

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Propuesta para solucionar la alta rotación laboral del personal operativo en los talleres  
automotrices en el departamento de Guatemala”**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Ramón Conrado Aguilar Reyes

Guatemala, Abril 2014.

**“Propuesta para solucionar la alta rotación laboral del personal operativo en los talleres  
automotrices en el departamento de Guatemala”**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Ramón Conrado Aguilar Reyes

Lic. Ariel de León (**Asesor**)

M.sc. Elio Núñez (**Revisor**)

Guatemala, Abril 2014.

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**  
Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**  
Vicerrector Administrativo

**EMBA Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano

**M. A. Ronaldo Antonio Girón**  
Vice Decano

**M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa**  
Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica empresarial Dirigida**

**M.A. Anna Lorena Arroyo Marroquín**  
Examinadora

**Licda. María Fernanda Garnica**  
Examinadora

**Lic. Erick Orlando Sigüenza Morales**  
Examinador

**Lic. Ariel de León**  
Asesor

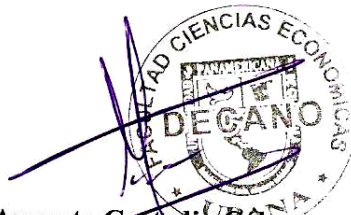
**M. Sc. Elio Núñez**  
Revisor

**REF.:C.C.E.E.0016-2014-ACA-**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 18 DE MARZO DEL 2014**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Ariel De León Maldonado, tutor y licenciado Elio Núñez Aguilar, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "PROPUESTA PARA SOLUCIONAR LA ALTA ROTACIÓN LABORAL DEL PERSONAL OPERATIVO EN LOS TALLERES AUTOMOTRÍCES EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA". Presentada por el estudiante Ramón Conrado Aguilar Reyes, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.949, de fecha 08 de febrero del 2,014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



**Lic. César Augusto Custodio Cobar**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Guatemala, noviembre 29 del 2013.

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“PROPUESTA PARA SOLUCIONAR LA ALTA ROTACIÓN LABORAL DEL PERSONAL OPERATIVO EN LOS TALLERES AUTOMATRICES EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**, presentada por el estudiante: **Ramón Conrado Aguilar Reyes**, previo a optar al grado Académico de Licenciado en Administración de Empresas, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 80/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Ariel De León Maldonado

Tutor

Guatemala, 15 de enero del 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Propuesta para solucionar la alta rotación laboral del personal operativo en los talleres automotrices en el departamento de Guatemala”**, presentado por el estudiante **Ramón Conrado Aguilar Reyes**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciatura en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



MDGDP Elio Núñez Aguilar  
Colegiado 10729



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 388.2014

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Ramón Conrado Aguilar Reyes con número de carné 201300364, aprobó con 87 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día ocho de febrero del año dos mil catorce.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veinticinco días del mes de marzo del año dos mil catorce.

Atentamente,

  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
DIRECTORA  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico

  
Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
Secretaría General



Laura B.  
cc. Archivo.



## **DEDICATORIA**

- A DIOS** Por guiar mis pasos, por haberme brindado la Fortaleza, sabiduría, para culminar mi carrera y por todas sus bendiciones.
- A MIS PADRES** Pedro Aguilar (QPD) y Medarda Reyes (QPD) por creer en mi e inspirarme a seguir adelante a travez de sus ejemplos.
- A MI ESPOSA** Ana Lisseth López de Aguilar por su apoyo y paciencia.
- A MIS HIJOS** Cristian, Kenny y Allan Aguilar, por su apoyo brindado en todo momento
- A MIS HERMANOS** Por todo su apoyo y por ser un pilar fuerte en mi vida, tanto en los triunfos como en los fracasos
- A LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA** Por permitirme concluir mi carrera.

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	1
1.1 Antecedentes de la empresa	1
Reseña histórica de la empresa	1
Estudios previos	2
Situación actual de la empresa	3
<b>Capítulo 2</b>	8
2.1 Marco Teórico	8
Principales causas de la rotación de personal	11
Costo económico de la rotación de personal	12
Índice de rotación de personal	15
<b>Capítulo 3</b>	19
3.1 Planteamiento del problema	19
3.2 Objetivos de la práctica	20
3.3 Alcance y límites de la práctica durante la investigación	21
3.4 Metodología aplicada a la práctica	21
3.4.1 Sujetos de la investigación	22
3.4.2 Instrumentos	23
3.4.3 Procedimiento	23
<b>Capítulo 4</b>	25
4.1 Presentación de resultados	25
Diagrama causa y efecto de la pérdida de clientes	25
Resultados de la Multi votación	26
<b>Capítulo 5</b>	42
5.1 Análisis e interpretación de resultados	42

<b>Conclusiones</b>	44
<b>Bibliografía</b>	90
<b>Anexo</b>	92
Listado de causas potenciales	101
Resultados de la multi votación	101

## Índice de Ilustraciones

Figura No. 1: Estructura organizacional del taller “El Excelente”	5
Tabla No. 1: Matriz FODA	6

## **Resumen**

El presente trabajo titulado “propuesta para solucionar la alta rotación laboral del personal operativo en los talleres automotrices en el departamento de Guatemala”, tiene como objetivo principal determinar las causas más importantes que dan lugar a la rotación del personal operativo en los talleres y generar una propuesta de solución o disminución.

En el capítulo uno se describe el origen de la empresa en donde se detalla la forma en que los propietarios inician el negocio y se especifica la forma en que el mismo ha ido creciendo a través de la incorporación de nuevas funciones a la forma original como lo son: enderezado y pintura, venta de repuesto nuevos y usados, electromecánica y por último un car wash. Además se analizaron algunos estudios previos realizados en donde se puntualiza las consecuencias y la importancia de la implementación de la planeación estratégica en los talleres mecánicos y se expone la situación actual de la empresa.

El capítulo dos está integrado por el marco teórico en donde se describen los temas centrales para la comprensión teórica del problema, tales como: rotación de personal, sus motivos y causas, costo económico y el impacto del mismo en la rentabilidad de los negocios y por último el procedimiento para controlar la rotación de personal.

En el capítulo tres se plantea el problema el cual se define como la determinación de las causas y consecuencias del alto índice de rotación en los talleres de mecánica automotriz, para tal efecto se establece el porcentaje de rotación de personal trimestral, se analizan las causas y consecuencias establecidas a través de las herramientas de la investigación, todo ello se elaboró con el fin de realizar una propuesta para mitigar el impacto que la rotación de personal posee en dichos negocios.

En el capítulo cuatro, se abordó la problemática desde un punto de vista científico. Se utilizó la metodología de lluvia de ideas, diagrama causa y efecto, multivotación y encuesta para

determinar las causas del problema y plantear una solución integrada. Como resultado de la aplicación de estas metodologías se determinó que las causas del alto índice de rotación de personal operativo en el Taller mecánico automotriz El Excelente (el nombre ha sido sustituido por un nombre ficticio, por políticas de la universidad) son debido a: rotación de personal, compensación salarial, supervisión y asignación de trabajo.

En el capítulo cinco se propuso realizar un pago por productividad basado en la medición de desempeño 360G y metas operativas, adicionalmente se plantea un proceso estándar para la elaboración de la carrera laboral, los cuales están íntimamente relacionados.

En el mismo capítulo se aborda el proceso de contratación ya que actualmente no es estandarizado y se inicia con el reclutamiento a través de “recomendaciones”, se plantea una guía metodológica para la contratación.

Adicionalmente se calculó el porcentaje de rotación de personal de forma trimestral del año 2013, siendo del 72%. Al no existir registros y procesos estandarizados, se propone uno, que cumpla con el objetivo de medición y análisis de la rotación de personal. El impacto económico que genera la rotación de personal, según el gerente general, se debe al costo de oportunidad de Q. 300.00 por día.

La empresa no brinda ningún incentivo a sus empleado por lo que se propuso un formato para el diagnostico de necesidades de capacitación (DNC) el cual se relaciona con el programa de incentivos no monetarios.

El costo de implementación del proyecto es de Q. 3358.00 y mensualmente se invierte la misma cantidad. Se determinó que la rentabilidad del proyecto a corto plazo es del 114%, por lo que es atractiva su implementación.

## **Introducción**

Como señala Álvarez “en la actualidad las empresas u organizaciones guatemaltecas emplean recurso humano sin la correcta selección o sin la preparación adecuada, especialmente en la división o rama de talleres automotriz por lo mismo generalmente afrontan una serie de problemas laborales que afectan la productividad de la empresa” (2013).

Los conflictos laborales entre patronos y trabajadores surgen por desacuerdos entre las partes involucradas tales como diferencias en los objetivos, metas e ideas, así como dualidad de mando, forma inadecuada para dar órdenes, personalidad agresiva del trabajador o encargado, así como del dueño o gerente de la empresa ya sea que los puestos no están bien definidos, en fin muchos problemas y que al final rompe la relación laboral y surge la rotación de personal.

La rotación de personal es un problema muy común dentro de las empresas que se marca principalmente en el nivel operativo, pero que generalmente las soluciones están en una jerarquía más alta, por lo que es imprescindible que esta problemática se aborde integralmente, ya que los factores que la generan son muy diversos, tales como compensaciones laborales deficientes, ausencia de carrera laboral planificada, no hay pago por productividad, no existen programas oficiales de capacitación y motivación entre muchos otros más.

El presente trabajo es un caso específico de rotación de personal en un taller automotriz, el cual aporta una solución acertada a la realidad nacional a través de la aplicación de metodologías científicas de la rama de la administración de empresas y mercadotecnia.

Esta empresa dedicada inicialmente solamente a reparación de vehículos pequeños en los años 1,986 y contando solamente con tres operarios, siendo el mecánico principal el dueño, más un mecánico de experiencia contratado y un ayudante.

Con la demanda que fue adquiriendo, se fueron incorporando otros miembros de la familia. Las estrategias que han llevado a esta institución a sobresalir son la honestidad, la puntualidad y la

satisfacción del cliente, la filosofía del negocio es un reflejo de la idiosincrasia del fundador quien profesa una vida de servicio y un compromiso formal con sus clientes.

El gerente general y fundador expone que en los últimos años ha notado un descenso en el crecimiento sostenido, observando empíricamente que los clientes presentan mayor número de quejas en cuanto a la calidad del trabajo realizado, comenta simultáneamente que su personal ha cambiado mucho últimamente, adquiriendo los servicios de mecánicos jóvenes que generalmente poseen poca experiencia. El fundador expresa su preocupación ya que la filosofía del negocio se ha ido diluyendo con el pasar de los años y el rápido crecimiento de la empresa.



## Capítulo 1

### 1.1 Antecedentes de la empresa

#### Reseña histórica de la empresa

La empresa sujeta al estudio se dedica a la reparación de vehículos pequeños desde el año 1,986, inició con solamente tres operarios, siendo el mecánico principal el dueño, un mecánico de experiencia contratado y un ayudante.

El local donde se inició el taller que era realmente pequeño es parte del mismo local que se utiliza en la actualidad, con el correr del tiempo se logro comprar en las vecindades unas propiedades más y ahora es aunque grande, insuficiente para la demanda que la empresa tiene en la actualidad. Con la demanda que fue adquiriendo, se fueron incorporando otros miembros de la familia.

Las estrategias que han llevado a este taller a sobresalir con la honestidad, la puntualidad y la satisfacción del cliente, la filosofía del negocio es un reflejo de la idiosincrasia del fundador quien profesa una vida de servicio y un compromiso formal con sus clientes.

Para el año 2000 el taller se expandió a nuevos horizontes iniciando sus funciones operativas en el tema de enderezado y pintura, la filosofía del negocio siguió dando frutos y en el año 2004 la empresa se expandió nuevamente, esta vez con un anexo al taller que se dedica a la venta de repuestos nuevos y usados.

A raíz del éxito del anexo de la venta de repuestos nuevos y usados, en el año 2005 deciden incorporar la importación directa de autos y partes, surgiendo en ese momento la necesidad de crear el anexo de electromecánica.

Finalmente para el año 2010, abren un car wash con el que completan la cadena de valor del negocio de la mecánica automotriz. Hasta el día de hoy esta unidad cuenta con aproximadamente veinticinco colaboradores, siendo una parte significativa familiares cercanos y de confianza.

El gerente general y fundador comenta que en los últimos años ha notado un descenso en el crecimiento sostenido, observando empíricamente que los clientes presentan mayor número de quejas en cuanto a la calidad del trabajo realizado, comenta simultáneamente que su personal ha cambiado mucho últimamente, adquiriendo los servicios de mecánicos jóvenes que generalmente poseen poca experiencia. El fundador expresa su preocupación ya que la filosofía del negocio se ha ido diluyendo con el pasar de los años y el rápido crecimiento de la empresa.

#### Estudios previos

La mecánica automotriz es la rama de la mecánica que estudia y aplica los principios propios de la física y mecánica para la generación y transmisión del movimiento en sistemas automotrices, como son los vehículos de tracción mecánica.

El perfil que debe tener un mecánico automotriz, no solamente es desarmar y armar piezas del vehículo o el motor, sino que también, tener conocimientos sólidos de electricidad y un poco de electrónica y así comprender el funcionamiento del vehículo y el motor.

En Guatemala el capital humano se ve limitado por la escasa formación académica, de tipo formal y comprobable que avale las capacidades técnico humanas para desarrollar un trabajo de mecánica automotriz por lo que es imprescindible para la empresa dotarse de personal calificado y evitar a toda costa la fuga de talentos.

