

## Marco teórico

A continuación se definen algunos conceptos con el fin de que el lector se familiarice con los términos utilizados en el documento.

### 1.1 Rotación de personal

Según indica Chiavenato (2000), uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de recursos humanos.

Sigue indicando el autor que el término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo.

Explica Hernández (2002), que la rotación de personal es el movimiento de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo. Los empleados tienen cierta tendencia para abandonar la empresa y el puesto de trabajo que ocupan para trabajar en otras instituciones o por otros motivos. Uno de los principales desafíos de la organización es retener a su personal.

Asimismo, Hernández (2002), indica que, lo más significativo para las empresas, es la salida de dinero en que tendrán que incurrir al ocupar de nuevo las plazas vacías. Cuando una institución tiene un alto nivel de rotación provoca descontento del personal y esto lo demuestran al no

desempeñar bien su trabajo y el desinterés ante sus tareas. Estos son factores que llevan a una baja en la producción y a la renuncia sin ningún motivo de los otros trabajadores.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal.

Según Mérida (2002), “Rotación de Personal” Recuperado 12.1.2009, [http://www.angelfire.com/ar2/k/planeamiento\\_y\\_desarrollo.htm](http://www.angelfire.com/ar2/k/planeamiento_y_desarrollo.htm). Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los recursos humanos.

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.

Además Robbins (2001), “la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento”.

Para Hernández (2002), los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo; y una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

Para el investigador rotación de personal es el índice que mide la cantidad de personal que egresa de la empresa en un periodo determinado, relacionándola con la cantidad actual de personal, para lo cual es necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros de personal deben ser compensados con nuevas admisiones, para mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere adecuadamente la compañía.

Existen un conjunto de teorías que se han encargado de indagar en el campo de la motivación, algunas han sido corroboradas a través de las investigaciones y otras no han sido totalmente comprobadas por lo que en este terreno todavía queda mucho por decir.

Manifiesta Mérida (2002), que las salidas de personal pueden ser por diversas causas, pero se puede agruparlas de la forma siguiente:

- Bajas biológicas son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas también denominadas bajas inevitables.
- Bajas socialmente necesarias.
- Bajas por motivos personales.
- Bajas por motivos laborales depende de la organización
- Bajas por decisión de la propia empresa

Sigue indicando el autor que las salidas que ponen de manifiesto una ineficiente gestión de los recursos humanos son las relacionadas con los motivos personales y laborales aunque en algunas de las organizaciones existe una tendencia a reflejar estas salidas como decisión del trabajador ocultando el verdadero motivo de las salidas, tergiversando así la situación real, en otros casos es el propio trabajador el que oculta el motivo real de su salida con el único fin de poder marcharse lo más rápidamente posible y de esta forma no perder el nuevo empleo que ha encontrado.

Explica Hernández (2002), que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial, la primera es la salida consumada ante lo cuál no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado, el segundo tipo de salida está relacionada con el deseo latente del trabajador de

marcharse el cuál no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que esa persona tiene.

## 1.2 Tipo de fluctuación o rotación laboral

Según Hernández (2002), la fluctuación laboral se divide en dos tipos que son: la fluctuación real y la fluctuación potencial, sirve como herramienta para comprobar las causas de por que el personal se retira de la organización.

- Fluctuación real: Puede tomar para su medición los registros de personal que existen en la organización.
- Fluctuación potencial: Presupone la utilización de encuestas o entrevistas, para ser detectada.

Si bien es importante conocer y medir la fluctuación real es más importante el estudio de la fluctuación potencial la cual en cualquier momento se convierte en una salida definitiva; por ello se dice que esta última tiene un carácter preventivo. El estudio de la fluctuación potencial pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización y conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja de la organización pues en la mayoría de los casos constituyen los más capaces y calificados.

## 1.3 Causas de terminación de relación laboral

Explica Cortés (2003), que un empleado puede terminar su relación laboral por alguna de las siguientes razones:

- Jubilación; el empleado deja de prestar sus servicios en la organización por haber alcanzado cierta edad y desea dejar de trabajar. En éste caso tiene derecho, si cumple con los requisitos legales, a que se le otorguen las prestaciones de la ley. Además, algunas empresas tienen planes privados de jubilación.

- **Renuncia:** El trabajador que voluntariamente sale de la organización, mediante la comunicación escrita en donde el trabajador manifiesta sus intenciones de dejar su puesto de trabajo, por diferentes causas.

- **Despido:** Causa de extinción de la relación laboral debida al desistimiento de emplear del empresario. Puede obedecer a distintas razones, si bien las legislaciones laborales modernas tienden a garantizar una mínima estabilidad en el empleo, restringiendo la facultad de despido, para la que suele exigirse una causa justa.

- **Terminación de contrato:** Cuando por mutuo acuerdo se firmó contrato por tiempo determinado u obra determinada, de acuerdo a las modalidades legales respectivas. Se da por terminada también la relación de trabajo por muerte del trabajador y por estar físicamente incapacitado para continuar prestando sus servicios.

#### 1.4 Causas por las que renuncia el personal

Según Gutiérrez (1999), dentro de las causas por las cuales renuncia el personal se encuentran las siguientes: mejorar el salario, matrimonio (sexo femenino), cambio de localidad, estudios, buscar mayor seguridad, dificultad de adaptación, malas relaciones, cambio de actividad y horario.

#### 1.5 Causas de los despidos del personal

Para Gutiérrez (1999), existen diversas causas por las cuales despiden a los trabajadores de una organización, entre las que se cuentan las siguientes:

- **Despido disciplinario:** Se fundamenta en el incumplimiento previo del trabajador, como faltas repetidas e injustificadas de asistencia o puntualidad, ofensas verbales o físicas al empresario, a los compañeros de trabajo o a los familiares que convivieran con uno u otros, indisciplina o desobediencia, proceder contrario a la buena fe, abuso de confianza, disminución

continuada e intencionada del rendimiento normal o pactado, y embriaguez habitual o toxicomanía.

- Despido por circunstancias objetivas: Se produce por ineptitud del trabajador, falta de adaptación a las modificaciones técnicas operadas en su puesto de trabajo o amortización necesaria del mismo, o faltas de asistencia al trabajo, aún las justificadas.
- Despido por fuerza mayor: Es aquél que viene determinado por incendio, terremoto o el cierre de la empresa, por crisis económica o causa tecnológica. También lo es aquél que implique la cesación de la industria, comercio o servicio.

### 1.6 El índice de rotación de personal

Para Sherman y Bohlander (1994) es el indicador que se utiliza para medir o establecer en términos porcentuales, el movimiento de empleados que existe dentro de una organización o bien la salida de los mismos hacia otras empresas o instituciones, en un año. En la mayoría de casos, el índice de rotación del personal muestra el nivel de moral en el trabajo en una empresa ya que de este depende en gran parte la integración y ajuste del factor humano. Una organización sana tienen siempre un índice de rotación del personal bajo.

Indica Chiavenato (2000), el cálculo del índice de rotación de personal se basa en el volumen de entradas y salidas de personal con relación a los recursos humanos disponibles en determinada área de la organización, dentro de un cierto periodo, y en términos porcentuales. Además, manifiesta que el índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al número promedio de empleados.

Según Chiavenato (2000), cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas, no se consideran las admisiones (entradas) en el cálculo del índice de rotación de personal, sino sólo las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{EM}$$

Donde:

D = desvinculaciones

EM = promedio efectivo en el periodo

Por su carácter parcial, esta ecuación puede ocultar los resultados, por no considerar el ingreso de recursos humanos que fluyen hacia adentro de la organización, alterando el volumen de los recursos humanos disponibles.

Sigue indicando el autor que, un índice de rotación de personal igual a cero no ocurre en la práctica ni sería conveniente, pues indicaría un estado de parálisis total de la organización. Por otra parte, tampoco sería conveniente un índice de rotación de personal muy elevado, ya que implicaría un estado de fluidez y entropía de la organización, que no podrá fijar ni asimilar de manera adecuada sus recursos humanos. El índice de rotación ideal sería el que permitiera a la organización retener a su personal de buen rendimiento, reemplazando a los empleados que muestran en su desempeño distorsiones difíciles de corregir en un programa factible y económico.

### 1.7 Diagnóstico de las causas de rotación de personal

Chiavenato (2000), como ocurre con los sistemas, la organización tiene uno o varios objetivos por alcanzar. El sistema es eficaz en la medida en que alcanza esos objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo. Uno de los principales problemas presentes en la administración de un sistema es medir y evaluar exactamente su funcionamiento a través de resultados y de la adecuada utilización de sus recursos. En la medida en que los resultados de un sistema no sean satisfactorios, que sus recursos no se utilicen de manera adecuada, deben efectuarse ciertas intervenciones orientadas a corregir los inconvenientes y ajustar su funcionamiento.

Lo ideal sería crear un subsistema de control automático (feedback) capaz de almacenar, procesar y recuperar las informaciones acerca del funcionamiento del sistema, que permitiera diagnosticar los correctivos y ajustes necesarios y evaluar la efectividad de los mismos para mejorar el desempeño del sistema.

Continua indicando Chiavenato que la rotación de personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o 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 y/o externos de la organización.

Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc.

Entre los fenómenos internos que ocurren en la organización, Chiavenato menciona los siguientes:

- La política salarial de la organización
- La política de beneficios sociales
- El tipo de supervisión ejercida sobre el personal
- Las oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización
- El tipo de relaciones humanas existentes dentro de la organización
- Las condiciones físicas del ambiente de trabajo
- La moral del personal de trabajadores
- La cultura organizacional de la empresa
- La política de reclutamiento y selección de recursos humanos
- Los criterios y programas de entrenamiento de los recursos humanos
- La política disciplinaria de la organización
- Los criterios de evaluación del desempeño
- El grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

Chiavenato (2000), la información correspondiente a estos fenómenos internos y externos se obtiene mediante entrevistas de retiro efectuadas con las personas que se desvinculan, para diagnosticar las fallas y corregir las causas que están provocando el éxodo de personal. Entre los fenómenos internos causantes de retiros están casi todos los ítems que hacen parte de una política

de recursos humanos. Cuando esta política es inadecuada, genera una actitud en el personal, que predispone a su retiro de la organización.

Uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos, no sólo es la permanencia del personal en la organización, sino también su participación efectiva.

Las informaciones obtenidas a través de las entrevistas de retiro y de otras fuentes permiten hacer un análisis situacional de la organización y de su ambiente y, por consiguiente, una evaluación de los efectos de la política de recursos humanos desarrollada por la organización, determinando los cambios necesarios, con el propósito de impulsar nuevas estrategias que permitan remediar sus efectos sobre la rotación de personal, según lo indica Chiavenato.

### 1.8 Determinación del costo de rotación de personal

Chiavenato (2000), si el sistema es eficaz en alcanzar los objetivos para los cuales fue construido, es importante saber cómo se utilizan los recursos disponibles para alcanzarlos, es decir, conocer la eficiencia en la aplicación de dichos recursos. El sistema que economiza sus recursos sin sacrificar los resultados y objetivos alcanzados, tiene mayores posibilidades de ganar continuidad y permanencia. Desde luego, uno de los muchos objetivos de todo sistema es su autodefensa y su supervivencia.

Además indica que uno de los problemas que afronta el ejecutivo de recursos humanos en una economía competitiva es saber en qué medida vale la pena, por ejemplo, perder recursos humanos y mantener una política salarial relativamente conservadora y “económica”. Muchas veces, en el mantenimiento de una política salarial restrictiva el flujo continuo de recursos humanos a través de una elevada rotación de personal puede resultar mucho más costoso. Por tanto, se trata de evaluar la alternativa más económica. Saber hasta qué nivel de rotación de personal puede una organización soportar sin verse muy afectada es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos y sus intereses básicos.

Para Chiavenato los costos de la rotación de personal: son los costos relacionados directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro.

- Costo de reclutamiento y selección
- Costo de registro y documentación
- Costo de capacitación e ingreso
- Reflejos en la actitud del personal
- Costo extra laboral

## 1.9 Como combatir la rotación de personal

Según Cortés (2003), la rotación de personal es un problema latente en todas las empresas, ni un programa de incentivos, inducción, adecuado al clima organizacional o políticas salariales evitara que ese problema cese, lo único que se puede hacer es controlarlo para que no crezca y se salga de control.

Sigue indicando, Cortés (2003), “las empresas no pueden intervenir en las causas externas como la oferta y la demanda del recurso humano, pero sí en las internas: como cultura organizacional, política salarial e incentivos laborales”. Las pequeñas y medianas empresas tienen más riesgo a enfrentar problemas de este tipo, ya que las personas se dirigirán a las instituciones grandes por la reputación que estas poseen dentro del mercado.

Por lo tanto para poder combatir la rotación de personal es necesario en primer lugar, elaborar un cuestionario y revisar el historial del trabajador, los resultados que ha obtenido en las evaluaciones de rendimiento y su trayectoria profesional dentro de la empresa. Cuanto más se sepa sobre él, más fácil será realizar la entrevista. El colaborador está haciéndole un favor. Es conveniente expresarle agradecimiento.

Para Cortés la entrevista de salida es para obtener información, por lo que la mayor cantidad del tiempo debe hablar el empleado; es por esto que el cuestionario debe de ir acompañado de la entrevista. Creando un clima agradable que facilite la comunicación y el desarrollo de la entrevista.

Lo que se debe evitar es defender y justificar a la empresa. El objetivo es saber cómo se ha encontrado el trabajador en la organización y no explicarle ni hacerle ver por qué se tomaron ciertas decisiones.

Indica el autor que lo normal es que una empresa trate de conservar el bien máspreciado de que dispone, que es su personal, donde ha invertido considerables cantidades en su formación e integración a la empresa y de cuya colaboración, capacidad e imaginación depende de gran medida la futura marcha del equipo de trabajo.

Por lo que, se ha de tener presente que existen varios factores que influyen en la rotación, como: fuentes de contratación del personal, asignación de puestos de trabajo, condiciones ambientales, horarios, jornadas de trabajo, ambiente laboral y salarios justos. Todos ellos se tienen que mantener presentes, analizarlos y dentro de los límites deseables para que este problema no crezca.

## 1.10 Instrumentos de apoyo en la rotación de puestos

- La Entrevista

Afirma Quiroga (2002), que la entrevista es un diálogo sostenido, entre dos o más personas, con un propósito definido, y no por el sólo hecho de conversar. Supone una correspondencia mutua entre las partes, y consiste en palabras, gestos, posturas, y otros conectores comunicacionales. La entrevista también puede utilizarse en otras situaciones, por ejemplo: dar a conocer los resultados de la evaluación de desempeño, medir la satisfacción, medir la motivación y contratar a personal nuevo.

- Entrevista de desvinculación laboral

Cortés (2003), dice que es la herramienta que permite a ambas partes conocer distintos aspectos de interés para el trabajador que deja la empresa, como para la empresa para detectar las causas de la renuncia del trabajador.

Conviene llevar un control estadístico de las causas de renuncia del personal, para lo cual puede implementar el método de entrevista de salida. Esto permite investigar a fondo las causas reales que es posible hayan influido en la decisión de renuncia.

Indica Cortés, que es importante realizar esta entrevista, ya que en ella el empleado expresará libremente las causas de su retiro, ofrece a la empresa información del empleado desde el ingreso a la empresa, desarrollo personal, hasta la fecha de su retiro.

Asimismo expresa lo que piensa de la empresa, el grupo de trabajo, y la misma puede completarse con la opinión de su jefe inmediato y de sus compañeros, también es posible que al realizar la entrevista antes de que el empleado se retire de la empresa, se retenga el empleado siempre que ello no tenga consecuencias negativas.

La situación de cambio laboral es en sí misma generadora de ansiedades y angustias intensas, sea este cambio producido por una decisión particular o una decisión ajena a uno.

Para Quiroga (2002), una política de desvinculación laboral, es tan importante como la política de selección de personal. Son momentos extremos en la vida laboral de un trabajador en relación con una empresa.

La buena conducción y la desvinculación, son ante todo un problema de la organización, cuya responsabilidad debe ser compartida entre la línea y el área de recursos humanos. Según el autor algunas organizaciones solo aplican la entrevista de retiro a los empleados que dimiten por iniciativa propia. Otras, la aplican indistintamente a todos los empleados que se desvinculan, tanto a los que deciden retirarse como a los que son despedidos por motivos de la organización. Por lo que éstas deberán implementar políticas de recursos humanos orientadas a que el momento de la desvinculación sea para el trabajador lo menos traumático posible.

Indica Mérida (2002), que dentro de los datos importantes que se obtienen de la entrevista de salida son: Causas de la salida, nivel de moral del trabajo en la organización, trato personal de los

superiores, necesidades de capacitación, deficiencias de la organización en general, nivel de preparación actual y técnicas de personal que egresa. Constituye un control sobre el funcionamiento de recursos humanos, por una parte, y por otra, sobre las relaciones que sostienen los supervisores y jefes con los subordinados.

- **Desvinculación laboral por voluntad del trabajador (entrevista de salida)**

Manifiesta De la Torre (1998), la entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización y sirve además, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el éxodo de personal. Cuando las políticas de recursos humanos son inadecuadas, predisponen al personal a retirarse de la organización.

La opinión del empleado en este tipo de entrevista refleja su percepción de la situación y permite identificar los problemas existentes y las posibles disonancias que causan la rotación de personal.

Para el autor esta entrevista la realiza el departamento de recursos humanos y está dirigida a descubrir información sobre el puesto o asuntos relacionados que podrían ofrecer a la empresa un mejor discernimiento de porqué el empleado abandona la compañía.

A franqueza del individuo en la entrevista es cuestionable en los aspectos que le disgustaron de la compañía, para no causar problemas que podrían surgirle cuando necesite referencias para un nuevo puesto.

La clase de información que se puede esperar de las entrevistas de salida, es cuestionable, por consiguiente, lograr información sobre un problema real durante esta entrevista podría requerir de excavación más profunda.

- **Desvinculación laboral por decisión de la empresa**

Para De la Torre (1998), despedir a un empleado es una de las tareas más difíciles a las que la gerencia se enfrenta en el lugar de trabajo. El empleado despedido aunque advertido en muchas ocasiones anteriores - con frecuencia reaccionará con total incredulidad o aún con violencia.

En la desvinculación laboral por decisión de la empresa no se necesita de una entrevista final, ya que se sabe la causa de por que se despide al trabajador.

## Capítulo 2

### Planteamiento del problema

El compromiso para administrar la carrera y las habilidades de la gente para beneficio de las organizaciones y de los empleados mismos es otra de las habilidades fundamentales de una administración moderna. También es importante el proveer información amplia, precisa, oportuna, confiable y actualizada, de tal forma que ayude a los administradores a servirse de esta y a los servidores públicos a tener claridad y transparencia de su trayectoria en el gobierno.

Atraer y retener los mejores talentos trabajando en la mejor empresa o institución requiere de administrar no solo los salarios sino una oferta completa de beneficios como un elemento competitivo. La tecnología juega hoy día un papel relevante al permitir y facilitar la comunicación con los empleados y prospectos mediante la Internet.

La empresa X, debido al crecimiento que ha tenido en los últimos años en el mercado, ha permitido la apertura de nuevas rutas de distribución; desarrollando y lanzando nuevos productos al mercado, teniendo que reforzar el departamento de bodega con más personal y alargando considerablemente las jornadas de trabajo, volviéndolas muy extensas lo que provoca un alto grado de rotación de personal que cada día va en constante aumento.

Lo anterior se refleja en que la mayoría del personal no cuenta con un medio de transporte propio, existe agotamiento físico en las jornadas de trabajo, ya que son los siete (7) días de la semana, además existen preferencias de los jefes al organizar los turnos de trabajo, así también cuando existen faltantes de inventarios sin determinar la causa se les cobra a los colaboradores.

Por todo lo antes descrito, se hace necesario controlar la rotación de personal en la bodega de la empresa X, para que no se siga afectando la rentabilidad de la empresa.

De continuar con ésta problemática la empresa X, corre el riesgo de no brindar el servicio necesario que los clientes internos necesitan y con ello afectar el servicio al cliente en el punto de venta que causaría los atrasos en la salida de las rutas al mercado.

En base a lo anterior se define la pregunta siguiente:

## 2.1 Pregunta de investigación

¿Qué beneficios obtendría la empresa X, al disminuir la rotación de personal en el departamento de bodega?

## 2.2 Justificación

El servicio que el departamento de bodega brinda a la fuerza de ventas y a los transportistas últimamente ha disminuido en la calidad del mismo, ya que constantemente los clientes se quejan y solicitan apoyo a sus jefes para que se les dé mayor atención, por ello los vendedores salen tarde a realizar su labor de ventas y por ende los medios de transporte no se aprovechen al máximo para enviar producto a las diferentes bodegas y a ello se le debe de agregar las diferencias diarias que se tienen a la hora de realizar el cuadro de bodega que conlleva al pago de horas extras adicionales y afectar la rentabilidad de la empresa.

## 2.3 Objetivos

### 2.3.1 Objetivo general

Determinar los factores que inciden en la rotación de personal en el departamento de bodega de la empresa X.

### 2.3.2 Objetivos específicos

- Identificar en que turnos de trabajo es en donde más rotación de personal se tiene en el departamento de bodega de la empresa X.
- Programar actividades recreativas en donde los colaboradores participen con sus familias.

- Analizar las capacitaciones que necesitan los jefes de bodega de la empresa X, para mejorar la programación de turnos y el trato hacia sus empleados.
- Proponer a la empresa X, un plan de financiamiento para que los empleados puedan optar a la compra de un medio de transporte.

## 2.4 Alcances y límites

### 2.4.1 Alcances

Dentro de los alcances podemos mencionar los siguientes:

#### ✓ Espacial

La presente investigación se realizó en el departamento de bodega de la gerencia de logística de la empresa X, ubicada en el kilómetro 121.5 de la carretera al atlántico en el municipio de Teculután departamento de Zacapa, quienes son los responsables del almacenaje de producto, carga y descarga de las diferentes rutas de distribución y atención a los transportistas que abastecen las diferentes bodegas de la región Norte.

#### ✓ Temporal

La presente investigación se realizó en el periodo comprendido del 3 de Noviembre 2008 al 13 de Agosto 2009.

#### ✓ Teórica

El proyecto de investigación, se realizó tomando en cuenta la bibliografía de los autores siguientes: Chiavenato, Hernández, Mérida, Gutiérrez, Sherman y Bohlander

### 2.4.2 Límites

Las limitaciones de esta investigación es la escasa información sobre el tema que posee el departamento de relaciones laborales sobre las causas de rotación de personal del departamento

de bodega. Además no se tuvo acceso a la bajas del personal (entrevista de salida) para conocer los motivos de las bajas. Así también no se utilizó el nombre real de la empresa ya que se considera confidencial y el no poder manejar los datos numéricos de rotación de personal y número de colaboradores.

## Capítulo 3

### Metodología

#### 3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva, la que Hernández, Fernández y Baptista (2003, p. 119), definen como “Aquella que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”.

#### 3.2 Sujetos de investigación

##### 3.2.1 Personas

Los sujetos de estudio que se tomaron en cuenta en la investigación son los siguientes:

- Jefe de Relaciones Laborales (1)
- Jefe de bodega (2)
- Estibador de bodega (2)
- Vista de bodega (2)
- Operador de montacargas (2)
- Digitador de bodega (1)
- Piloto de pista (1)

##### 3.2.2 Unidades de análisis

Para llevar a cabo la investigación se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- Tarjetas de control y salida de personal
- Reportes de horas extras
- Presentaciones mensuales de la gerencia de relaciones laborales
- Expedientes de colaboradores

### 3.3 Instrumentos

Para lograr recopilar la información se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Entrevista y cuestionario dirigido al Jefe de Relaciones Laborales de la empresa “X”
- Cuestionario dirigido a los empleados de bodega de la empresa X, que consta de 10 preguntas cerradas

### 3.4 Procedimiento

Durante la presente investigación las etapas que se realizaron fueron las siguientes:

- Se solicitó la autorización a la gerencia general de la empresa X, para llevar a cabo la investigación.
- Se recopiló de información sobre el tema de rotación de personal a través de libros, consultas de páginas de Internet.
- Se elaboró el cuestionario de la investigación.
- Se realizó una prueba del cuestionario elaborado, al asistente de la gerencia de logística de la empresa X, logrando con ello corregir algunas preguntas en su redacción y eliminado dos que se encontraban duplicadas.
- Se concertaron citas con el Jefe de Relaciones Laborales y empleados de bodega de la empresa X, para llevar a cabo la entrevista y cuestionario.
- El tiempo utilizado para realizar la entrevista a cada sujeto fue de 30 minutos.
- Se realizó un análisis FODA del departamento de bodega y relaciones laborales de la empresa X.
- Se tabuló la información de las entrevistas realizadas en una hoja de Excel con el propósito de analizarla y encontrar los elementos más relevantes de la investigación.
- Se elaboraron gráficas con el análisis respectivo de las respuestas obtenidas.

### 3.5 Diseño de la investigación

La presente investigación se llevó a cabo de forma documental, se consultaron textos, documentos e Internet, que fue la base para establecer la investigación teórica y en base a la observación en el puesto de trabajo en los diferentes turnos y entrevistas realizadas se detectaron

las causas y ya con lo anterior proponer medios de solución a los problemas detectados. Logrando con esto conocer a fondo lo que incide en el alto índice de rotación de personal que se tiene en el departamento de bodega de la empresa X.

## Capítulo 4

### Aporte

#### 4.1 Empresa

Contribuir a que los trabajadores permanezcan por mucho tiempo dentro de la empresa y con ello disminuir costos en el proceso de selección, reclutamiento e inducción de personal, y asegurar que el departamento de bodega de la empresa X, brinde un servicio de calidad, al menor costo posible a sus clientes.

#### 4.2 Universidad Panamericana de Guatemala

Con este tipo de investigaciones y aporte a las empresas, demostrar la calidad y nivel que poseen los egresados de esta casa de estudios.

Que sirva de guía a los estudiantes futuros de la Universidad Panamericana de Guatemala que dentro de su Práctica Empresarial Dirigida (PED) trabajen en el tema de rotación de personal.

#### 4.3 Guatemala

Mediante el apoyo a las empresas que brinda la Universidad Panamericana con estas investigaciones, consolidar y afianzar a las empresas en el mercado y con ello generar más fuentes de empleo en la región Norte de Guatemala, contando con un recurso humano que permanezca por mucho tiempo en las empresas siendo un socio estratégico para el alcance de los objetivos. Y a las empresas que tengan los mismos inconvenientes que les sirva de guía para disminuir la rotación de personal que afecta considerablemente el clima laboral y la rentabilidad de las empresas.

## Capítulo 5

### Análisis de resultados

Para llevar a cabo la presente investigación se realizó un cuestionario y entrevista al Jefe de Relaciones Laborales de la empresa X, y un cuestionario dirigido a los empleados de la bodega de la empresa X, con el objetivo de conocer a fondo lo que es la rotación de personal en el departamento de bodega, información de suma importancia que sirvió para analizar la problemática que perjudica la calidad del servicio que este departamento brinda a sus clientes internos; también afecta considerablemente la labor de la fuerza de ventas en el mercado, así como los gastos innecesarios que la empresa incurre, afectando los índices de rentabilidad deseados.

En base a los resultados obtenidos se puede establecer lo siguiente:

Explica Hernández (2002), que la rotación de personal es el movimiento de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo. Los empleados tienen cierta tendencia para abandonar la empresa y el puesto de trabajo que ocupan para trabajar en otras instituciones o por otros motivos. Uno de los principales desafíos de la organización es retener a su personal. ". En base a la investigación se pudo constatar que la bodega de la empresa no esta reteniendo a su personal debido a las extensas jornadas de trabajo y los diferentes turnos de trabajo existentes que son en jornada nocturna.

Según Mérida (2002), "Rotación de Personal" Recuperado 12.1.2009, [http://www.angelfire.com/ar2/k/planeamiento\\_y\\_desarrollo.htm](http://www.angelfire.com/ar2/k/planeamiento_y_desarrollo.htm). Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección. Según los resultados de la investigación existe mala



programación en los turnos de trabajo y preferencia de parte de los jefes de bodega para algunos trabajadores.

Para Hernández (2002), los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo; y una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando. Al comparar esta información con la realidad de la empresa X, se ve que en la región hay empresas que brindan servicio de transporte a sus trabajadores y esto no lo perciben en la empresa X.

Explica Cortés (2003), que un empleado puede terminar su relación laboral por alguna de las siguientes razones: Renuncia: el trabajador que voluntariamente sale de la organización, mediante la comunicación escrita en donde el trabajador manifiesta sus intenciones de dejar su puesto de trabajo, por diferentes causas. Al analizar los resultados que influyen para que el personal se vaya de la empresa X, encontramos que no tienen mucho tiempo para poder compartir con su familia.

Según Gutiérrez (1999), dentro de las causas por las cuales renuncia el personal se encuentran las siguientes: mejorar el salario, matrimonio (sexo femenino), cambio de localidad, estudios, buscar mayor seguridad, dificultad de adaptación, malas relaciones, cambio de actividad y horario. En base a la investigación los colaboradores indican que no ven crecimiento dentro de la empresa y que no tienen posibilidades de continuar con sus estudios, ya que por lo regular laboran todos los días de la semana y en jornada nocturna.