Según Elisa Magdalena Álvarez Gómez autora de la tesis de Licenciatura "Conflictos laborales y sus consecuencias en la productividad de los talleres mecánicos de la ciudad de Quetzaltenango" (2013), de la Universidad Rafael Landívar campus de Quetzaltenango Guatemala, el recurso humano se ve afectado por conflictos laborales, los cuales han sido abordados ampliamente en la tesis referida y expone la situación problemática de los talleres y como este problema compromete el desempeño empresarial, ocasionando una disminución en la rentabilidad y principalmente un clima organizacional inadecuado que repercute en el aumento de la rotación de personal.

Según Ana Beatriz Juárez Durini autora de la tesis de Licenciatura “El servicio al cliente para mantener la cartera de clientes de un taller de mecánica automotriz en la zona 2 de Mixco” (2011), de la Universidad de San Carlos, en la cual manifiesta que en los últimos años, el sector de los servicios crece día tras día, lo cual representa una vulnerabilidad de posibles pérdidas de clientes si no se orientan esfuerzos en mantener a los mismos, por lo tanto se deben diseñar diferentes estrategias para retenerlos, entre ellas las que permitan a la empresa establecer relaciones duraderas con los clientes externos pero principalmente internos entendiéndose personal operativo, conocer sus expectativas y percepciones para buscar mecanismos de que estos se sientan seguros e importantes dentro de la empresa.

Según Byron Giovanni Palacios Colindres autor de la tesis de Maestría en ingeniería de mantenimiento “La planeación estratégica como herramienta para mejorar la administración y las tareas de mantenimiento de talleres Palacios” (2007) de la Universidad de San Carlos, en la cual menciona que para una buena administración se debe utilizar una herramienta administrativa llamada planeación estratégica.

Esta herramienta para mejorar la administración y las tareas de mantenimiento de talleres automotriz, esto debido a que los requerimientos de los clientes cada vez son más exigentes lo que obliga a trabajar con calidad para lograr esto, por lo mismo es necesario implementar herramientas administrativas que permitan estos requerimientos, dentro de estas herramientas se puede mencionar la evaluación de desempeño, clima organizacional, definir claramente los objetivos de la empresa y todo esto contempla la planeación estratégica. Esta planeación se debe aplicar y diseñar para cada empresa en particular ya que difieren en muchas cosas unas de otras.

Situación actual de la empresa

En la actualidad se cuenta con un espacio de 1,600 metros cuadrados en propiedad, a pesar del espacio relativamente grande no es suficiente para la operación que realiza la empresa, por lo

cual se alquila dos predios mas para mantener todos los vehículos en reparación con resguardo seguro y amplitud para ejecutar el trabajo en forma adecuada.

La empresa ha crecido en todos los aspectos tales como cantidad de personal, variedad de servicios, espacio, inversiones, etc. Primeramente solo se prestaba el servicio de mantenimiento de vehículos en la parte mecánica mientras que ahora presta los servicios de mecánica de mantenimiento, servicio de enderezado y pintura, servicio eléctrico, venta de repuestos usados, venta de repuestos nuevos, car wash, importación de vehículos usados.

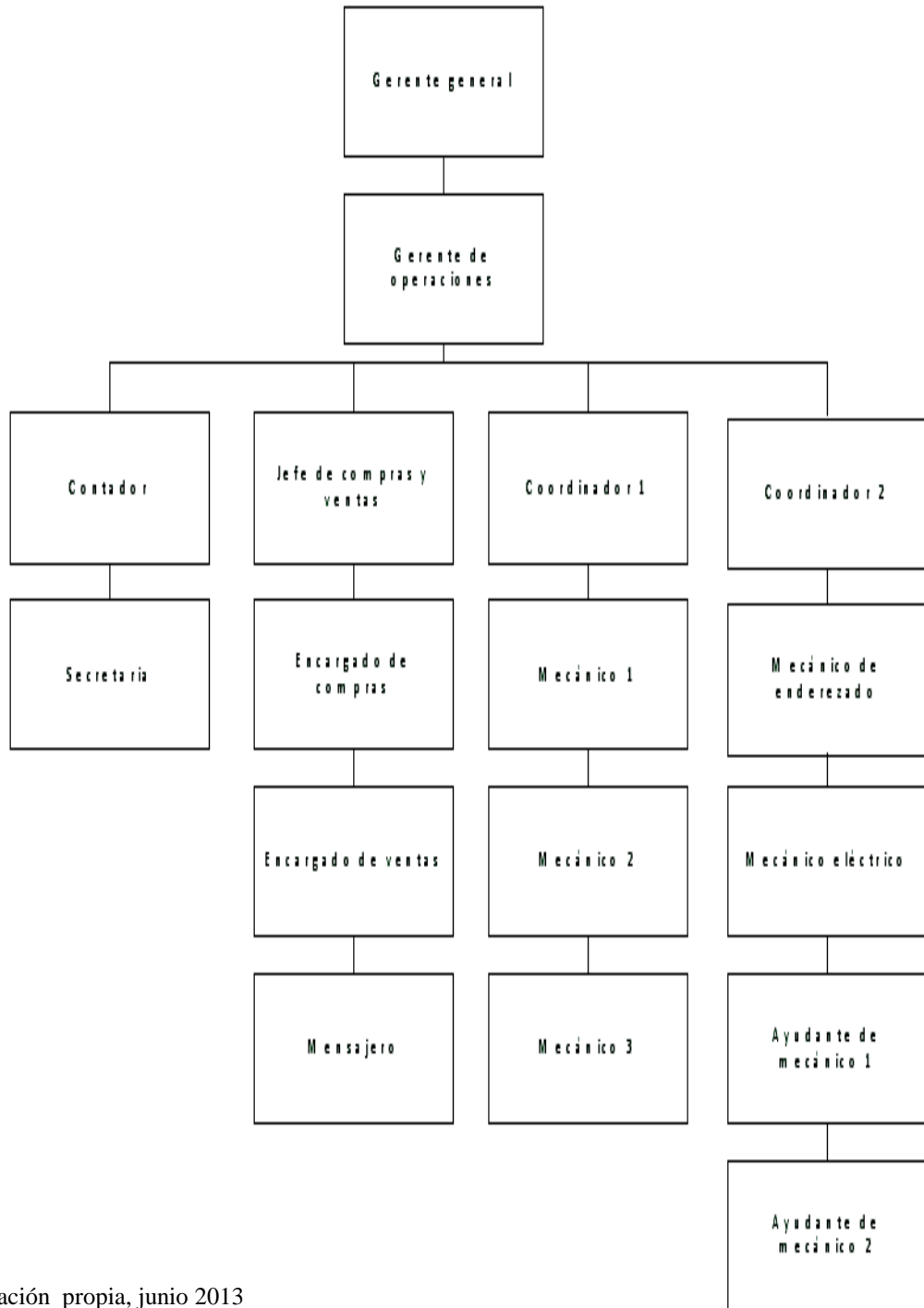
Asimismo tiene definidas sus diferentes unidades de trabajo y con su filosofía bien concretada según lo manifestado en su misión que dice: “Somos un equipo de profesionales líderes, con la misión de dar servicio con responsabilidad a cada uno de nuestros clientes, dedicados al cuidado y mantenimiento de su automóvil, somos expertos en diagnosticar problemas mecánicos, eléctricos y otros: Solucionamos todas las necesidades de nuestros clientes en el menor tiempo posible combinando tecnología, dinamismo y experiencia. Contamos con equipo especializado y usamos recursos de alta calidad. Sin olvidar que nos dedicamos a la importación, compra y venta de automóviles de forma confiable y ética.”

Al referirse a la Visión de la empresa, esta dice: “Ser una empresa reconocida y con prestigio en el mercado nacional que se desarrolle de forma confiable, segura, sólida, flexible y rentable, generando soluciones a nuestros clientes en el cuidado y mantenimiento de su automóvil. Seremos la primera alternativa de centro de servicios completos, con la audacia y calidad humana de nuestra gente, con una gestión que se anticipe y adapte al cambio, aprenda de la experiencia e innove permanentemente.”

A continuación se presenta la estructura organizacional de la empresa, en el cual se puede ver los distintos niveles jerárquicos de la empresa.

### Ilustración No. 1

Figura 1: Estructura Organizacional de la unidad de estudio.



Fuente: Elaboración propia, junio 2013

A continuación se presenta el análisis FODA de la empresa

### Ilustración No.2

Figura 2: Análisis FODA de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, junio 2013

	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
<b>Factores Externos no controlables</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recomendación de clientes satisfechos.</li> <li>• Aumento de vehículos en la ciudad de Guatemala.</li> <li>• Mejor capacidad de pago de los posibles clientes.</li> <li>• Mano de obra calificada en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la competencia</li> <li>• Competencia desleal</li> <li>• Aplicación de leyes desfavorables</li> </ul>
<b>Factores Internos controlables</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de uso de tecnología</li> <li>• Capacidad instalada disponible</li> <li>• Mayor capacidad financiera</li> <li>• Alta acreditación de la empresa</li> <li>• Significativa cartera de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuga de conocimiento</li> <li>• Alta rotación de personal operativo</li> <li>• Bajo desempeño del personal operativo</li> <li>• No existe trabajo en equipo.</li> <li>• Falta de liderazgo y supervisión</li> <li>• Inexistencia de política de incentivos</li> </ul>

## Análisis FODA

Para este caso en particular dentro de las fortalezas esta el uso de tecnología, debido a que poseen maquinaria de diagnóstico electrónico que permite efficientar los procesos y agilizar la atención de los clientes lo cual ocasiona la satisfacción de sus clientes con ello se logra la recomendación de los mismos teniendo como resultado la probable ampliación de la cartera de clientes derivado de la eficiencia y rapidez del servicio. Además cuenta con capacidad financiera disponible la cual sirve como soporte del crecimiento y expansión del negocio. Todo esto le proporciona una ventaja competitiva contra otros talleres similares dándoles la oportunidad de crecimiento y desarrollo que se debe aprovechar.

Al analizar las debilidades se tiene la fuga de personal capacitado, alta rotación de personal operativo, bajo desempeño de personal operativo, poco trabajo en equipo, falta de liderazgo y supervisión, no existe una política de incentivos adecuada para el personal operativo y todos estos aspectos debilitan a la institución y se debe analizar con precisión cada aspecto para no caer en crisis debido a varios motivos como podría ser menos participación en el mercado, mala reputación en la clientela ya obtenida, facilitarle más oportunidad a la competencia, etc.

Al hacer el análisis de sus oportunidades se puede mencionar la recomendación de sus clientes satisfechos, el aumento constante de vehículos en circulación en la ciudad de Guatemala, su clientela tiene mayor capacidad económica debido al crecimiento económico del país en consecuencia pueden pagar los servicios de sus vehículos.

Estas oportunidades son buenas posibilidades que se presentan en el mercado y solo se pueden aprovechar si se tiene las fortalezas necesarias para ponerlas en práctica y obtener las ventajas favorables para el taller.

Analizando las amenazas que realmente son severas condiciones que pueden afectar el desenvolvimiento de la institución y dentro de las mismas tenemos el aumento de la competencia, la fuga de personal capacitado, alta rotación de personal operativo, la competencia desleal y aplicación de leyes desfavorables.

## Capítulo 2

### 2.1 Marco Teórico

Según las empresas guatemaltecas dedicadas al mantenimiento y reparación de vehículos se ven en la necesidad de emplear recurso humano que tenga el perfil adecuado para las diferentes áreas que puedan crear y desarrollar, estas empresas se enfrentan a varios problemas que involucran especialmente al recurso humano como lo son desde encontrar el personal operativo idóneo, la constante rotación de personal entre otros. Las causas son innumerables y cualquiera que sea finaliza en poco entendimiento entre el dueño de la empresa y el trabajador, dando como resultado la rotación de los operarios que es el problema que se está enfocando en esta investigación (Gómez, 2013).

“Un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de una contribución productiva. Cuando sea adecuado y aconsejable, los incentivos deben cumplir una función importante. La compensación insuficiente quizá ocasione una alta tasa de rotación de personal. Si la compensación es demasiado alta puede perder su capacidad de competir en el mercado”. (International Journal of Good Conscience, 2008)

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, (Puchol,2004)

La rotación de personal operativo causa diversos efectos en las talleres automotriz, casi siempre efectos negativos, por lo tanto en este trabajo de investigación se analiza los diferentes motivos que puedan causar las rotación del personal operativo y las causas que esto conlleva a las empresas de este ramo y que además esta investigación y su resultado sirva como una herramienta a los dueños de talleres automotriz y la comunidad en general para solucionar este



tipo de problema y que puedan tener el conocimiento del origen, efecto y soluciones al referido inconveniente. (International Journal of Good Conscience, 2008)

Según Robbins (2004) 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. Entre 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.

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. (International Journal of Good Conscience, 2008)

Muy ligado a la satisfacción está la motivación pero hay que dejar claro que no son directamente proporcionales ambas variables. La motivación puede definirse como la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. (International Journal of Good Conscience, 2008)

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, (Chiavenáto, 2009).

En investigaciones realizadas en cuanto a la rotación o fluctuación laboral ha quedado demostrada la influencia que tiene la satisfacción y la motivación laboral en la misma.

La fluctuación laboral refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo. Las salidas 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 (International Journal of Good Conscience, 2008)

#### Motivos que causan la salida de los trabajadores

Según International Journal of Good Conscience, 2008; 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 nuestras 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.