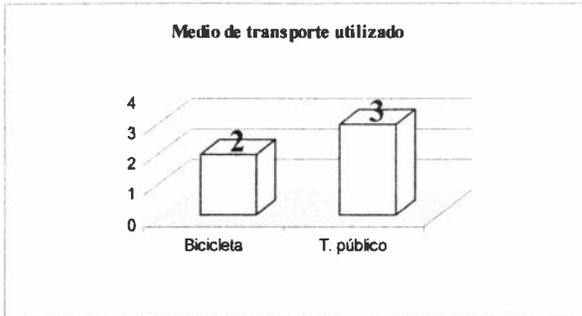
Chiavenato (2000), la información correspondiente a estos fenómenos internos y externos se obtiene mediante entrevistas de retiro efectuadas con las personas que se desvinculan, para diagnosticar las fallas y corregir las causas que están provocando el éxodo de personal. Entre los fenómenos internos causantes de retiros están casi todos los ítems que hacen parte de una política de recursos humanos. Cuando esta política es inadecuada, genera una actitud en el personal, que predispone a su retiro de la organización. Al ver los resultados de la investigación se puede decir

que es de suma importancia el que el departamento de relaciones laborales lleve a cabo la entrevista de salida a todas las bajas de la empresa X, para ver a fondo las causas que lo originan. Según Cortés (2003), la rotación de personal es un problema latente en todas las empresas, ni un programa de incentivos, inducción, adecuado al clima organizacional o políticas salariales evitaran que ese problema cese, lo único que se puede hacer es controlarlo para que no crezca y se salga de control. Al realizar la investigación los colaboradores comentan que les gusta el trabajo que realizan y se sienten cómodos en la empresa.

## Capítulo 6

### Resultados de cuestionario dirigido a trabajadores de bodega de la empresa X

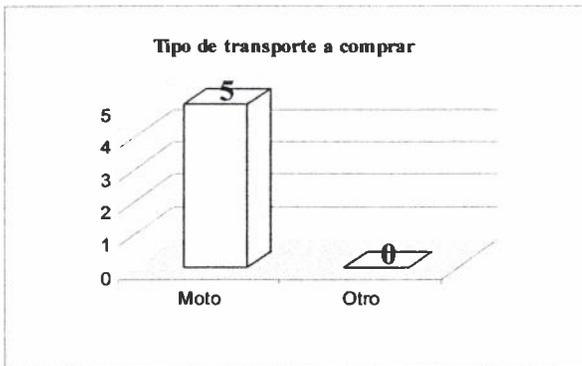
Gráfica No. 1



Fuente: Elaboración propia

Al analizar los resultados de la gráfica anterior dos personas indican que utilizan bicicleta y tres comentan que hacen uso del servicio de transporte público para trasladarse a sus labores diarias.

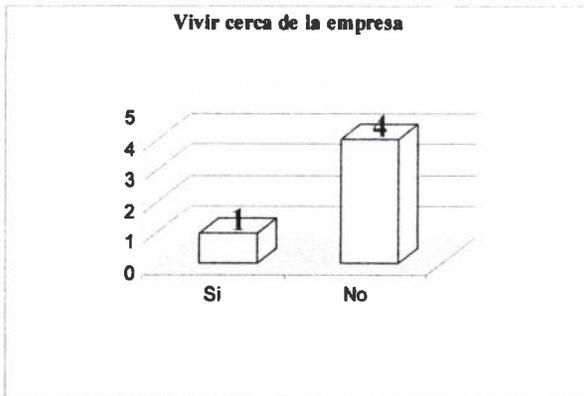
Gráfica No. 2



Fuente: Elaboración propia

Luego de ver la gráfica anterior resulta que las cinco personas están interesadas en comprar una moto para trasladarse de sus residencias a la empresa

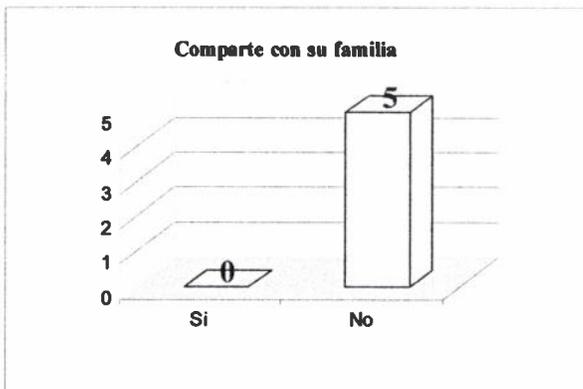
**Gráfica No. 3**



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la gráfica anterior una persona esta interesada en venirse a vivir cerca de la empresa y cuatro personas comentan que no les interesa.

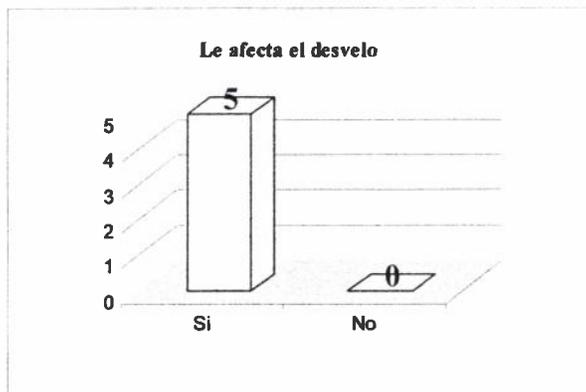
**Gráfica No. 4**



Fuente: Elaboración propia

De conformidad con la gráfica anterior las cinco personas indican que las jornadas de trabajo no les permiten compartir con sus familias.

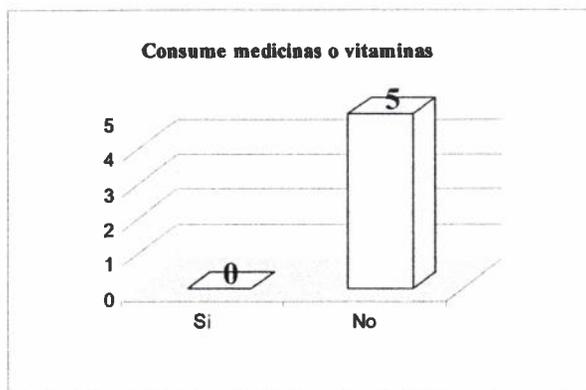
Gráfica No. 5



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica anterior las cinco personas comentan que el desvelo les afecta cuando se les programa en el turno nocturno.

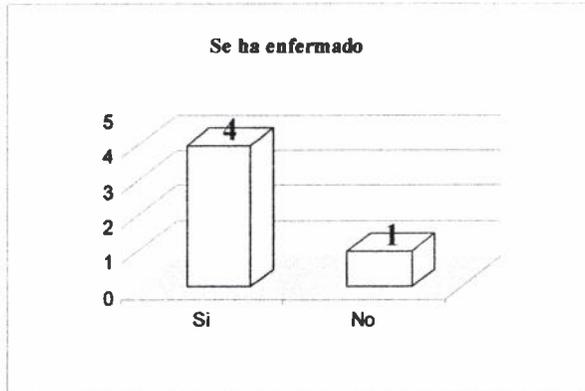
Gráfica No. 6



Fuente: Elaboración propia

Según la gráfica anterior demuestra que cinco personas indican que no consumen medicinas o vitaminas para compensar el agotamiento físico.

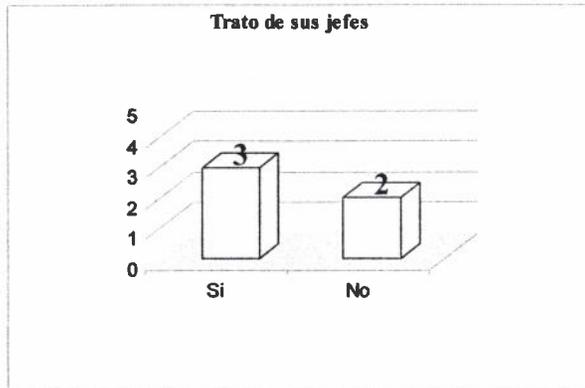
**Gráfica No. 7**



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la gráfica anterior cuatro personas comentan que se han enfermado últimamente y una que no ha sufrido ninguna enfermedad

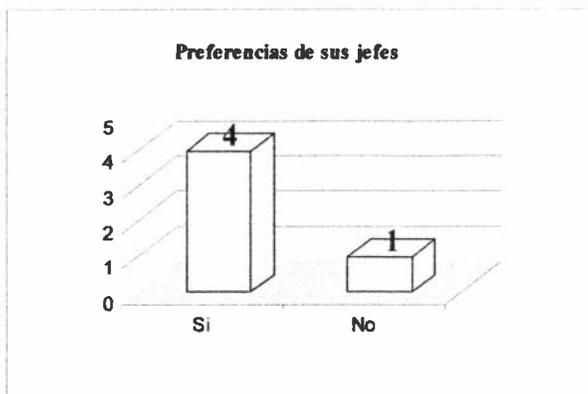
**Gráfica No. 8**



Fuente: Elaboración propia

Los resultados plasmados en la gráfica anterior 3 personas indican que reciben un buen trato de sus jefes inmediatos y 2 personas nos comentan que no reciben buen trato.

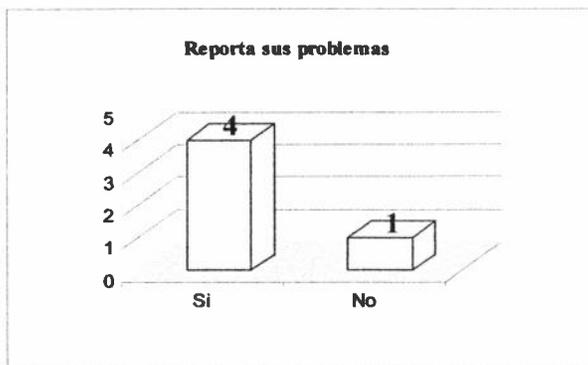
Gráfica No. 9



Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior nos dice que cuatro personas consideran que sus jefes inmediatos tienen preferencias con algunos de sus compañeros y una persona indica que no hay preferencias.

Gráfica No. 10



Fuente: Elaboración propia

Al analizar los resultados de la gráfica anterior demuestra que cuatro personas indican que cuando tienen problemas con sus jefes inmediatos y compañeros de trabajo avisan al departamento de relaciones laborales y una persona indica que no informa.

**Resultado de la entrevista dirigida al Jefe de Relaciones Laborales de la empresa X.**

<b>Cédula de la entrevista No. 1</b>			
Empresa: X			
Fecha: 18-4-2009		Asesor: Jorge Antonio Orellana Pinto	
Persona entrevistada: Señor: Luis Eduardo Esquivel		Departamento: Recursos humanos	Puesto: Jefe de Relaciones Laborales

**RESULTADOS DE LA ENTREVISTA**

1. ¿Podría la empresa brindar el servicio de transporte a los empleados de bodega?  
sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ **X** ¿Por qué? No se cuenta con el presupuesto necesario.
  
2. ¿Qué medio de transporte considera que se adapta a las necesidades de los colaboradores?  
Bicicleta \_\_\_ **Moto** **X** \_\_\_ Automóvil \_\_\_ Pick up \_\_\_\_\_
  
3. ¿Está dispuesta la empresa a brindar financiamiento para la compra del medio de transporte a sus empleados?  
a. sí \_\_\_ **X** \_\_\_ no \_\_\_\_\_
  
4. ¿Puede la empresa invertir en la construcción de un albergue interno para que al finalizar la jornada los empleados duerman en lo que amanece?  
sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ **X** ¿Por qué? No se cuenta con el presupuesto respectivo
  
5. ¿Puede la empresa alquilar una casa cerca de la empresa para uso de los empleados que salen tarde de su trabajo?  
sí \_\_\_ **X** \_\_\_ no \_\_\_\_\_ ¿Por qué? Pero debe de contemplarse en el presupuesto del próximo año.

6. ¿Cuenta con presupuesto para la compra de medicinas y vitaminas que ayuden al empleado al agotamiento físico)

sí  no  ¿Por qué? Solo es de ver que medicina es

7. ¿Hay posibilidades de contratar personal adicional para programar los descansos del personal los fines de semana?

sí  no  ¿Por qué? No quedo presupuestado

8. ¿Lleva control de las quejas de los empleados de bodega por el trato que reciben de los jefes de bodega?

sí  no  ¿Por qué? Se retroalimenta a los gerentes

9. ¿Existen planes de capacitación para los jefes de bodega?

sí  no  ¿Por qué? Se elaboran los planes de común acuerdo con las gerencias de cada departamento

10. ¿Los empleados que contrata en que área residen?

rural  urbana  ambos

11. ¿Tiene registro de las ausencias y suspensiones de los empleados?

sí  no

## Capítulo 7

### Conclusiones

- De los tres turnos de trabajo, el turno nocturno comenta el personal de bodega de la empresa X, que causa baja, es el que más les afecta por las jornadas extensas de trabajo, agotamiento físico y desvelo, es por ello que toman la decisión de retirarse de la empresa.
- No existen programas de actividades culturales y deportivas en donde se integren a los trabajadores y sus familias.
- Delegar la programación de los diferentes turnos de trabajo al coordinador de logística y ya cuando se haya retomado el control y la satisfacción del personal trasladarlo a los jefes de bodega.
- Reforzar con cursos de capacitación a los jefes de bodega en los temas de liderazgo y trabajo en equipo y el buen trato con sus colaboradores.
- Que la empresa brinde financiamiento por medio de la caja de ahorro a sus colaboradores para la compra de motocicletas, logrando con ello que el personal llegue temprano a sus labores y retorne en tiempo a su hogar y así poder compartir más tiempo con su familia.

## Capítulo 8

### Propuesta

En un ambiente tan competitivo las empresas necesitan de los clientes, proveedores y consumidores para alcanzar sus volúmenes de venta, a la vez es necesario contar con un recurso motivado y comprometido que sirva como un pilar fundamental para el alcance de los objetivos, misión y visión de la empresa.

Uno de los objetivos del departamento de recursos humanos es velar por que los colaboradores permanezcan durante mucho tiempo en la organización, contribuyendo muy de cerca para el éxito de la empresa buscando ser rentables en todas las operaciones.

#### 8.1 Producto a entregar

Luego de realizar la entrevista inicial con el Jefe de Relaciones Laborales, y de obtener los resultados de la encuesta realizada al personal de bodega de la empresa X, se propone a la gerencia de logística y relaciones laborales. **“Determinar las causas que originan la rotación de personal en el departamento de bodega y buscar acciones que logren la permanencia del personal por muchos años dentro de la empresa”** garantizando con ello ahorros considerables en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

### 8.2 Objetivos

#### 8.2.1 Objetivo general

Determinar las causas que llevan a los trabajadores de bodega a retirarse de la empresa X, y como lograr contrarrestar la rotación de personal, garantizando la permanencia de los colaboradores.

#### 8.2.2 Objetivos específicos

- Proveer o financiar de un medio de transporte a los empleados.
- Mejorar la seguridad del empleado al ingresar o salir de sus labores.
- Implementar un turno de trabajo adicional.
- Realizar actividades en conjunto con los colaboradores y sus familias
- Proveer de medicamentos adecuados para el turno nocturno.

- Recursos

- ✓ Humanos

El gerente de logística de la empresa X, es el responsable de la ejecución de la presente guía; y trabajará en conjunto con el Jefe de Relaciones Laborales.

- ✓ Materiales

Para implementar ésta propuesta se necesitarán de útiles de oficina, entre ellos: Hojas de papel Bond, fólder, fastener, tóner para impresora, equipo de cómputo y encuadernar dicho manual.

- ✓ Físicos

El trabajo de la investigación y la presentación de los resultados obtenidos será el salón de reuniones de la empresa X,

- ✓ Financieros

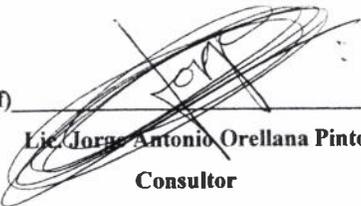
El presupuesto para la ejecución de la presente propuesta, incluye los siguientes gastos

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Costo uni. Quetzales	Total en Quetzales
Tinta para impresora	Impresión de documentos	1	250.00	250.00
Papel bond tamaño carta	Impresiones	1	44.00	44.00
Empastado	Empastado del trabajo	1	30.00	30.00
Pago de Internet	Consultas generales	20 horas	8.00	160.00
Almuerzo para la presentación final	Para agregar cada descripción del puesto de trabajo	6	50.00	300.00
<b>Total</b>				<b>Q.784.00</b>

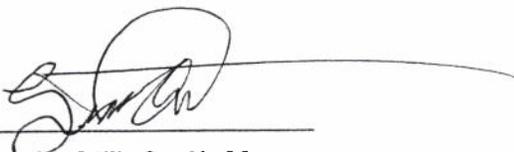
Fuente: Elaboración propia

**Firmas de aceptación:**

En aceptación de ambas partes a los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en el municipio de Teculután del departamento de Zacapa, 20 días del mes de junio del 2009

(f)   
**Lic. Jorge Antonio Orellana Pinto**  
**Consultor**  
**Universidad Panamericana**

(f)   
**Lic. David Arturo Cordón Falla**  
**Gerente de logística**  
**Empresa X**

(f)   
**Lic. Sandra Odilia Catalán Moreno**  
**Gerente de relaciones laborales**  
**Empresa X**

## Capítulo 9

### Fuentes de consulta

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª. Ed) Colombia: McGraw Hill.

Cortés, T. (2003). *Ventas Fiscales*. 1ra. Ed. México: Editorial Mc Graw Hill.

De la Torre, H. (1998) *Comunicaciones Eficaces*. En Revista Mercado. Conceptos y Herramientas de Management.

Gutiérrez, J. (1999). *Causas que generan un alto índice de Rotación de Personal*. Tesis de Grado. Guatemala. URL.

Hernández, M. (2000). *Algunas reflexiones acerca de la Rotación de Personal y las causas fundamentales*. (En red). margarita.hdez@faceii.uho.edu.cu 14-1-2009

Mérida, Á. (2002). "Rotación de Personal" (en red). [http://www.angelfire.com/ar2/k/planeamiento\\_y\\_desarrollo.htm](http://www.angelfire.com/ar2/k/planeamiento_y_desarrollo.htm) 12.1.2009

Quiroga, A. (2002) *Enfoques y Perspectiva en Psicología Social*. Desarrollado a partir del pensamiento de Pichón-Riviére. Bs. As, Ediciones Cinco.

Robbins, S. (2001). *Comportamiento Organizacional*, 3ra. Edición. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamérica.

Sherman, A. y Bohlander, G. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. 9na. Edición. Grupo Editorial Iberoamericano.

## Capítulo 10

### Cronograma de trabajo

AÑO:		2008								2009							
MESES:		NOV				DIC				ENE				FEB			
No.	ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>1</b>	<b>Contacto inicial</b>																
	Antecedentes			■													
	Visión			■													
	Misión			■													
	Objetivos			■													
	Estrategias			■													
	Valores			■													
	Políticas			■													
	Base jurídica (legal)			■													
	Organigrama			■													
	Cronograma de trabajo			■													
	Elaboración de cuestionarios			■													
<b>2</b>	<b>Instrumentación</b>																
<b>3</b>	<b>Recopilación de la información</b>																
<b>4</b>	<b>Análisis de la información</b>																
	Análisis de datos																
	Elaboración de gráficas																
	Análisis de gráficas																
<b>5</b>	<b>Diagnóstico</b>																
	Elaboración de FODA Macroentorno																
	Elaboración de FODA Mesoentorno																
	Elaboración de FODA por áreas																
<b>6</b>	<b>Propuesta</b>																
<b>7</b>	<b>Trabajo en la PED</b>																
	Introducción																
	Marco teórico																
	Planteamiento del problema																
	Metodología																
	Aporte																
	Referencias bibliográficas																
<b>8</b>	<b>Presentación de anteproyecto</b>																
<b>9</b>	<b>Entrega final de anteproyecto</b>																

AÑO:		2009								2009							
MESES:		MAR				ABR				MAY				JUN			
No.	ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
10	<b>Etapa de desarrollo proyecto PED</b>																
	Reunión de estudiantes-tutores en edificio sede Zacapa	■															
	Reunión de estudiantes-tutores y decano en edificio sede Zacapa		■														
	Entrega para revisión con correcciones de PED I del tutor			■													
	Desarrollo de cronograma de trabajo de esta etapa			■													
	Traslado de anteproyecto a tiempo pasado					■											
	Presentación de instrumentos para trabajo de campo						■										
	Presentación de planteamiento del problema							■									
	Presentación de metodología							■									
	Presentación del aporte							■									
	Presentación de resultados de la investigación								■								
	Presentación de análisis de resultados									■							
	Presentación de conclusiones										■						
	Presentación de propuesta										■						
	Ejecución de propuesta											■					
	Reunión de estudiantes-tutores y decano en edificio sede Zacapa												■				
	Presentación de proyecto a revisores																■

Fuente: Elaboración propia

# ANEXOS

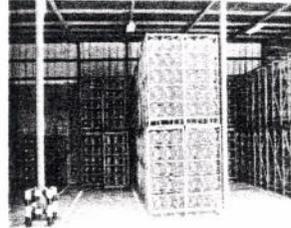
## Anexo No. 1

### Evaluación integral

#### a.) Contacto inicial

- Antecedentes

En Guatemala la industria de agua pura en garrafón tuvo sus inicios en el año 1936, siendo la empresa X, la pionera en la industria de bebidas de este tipo, inicialmente producían el agua envasada en vidrio de forma artesanal y su producción se encontraba centralizada en la ciudad de Guatemala, de donde salían a diario camiones a repartir a clientes mayoristas ubicados en lugares estratégicos del país.



Con el transcurso de los años la empresa inició la descentralización de rutas a las diferentes agencias del país, utilizando transporte de mayor capacidad para abastecer las bodegas, logrando con ello una mayor cobertura y participación de mercado ya que las rutas se convirtieron en locales, sin embargo resultaba muy oneroso el pago de fletes de la distribución primaria por lo que el segundo paso fue la construcción de las plantas

productoras, ubicando una de ellas en el municipio de Teculután del departamento de Zacapa que es la fábrica que se toma en cuenta en la presente investigación misma que inició sus operaciones en el año 1999 con 60 trabajadores.

La empresa X, en donde se realizará el presente estudio de investigación por la cantidad de negocios con que cuenta entre ellos, taller para mantenimiento a la flota, venta de repuestos, gasolineras, está organizada por varias gerencias, una de ellas es la gerencia de logística que tiene a su cargo el departamento de bodega, que es responsable de coordinar el almacenaje y



despacho de los producto a las diferentes rutas de venta que atienden el territorio del departamento de Zacapa y de cargar el transporte que realiza la distribución primaria a las bodegas ubicadas en los departamentos de El Progreso, Salamá, Cobán, Chiquimula y Puerto Barrios.

Al inicio de las operaciones el departamento de bodega contaba con 3 empleados y en la actualidad debido al constante crecimiento de las diferentes actividades y ventas se cuenta con 10 empleados.

- **Visión**

Empresa reconocida por la excelencia de sus productos, que mantiene un proceso continuo de mejora y eficiencia.

- **Misión**

Producir y vender bebidas que superen las expectativas de calidad de nuestros clientes, brindando un excelente servicio de primera a precios razonables, buscando un rendimiento adecuado a los accionistas y estabilidad laboral a sus empleados, aumentando el crecimiento económico de nuestra Guatemala.



- **Objetivos**

Los objetivos que deben de estar en la mente de cada colaborador y se deben de tomar en cuenta al realizar alguna actividad o proyecto son los siguientes:

- ✓ Aumentar el volumen de ventas.
- ✓ Aumentar al máximo los flujos de dinero a largo plazo.
- ✓ Desarrollar el crecimiento de la empresa y la estabilidad económica de sus empleados
- ✓ Considerar al cliente como si fuese un departamento de la misma empresa

- **Estrategias**

Las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos propuestos de la empresa son:

- ✓ Mantener la rotación de personal anual en un 28%.
- ✓ Capacitación constante al recurso humano.
- ✓ Crear calidad de vida laboral en la empresa
- ✓ Buen ambiente de trabajo y estable
- ✓ Clima laboral de primera
- ✓ Pago de planillas dos días antes de la quincena y fin de mes
- ✓ Aplicación correcta del marco disciplinario de la empresa
- ✓ Preferencia de los vecinos por trabajar en la empresa.

- **Valores**

Todos los colaboradores de la empresa tanto fuera como dentro de la empresa deben de practicar los valores que se detallan a continuación:

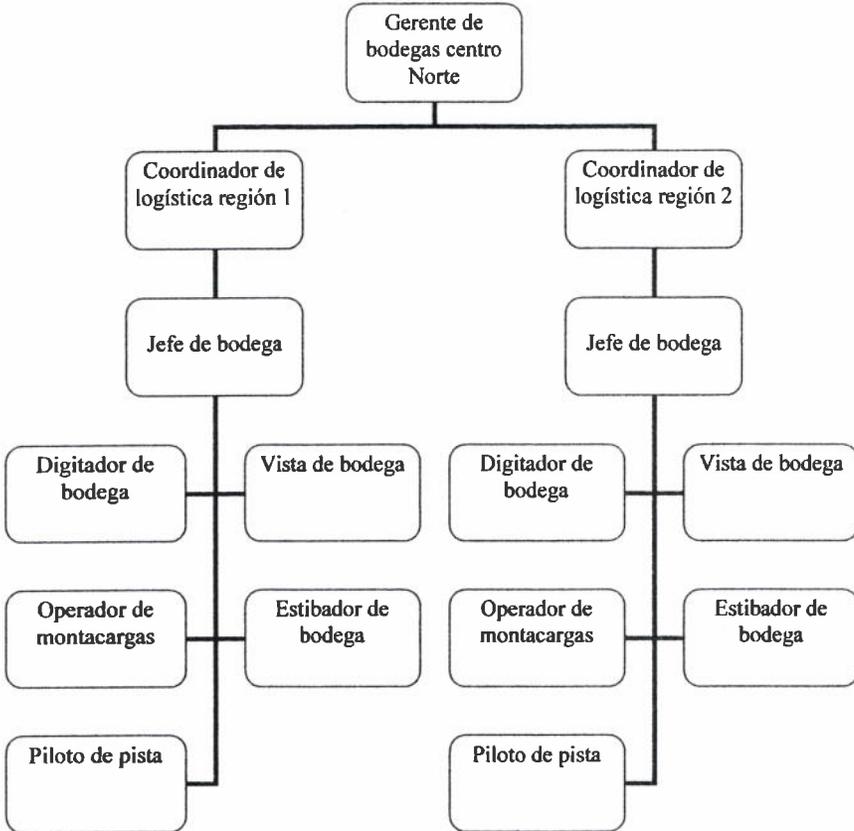
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Integridad
- ✓ Lealtad
- ✓ Pasión

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Respeto
- Políticas

Las políticas que rigen a los trabajadores dentro de las instalaciones de la empresa son las siguientes:

- ✓ Confidencialidad en el manejo de la información.
- ✓ No se permiten que trabajen familiares dentro de la empresa.
- ✓ No se permite que los colaboradores hagan negocios dentro de la empresa.
- ✓ Prohibido fumar dentro de las instalaciones.
- ✓ No mantener relaciones sentimentales dentro de la empresa
- ✓ El personal debe de presentarse a sus labores debidamente uniformado.
- ✓ El consumo de cerveza los sábados no debe exceder de tres unidades por persona.
- ✓ No ingerir productos de los camiones y bodegas de producto.
- ✓ No consumir productos de la competencia.
- ✓ No vestir playeras o gorras de la competencia.
- ✓ Para operar camiones o montacargas deben de estar previamente evaluados y autorizados los colaboradores.

**Figura No. 1**  
**Organigrama de la empresa X**



Fuente: Elaboración propia.

## b.) Instrumentación

Cédula de entrevista		
Empresa X		
Fecha: 10-12-2008	Asesor: Jorge Antonio Orellana Pinto	
Persona entrevistada:	Departamento:	Puesto:
Sr: Luis Eduardo Esquivel	Relaciones laborales	Jefe de Relaciones Laborales
GUÍA PRELIMINAR DE LA ENTREVISTA		
<p>1. ¿Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección de personal?</p> <p>2. ¿Qué fuentes de reclutamiento se utilizan normalmente?</p> <p>3. ¿Llenan los aspirantes una solicitud de empleo que consigne los datos personales y lo relativo a estudios, experiencias y referencias de trabajo?</p> <p>4. ¿Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleos anteriores?</p> <p>5. ¿Se practica examen médico?</p> <p>6. ¿Se hacen pruebas psicométricas?</p> <p>7. ¿Los supervisores hacen pruebas prácticas?</p> <p>8. ¿Qué criterios se toman para la selección de personal?</p> <p>9. ¿Cuál es la política que se sigue para la contratación?</p> <p>10. ¿Se considera que los puestos principales están ocupados por personas con:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Capacidad teórica</li><li>b) Experiencia</li><li>c) Habilidad</li><li>d) Integridad</li><li>e) Dinamismo</li></ul> <p>11. ¿Se adaptan los hombres a las funciones o las funciones a los hombres?</p> <p>12. ¿Se requiere cambiar personal?</p> <p>13. ¿Las relaciones con el personal son buenas?</p> <p>14. ¿Cuántas personas forman la empresa?</p> <p>15. ¿Cuántas personas hay por áreas?</p> <p>16. ¿En que departamento es en donde mayor rotación existe?</p>		

Cédula de entrevista		
Empresa X		
Fecha: 10-12-2008	Asesor: Jorge Antonio Orellana Pinto	
Persona entrevistada:	Departamento:	Puesto:
Sr: Luis Eduardo Esquivel	Relaciones laborales	Jefe de Relaciones Laborales
<b>GUÍA PRELIMINAR DE LA ENTREVISTA</b>		
<p>17. ¿Cómo se controla la entrada y salida del personal?  <u>Describe el proceso brevemente</u></p> <p>18. ¿Cómo se controla el registro de  a) Inasistencias, b) Faltas, c) Incapacidades</p> <p>19. ¿Se reciben en forma oportuna los reportes correspondientes para la modificación en nóminas como son: altas, bajas, cambios, horas extras, faltas o permisos?</p> <p>20. ¿Las personas que preparan las nóminas son independientes en sus funciones de aquellas encargadas de la contratación o despido?</p> <p>21. ¿Proporciona la empresa servicios de  a) Comedor  b) Médico y medicina  c) Transporte  d) Habitación  e) Alimentos  f) Bibliotecas</p> <p>22. ¿En caso de licencias, comisiones, permisos y vacaciones se otorgan  Previa autorización?</p> <p>23. ¿Las condiciones de trabajo en las oficinas son adecuadas?</p> <p>24. ¿Se cuenta con un reglamento interior de trabajo?</p> <p>25. ¿El reglamento de trabajo está a la vista del personal?</p> <p>26. ¿Qué tema quisiera que se investigará y en qué departamento?</p>		



Universidad Panamericana de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Programa ACA Zacapa  
Licenciatura en Administración de Empresas

### Cuestionario de entrevista a personal de bodega

Buen día, la presente entrevista tiene como objetivo hacer un análisis del por qué el personal no permanece mucho tiempo en el departamento de bodega, que servirá como investigación en el trabajo final de PED en la Universidad Panamericana de Guatemala.