Se dice que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial, la primera es la salida consumada ante lo cual 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, ambos tipos de salidas pueden ser cuantificadas a través de diferentes indicadores los cuales no abordaremos en este trabajo. (International Journal of Good Conscience, 2008)

La fluctuación real puede tomar para su medición los registros de personal que existen en la organización, mientras que la potencial presupone la utilización de encuestas o entrevistas, para ser detectada. (Gómez, 2013)

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. (International Journal of Good Conscience, 2008)

#### Principales causas de la rotación de personal

Una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral ha aumentado la rotación laboral en las organizaciones en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios cuando esta relación no se corresponde, el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral , según sea posible aunque en nuestro país existe un sistema de tarifas que establecen que trabajos iguales reciben retribuciones iguales , esta relación puede vulnerarse por una serie de beneficios adicionales que pueden hacer que determinados tipos de trabajos sean más ventajosos y atractivos que otros , de ahí el éxodo que se ha producido en la última década hacia los llamados sectores emergentes en la economía como lo es el turismo. (International Journal of Good Conscience, 2008)

Otra de las causas que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral. (Chiavenato, 2008)

Otra causa está relacionada con el sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma.

Otro motivo que aducen los trabajadores es que consideran que el sistema de pago vigente no se corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos (Cuesta, 2005).

En algunos casos también se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección. Así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión.

Todos estos motivos conducen a la desmotivación e insatisfacción laboral aumentando la rotación laboral, (Scwerett, 2005). Los motivos personales más frecuentes lo constituyen los problemas con la vivienda, la carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños, la atención a familiares enfermos, las salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte.

De acuerdo a lo planteado se ha determinado que los factores de estudio relacionados con la rotación de personal son: Insatisfacción laboral, baja remuneración, selección incorrecta

#### Costo económico de la rotación de personal

Si se toma en cuenta que se afecta el funcionamiento eficaz y eficiente de una organización cada vez que retira un empleado (que ya desarrolló conocimientos y experiencia en el puesto) y que se debe invertir tiempo para encontrar a su reemplazo y que éste se prepare, es decir, ser entrenado para poder desempeñar responsablemente dicho puesto. Un aspecto importante también señalado, es que la rotación se genera en empleados, que por cuyos resultados de rendimiento satisfactorio, no se desearía perder. (Chiavenato, 2008)

La rotación de personal está involucrada con los costos primarios y secundarios. Los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda

cubierta la vacante. Los costos de sustitución de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral. (Chiavenato, 2008)

Otro indicador que marca un impacto en la producción y desarrollo óptimo de la organización es el generado por el ausentismo. El ausentismo es el tiempo en que el empleado de una empresa no está trabajando cuando debería de hacerlo, algunos factores que lo ocasionan son la falta de motivación por el trabajo realizado ya sea porque es un experto en su trabajo o porque el trabajo no le gusta, el nivel de empleo, salarios, sexo, edad y situación familiar (Chiavenato, 2008)

Entre las clasificaciones de ausentismo mencionamos las: faltas justificadas, injustificadas, las de por enfermedad, accidentes, por mencionar algunas.

Siempre se ha dicho que a mayor motivación mayor producción por parte del personal. Por tal motivo es de suma importancia la satisfacción que encuentran los empleados con sus condiciones de trabajo, sus compañeros, sus superiores, etc., “la satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. La rotación se presenta cuando la satisfacción es baja, y esta es la proporción de empleados que abandonan una organización durante un período dado”.( Keith Davis y John Newstrom.2003).

De hecho varios estudios de investigación sobre este tema de la permanencia de los empleados en la organización muestra los siguientes resultados positivos (Bohlander, Snell, Sherman, 2004).

- Mejora la satisfacción del empleado en el puesto.
- Reduce la rotación voluntaria
- Mejora la comunicación
- Da expectativas realistas del puesto.

La mayoría de los empleados insatisfechos son jóvenes solteros sin obligaciones familiares y económicas, estos tienen más libertad de dejar sus trabajos que los empleados de 50 años con deudas e hipotecas (Schütz, 2004)

Los subordinados para ser verdaderamente motivados y satisfacer sus diversas necesidades solicitan reconocimiento del trabajo desarrollado, crítica constructiva no tendenciosa, interés personal, accesibilidad para exponer ideas y estudio de las mismas, aviso de los cambios antes de ejecutarlos, fe en el empleado y labores que realiza y pleno uso de las comunicaciones (Fernández, 2005) .

Para alentar a los empleados es necesario trazar sistemas de incentivos. Un incentivo es la condición para satisfacer la necesidad que se controla deliberadamente para aumentar la productividad, la integración o la moral de los trabajadores (Smith, 2003).

Los incentivos pueden ser: monetarios es decir sueldos, salarios, acciones; personales: seguridad del trabajo; sociales: notificar por adelantado si se hará un cambio en el trabajo. (Fernández, 2005).

Algunos de estos incentivos pueden otorgarse por su desempeño, participación en las utilidades, en las ganancias y en el capital de la empresa, además de crear un ambiente que se perciba como remunerador y motivador, tratarlos como socios y pagar buenos sueldos (Garfield, 2005).

Robbins (2005), en su libro Comportamiento organizacional menciona una serie de variables dependientes en el comportamiento organizacional, hace alusión a la satisfacción en el trabajo y su relación con la rotación de personal. A continuación se cita un fragmento de un párrafo:

“Los investigadores con valores fuertemente humanistas sostienen que la satisfacción es un objetivo legítimo de una organización. No sólo es que la satisfacción está negativamente relacionada con el ausentismo y la rotación, sino también argumentan que las organizaciones

tiene la responsabilidad de dar a sus empleados trabajos desafiantes e intrínsecamente recompensante.

### Índice de rotación de personal

La rotación de personal expresa el índice porcentual de empleados que circulan por la empresa, sobre el número medio de empleados que se quedan, en un período predeterminado y considerado, por ello la rotación de personal debe ser calculada en función al volumen de recursos humanos disponibles más el costo real de los que se fueron y no como se acostumbra en función de entradas o salidas de personal. (Chiavenato, 2008)

### Importancia del factor humano

En el pasado reciente el factor humano dentro de las organizaciones ocupaba una importancia de segunda línea en los intereses y preocupaciones de los dueños y/o presidentes de las empresas, habiéndose concebido como costo y nunca como un recurso. (Chiavenato, 2008)

En un nuevo escenario de referencia, con una realidad totalmente cambiada, que ha asimilado la implantación de nuevas tecnologías, conjuntamente de nuevas formas de trabajo y, como consecuencia de estos cambios se ha elaborado por exigencia de estas realidades nuevos perfiles profesionales, en donde prevalece el trabajo intelectual sobre el físico y el surgimiento de nuevas y exigentes necesidades y una visión ética y moral muy diferentes a las anteriores, los trabajadores no solamente ofrecen su capacidad de trabajo, sino que también sus aptitudes, una profesionalidad y una flexibilidad que requieren ser evaluadas y valorizadas. (Chiavenato, 2008)

Estos nuevos y complejos componentes han traído como consecuencia que el factor humano se ha convertido en un elemento estratégico e inestimable para la empresa, que tienen la obligación de desarrollarlo para reafirmar la ventaja competitiva de la organización (Chiavenato, 2008).

Desde esta nueva perspectiva el recurso humano ha pasado de ser considerado como costo a una inversión estratégica. Las naciones industrializadas conscientes que su competitividad está

directamente relacionada con la calidad de la gente, han hecho grandes inversiones en la transformación de sus sistemas de aprendizaje, tanto en el ámbito de instituciones de enseñanza, así como también en los programas de capacitación y desarrollo en las empresas. Cada día la dirección, función y gestión de recursos humanos en esos países tiene más importancia. Los presidentes de esas naciones se preocupan por reclutar, seleccionar y emplear los mejores, para que garanticen la consecución de los objetivos gubernamentales propuestos. (Chiavenato, 2008)

En muy raros casos se puede apreciar gente mediocre ocupando cargos de alta jerarquía en la administración de esos gobiernos. Y, es más; si algún funcionario ha venido desempeñándose excelentemente en sus funciones sin importar a cuál partido político pertenece continua en su cargo. Los presidentes de esas naciones a las personas exitosas les garantizan su continuidad administrativa. Herramienta que deberían aprender inteligentemente quienes están dirigiendo en estos momentos a los países subdesarrollados. (Gómez, 2013)

De acuerdo a los principios básicos de gerencia, la rotación de personal se refiere a la cantidad de movimientos de trabajadores que entran y salen de una organización, ordinariamente expresado en términos de proporción de rotación. (Gómez, 2013)

La rotación de personal para una organización, es a menudo, un índice importante de la eficiencia con que se están desempeñando las diferentes funciones de personal por parte de los máximos líderes de dicha institución. (Gómez, 2013)

La proporción de rotación puede calcularse sobre la base del número de altas o separaciones, pero el porcentaje de bajas, con referencia a las renunciaciones y separaciones obligadas, es el más usado. Es decir la rotación de personal se refiere al movimiento de trabajadores que entran y salen de una organización. Los tratadistas con frecuencia la mencionan como uno de los factores que originan el fracaso de los índices de productividad y de eficiencia de las instituciones, tendente a mantener el mismo ritmo que el de los competidores. De acuerdo a los expertos en la administración de personal han llegado a la conclusión que la sustitución de un trabajador consume mucho tiempo y dinero. Los costos de reemplazo por lo general se dividen en tres categorías: costos de separación para el trabajador que se va, costos de reclutar, seleccionar y



emplear al trabajador que viene y costos de entrenamiento y capacitación para el nuevo trabajador. (Gómez, 2013)

### Socialización

En general, puede decirse que un programa de orientación logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. El proceso de socialización provoca la coincidencia de los valores de la empresa y los del individuo. Usando métodos formales, como los programas de orientación, o informales, como los grupos espontáneos de iniciación al trabajo, los valores de la organización se transfieren al recién llegado. (International Journal of Good Conscience, 2008)

La capacitación continúa y la expansión del proceso de socialización, pues lleva al empleado a aprender y ejecutar las funciones que se espera que desempeñe. A medida que una persona se expone a la orientación, capacitación e influencia de grupo de una organización, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se adaptan en forma paulatina. En pocas ocasiones la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado son suficientes para llenar las necesidades del puesto. El potencial del empleado necesita el estímulo y el suplemento de la orientación y la capacitación. (Gomez, 2013).

### Procedimiento para el control de rotación de personal

Las organizaciones tratan de combatir el ausentismo y la rotación de personal actuando sobre los efectos, sustituyendo a los empleados que se desvinculan o descontando los días dejados de laborar o incluso castigando a los ausentes, no obstante las causas permanecen indefinidamente. La tendencia actual es actuar sobre las causas de la rotación y el ausentismo y no sobre los efectos. Para enfrentar el desafío de la rotación, muchas organizaciones han modificado su política de personal, rediseñando los cargos para volverlos atractivos y retenedores, redefiniendo la gerencia para democratizarla y hacerla participativa, replanteándola para transformarla en

ganancia variable, en función del desempeño y las metas que deben ser superadas, además de fijar estrategias motivadoras. (Chiavenato, 2008).

Las organizaciones han suprimido los viejos relojes y establecido horarios flexibles para adaptar el trabajo a las conveniencias y necesidades personales de los empleados.

Otras han reducido sus oficinas y adoptan el formato de la empresa virtual (teletrabajo) la cual permite que muchos empleadores trabajen en la casa interconectados con la oficina central a través de la tecnología informática. (Gómez, 2013)

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del problema

La gestión del talento humano es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios del mundo moderno. Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento vital de su sistema, que introduce la inteligencia a los negocios y racionalidad a las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es un desperdicio de talentos y de masa encefálica productiva. Precisamente para proporcionar esa nueva visión de las personas, ya no como simples trabajadores que son remunerados en función del tiempo que destinan a la organización, sino más bien como asociados y colaboradores del negocio de la empresa, hoy en día ya no se habla de recursos humanos, sino de gestión del talento humano.

La rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros. Las organizaciones sufren un proceso continuo dinámico de entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir. Esto significa que siempre pierden energía y recursos y que se deben alimentar de más energía y recursos para garantizar su equilibrio. La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, trayendo como consecuencia un elevado costo en el proceso de reclutamiento y selección, capacitación inicial y aprendizaje. La alta rotación se traduce en una baja productividad para el negocio.

La alta rotación del personal operativo del sector mecánico automotriz genera bajo desempeño, inconformidad del cliente, pérdida de clientes, entre otros, por lo que es necesaria la racionalidad a las decisiones. Tratar abordar la problemática desde un punto de vista científico para encontrar las causas del problema y lograr plantear una solución, de allí se plantea la pregunta de investigación.

Actualmente en la empresa donde se llevó a cabo la investigación como muchas más en Guatemala, desconoce la rotación de personal, el impacto que genera y la forma óptima para solucionar el problema, teniendo en cuenta que en la nueva era del conocimiento el capital

humano es el activo más importante de una empresa, principalmente si el que hacer es de carácter técnico como es el caso de los mecánicos automotrices.

Como es bien definido en la administración, lo que no se mide no se puede administrar, por lo que el estudio plantea inicialmente la evaluación del proceso de contratación de personal, seguido de la evaluación porcentual de la rotación de personal, para identificar sus causas e impactos dentro de la empresa y finalmente determinar qué tipo de prestaciones puede brindar la empresa como solución a esta problemática, para que finalmente se responda la pregunta central de investigación de:

¿Cuáles son las causas y consecuencias del alto índice de rotación de personal operativo en los talleres automotrices en el departamento de Guatemala y que solución se puede plantear?