Lugar y fecha de la entrevista: \_\_\_\_\_

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Edad: 

18 a 25	26 a 32	33 a 40	41 a 48
---------	---------	---------	---------

Escolaridad: \_\_\_\_\_

Años de laborar en la empresa: 

1 a 5	6 a 10	11 a 15
-------	--------	---------

A continuación encontrará un listado de preguntas, que se le realizarán, agradecería contestar con la mayor sinceridad del caso, así mismo se hace de su conocimiento que la información a recopilar se manejará de manera **CONFIDENCIAL**.

1. ¿En qué jornada de trabajo labora?

Matutina  Mixta  Nocturna

2. ¿Devenga horas extras?

Si  No

3. ¿Recibe buen trato de sus jefes?

Si  No

4. ¿Sus jefes realizan bien la programación de los turnos?

Si  No

5. ¿Son extensas las jornadas de trabajo?

Si  No

6. ¿Existe agotamiento físico en el trabajo que realiza?

Si  No

7. ¿El tiempo proporcionado para comer es suficiente?

Si  No

8. ¿Hay trabajo en equipo en bodega?

Si  No

9. ¿Le gusta el trabajo que realiza?

Si  No

10. ¿Hay oportunidades de crecimiento dentro de la empresa?

Si  No

**Cédula de análisis de la problemática y recomendaciones**

**Empresa X**

**Fecha: 10-12-2008**

**Asesor:**

**Lic. Jorge Antonio Orellana Pinto**

<b>INEFICIENCIAS O PROBLEMAS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>

Fuente: **Elaboración propia**

c.) Recopilación de la información

<b>Cédula de la entrevista</b>		
Empresa: X		
Fecha: 8-12-2008	Asesor: Lic. Jorge Antonio Orellana Pinto	
Persona entrevistada: Señor: Luis Eduardo Esquivel	Departamento: Recursos humanos	Puesto: Jefe de Relaciones Laborales
<p style="text-align: center;"><b>RESULTADOS DE LA ENTREVISTA</b></p> <p>1. ¿Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección de personal?</p> <p>a. R/ Si existe y es del conocimiento de los jefes de relaciones laborales y jefes de cada departamento.</p> <p>2. ¿Qué fuentes de reclutamiento se utilizan normalmente?</p> <p>a. R/ El reclutamiento interno y el externo en base a recomendados de Los trabajadores.</p> <p>3. ¿Llenan los aspirantes una solicitud de empleo que consigne los datos personales y lo relativo a estudios, experiencias y referencias de trabajo?</p> <p>a. R/ Si, es un formato bien completo.</p> <p>4. ¿Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleos anteriores?</p> <p>a. R/ Si, hay una empresa que se encarga de este punto.</p> <p>5. ¿Se practica examen médico?</p> <p>a. R/ No.</p> <p>6. ¿Se hacen pruebas psicométricas?</p> <p>a. R/ Si.</p> <p>7. ¿Los supervisores hacen pruebas prácticas?</p> <p>a. R/ No.</p>		

8. ¿Qué criterios se toman para la selección de personal? R/ Que tengan deseos de superarse y permanecer por mucho tiempo en la empresa y que estén dispuestos a trabajar largas jornadas y días domingos y festivos.

9. ¿Cuál es la política que se sigue para la contratación?

R/ No contratación de familiares de trabajadores, que no hayan trabajado en empresas de la competencia.

10. ¿Se considera que los puestos principales están ocupados por personas con:

a) Capacidad teórica

b) **Experiencia**

c) Habilidad

d) **Integridad**

e) Dinamismo

11. ¿Se adaptan los hombres a las funciones o las funciones a los hombres?

R/ Se adaptan los hombres a las funciones.

12. ¿Se requiere cambiar personal?

R/ Si es necesario hacer algunos ajustes de personal en algunos departamentos.

13. ¿Las relaciones con el personal son buenas?

R/ Si son buenas.

14. ¿Cuántas personas forman la empresa?

R/ Hay 236 personas

15. ¿Cuántas personas hay por áreas? R/ Ventas 136, producción 6, bodega 10, despachos 13, administración 12, auditoría 6, flota y gasolinera 14, repuestos 2, transportes 6, informática 2, eventos especiales 11, taller 10 y recursos humanos 8

16. ¿En que departamento es en donde mayor rotación existe?

R/ En el departamento de bodega

17. ¿Cómo se controla la entrada y salida del personal?

R/ Describa el proceso brevemente

En el área de garita los vigilantes llevan un control de forma manual de los ingresos y salidas del personal, el cual cada semana es enviado a recursos humanos, quienes luego de analizar la información envían los reportes a cada departamento.

18. ¿Cómo se controla el registro de inasistencias, faltas e incapacidades?

R/ Son reportadas por cada jefe inmediato y se archivan en el expediente de cada colaborador, reportando a cada jefe las estadísticas de cada empleado cuando este acumule alguna de ellas.

19. ¿Se reciben en forma oportuna los reportes correspondientes para la modificación en nóminas como son: altas, bajas, cambios, horas extras, faltas o permisos?

R/Estos avisos se manejan en base a dos fechas en el mes, que son el 5 y 20 previo a la elaboración de planillas y si hay puntualidad en el envío de los mismos.

20. ¿Las personas que preparan las nóminas son independientes en sus funciones de aquellas encargadas de la contratación o despido?

R/Si son independientes y se encuentran ubicados en la ciudad capital.

21. ¿Proporciona la empresa servicios de

**Comedor**

Médico y medicina

Transporte

Alimentos

**Bibliotecas**

22. ¿En caso de licencias, comisiones, permisos y vacaciones se otorgan previa autorización?

R/ Sí. Y primero deben de ser autorizadas por el jefe de inmediato, que luego informa a este departamento.

23. ¿Las condiciones de trabajo en las oficinas son adecuadas?

R/ Sí. Se cuenta con todas las comodidades necesarias para el desempeño de las diferentes actividades.

24. ¿Mencione las totalidad de plazas

- a) Autorizadas 236
- b) Ocupadas 221
- c) Vacantes 10
- d) Congeladas 5

25. ¿Se cuenta con un reglamento interior de trabajo?

R/ Sí

26. ¿El reglamento de trabajo está a la vista del personal?

R/ No.

27. ¿Qué tema quisiera que se investigará y en qué departamento? R/ Debido a que últimamente la rotación de personal se ha incrementado si usted fuera tan amable en ayudarnos a profundizar en el mismo se lo agradecería, y sería en el departamento de bodega.



**Cuestionario de entrevista a personal de bodega**

Buen día. La presente entrevista tiene como objetivo hacer un análisis del por que el personal no permanece mucho tiempo en el departamento de bodega, que servirá como investigación en el trabajo final de PED en la Universidad Panamericana de Guatemala.

Lugar y fecha de la entrevista: Facultadín 10-12-08

Puesto que desempeña: Epitilador de Bodega

Edad  15 a 25  26 a 32  33 a 40  41 a 45

Escolaridad: Sexto Primario

Años de laborar en la empresa:  1 a 5  6 a 10  11 a 15

A continuación encontrará un listado de preguntas, que se le realizarán, agradecería contestar con la mayor sinceridad del caso, así mismo se hace de su conocimiento que la información a recopilar se manejará de manera CONFIDENCIAL.

1. ¿En que jornada de trabajo labora?

Matutina  Mixta  Nocturna

2. ¿Devenga horas extras?

Si  No

3. ¿Recibe buen trato de sus jefes?

Si  No

4. ¿Sus jefes realizan bien la programación de los turnos?

Si  No

5. ¿Son extensas las jornadas de trabajo?

Si No

6. ¿Existe agotamiento físico en el trabajo que realiza?

Si  No

7. ¿El tiempo proporcionado para comer es suficiente?

Si  No

8. ¿Hay trabajo en equipo en bodega?

Si  No

9. ¿Le gusta el trabajo que realiza?

Si  No

10. ¿Hay oportunidades de crecimiento dentro de la empresa?

Si  No



Universidad Panamericana de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Programa AUA Zacapa  
Licenciatura en Administración de Empresas

### Cuestionario de entrevista a personal de bodega

Buen día, La presente entrevista tiene como objetivo hacer un análisis del por que el personal no permanece mucho tiempo en el departamento de bodega, que servirá como investigación en el trabajo final de PED en la Universidad Panamericana de Guatemala.

Lugar y fecha de la entrevista: Zacapa 10-12-2008

Puesto que desempeña: Vista de bodega

Edad:  18 a 25  26 a 32  33 a 40  41 a 48

Escolaridad: Maestro Educación Primaria

Años de laborar en la empresa:  1 a 5  6 a 10  11 a 15

A continuación encontrará un listado de preguntas, que se le realizarán, agradecería contestar con la mayor sinceridad del caso, así mismo se hace de su conocimiento que la información a recopilar se manejará de manera CONFIDENCIAL.

1. ¿En que jornada de trabajo labora?

Matutina  Mixta  Nocturna

2. ¿Devenga horas extras?

Si  No

3. ¿Recibe buen trato de sus jefes?

Si  No

4. ¿Sus jefes realizan bien la programación de los turnos?

Si  No

5. ¿Son extensas las jornadas de trabajo?

Si  No

6. ¿Existe agotamiento físico en el trabajo que realiza?

Si  No

7. ¿El tiempo proporcionado para comer es suficiente?

Si  No

8. ¿Hay trabajo en equipo en bodega?

Si  No

9. ¿Le gusta el trabajo que realiza?

Si  No

10. ¿Hay oportunidades de crecimiento dentro de la empresa?

Si  No



Cuestionario de entrevista a personal de bodega

Buen día, La presente entrevista tiene como objetivo hacer un análisis del por qué el personal no permanece mucho tiempo en el departamento de bodega, qué servirá como investigación en el trabajo final de PED en la Universidad Panamericana de Guatemala.

Lugar y fecha de la entrevista: Tercelutari 10-12-2008

Puesto que desempeña: Vista de Bodega

Edad:  18 a 25  26 a 32  33 a 40  41 a 49

Escolaridad: Perito contador

Años de laborar en la empresa:  1 a 5  6 a 10  11 a 15

A continuación encontrará un listado de preguntas, que se le realizarán, agradecería contestar con la mayor sinceridad del caso, así mismo se hace de su conocimiento que la información a recopilar se manejará de manera CONFIDENCIAL.

1. ¿En que jornada de trabajo labora?

Matutina  Mixta  Nocturna

2. ¿Devega horas extras?

Si  No

3. ¿Recibe buen trato de sus jefes?

Si  No

4. ¿Sus jefes realizan bien la programación de los turnos?

Si  No

5. ¿Son extensas las jornadas de trabajo?

Si  No

6. ¿Estate agotamiento físico en el trabajo que realiza?

Si  No

7. ¿El tiempo proporcionado para comer es suficiente?

Si  No

8. ¿Hay trabajo en equipo en bodega?

Si  No

9. ¿Le gusta el trabajo que realiza?

Si  No

10. ¿Hay oportunidades de crecimiento dentro de la empresa?

Si  No



**Cuestionario de entrevista a personal de bodega**

Buen día. La presente entrevista tiene como objetivo hacer un análisis del por qué el personal no permanece mucho tiempo en el departamento de bodega, que servirá como investigación en el trabajo final de PED en la Universidad Panamericana de Guatemala.

Lugar y fecha de la entrevista Teculután 10/12/2008.

Puesto que desempeña Estibador de bodega

Edad:  18 a 25  26 a 32  33 a 40  41 a 49

Educación: 3ro básico

Años de laborar en la empresa:  1 a 10  11 a 15

A continuación encontrará un listado de preguntas, que se le realizarán, agradecería contestar con la mayor sinceridad del caso, así mismo se hace de su conocimiento que la información a recopilar se manejará de manera CONFIDENCIAL.

1. ¿En que jornada de trabajo labora?

Mañana  Mixta  Nocturna

2. ¿Extravenga horas extras?

Si  No

3. ¿Recibe buen trato de sus jefes?

Si  No

4. ¿Sus jefes realizan bien la programación de los turnos?

Si  No

5. ¿Son extensas las jornadas de trabajo?

Si  No

6. ¿Existe agotamiento físico en el trabajo que realiza?

Si  No

7. ¿El tiempo proporcionado para comer es suficiente?

Si  No

8. ¿Hay trabajo en equipo en bodega?

Si  No

9. ¿Le gusta el trabajo que realiza?

Si  No

10. ¿Hay oportunidades de crecimiento dentro de la empresa?

Si  No



**Cuestionario de entrevista a personal de bodega**

Buen día, La presente entrevista tiene como objetivo hacer un análisis del por qué el personal no permanece mucho tiempo en el departamento de bodega, que sirva como investigación en el trabajo final de PED en la Universidad Panamericana de Guatemala.

Lugar y fecha de la entrevista: Taculutan 10-12-08

Puesto que desempeña: Vista de Bodega

Edad: 

18 a 25	<input checked="" type="checkbox"/>	26 a 30	31 a 40	41 a 49
---------	-------------------------------------	---------	---------	---------

Escolaridad: Perito Contador

Años de laborar en la empresa: 

1 a 5	<input checked="" type="checkbox"/>	6 a 10
-------	-------------------------------------	--------

A continuación encontrará un listado de preguntas, que se le realizarán, agradecería contestar con la mayor sinceridad del caso, así mismo se hace de su conocimiento que la información a recopilar se manejará de manera CONFIDENCIAL.

1. ¿En que jornada de trabajo labora?

Matutina  Mixta  Nocturna

2. ¿Devenga horas extras?

Si  No

3. ¿Recibe buen trato de sus jefes?

Si  No

4. ¿Sus jefes realizan bien la programación de los turnos?

Si  No

5. ¿Son extensas las jornadas de trabajo?

6. ¿Existe agotamiento físico en el trabajo que realiza?

Si  No

7. ¿El tiempo proporcionado para comer es suficiente?

Si  No

8. ¿Hay trabajo en equipo en bodega?

Si  No

9. ¿Le gusta el trabajo que realiza?

Si  No

10. ¿Hay oportunidades de crecimiento dentro de la empresa?

Si  No



Questionario de entrevista a personal de bodega

Buen día. La presente entrevista tiene como objetivo hacer un análisis del por qué el personal no permanece mucho tiempo en el departamento de bodega, que servirá como investigación en el trabajo final de PED en la Universidad Panamericana de Guatemala.

Lugar y fecha de la entrevista Teculután 10/12/2008

Puesto que desempeña: VACIADO DE LA INFORMACION

Edad  18 a 23  A  24 a 32  B  33 a 40  41 a 49

Escolaridad SEPTO  1 3ro BASICO  4 P-8  E MAESTRO  1

Años de laborar en la empresa:  1 a  3  4 a  2  11 a 15

A continuación encontrará un listado de preguntas, que se le realizarán, agradecería contestar con la mayor sinceridad del caso, así mismo se hace de su conocimiento que la información a recopilar se manejará de manera CONFIDENCIAL.