### 3.2 Objetivos de la práctica

#### Objetivo general

Determinar las causas y efectos que dan origen a un alto índice de rotación de personal operativo y su incidencia en el Taller mecánico automotriz El Excelente.

#### Objetivos específicos

- Establecer el porcentaje de rotación de personal trimestral.
- Determinar las causas o razones de la rotación de personal.
- Definir las consecuencias de la alta rotación del personal.
- Proponer una solución integrada para la disminución de la rotación de personal

### 3.3 Alcance y límites de la práctica durante la investigación

La investigación tiene como alcance la evaluación de las causas y consecuencias de la rotación actual en el personal operativo del taller, evaluando los procesos de reclutamiento y selección del personal, plan de incentivos hacia los operarios, clima laboral e instalaciones físicas del taller, los cuales representan los principales indicadores a evaluar.

Esta investigación se llevó a cabo en la zona 12 de la ciudad capital, en el taller mecánico El Excelente en el que se aplicó encuestas a 15 personas, los cuales son colaboradores del mismo y su propietario, con el objetivo de reunir la información necesaria para poder realizar el proyecto.

La investigación se ve limitada por los celos empresariales al acceso de la información, adicionalmente el tiempo para realizar investigación es limitado por parte del investigador.

### 3.4 Metodología aplicada a la práctica

Para Bernal torres (2006:55) “la metodología es entendida como el conjunto de aspectos operativos del proceso investigativo, que no es más que la concepción mayormente conocida en el ambiente académico en general. Por ello, cuando se acude a la investigación es usual referirnos a la metodología como ese conjunto de aspectos operativos que se tienen en cuenta para realizar un estudio” En base al contexto antes descrito se presenta a continuación la metodología de la investigación.

El método que se ha utilizado para efectuar conclusiones de la investigación del objeto de estudio es el inductivo, esto es en base a que dicho método proporciona conclusiones cuyo contenido es más amplio que el de las premisas, adicionando a ello el método deductivo el cual se fundamenta en la generalización de propiedades comunes de un cierto número de casos ya observados, donde las evidencias o datos adicionales pueden sustentar con más precisión las conclusiones obtenidas.

En el transcurso del proceso de inducción se pueden ordenar los datos observados y de la experiencia adquirida, esto con el fin de servir de apoyo a la ciencia entera.

El método que también se considera en la investigación es el de análisis, este método nos permite abstraer ciertas partes o variables del objeto de estudio como también examinar de manera profunda y detallada cada componente, con el fin de poder conocer las relaciones internas.

### 3.4.1 Sujetos de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se consideró de forma relevante las opiniones, acciones y experiencia del personal que está directamente relacionado con el área operativa así también se tomó en cuenta toda la información que proporcionó el gerente de operaciones.

Por lo anterior descrito se incluye como sujetos de la investigación a las siguientes posiciones:

#### Sujeto No. 1

Gerente de operaciones: Uno, persona que se encarga de coordinar toda la parte operativa del Taller.

#### Sujeto No. 2

Supervisores o coordinadores: tres, personas encargadas de supervisar y controlar todas las operaciones que sucedan dentro del taller, el supervisor es la persona a la que los mecánicos operativos deben rendir cuentas de forma directa e inmediata.

#### Sujeto No. 3

Mecánicos operativos: once, es el personal a cargo de realizar el trabajo de mecánica operativa (reparación, enderezado, electricidad, etc.).

### 3.4.2 Instrumentos

Para la obtención de la información primaria se utilizó las técnicas de encuestas y observación directa de la siguiente forma:

- Análisis de causa y efecto
- Multi votación
- Guía de entrevista con preguntas debidamente estructuradas al gerente de operaciones.
- Guía de entrevista con preguntas debidamente estructuradas a los supervisores.
- Cuestionarios dirigidos al personal que pertenece al área operativa (mecánicos)

En los instrumentos anteriores se consideraron elementos cuantitativos y cualitativos que permitan formar criterios, sujetos al análisis e interpretación con relación a la pregunta de investigación, todos para contribuir a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

### 3.4.3 Procedimiento

Para establecer la situación del fenómeno o problema objeto de estudio se utilizó la investigación descriptiva, la cual permite un grado de análisis e interpretación de las condiciones existentes en el momento oportuno, dicha investigación suele aplicar algún tipo de comparación o contraste, tratando de establecer relaciones de causa y efecto. La investigación descriptiva refiere minuciosamente e interpreta lo que es y no es solamente una descripción detallada de los hechos.

La investigación descriptiva también puede referirse al estudio de lo que es o existe con relación a hechos pasados que han influido en acontecimientos presentes. Por tal razón la investigación descriptiva nos permitirá derivar conclusiones significativas que permitan interpretar y explicar los hechos del problema objeto de estudio.

Para poder ampliar el tema objeto de estudio también se considerara la investigación documental, en este sentido todo tipo de investigación previa que tenga relación al objeto de estudio, pudiendo ser de carácter escrito, fílmico, grabado, etc.

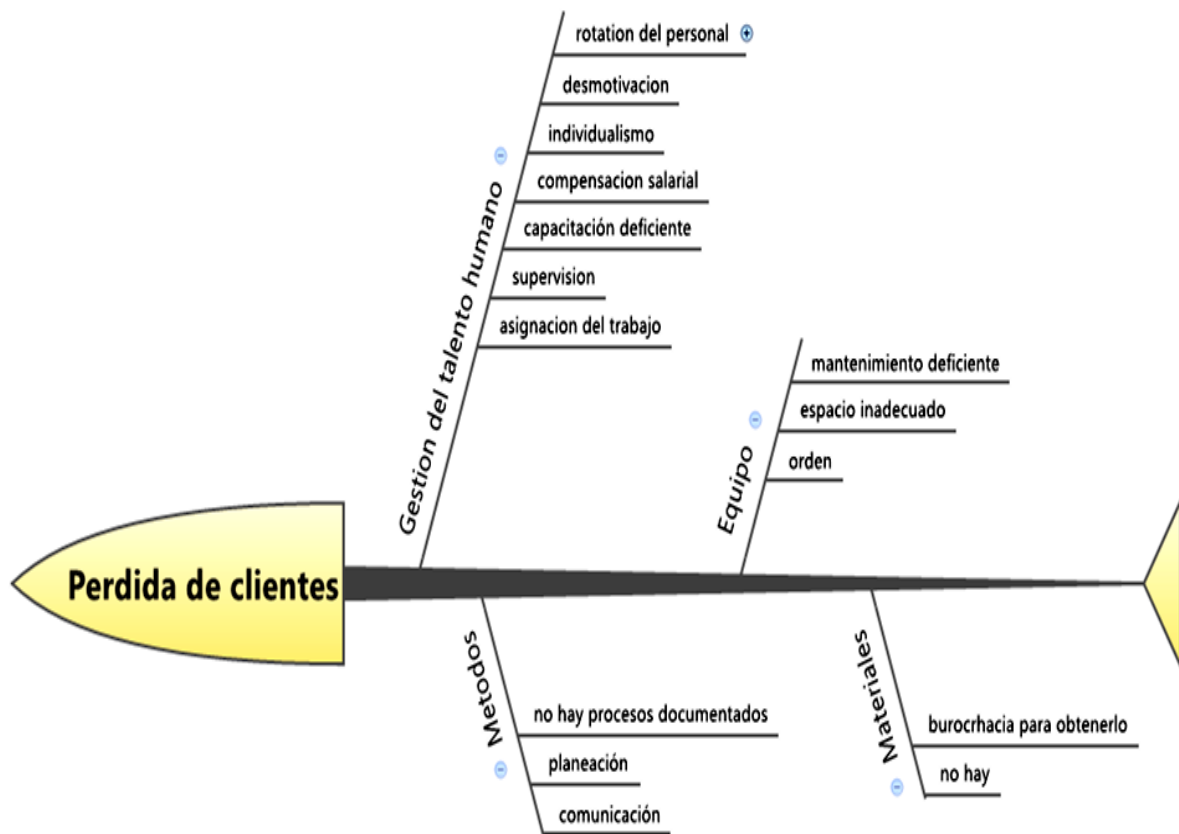


## Capítulo 4

### 4.1 Presentación de resultados

Para la determinación de las causas del problema planteado por la gerencia se utilizó la herramienta del diagrama Causa-Efecto (también conocido como espina de pescado)

Diagrama causa y efecto de la pérdida de clientes



Fuente: Elaboración propia, octubre 2013

Debido a la inexistencia de información estadística se utilizó la metodología cualitativa de multi votación.

## Resultados de la Multi votación

### Listado de causas potenciales

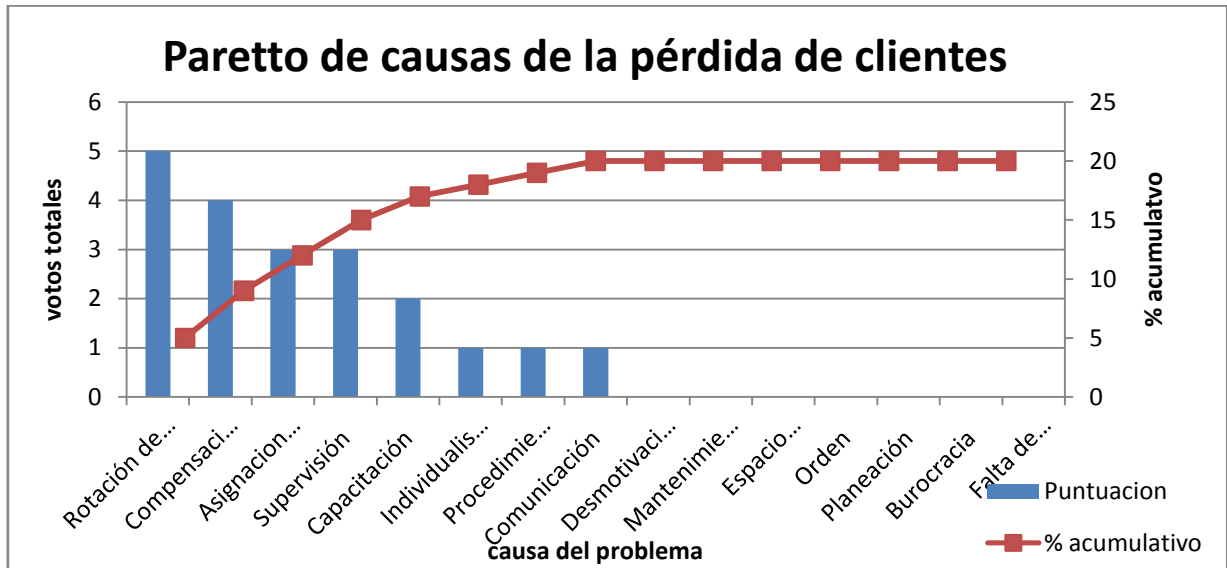
1. Asignación del trabajo
2. Supervisión
3. Capacitación deficiente
4. Compensación salarial
5. Individualismo
6. Desmotivación
7. Rotación de personal
8. Mantenimiento de equipos
9. Espacio inadecuado para equipos
10. Orden
11. Procedimientos
12. Planeación
13. Comunicación
14. Burocracia en la obtención de materiales
15. No hay materiales

### Resultados de la Multi votación

<b>Causa del problema</b>	<b>Primera votación</b>	<b>Sub total</b>
1. Asignación de trabajo	III	3
2. Supervisión	III	3
3. Capacitación	II	2
4. Compensación salarial	III	4
5. Individualismo	I	1
6. Desmotivación		0
7. Rotación de personal	III I	5
8. Mantenimiento de equipo		0
9. Espacio inadecuado		0
10. Orden		0
11. Procedimientos	I	1
12. Planeación		0
13. Comunicación	I	1
14. Burocracia en la obtención de materiales		0
15. No hay materiales y equipo		0
<b>Total de votos</b>		<b>20</b>

Fuente: elaboración propia, octubre 2013

Diagrama de paretto a partir de la Multi votación



Fuente: elaboración propia, octubre 2013

Se graficaron los resultados de la multi votación en un gráfico de paretto, en donde se aplico la relación 80:20, que equivale a que las causas principales son el 20% de las 15 contabilizadas, las cuales da como total 3 causas que generan el 80% del problema.

De la votación de los 5 participantes con 4 votos cada uno se determinó la importancia de los factores que generan la pérdida de clientes, a continuación se enlistan de más importante ha menos importante:

1. Rotación de personal
2. Compensación salarial
3. Asignación de trabajo
4. Supervisión

Resultados del cuestionario realizado al gerente de operaciones del taller

Se realizó un cuestionario para gerente de operaciones con el objetivo de recopilar información acerca de la rotación del personal a su cargo. Con respecto al tipo de incentivos que recibe el personal brindado por la empresa, el gerente afirmó que el personal recibe incentivos diferentes. Así mismo aseveró que no existe una actualización del manual operativo del taller, por lo tanto

no hay un tiempo definido de actualización. Refiriéndose a la forma de dar a conocer al personal operativo los planes y objetivos del taller, su opción a elegir fue que el personal recibía pláticas motivacionales.

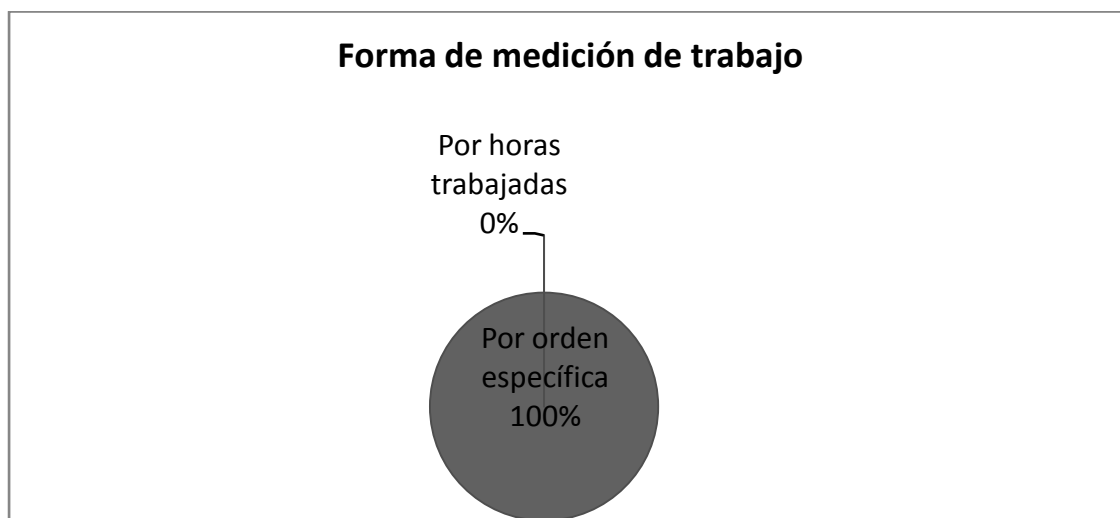
Respecto al proceso para contratar al personal operativo, el gerente indicó que se selecciona al personal por medio de recomendaciones.

Sobre el tiempo de capacitación del personal operativo, se realiza aproximadamente un tiempo mayor de un año. En el tema de renuncias de los trabajadores operativos en el taller, el motivo más común son los salarios bajos. Finalmente lo referente al salario de los mecánicos del taller es igual respecto al mercado.

## Resultados del cuestionario realizado a los supervisores

Como parte del análisis de la productividad del personal operativo del taller, se realizó un cuestionario a los tres supervisores del personal operativo, evaluando la situación actual del taller.

Grafica 1. Forma de medición del trabajo.



Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

El gráfico muestra que la forma en que se mide el trabajo de los operativos es por medio de la orden que se le especifica a cada mecánico durante el día. Así evaluando el desempeño por medio de metas diarias.

Gráfica 2. Forma de trasladar las ordenes de trabajo al personal operativo.

## Forma de trasladar las ordenes de trabajo al personal operativo



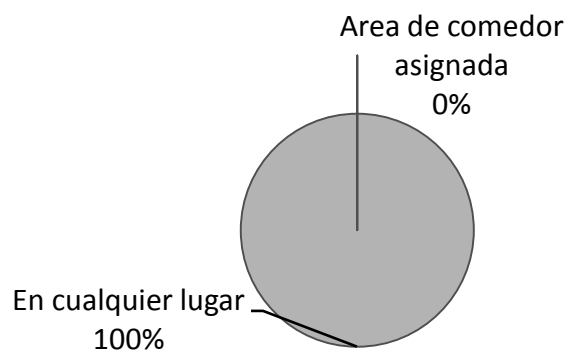
Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

Base: 3 entrevistas

El resultado que muestra la gráfica 2, a cerca de la manera de trasladar las órdenes de trabajo al personal operativo, es de forma verbal, teniendo así una comunicación más directa entre supervisor y operario

Gráfica 3. Lugar donde toman los alimentos

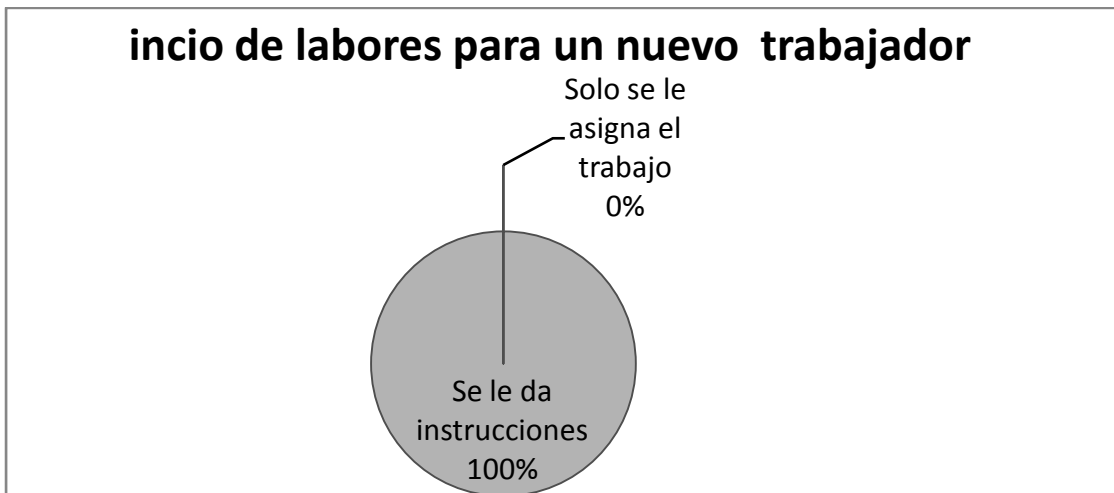
## Lugar donde se alimentan en el trabajo



Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

Según la gráfica 3, el personal operativo no tiene un lugar asignado como área de comedor, y el resultado muestra que toman los alimentos en cualquier lugar.

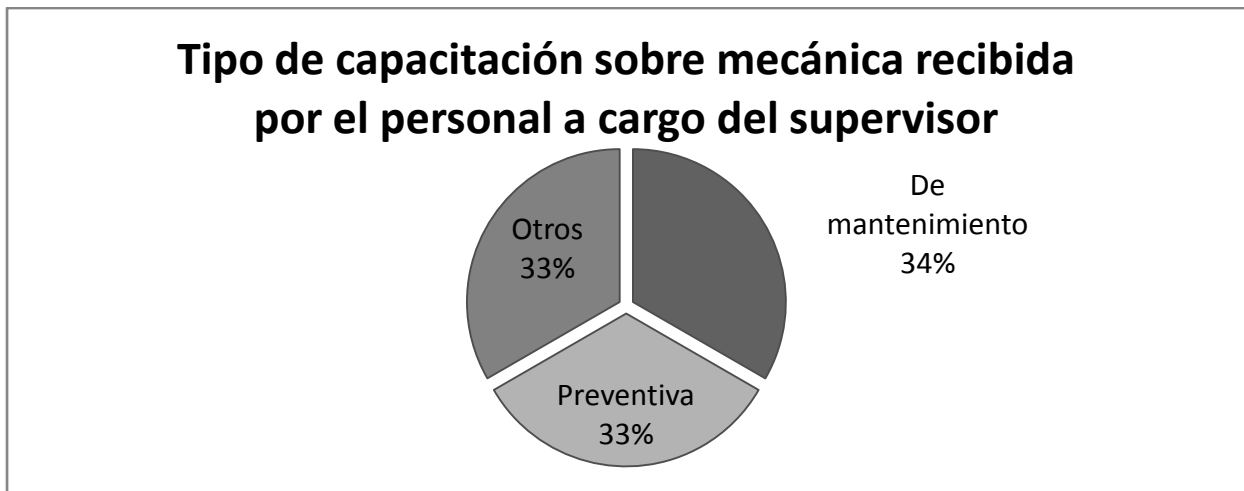
Gráfica 4. Forma de inicio de labores para un nuevo trabajador.



Fuente: elaboración propia., diciembre 2013

Sobre el resultado de la gráfica 4 a cerca de la forma que inicia labores un nuevo trabajador en el taller es por medio de instrucciones por parte del supervisor, previo a realizar el trabajo asignado durante el día.

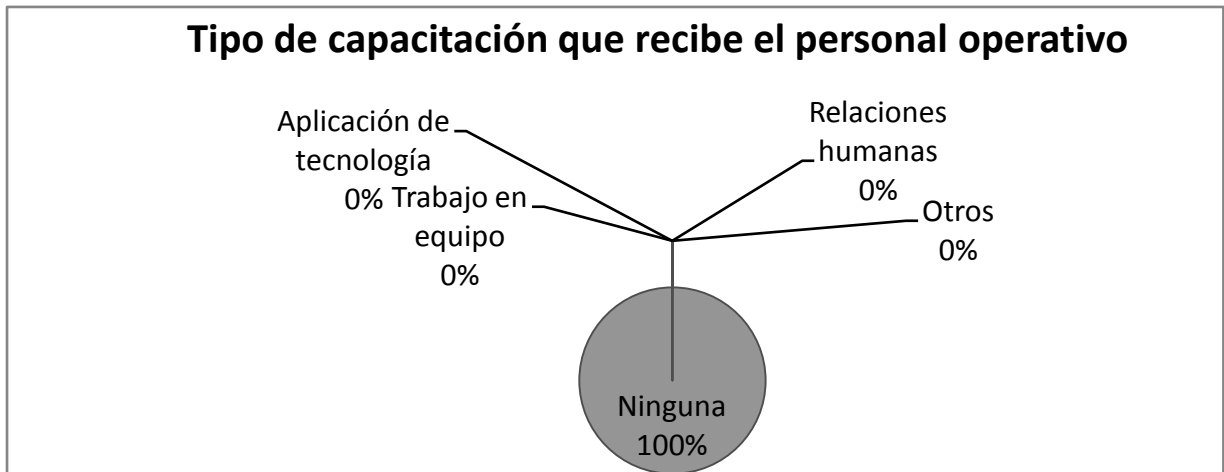
Gráfico 5. Tipo de capacitación sobre mecánica recibe el personal operativo.



Fuente: elaboración propia., diciembre 2013

Analizando la gráfica 5 el resultado fue que el personal operativo ha recibido capacitación de tipo preventiva y de mantenimiento, optimizando el desempeño de cada trabajador en esa área. Un supervisor opinó que recibe otros.

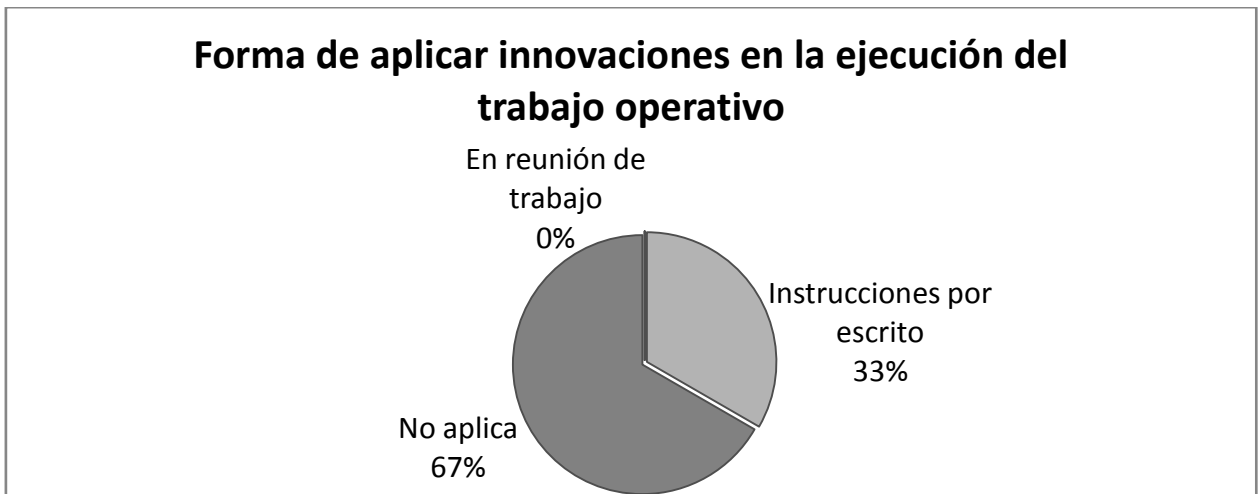
Gráfico 6. Tipo de capacitación recibida por los operarios



Fuente: elaboración propia., diciembre 2013

Respecto a la gráfica 6, el resultado obtenido fue que no se le ha dado capacitación al personal operativo.