1. ¿En que jornada de trabajo labora?  
Matutna  Mixta  1 Nocturna  4
2. ¿Devienga horas extras?  
Si  5 No  0
3. ¿Recibe buen trato de sus jefes?  
Si  2 No  3
4. ¿Sus jefes realizan bien la programación de los turnos?  
Si  1 No  4
5. ¿Son extensas las jornadas de trabajo?  
 3  0

0

5 0

0

1 4

0

3 2

0

5 0

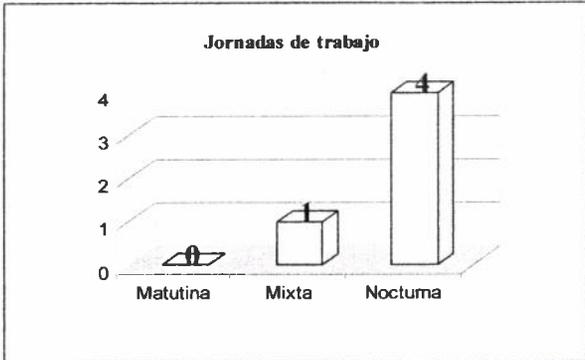
0

1 4

d.) **Análisis de la información**

Los resultados que se detallan en las gráficas siguientes, se obtuvieron de las respuestas brindadas por los trabajadores del departamento de bodega de la empresa X, en la encuesta realizada.

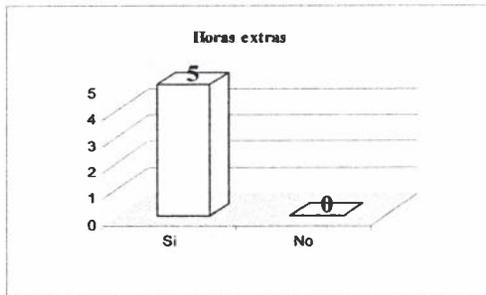
**Gráfica No. 1**



Fuente: Elaboración propia

De conformidad con la gráfica anterior, 1 persona labora en jornada mixta de 14:00 a 21:00 horas y 4 personas en jornada nocturna de 19:00 a 1:00 horas, por lo que la mayoría del personal tiene que laborar en la jornada nocturna.

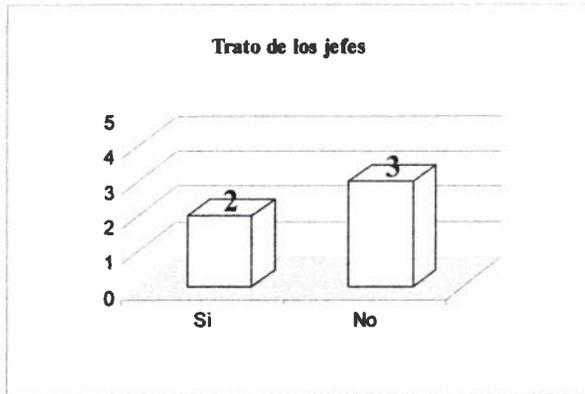
**Gráfica No. 2**



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica anterior, 5 personas indican que devengan horas extras, por lo que todos tienen disponibilidad para hacerlas.

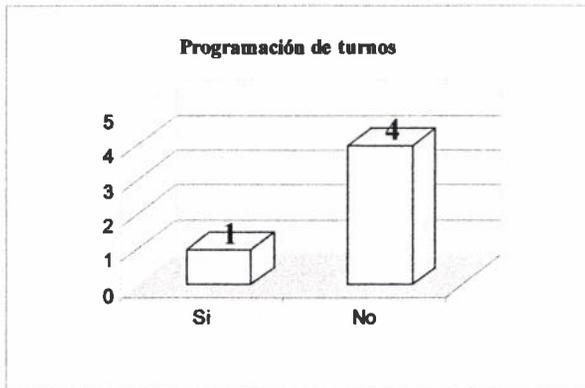
**Gráfica No. 3**



Fuente: Elaboración propia

Al analizar la gráfica, 2 personas indican que reciben buen trato de sus jefes y 3 que no reciben buen trato de sus jefes.

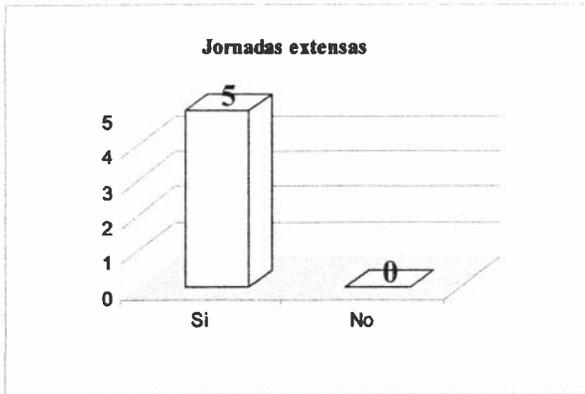
**Gráfica No. 4**



Fuente: Elaboración propia

Según la gráfica anterior, 1 persona indica que los turnos son bien programados y 4 indican que no.

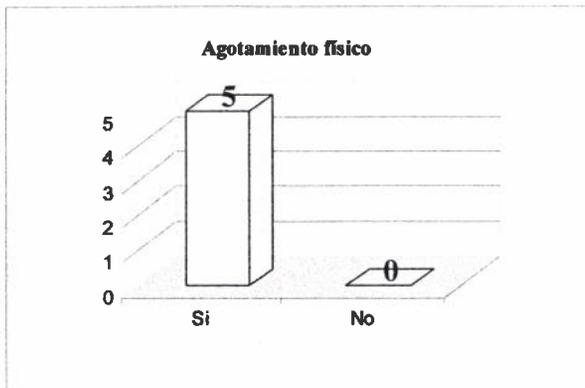
**Gráfica No. 5**



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la gráfica anterior, 5 personas indican que las jornadas de trabajo son extensas.

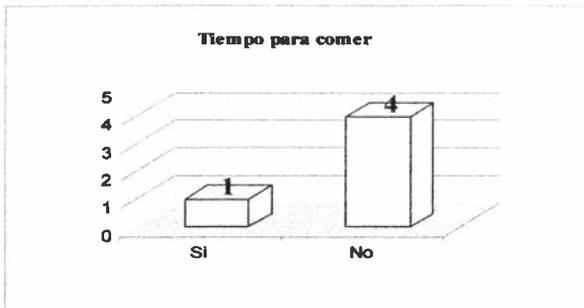
**Gráfica No. 6**



Fuente: Elaboración propia

Según la gráfica anterior, 5 personas indican que en el trabajo que realizan existe agotamiento físico.

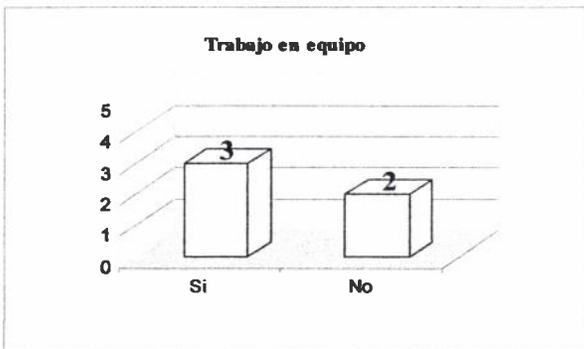
**Gráfica No. 7**



Fuente: Elaboración propia

Los resultados plasmados reflejan que 1 persona indica que el tiempo proporcionado para comer es necesario y 4 indican que el tiempo no es suficiente para ingerir los alimentos.

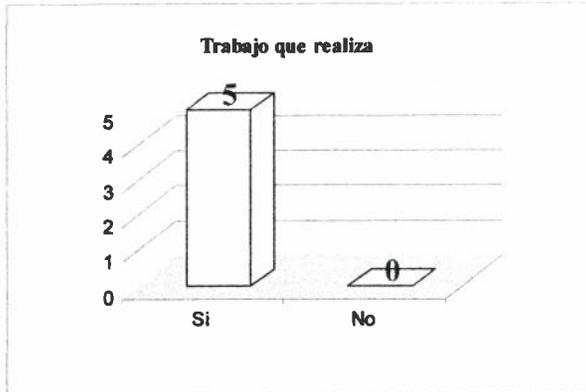
**Gráfica No. 8**



Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior nos dice que 3 personas indican que si hay trabajo en equipo dentro de la bodega y 2 manifiestan lo contrario.

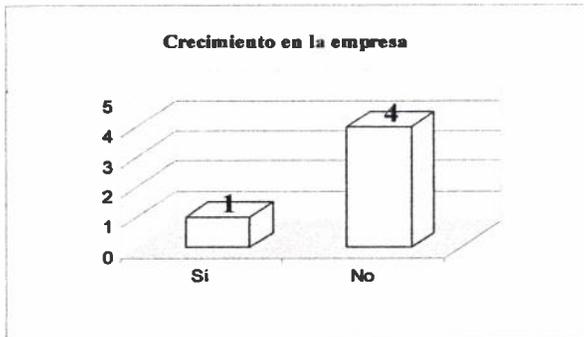
**Gráfica No. 9**



Fuente: Elaboración propia

Al analizar los resultados 5 personas indican que el trabajo que realizan es de su agrado y les gusta

**Gráfica No. 10**



Fuente: Elaboración propia

Al analizar los resultados, 1 persona indica que si hay oportunidades de crecimiento dentro de la empresa y 4 indican que no hay crecimiento.

**Cédula de análisis de la problemática y recomendaciones**

**Empresa X (Bodega)**

**Fecha: 10-12-2008**

**Asesor: Jorge Antonio Orellana Pinto**

<b>INEFICIENCIAS O PROBLEMAS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<p>Extensas jornadas de trabajo que provocan un alto índice de rotación de personal.</p>	<p>Personal no cuenta con medios de transporte.</p> <p>Agotamiento físico en el Trabajo.</p> <p>Trabajan los 7 días de la semana.</p> <p>Preferencias de los jefes al organizar los turnos de trabajo</p>	<p>Empleados llegan tarde a su trabajo y a su casa.</p> <p>Empleados se enferman constantemente.</p> <p>Empleados no tienen tiempo para compartir con su familia, y no hay tiempo para estudiar</p> <p>Mala programación de los turnos de trabajo.</p>	<p>Proporcionar financiamiento para compra de motos.</p> <p>Habilitar botiquines con medicina apropiada para generar energías.</p> <p>Programar que los empleados descansen cada 15 días.</p> <p>Supervisar por parte de la gerencia la programación de los turnos de trabajo y eliminar las preferencias.</p> <p>Realizar actividades recreativas y que se comparta con la familia de los colaboradores.</p>

## Anexo No. 2

### Diagnóstico

#### a) Foda

- Macroentorno



Las empresas a nivel mundial desde que son constituidas por sus propietarios y/o accionistas son concebidas para obtener rentabilidad y benefician a la población generando fuentes de empleo, y aumentando la productividad del país en donde operan, la empresa X, en donde se realizará el presente trabajo de investigación no es la excepción, y se ha caracterizado por ser una empresa líder en el mercado de bebidas, y de lograr que el recurso humano permanezca durante mucho tiempo en la empresa.

Hoy por hoy el recurso humano sigue siendo el motor principal de las grandes empresas y es por ello que durante el proceso de reclutamiento y selección de personal realizan cuantiosas inversiones por traer al mejor talento a las empresas y lograr desarrollarlo mediante las capacitaciones respectivas, logrando con ello una motivación y lealtad hacia la empresa e identificación con la misma.

Las empresas ya no solo compiten en la calidad de sus productos en el mercado, si no también compiten en tener el mejor recurso humano del mercado, y es acá en donde las empresas deben de poner bastante énfasis en el departamento de relaciones laborales, trabajando muy de la mano con los diferentes departamentos de la empresa para que la rotación de personal este controlada, puesto que cada trabajador que se va se lleva consigo, capacitaciones, experiencias y conocimientos de su trabajo, y no dejando por un lado los gastos que representa el indemnizar a un trabajador, como lo que hay que invertir en traer a un nuevo colaborador a la empresa.

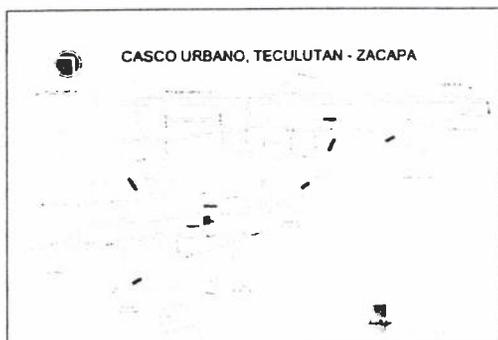
Es por ello que se hace necesario analizar profundamente que hacen las demás empresas y que estamos haciendo nosotros para lograr que los trabajadores permanezcan durante muchos años

siendo nuestros socios estratégicos para lograr los objetivos por los cuales se fundan las empresas.

- **Meso entorno**



En la región del municipio de Teculután del departamento de Zacapa en donde esta ubicada la empresa X, a un inicio era fácil y sencillo el conseguir el recurso humano para que ingresará a laborar a la empresa, ésto debido a que fue una de las primeras empresas de prestigio en llegar a invertir en la localidad y generar fuentes de trabajo.



Con el transcurrir los años esta bonanza que se tuvo a los inicios ya no existe debido a que muchas empresas han decidido invertir y abrir operaciones en tan importante zona industrial y las oportunidades de empleo ya no solo son en la empresa X, y es acá en donde se da una competencia entre las empresas que operan en la región y que se dedican a diferentes

tipos de actividades en reclutar el mejor recurso humano disponible en el mercado.

A muchos colaboradores ya no les interesa la permanencia dentro de las empresas y andan de empresa en empresa, buscando nuevas oportunidades y en donde se trabaje en horarios adecuados para ellos, esto debido a los altos índices de violencia que presenta esta región y por la comodidad de estar en una empresa donde las exigencias sean menores.

En los municipios y departamentos aledaños a Teculután, aun se encuentra recurso humano con disponibilidad de trabajar en las empresas ubicadas en la región, pero la distancia y los gastos que les representa el movilizarse a diario, hace que sea una limitante a tomar en cuenta para que permanezcan en la empresa.

## Foda por áreas

<b>Análisis Foda</b>			
<b>Logística (Bodega)</b>			
<b>Análisis interno</b>		<b>Análisis externo</b>	
<b>Fortalezas (Positivas)</b>	<b>Debilidades (Negativas)</b>	<b>Oportunidades (Positivas)</b>	<b>Amenazas (Negativas)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa de sólido prestigio.</li> <li>• Pago al personal antes de que termine la quincena.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Prestaciones adicionales a las de ley.</li> <li>• Al personal se siente a gusto con el trabajo que realiza.</li> <li>• Todos los colaboradores conocen de todos los puestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayor parte del trabajo se realiza en horario nocturno.</li> <li>• Las jornadas de trabajo son extensas.</li> <li>• Agotamiento físico del personal.</li> <li>• Preferencia de los jefes con algunos colaboradores.</li> <li>• Es necesario laborar domingos y días festivos.</li> <li>• Los faltantes de inventario se le cobran a los trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de un tercer turno de trabajo.</li> <li>• Mejorar la programación de los turnos de trabajo.</li> <li>• Desarrollo del personal dentro de la empresa.</li> <li>• Proporcionar transporte al personal de la jornada nocturna.</li> <li>• Capacitar a todo el personal en el manejo de sistemas y control de bodegas.</li> <li>• Adquisición de Tecnología para el manejo de los inventarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementos de fuentes de trabajo en la región.</li> <li>• Inseguridad de la región.</li> <li>• Situación económica en la que vive el país.</li> <li>• La competencia interesada en contratar a nuestros colaboradores.</li> <li>• Auge de los sindicatos en Guatemala.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente agradable de trabajo.</li> <li>• Se apoya a los colaboradores para que continúen sus estudios.</li> <li>• Capacitación constante al personal.</li> <li>• Personal conoce la misión, visión y objetivos de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de tecnología para el control y manejo de inventarios.</li> <li>• Falta de liderazgo de los jefes de bodega.</li> <li>• No hay seguimiento a los problemas que reportan los trabajadores por parte de los jefes de bodega.</li> <li>• No hay permanencia de los trabajadores por mucho tiempo</li> </ul>		
---	---	--	--

Fuente: Elaboración propia

**Análisis Foda**  
**Relaciones laborales**

<b>Análisis interno</b>		<b>Análisis externo</b>	
<b>Fortalezas (Positivas)</b>	<b>Debilidades (Negativas)</b>	<b>Oportunidades (Positivas)</b>	<b>Amenazas (Negativas)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento establecido formalmente dentro de la empresa.</li> <li>• Descentralización de los jefes de relaciones laborales.</li> <li>• Presencia del personal de relaciones laborales en las diferentes bodegas.</li> <li>• Servicio de calidad a los trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación del Jefe de Relaciones Laborales de la región de las verapaces.</li> <li>• No se lleva el total control de los diferentes procesos de recursos humanos en el centro.</li> <li>• Rotación del personal cada día va en aumento.</li> <li>• Largas distancias a recorrer por los jefes y gerente de relaciones laborales.</li> <li>• Jefes y gerente de relaciones laborales no manejan al 100% el sistema as400.</li> <li>• Falta de vehículo asignado al departamento de relaciones laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar la permanencia del personal dentro de la empresa.</li> <li>• Realizar actividades en donde se tenga la participación de las familias de los colaboradores.</li> <li>• Resolver en menos tiempo las dudas en el pago a los colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasez de personal para llenar las vacantes.</li> <li>• Reducción de presupuesto de operación.</li> </ul>

**Análisis Foda****Ventas**

<b>Análisis interno</b>		<b>Análisis externo</b>	
<b>Fortalezas (Positivas)</b>	<b>Debilidades (Negativas)</b>	<b>Oportunidades (Positivas)</b>	<b>Amenazas (Negativas)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Líder en el mercado.</li><li>• Sueldos atractivos</li><li>• Personal comprometido</li><li>• Marcas de calidad</li><li>• Portafolio de líneas de bebidas variable.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jornadas largas de trabajo.</li><li>• Se laboran los días festivos y fines de semana.</li><li>• No hay oportunidades para seguir estudiando</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Buscar más cobertura de mercado.</li><li>• Mejorar frecuencias de visitas</li><li>• Buscar clientes de la competencia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inseguridad en la región.</li><li>• Precios bajos de la competencia.</li><li>• Aparición de nuevos competidores.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

## 8 Diagnóstico integral de la empresa

### ✓ Departamento de Logística

La empresa X, se dedica a la distribución de bebidas, está integrada por los departamentos de ventas, recursos humanos, transportes, taller, bodega, administración y flota, luego de analizar en qué departamento se necesitaba realizar la investigación se optó realizarlo en el departamento de recursos humanos debido al alto grado de rotación de personal que se tiene en la empresa, al entrevistar al Jefe de Relaciones Laborales y conocer las diferentes respuestas a las interrogantes se decidió que el departamento de bodega de la empresa X, es el que mayor número de rotación tiene.

Al profundizar y entrevistar al personal de bodega de la empresa X, todos comentan que les gusta el trabajo que hacen, pero que lo que más incide para que sus compañeros de trabajo rompan la relación con la empresa es el que se trabaja en turno nocturno, que ya salen muy tarde de sus labores y que no tienen como irse para sus casas teniendo en muchas oportunidades que quedarse a esperar que amanezca, ya que por la inseguridad en que se vive en la región no arriesgan su vida, el desgaste físico que sufren al manipular producto también es otro factor que consideran que muchos lo toman en cuenta para irse de la empresa.

Por último el laborar de los siete días a la semana y que no les queda tiempo de compartir con su familia ocasiona que los colaboradores tengan problemas en su hogar y estén solicitando permiso para solucionar los problemas, cuando analizamos estas causas que originan que los empleados no logren una permanencia de muchos años en la empresa y que afecta directamente la rentabilidad es en donde nos damos cuenta de la importancia y la necesidad de profundizar en el tema y de buscar alternativas que solucionen el problema.

### ✓ Departamento de relaciones laborales

El departamento de relaciones laborales está conformado por un total de 8 personas siendo los puestos siguientes, 1 gerente, 3 jefes de relaciones laborales, 1 secretaria, y 3 asistentes, estando la oficina central en la agencia de Teculután, la selección y reclutamiento de personal es llevada a

cabo por ellos, las investigaciones que son necesarias para la contratación son realizadas por una empresa adicional de la corporación que tiene su sede en la ciudad de Guatemala.

Las personas encargadas de generar la planilla, altas, bajas, cambios de puesto etc., están ubicadas en la ciudad capital y por medio de mail, o envío de encomiendas por medio de mensajero interno proceden a realizar su trabajo.

Los jefes de relaciones laborales y gerente están presentes constantemente en las diferentes agencias, desarrollando diferentes actividades y conocer de cerca las necesidades o apoyo que el personal necesite.

Para llenar las vacantes, se toma en cuenta en primer lugar al personal interno y de no existir candidatos se procede a comunicar a los trabajadores que avisen a sus amigos que hay oportunidades de empleo, se colocan anuncios en las radios locales, televisión por cable, afiche y la última innovación vinílicas traseras en los camiones de las rutas de la empresa

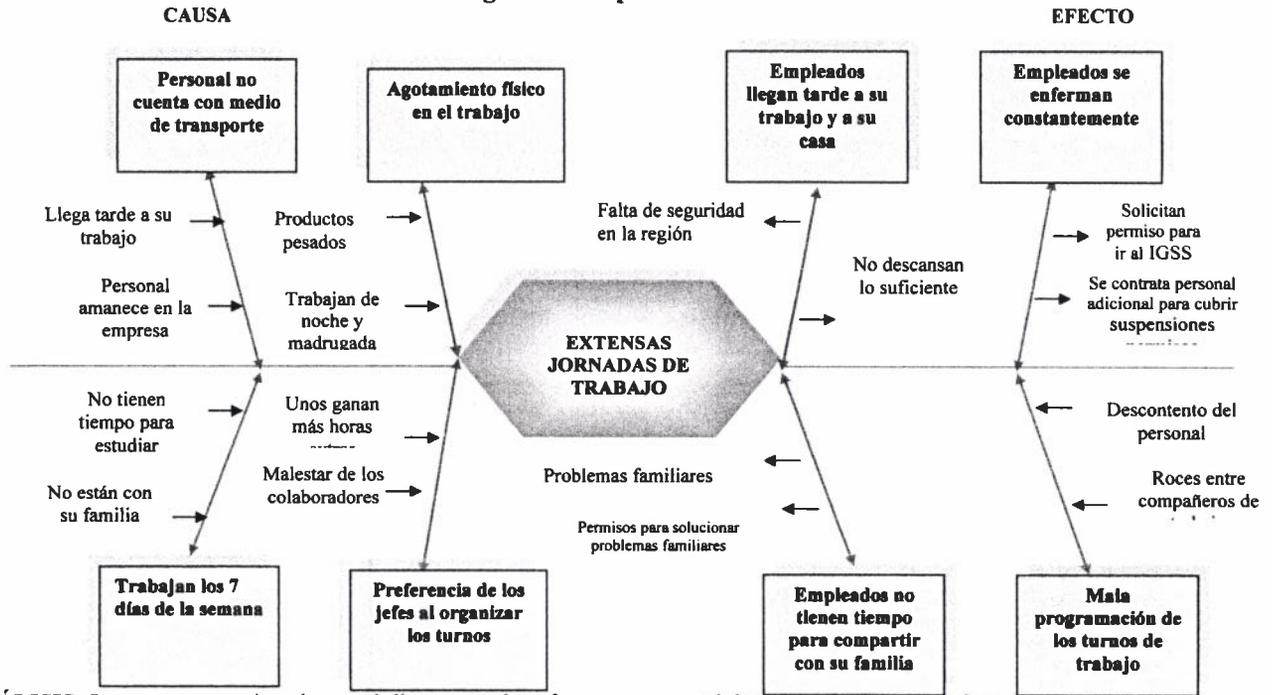
#### ✓ Departamento ventas

El departamento de ventas de la empresa X está conformado por un gerente, promotor de eventos especiales y secretaria en lo que es la sede, mientras que en las demás agencias existe un supervisor de ventas que tiene a su cargo las rutas de venta, que están integradas por un piloto vendedor y dos auxiliares.

El gerente de ventas visita constantemente las diferentes agencias, y aprovecha su visita para hacer chequeo de mercado, hablar en la salida de rutas con la fuerza de ventas y supervisor para saber cuáles son sus necesidades y brindar apoyo para el alcance de los presupuestos de ventas.

Las rutas realizan labor de venta en un horario de 6:00 horas a 15:00 horas debiendo cumplir con visitar al total de clientes que se les indica en la hoja de ruta, debiendo regresar a la agencia a liquidar las ventas realizadas durante el día, solicitando la carga de producto para el día siguiente.

## Diagrama de causa y efecto bodega de la empresa "X"



**ANÁLISIS:** Las causas mencionadas en el diagrama y los efectos que son originados por las causas afectan considerablemente la permanencia de los colaboradores en el departamento de bodega, originando con ello un porcentaje que cada día va en aumento como lo es la rotación de personal.

Fuente: Elaboración propia



## Anexo No. 3

Universidad Panamericana de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Programa ACA Zacapa  
Licenciatura en Administración de Empresas

### Cuestionario dirigido a empleados de bodega de la empresa “X”

Buen día, soy estudiante de la Universidad Panamericana y estoy realizando un estudio sobre los Factores que inciden en la rotación de personal en la bodega de la empresa X, por lo que agradecería su valioso apoyo para responder las siguientes preguntas.

#### Instrucciones:

Marque con una “X” la respuesta o bien complete donde considere necesario ampliar su punto de vista en cada una de las siguientes preguntas.

1. ¿Qué medio de transporte utiliza para trasladarse a su trabajo?  
Bicicleta \_\_\_ Moto \_\_\_ Automóvil \_\_\_ Pick up \_\_\_ Transporte publico \_\_\_\_\_
2. ¿Qué medio de transporte estaría interesado en comprar para trasladarse a su trabajo?  
Bicicleta \_\_\_ Moto \_\_\_ Automóvil \_\_\_ Pick up \_\_\_\_\_
3. ¿Está dispuesto a venir a vivir cerca del lugar de trabajo?  
sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_
4. ¿Las jornadas de trabajo le permiten compartir con su familia?  
sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
5. ¿Le afecta el desvelo cuando esta en el turno nocturno?  
sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

6. ¿Consume algunas medicinas o vitaminas para compensar el agotamiento físico que le causa el desvelo?

sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. ¿Se ha enfermado últimamente?

sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

8. ¿Recibe buen trato de sus jefes inmediatos?

sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

9. ¿Considera que hay preferencias de sus jefes inmediatos para con algunos empleados?

sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿Reporta a recursos humanos los problemas que tiene con sus jefes y compañeros de trabajo?

sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**Muchas gracias**

## Anexo No. 4



Universidad Panamericana de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Programa ACA Zacapa  
Licenciatura en Administración de Empresas

### Cuestionario dirigido a Jefe de Relaciones Laborales de la empresa “X”

Buen día, soy estudiante de la Universidad Panamericana y estoy realizando un estudio sobre los Factores que inciden en la rotación de personal en la bodega de la empresa X, por lo que agradecería su valioso apoyo para responder las siguientes preguntas.

#### Instrucciones:

Marque con una “X” la respuesta o bien complete donde considere necesario ampliar su punto de vista en cada una de las siguientes preguntas.

1. ¿Podría la empresa brindar el servicio de transporte a los empleados de bodega?  
sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
2. ¿Qué medio de transporte considera que se adapta a las necesidades de los colaboradores?  
Bicicleta\_\_\_ Moto\_\_\_ Automóvil \_\_\_ Pick up\_\_\_
3. ¿Está dispuesta la empresa a brindar financiamiento para la compra del medio de transporte a sus empleados?  
sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_
4. ¿Puede la empresa invertir en la construcción de un albergue interno para que al finalizar la jornada los empleados duerman en lo que amanece?  
sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

5. ¿Puede la empresa alquilar una casa cerca de la empresa para uso de los empleados que salen tarde de su trabajo?  
sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
6. ¿Cuenta con presupuesto para la compra de medicinas y vitaminas que ayuden al empleado al agotamiento físico)  
sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
7. ¿Hay posibilidades de contratar personal adicional para programar los descansos del personal los fines de semana?  
sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
8. ¿Lleva control de las quejas de los empleados de bodega por el trato que reciben de los jefes de bodega?  
sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
9. ¿Existen planes de capacitación para los jefes de bodega?  
sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
10. ¿Los empleados que contrata en que área residen?  
rural \_\_\_\_\_ urbana \_\_\_\_\_ ambos \_\_\_\_\_
11. ¿Tiene registro de las ausencias y suspensiones de los empleados?  
sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

Muchas gracias

## Anexo 5

### **Ejecución de la propuesta**

**Acciones que deben seguirse para disminuir la rotación de personal en la bodega de la empresa “X”.**

#### **I. Introducción**

La rotación de personal, se define como, la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; dicho de otra manera, es el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

Por otro lado, la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones, establecer predicciones o promover acciones.

Es importante mencionar que en toda organización saludable, es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo cual ocasiona una rotación vegetativa, de simple conservación del sistema. Lo preocupante, es cuando la rotación se escapa del control de la organización, debido a que, un elevado índice trae consigo varios costos, porque desde el momento que una persona se retira de la empresa, se relaciona con su reemplazo por otra y esto incluye costos de reclutamiento y selección, capacitación de tareas y conocimientos, hasta que el empleado ya esta preparado para enfrentarse a su nueva labor.

Algunos teóricos consultados a lo largo de la presente investigación consideran, que un índice de rotación aceptable, se encuentra entre el 5% y el 15%. Sin embargo, otros señalan que el índice de rotación de personal no debería exceder al 10%.

De acuerdo a lo anterior es importante mencionar que toda empresa tiene fijada su meta anualmente con relación al índice de rotación de personal que persiguen, es por ello la importancia que requiere de analizar los factores que afectan directamente la misma.