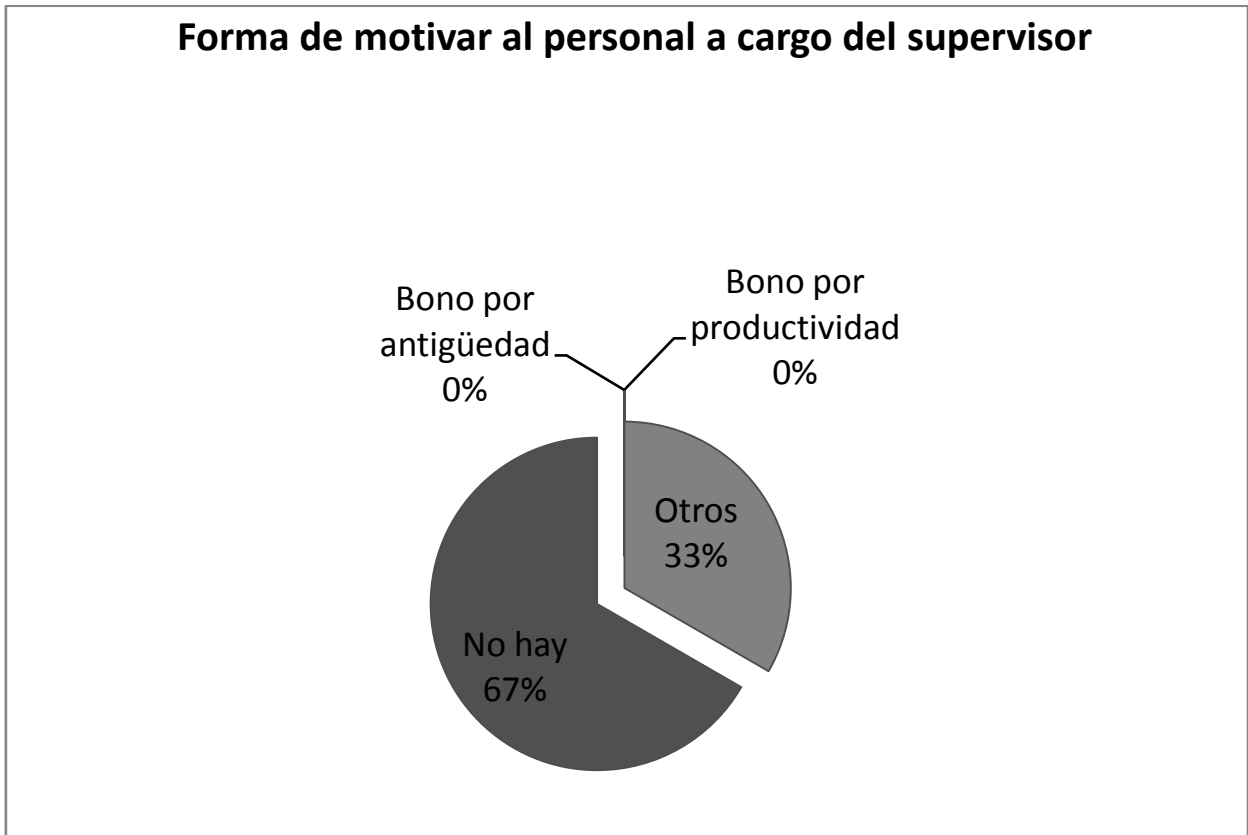
Gráfica 7. Aplicación de innovaciones en la ejecución del trabajo operativo.



Fuente: elaboración propia., diciembre 2013.

Según el análisis que se realizó para innovar en la ejecución del trabajo operativo, los resultados marcaron que dos de tres supervisores dicen no tener una forma específica para la aplicación de innovaciones, mientras que un supervisor dijo que la forma de aplicar las innovaciones es por instrucciones escritas.

Grafica 8. Forma de motivar al personal a cargo del supervisor.



Fuente: elaboración propia., diciembre 2013.

El análisis realizado dicta que los trabajadores en el área operativa del taller no reciben ningún tipo de motivación, sin embargo un supervisor dice que existe otro tipo de motivación diferente al dictado por la ley.

Gráfica 9. Tipo de seguro médico que se le otorga al personal operativo.

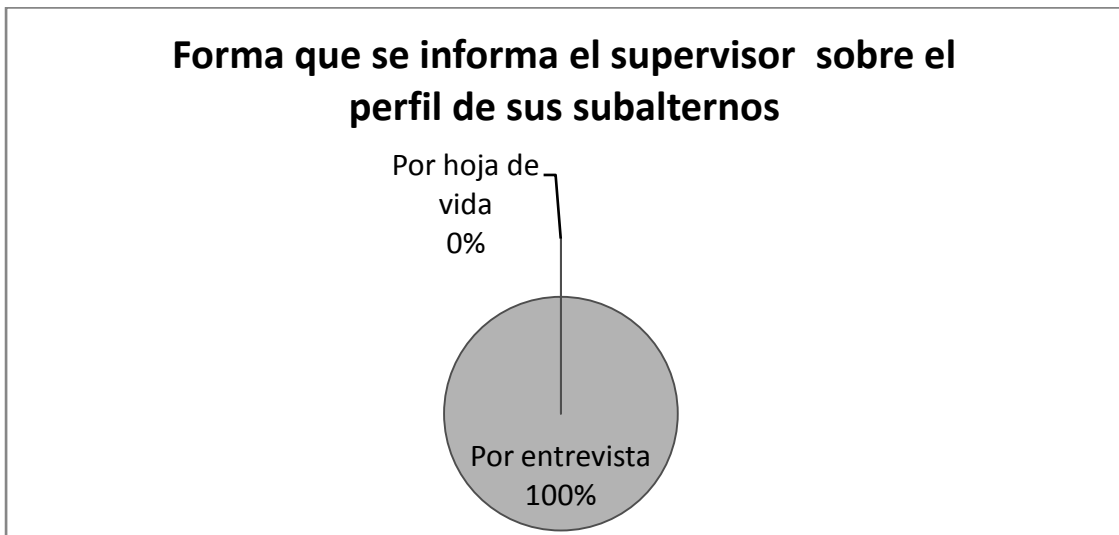




Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

El resultado analizado según la gráfica 9 con respecto al tipo de seguro médico que se le otorga al personal operativo, fue que no tienen ningún tipo de seguro médico.

Gráfica 10. Forma que se informa el supervisor sobre el perfil de sus subalternos.



Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

Según el resultado que marcó la gráfica 10, la manera en que se informa el supervisor sobre el perfil de sus subalternos, los tres encuestados respondieron que es por medio de entrevistas, teniendo así un trato directo para una evaluación personalizada y así elegir al nuevo trabajador.

Tabla 1. ¿Cuál es el motivo sobre los errores más comunes y frecuentes en el área de trabajo?

¿Cuáles son los errores más comunes y frecuentemente se repiten en los colaboradores?
---

Respuesta 1	Ocio
Respuesta 2	No revisar
Respuesta 3	No revisar

Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

En el cuadro anterior se muestra el resultado respecto a la pregunta que se realizó a los supervisores, sobre los errores más comunes y frecuentes con repetición en el área de trabajo. El resultado determinó que los operativos prestan poca atención y no revisan al concluir los vehículos asignados entregando un trabajo pobre de calidad.

Tabla 2. ¿Cuál es el impacto financiero de esos errores?

¿Cual es el impacto financiero de esos errores?
---

Respuesta 1	No tengo idea
Respuesta 2	No sabemos
Respuesta 3	No se sabe

Fuente: elaboración propia, diciembre 2013.

Respecto a la pregunta que se realizó a los supervisores sobre el impacto financiero de los errores cometidos en el área de trabajo, en relación a la tabla 2, el resultado fue que no tienen ningún conocimiento respecto al tema financiero.

Tabla 3. Evaluación de las condiciones del medio ambiente en el trabajo.

<b>Ítem</b>	<b>Bajo</b>	<b>moderado</b>	<b>alto</b>
Temperatura	0	2	1
Sistema de ventilación	0	2	1
Nivel de ruido	3	0	0
Nivel de vibraciones	3	0	0
Sistema de iluminación	3	0	
Contaminación en el ambiente	1	2	0
Manejo de químicos	2	1	0
Orden y limpieza	0	0	3

Fuente: elaboración propia, diciembre 2013.

Análisis. En la evaluación del medio ambiente los resultados obtenidos son: temperatura moderada, el sistema de ventilación moderado, el nivel de ruido bajo, nivel de vibraciones bajo, el sistema de iluminación bajo, contaminación en el ambiente moderado, manejo de químicos bajo, el orden y limpieza esta alto. Este análisis del medio ambiente no se considera de mucha importancia para el resultado de esta investigación, en consecuencia no necesario incluir en la propuesta.

Tabla 4. Evaluación de las condiciones generales del centro de trabajo

<b>Ítem</b>	<b>Bueno</b>	<b>regular</b>	<b>malo</b>
condiciones de pisos y paredes	0	3	0
Puertas de ingreso a las insta..	3	0	0
Puertas de salida o evacuación	3	0	0
Pasillos (tamaño y sin obsta....	0	0	3
Distribución de planta en general	0	2	1
orden y limpieza general	0	2	1
cantidad y limpieza de servicio	3	0	0
Señalización de seguridad	0	0	3
Cafetería o comedor	0	0	3

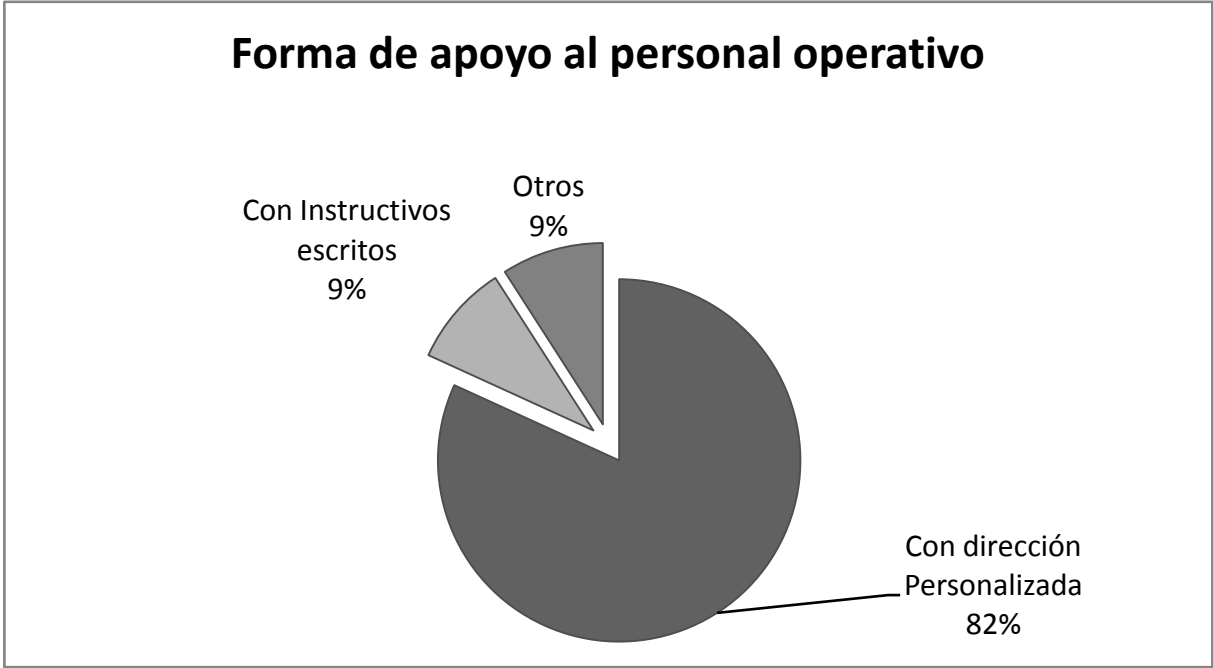
Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

Análisis. Los resultados de las condiciones generales aceptables en mayor porcentaje, únicamente lo referente a pasillos en tamaño y sin obstáculos, señalización de seguridad y cafetería o comedor recibieron una calificación de malos. Este cuadro y los resultados derivados de el, no tienen una importancia significativa para el trabajo de investigación realizado, por lo que no se incluyó en la propuesta.

### Resultados de la encuesta realizada al personal operativo

Se realizó una encuesta a 11 empleados en el área operativa del taller “El Excelente” para determinar el motivo de rotación de personal.

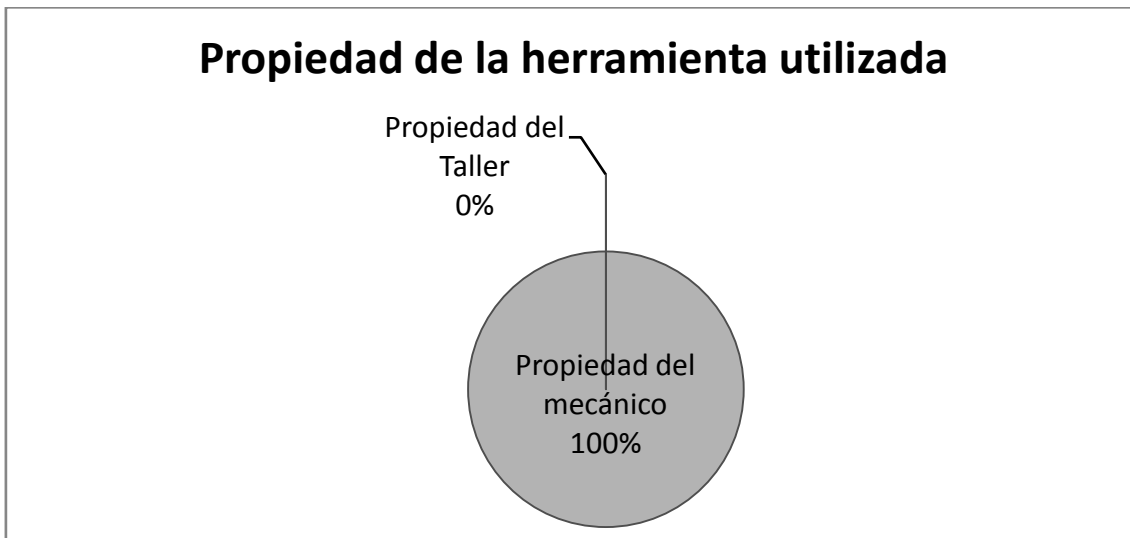
Gráfica 11. Forma de apoyo para el personal operativo



Fuente: elaboración propia, diciembre 2013.

El resultado que se obtuvo respecto a la forma de apoyo que reciben los empleados del área operativa según la gráfica 1, fue que 9 de los trabajadores reciben dirección personalizada, por parte de los supervisores. Uno afirmó que las instrucciones que recibe son escritas, y el resto dijo que recibía apoyo de una forma diferente.

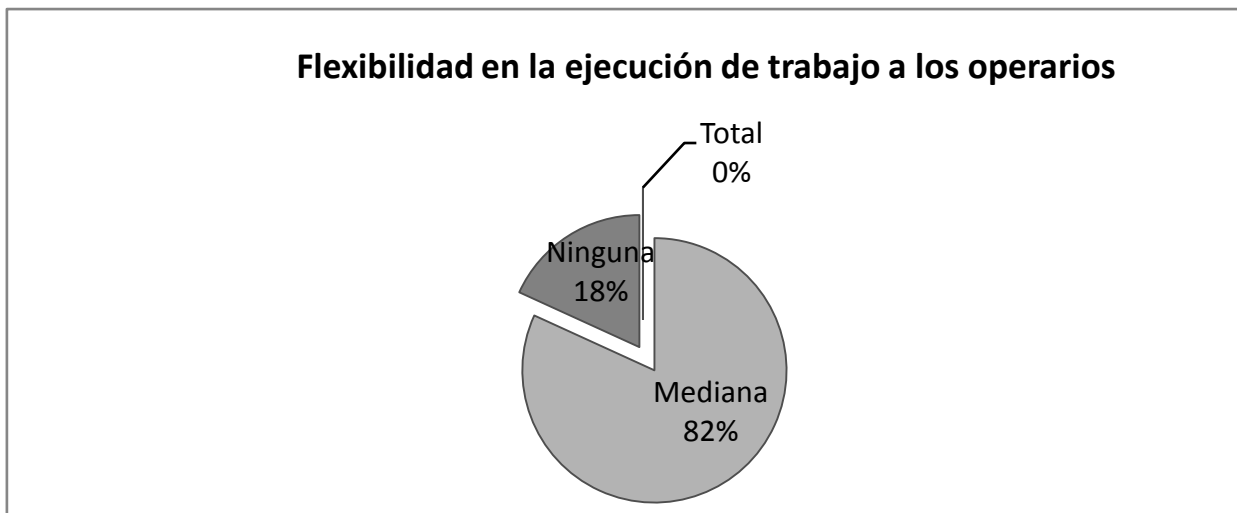
Gráfica 12. Propiedad de las herramientas utilizadas dentro del taller



Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

Los resultados de la gráfica 2 a cerca de la propiedad de las herramientas utilizadas para trabajar dentro del taller, afirmaron que eran propiedad del mecánico, lo cual el uso indica que puede ser un factor deficiente ya que algunos no tienen lo necesario para desempeñar su trabajo.

Gráfica 13. Tipo de flexibilidad otorgada para el personal operativo



Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

Analizando la gráfica 3 respecto al tipo de flexibilidad que reciben los empleados del personal operativo, nueve personas dicen tenerla de manera mediana, y 2 dijeron no tenerla.

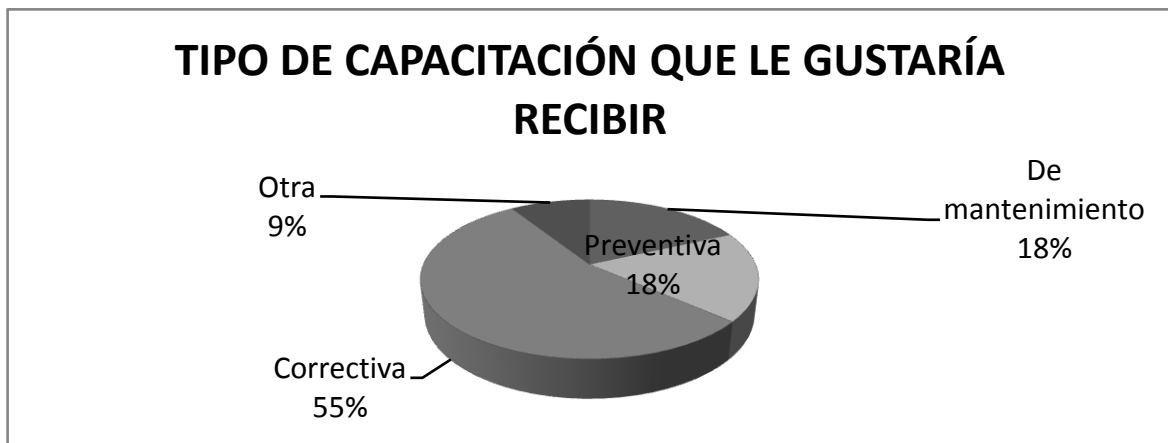
Gráfico 14. Nivel de claridad con que recibe instrucciones.



Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

Respecto al nivel de claridad con que reciben instrucciones ocho empleados evaluaron el nivel en regular, dos empleados dijeron que el nivel de claridad es muy claro y uno dijo ser claro.

Gráfico 5. Tipo de capacitación que le gustaría recibir



Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

En relación con el tipo de capacitación que le gustaría recibir, 6 empleados dijeron que preferían una de mecánica correctiva, dos empleados eligieron una de mantenimiento, 2 quisieran recibir de clase preventiva, y un empleado eligió otra especialización.

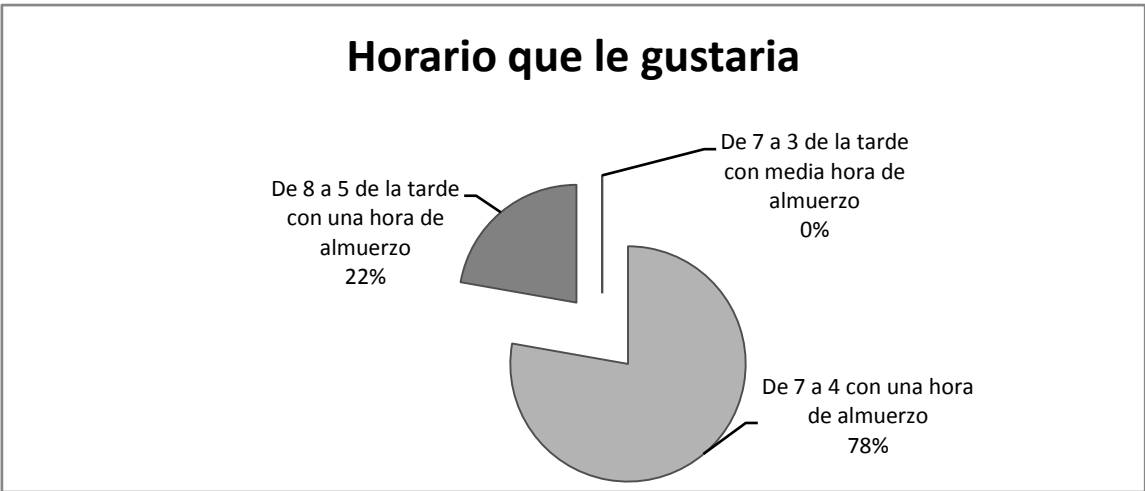
Grafico 16. Opinión sobre forma justa de pago.



Fuente: elaboración propia, diciembre 2013.

El 70% de los evaluados opina que la forma más justa es a destajo, el 20% cree que sería más justo por día y el 10% restante por mes. Esto indica que no hay concordancia en la forma de pago actual ya que la remuneración es fija y no se toma en cuenta el desempeño.

Grafico 17. Horario que le gustaría.



Fuente: elaboración propia, diciembre 2013.

Para el 75% de los trabajadores sería mejor que el horario se cambiara de 7:00 a 16:00 horas, solo el 25% está conforme con el horario actual.

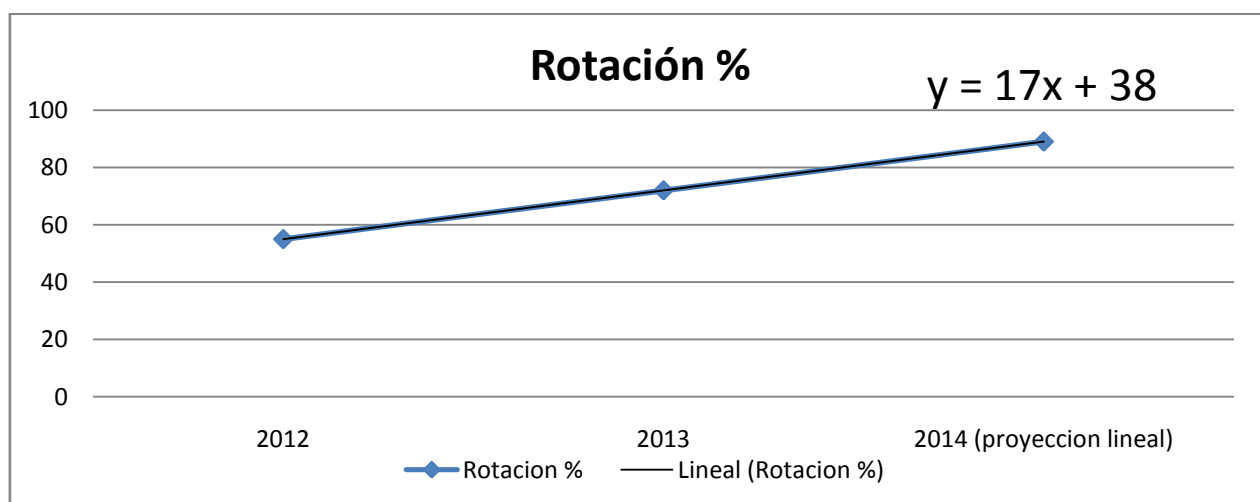
## Resultados de la rotación de personal para el año 2013

Tabla 5. Rotación de personal, entradas y salidas mensuales

	DATOS							
	Inventario							
	Promedio Mensual	Entradas	Salidas	Entradas	Salidas	Entradas	Salidas	
Enero	11	2	2					
Febrero	11	1	1					
Marzo	11	1	1					
abril	11	0	0					
Mayo	11	0	0					
Junio	11	2	2					
Julio	11	1	1					
Agosto	11	0	0					
Septiembre	11	1	1					
Octubre	11	0	0					
Noviembre	11	0	0					
Diciembre	11	0	0					
PROMEDIO/PROMEDIO	11	8	8					
ÍNDICE		72%						

Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

Grafico 18. Porcentaje de rotación de personal.



Fuente: elaboración propia, diciembre 2013



El impacto que proyecta el gerente general es una insatisfacción del 16%, el cual se traduce en 2 clientes por día, en promedio equivale económicamente en Q.300.00, sumado a lo anterior está el desgaste que sufre la marca, la insatisfacción y pérdida de clientes.

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis e interpretación de resultados

La rotación de personal operativo causa diversos efectos en los talleres automotrices, casi siempre efectos negativos (Alvarez Gomez, 2013) y como producto del diagrama de causa-efecto y la multi votación se determinó que la principal causa que genera la pérdida de clientes es la rotación de personal, por lo tanto se planteó hacer 3 encuestas con el objetivo de determinar las sub causas que generan la rotación de personal (ver anexo 1, 2 y 3).

Un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada (International Journal of Good and Conscience 2008). Para lo cual se debe medir el desempeño del individuo y/o equipo, en el caso del taller, actualmente esta medición se lleva a cabo 100% a través de órdenes específicas de trabajo, según los resultados presentados en la gráfica 1. En contraparte el gráfico 8 demuestra que la medición no tiene un objetivo definido pues el 67% de los evaluados asegura que no hay una bonificación en directa correlación a la medición de desempeño.

En contramedida el gráfico 16 arroja resultados contundentes ya que el 70% de los operativos cree que la forma más justa de incentivo económico es a través de una bonificación a destajo. El cual coincide con el hecho de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral ha aumentado la rotación laboral en las organizaciones en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios cuando esta relación no corresponde (International Journal of Good and Conscience 2008).

En cuanto a la motivación existen diversas maneras, como capacitaciones, entre otros. Analizando el gráfico 6 todos los encuestados coinciden en que en la empresa no hay ningún tipo de capacitación, sin embargo el gráfico 15 arroja evidencia que el 55% de los operativos les gustaría recibir capacitación en mecánica correctiva, adicionalmente el 100% apela que tampoco poseen motivadores como seguros médicos y/o de vida.

Otra de las causas que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores son las condiciones laborales, en el caso del taller las condiciones ambientales son catalogadas como regulares, según la tabla 3, en cuanto a las condiciones de la infraestructura y sus condiciones se refleja el mismo resultado anterior. Es de hacer notar que el gráfico 3 provee información sobre la ausencia e inconformidad en cuanto a la inexistencia de un lugar definido y digno para tomar los alimentos.

En algunos casos también se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección, en la unidad de investigación uno de los problemas que se determinaron fue que las ordenes de trabajo se trasladan 100% de forma verbal, según lo evidencia la gráfica 2, como consecuencia, no hay un historial escrito el cual respalde una carrera laboral, promoción o desempeño, otro gran detractor de la carrera laboral es el hecho reflejado en el gráfico 10, donde se observa que la comunicación del perfil de los subalternos se hace únicamente de forma verbal durante entrevistas, demeritando el valor del currículum. Otro impacto negativo para la superación es el hecho que no se aplica la innovación en el trabajo, como se observa en el gráfico 7.