## **II. Marco de desarrollo.**

### **2.1 Objetivo general:**

- Determinar las principales causas por las cuales los colaboradores se van de la empresa, y con ello la empresa X, pueda tomar acciones para disminuir los gastos en que incurren al contratar nuevo personal.

### **2.2 Objetivos específicos:**

- Recomendar que deben realizar la empresa X, cuando se presentan las causas que provocan la rotación de personal.
- Mejorar el clima organizacional de la empresa X.

## **III. Índices de rotación de personal de las empresas objeto de estudio.**

Por sus consecuencias la rotación de la fuerza de trabajo es un fenómeno negativo que se produce generalmente por las demandas insatisfechas de los trabajadores que pueden ser de carácter individual, laboral, social, etc. y provocan que estos cambien de puestos de trabajo dentro o fuera de la empresa.

Entre las consecuencias que puede provocar la rotación están:

- Deficiencias de la organización del trabajo.
- Frena el crecimiento de la productividad.
- Se incumple el plan de producción.
- Empeora la calidad de la producción.
- Aumentan los gastos materiales.
- Hay una subutilización de los equipos (deterioro y desgaste anticipado).
- Creación de dificultades en otro puesto de trabajo.

Es importante mencionar, los rubros que se ven afectados como consecuencias de la rotación de personal:

### Costos Primarios que causan la rotación de personal

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

### Costos Secundarios que causan la rotación de personal

- Reflejo en la producción.
- Reflejo en la actitud del personal.
- Costo extra laboral.
- Costo extra operacional.
- Costo extra inversión.
- Pérdidas en los negocios.

Para medir el índice de rotación de personal se utilizó la siguiente ecuación, según Chiavenato (2000):

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{EM}$$

Donde:

D = desvinculaciones.

EM = promedio efectivo en el período.

#### **IV. Causas que influyen en la rotación de personal en la bodega de la empresa X.**

Se puede identificar las causas que influyen en la rotación de personal, a continuación se presenta información importante con relación a la investigación realizada:

- Jornadas extensas de trabajo
- Agotamiento físico en el trabajo
- Personal no cuenta con un medio de transporte para trasladarse de su hogar a la empresa
- Los empleados se enferman constantemente
- Por lo regular se trabajan los 7 días de la semana
- Preferencia de los jefes de bodega hacia ciertos colaboradores
- Por las jornadas de trabajo no queda mucho tiempo para compartir con la familia
- Los jefes de bodega no hacen una buena programación de turnos de trabajo
- El personal labora de noche y madrugada, hay veces que amanecen en la empresa.
- Falta de seguridad ciudadana en la región
- No tienen tiempo para continuar sus estudios
- Problemas familiares y personales
- Salarios no adecuados a la función que desempeñan
- Liderazgo débil de los jefes de bodega
- Falta de integración al equipo
- Horario de salida no establecido
- Falta de reconocimiento a la labor bien realizada
- Falta de oportunidades de crecimiento en la empresa.
- Errores en la comunicación y divulgación de los valores del mes
- Falta de seguimiento a las instrucciones de la gerencia de logística.

## **V. Cómo contrarrestar la rotación de personal.**

Luego de identificar las causas que influyen en la rotación de personal, a continuación se presentan algunas alternativas que se deben de tomar en cuenta para contrarrestarlas y así lograr una disminución considerable:

- Revisión general de procesos para minimizar las jornadas de trabajo.
- Programar al personal para que esté en los diferentes turnos de trabajo.
- Habilitar botiquines con medicina apropiada para generar energías.
- Programar que los empleados descansen quincenalmente un domingo.
- Brindar financiamiento por medio de la caja de ahorro al personal para la compra de un medio de transporte (moto)
- Realizar cada seis meses exámenes de laboratorio al personal de bodega para prevenir o detectar algunas enfermedades.
- Detectar el motivo por el cual existen preferencias de parte de los jefes de bodega hacia los colaboradores y erradicar esta mala práctica.
- Realizar actividades deportivas, culturales y sociales en donde se tome en cuenta a la familia de los colaboradores.
- Habilitar la cancha de fútbol que esta en la agencia y realizar campeonatos inter departamentos.
- Realizar practicas de trabajo en equipo para el alcance de los resultados
- Que el coordinador de logística realice en conjunto con los jefes de bodega la programación mensual de los grupos de trabajo.
- Determinar que personal solicita permiso para continuar sus estudios y en base a ello proceder a organizar los grupos de trabajo y turnos para que se les autorice estudiar.
- Realizar una revisión se salarios en función a las actividades que los colaboradores realizan y no en base al nombre del puesto.
- Actualizar los perfiles de los puestos de trabajo.
- Brindar capacitación constante en temas relacionados con el trabajo en equipo, presupuesto familiar, liderazgo y servicio al cliente.
- Reforzar con los jefes de bodega el tema de liderazgo y capacitarlos en el Intecap.

- Implementar un plan de reconocimiento al equipo y eliminarlo seguir haciéndolo en forma individual.
- Tomar en cuenta al personal de bodega para llenar las vacantes de los demás departamentos y que se conviertan en la primera opción de reclutamiento.
- Seguimiento de parte de los jefes de bodega a las instrucciones recibidas de la gerencia de logística.

## Cuadro N.º 1

### Costo beneficio de la propuesta para financiamiento de la compra de 10 Motos

Descripción de la inversión real	Monto	Valor compra de las 10 motos
Financiamiento medio de transporte	96,000.00	96,000.00
Intereses por financiamiento 12%	11,520.00	
<b>Total Inversión</b>	<b>107,520.00</b>	

#### Primer mes (Enero 2009)

Descripción	Costo actual	Costo propuesto	Beneficio (Ahorro)	Porcentaje
Anuncio en medios de comunicación	3,000.00	4,000.00	(1,000.00)	471%
Capacitación al personal nuevo ingreso	2,000.00	1,500.00	500.00	-235%
Gastos administrativos por reclutamiento	3,000.00	2,000.00	1,000.00	-471%
Horas extras	5,000.00	3,000.00	2,000.00	-941%
Prestaciones	416.67	379.17	37.50	-18%
Actividades recreativas	-	400.00	(400.00)	188%
Medicamentos	-	800.00	(800.00)	376%
Contratación de una nueva persona	-	1,550.00	(1,550.00)	729%
<b>Total</b>	<b>13,416.67</b>	<b>13,629.17</b>	<b>(212.50)</b>	<b>100%</b>

#### Segundo mes (Febrero 2009)

Descripción	Costo actual	Costo propuesto	Beneficio (Ahorro)	Porcentaje
Anuncio en medios de comunicación	3,000.00	3,000.00	-	0%
Capacitación al personal nuevo ingreso	2,000.00	500.00	1,500.00	54%
Gastos administrativos por reclutamiento	3,000.00	1,000.00	2,000.00	72%
Horas extras	5,000.00	3,000.00	2,000.00	72%
Prestaciones	416.67	379.17	37.50	1%
Actividades recreativas	-	400.00	(400.00)	-14%
Medicamentos	-	800.00	(800.00)	-29%
Contratación de una nueva persona	-	1,550.00	(1,550.00)	-56%
<b>Total</b>	<b>13,416.67</b>	<b>10,629.17</b>	<b>2,787.50</b>	<b>100%</b>

#### Tercer mes (Marzo 2009)

Descripción	Costo actual	Costo propuesto	Beneficio (Ahorro)	Porcentaje
Anuncio en medios de comunicación	3,000.00	2,000.00	1,000.00	19%
Capacitación al personal nuevo ingreso	2,000.00	500.00	1,500.00	28%
Gastos administrativos por reclutamiento	3,000.00	500.00	2,500.00	47%
Horas extras	5,000.00	2,000.00	3,000.00	56%
Prestaciones	416.67	295.83	120.83	2%
Actividades recreativas	-	400.00	(400.00)	-7%
Medicamentos	-	800.00	(800.00)	-15%
Contratación de una nueva persona	-	1,550.00	(1,550.00)	-29%
<b>Total</b>	<b>13,416.67</b>	<b>8,045.83</b>	<b>5,370.83</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Cuarto mes (Abril 2009)**

Descripción	Costo actual	Costo propuesto	Beneficio (Ahorro)	Porcentaje
Anuncio en medios de comunicación	3,000.00	1,500.00	1,500.00	26%
Capacitación al personal nuevo ingreso	2,000.00	500.00	1,500.00	26%
Gastos administrativos por reclutamiento	3,000.00	500.00	2,500.00	43%
Horas extras	5,000.00	2,000.00	3,000.00	51%
Prestaciones	416.67	295.83	120.83	2%
Actividades recreativas	-	400.00	(400.00)	-7%
Medicamentos	-	800.00	(800.00)	-14%
Contratación de una nueva persona	-	1,550.00	(1,550.00)	-26%
<b>Total</b>	<b>13,416.67</b>	<b>7,545.83</b>	<b>5,870.83</b>	<b>100%</b>

**Quinto mes (Mayo 2009)**

Descripción	Costo actual	Costo propuesto	Beneficio (Ahorro)	Porcentaje
Anuncio en medios de comunicación	3,000.00	1,500.00	1,500.00	26%
Capacitación al personal nuevo ingreso	2,000.00	500.00	1,500.00	26%
Gastos administrativos por reclutamiento	3,000.00	500.00	2,500.00	43%
Horas extras	5,000.00	2,000.00	3,000.00	51%
Prestaciones	416.67	295.83	120.83	2%
Actividades recreativas	-	400.00	(400.00)	-7%
Medicamentos	-	800.00	(800.00)	-14%
Contratación de una nueva persona	-	1,550.00	(1,550.00)	-26%
<b>Total</b>	<b>13,416.67</b>	<b>7,545.83</b>	<b>5,870.83</b>	<b>100%</b>

**Sexto mes (Junio 2009) A partir de acá, todos los meses son iguales.**

Descripción	Costo actual	Costo propuesto	Beneficio (Ahorro)	Porcentaje
Anuncio en medios de comunicación	3,000.00	1,500.00	1,500.00	26%
Capacitación al personal nuevo ingreso	2,000.00	500.00	1,500.00	26%
Gastos administrativos por reclutamiento	3,000.00	500.00	2,500.00	43%
Horas extras	5,000.00	2,000.00	3,000.00	51%
Prestaciones	416.67	295.83	120.83	2%
Actividades recreativas	-	400.00	(400.00)	-7%
Medicamentos	-	800.00	(800.00)	-14%
Contratación de una nueva persona	-	1,550.00	(1,550.00)	-26%
<b>Total</b>	<b>13,416.67</b>	<b>7,545.83</b>	<b>5,870.83</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro Nú. 1 se puede ver lo que es financiamiento por la compra de 10 motos, lo que actualmente le cuesta a la empresa la operación con la rotación de personal que se tiene y los costos propuestos que se obtendrían si se disminuye la rotación de personal.

### Cuadro No. 2

#### Presupuesto para realizar exámenes de laboratorio

Fecha	Nó de personal	Costo	Total
13/08/2009	10	Q 125.00	Q 1,250.00
16/02/2010	10	Q 125.00	Q 1,250.00
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>Q 250.00</b>	<b>Q 2,500.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Se propone realizar dos exámenes de laboratorio al año al personal de bodega, para ver el estado de salud de los colaboradores.

### Cuadro No. 3

#### Presupuesto para realizar tarde deportiva

Descripción	Cantidad	Costo	Total
Compra de pelotas	2	Q 60.00	Q 120.00
Compra de gabachas	30	Q 20.00	Q 600.00
Almuerzo	60	Q 35.00	Q 2,100.00
Compra de trofeos	3	Q 50.00	Q 150.00
pago de arbitros	3	Q 50.00	Q 150.00
Compra de bebidas	100	Q 2.50	Q 250.00
Alquiler cancha	3	Q 100.00	Q 300.00
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>Q 317.50</b>	<b>Q 3,670.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Se realizará una tarde deportiva en donde los colaboradores compartan momentos de sana distracción fuera de su horario de trabajo.

#### Cuadro No. 4

##### Presupuesto para realizar actividad cultural

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
Obra de teatro	1	Q 1,500.00	Q 1,500.00
Refacciones	100	Q 10.00	Q 1,000.00
Compra de bebidas	100	Q 2.50	Q 250.00
Poporosos	100	Q 3.00	Q 300.00
<b>TOTAL</b>	<b>301</b>	<b>Q 1,515.50</b>	<b>Q 3,050.00</b>

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro N.º. 4 se pretende llevar a cabo una presentación de una obra de teatro familiar, en donde los colaboradores puedan compartir con sus familias este momento de entretenimiento y así pasar un momento muy ameno.

#### Cuadro No. 5

##### Presupuesto para realizar actividad social

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
Taller de manualidades	10	Q 100.00	Q 1,000.00
Refacciones	50	Q 10.00	Q 500.00
Compra de bebidas	50	Q 2.50	Q 125.00
Materiales	10	Q 90.00	Q 900.00
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>Q 202.50</b>	<b>Q 2,525.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Se invitará las esposas o mamás de los colaboradores para que en las instalaciones de la empresa sea impartido un curso de manualidades en pareja, que nos ayudará a que nuestros colaboradores convivan con sus familias y que aprendan a elaborar manualidades y puedan obtener algunos ingresos extras.

### Cuadro No. 6

#### Capacitaciones al personal

<b>Descripción</b>	<b>Costo total</b>
Trabajo en Equipo	Q 1,000.00
Liderazgo	Q 1,000.00
Presupuesto familiar	Q 1,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q 3,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Es de suma importancia brindar los cursos de capacitación descritos en el cuadro N°. 6 al personal de bodega para que haya una mejora continua en las diferentes actividades que desempeñan en sus puestos de trabajo.

### Cuadro No. 7

#### Presupuesto Anual

<b>Descripción</b>	<b>Costo total</b>
Exámenes de laboratorio	Q 2,500.00
Tarde deportiva	Q 3,670.00
Actividad cultural	Q 3,050.00
Actividad social	Q 2,525.00
Actividades recreativas mensual	Q 4,800.00
Medicamentos	Q 9,600.00
Persona adicional + prestaciones	Q 23,150.04
Capacitaciones	Q 3,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q 52,295.04</b>

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro N°. 7 se resume el total de gastos que son necesarios efectuar y que deben de quedar presupuestados en las diferentes cuentas contables, a efecto de asegurarse de realizar las diferentes actividades.

**Cuadro No. 8**  
**Estadísticas de rotación de personal anual**  
**Empresa X**

Año	Rotación anual
2006	44.30%
2007	40.09%
2008	42.28%

Fuente: Elaboración propia

El histórico de rotación de personal proporcionado por el departamento de relaciones laborales muestra como ha sido el comportamiento en los últimos tres años.

**Cuadro No. 9**  
**Comparación índice de rotación de personal**  
**Empresa X**

Año	Rotación anual	Objetivo	Diferencia
2006	44.30%	28%	16.30%
2007	40.09%	28%	12.09%
2008	42.28%	28%	14.28%
2009*	39.06%	28%	11.06%

Fuente: Elaboración propia

\*Proyectado

En el cuadro anterior se muestra un comparativo de la rotación real versus el objetivo propuesto por la empresa "X", que en este caso es de un 28%, así como un proyectado de la misma en base a las últimas bajas que se han dado tomando en cuenta los meses que van del año 2009.