## Conclusiones

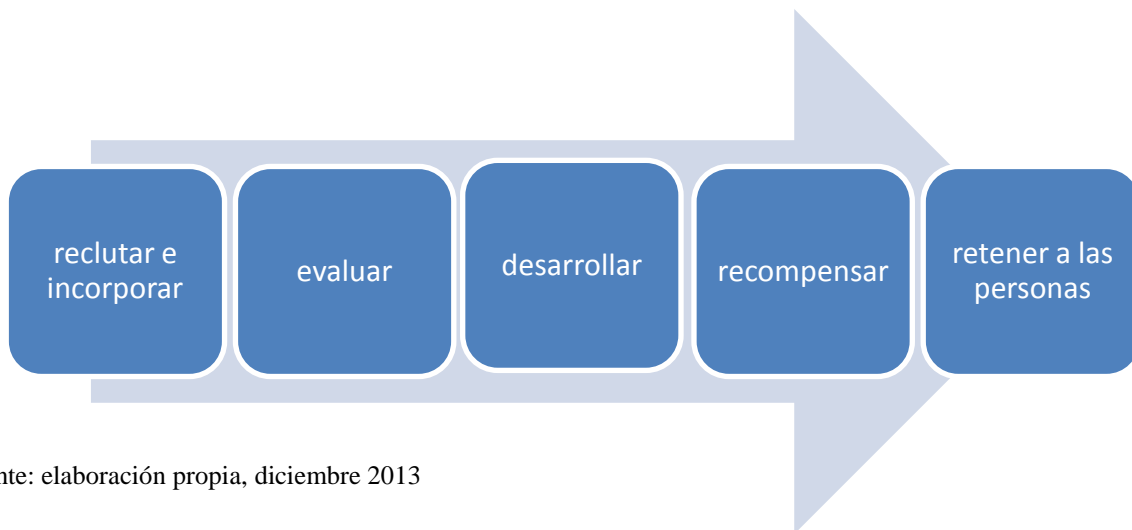
1. El porcentaje de rotación de personal anual para el año 2013 es del 72%. Se propone registros y procesos estandarizados, para normalizar la medición y análisis, lo que permitirá generar indicadores más específicos para la toma de decisiones.
2. Según el análisis de paretto las principales causas de la pérdida de clientes son la rotación de personal, compensación salarial y asignación de trabajo; al profundizar el análisis con los datos de las evaluaciones escritas (encuestas y guías) se determinó de que la causa pivote efectivamente era la alta rotación de personal y esta a su vez estaba siendo causada por:
  - Ausencia de pago por productividad
  - Nula evaluación de desempeño
  - Inexistencia de carrera laboral
3. El impacto económico consecuencia de la rotación de personal, según el gerente general, asciende al costo de oportunidad de Q. 300.00 por día.
4. Se plantea una propuesta que contempla el proceso de contratación; se inicia con el reclutamiento a través de “recomendaciones”, y una guía metodológica para la contratación.
5. La empresa no brinda ningún incentivo a sus empleados por lo que se propuso un formato para el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) el cual se relaciona con el programa de incentivos no monetarios.
6. El presupuesto para la implementación de la propuesta asciende a Q. 3,358.00 mensuales, el lapso de implementación es de 20 semanas (5 meses) con una rentabilidad de 114% mensual.

## Propuesta: Programa de talento humano para reducción de rotación de Personal

La presente propuesta se basó en el análisis de la situación actual del Taller “El EXCELENTE” gracias al diagnóstico realizado a través del diagrama causa y efecto, multi votación de la causa principal y una encuesta a los colaboradores abordando temas de la causa principal.

Para iniciar el proceso de cambio se propone un mapa global de la gestión del talento humano, como guía básica y holística para abordar ordenadamente el problema.

Grafico1. Mapa global del proceso de talento humano



Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

### Reclutamiento y selección de personal

Según la encuesta realizada al gerente, las contrataciones se hacen por recomendación, el cual indica que no hay una selección a través de un proceso estandarizado, lo que genera inconformidad en los colaboradores existentes e inestabilidad en los nuevos miembros.

Según los supervisores del taller, la inducción y entrenamiento se lleva a cabo durante aproximadamente un año, a través de un entrenador o mentor quien es el que dirige al aprendiz y lo induce a aprender haciendo. Por lo tanto se plantea el siguiente normativo para el reclutamiento de personal y así completar la primer fase del mapa global, con el objetivo de

colocar a las personas idóneas en el puesto idóneo y que esto genere una disminución en la rotación de personal.

Recopilación de información

### 5.3 Del Puesto Vacante:

La vacante se producirá cuando el puesto que se encuentra desocupado, lo que constituye el inicio del proceso de reclutamiento. Los puestos vacantes pueden ser:

**a. Puestos Vacantes Definitivos:** Son los causados por la ausencia definitiva de los trabajadores (as) titulares de los puestos debido a ascensos o terminación de contratos de trabajo; asimismo, se considerarán como puestos vacantes definitivos los nuevos puestos creados.

**b. Puestos Vacantes Temporales:** Son los causados por ausencia temporal de los trabajadores (as) titulares de los puestos, debido a licencias, permisos, vacaciones, suspensiones y los que se produzcan por traslados de trabajadores (as) a otros puestos con el fin de cumplir sustituciones temporales de otros trabajadores (as).

De la Requisición de personal:

Se inicia el proceso cuando se recibe la requisición de personal y se verifica que fue llenada correctamente, por el encargado de cada área.

De la especificación del Perfil del Puesto:

Se determinarán las cualidades de acuerdo a los requerimientos del Jefe del Centro de Trabajo o Unidad Administrativa solicitante. Las necesidades del puesto describirán qué tipo de demandas se harán al trabajador y las habilidades que debe poseer la persona que desempeñará el puesto.

Manual de procesos de reclutamiento y selección de personal:

Se deberá tener como referencia básica el Manual de Descripción de Puestos, siempre y cuando este se encuentre actualizado, de no ser así es conveniente consultar otras fuentes de información.

#### 5.4 De la Convocatoria Interna:

La organización deberá ocupar los puestos vacantes definitivos del servicio por oposición con empleados del mismo, solo en el caso de que no exista personal en el taller, se contratará a trabajadores de nuevo ingreso, procediéndose de la manera siguiente:

##### 5.4.1 Convocatorias de Puestos Vacantes:

El taller a través de la División de Recursos Humanos y a requerimiento de la Gerencia del Área que corresponda, convocará en un plazo no mayor de quince (15) días siguientes a la fecha en que haya quedado vacante el puesto, en primer lugar a los operativos que presten sus servicios en forma permanente, en el Centro de Trabajo a donde corresponda el puesto vacante, para establecer la existencia de un ascenso automático o un ascenso por oposición en dicho centro. En segundo lugar, se convocará a nivel general de todos los trabajadores de la organización. El Taller se obliga a tomar en cuenta a los trabajadores (as) en el siguiente orden de prioridad de las unidades administrativas o sus equivalentes: Unidad, Sección, Departamento, División, Sistema, Planta o Proyecto de la Gerencia respectiva. De no existir candidatos internos y agotados este procedimiento, se convocará en forma escrita a nivel externo de la empresa.

#### Convocatorias

Las convocatorias serán elaboradas por la División de Recursos Humanos de la Institución y deberán efectuarse por lo menos con diez (10) días calendario anterior a la fecha de la práctica del examen para optar al cargo, debiéndose describir los requisitos básicos del puesto y contener con toda claridad lo siguiente:

Designación clara y precisa del puesto. Centro de trabajo a donde pertenece el puesto y lugar de ejecución de las labores. El salario y condiciones adicionales que correspondan al mismo. Actividades fundamentales del puesto. Los documentos que deben presentarse. Fecha, hora y lugar donde se llevará a cabo el examen para optar al puesto, si fuere procedente. Plazo para presentar la solicitud de oposición y la documentación correspondiente. Cualquier otra información que se estime necesaria.

Internamente, los medios de comunicación más empleados para informar acerca de las vacantes serán:

Los tableros de avisos o de información, un boletín interno de vacantes, Correo electrónico.

#### Recepción y Análisis de Currículo:

El Departamento de Recursos humanos recibe y revisa el currículo de los trabajadores interesados en el puesto. Para el efecto de lo anterior, se procederá de la manera siguiente:

- a. La solicitud de oposición o de candidato único y la documentación, deberá presentarse ante la recepción del taller, dentro del plazo establecido en la convocatoria correspondiente. Cuando se presente ante la recepción de la empresa, la documentación deberá ser remitida al día siguiente a la División de Recursos Humanos.
- b. El Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, de la División de Recursos Humanos, dispondrá de un plazo de siete (7) días a partir de la recepción de la documentación, para su revisión y al octavo día solicitará el examen de oposición.

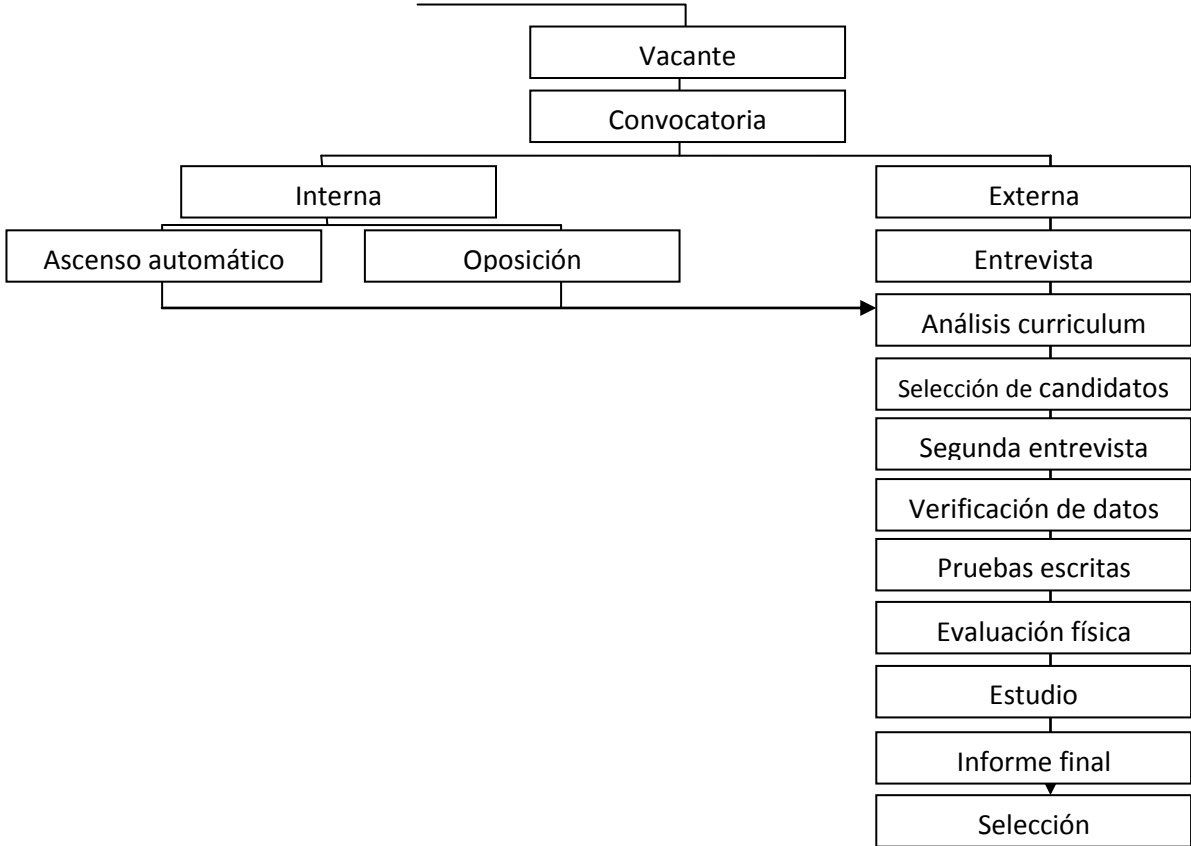
#### Generar listado de candidatos internos:

Se realizará un listado del personal que llena los requisitos que tendrán derecho a la evaluación teórica - práctica, y a quienes posteriormente se les notificará por escrito sobre la participación en los mismos.



Proceso de selección interna

A continuación se presenta el flujo del proceso de selección de personal propuesto



De la Selección:

El proceso de selección se refiere a la toma de decisiones en relación a lo ocupación de un puesto vacante. En el mismo, se buscan entre los aspirantes, aquellos con las capacidades y conocimientos esenciales, convirtiéndose en candidatos a ser contratados/ascendidos. Si los aspirantes son trabajadores de la empresa “El EXCELENTE” podrá facilitarse algunos pasos en el proceso de selección, ya que éstos trabajadores poseen un récord de trabajo dentro de la institución.

#### Ascenso Automático:

Se interpreta por ascenso automático, aquel que sin previa evaluación de un trabajador (a), cuando en un mismo Centro de Trabajo no labore más que un candidato para el puesto vacante, siempre que se cumpla con los requisitos de educación y experiencia conforme lo contemplado por el puesto jerárquico inmediato superior a cargo del puesto, lo cual será comprobado por la División de Recursos Humanos y que no haya sido suspendido por faltas disciplinarias por dos (2) veces o más en los seis (6) meses anteriores a ser promovido. En el caso de ascenso automático, el trabajador (a) que se considere afectado por no haber sido tomado en cuenta, podrá acudir al departamento de Recursos Humanos, en un plazo de cinco (5) días contados a partir de la fecha en que se presente a desempeñar el puesto una nueva persona, para lo cual deberá emitir una carta manifestando su inconformidad.

#### Ascenso por Oposición:

Es aquel ascenso que obtiene el trabajador como resultado de haber obtenido el mayor puntaje de la sumatoria de los factores establecidos en la evaluación de desempeño en el Trabajo, para optar a un puesto vacante.

a) Educación: 60%. b) Capacidad: 50%. c) Experiencia: 20%. d) Antigüedad: 10%. e) Récord de Trabajo: 5%. f) Proximidad al Cargo 5%.

Para los efectos de lo anterior, se entienden por:

a) Educación: Grado de preparación académica que requiere tener una persona para desarrollar eficientemente las tareas de un puesto. Ver carrera laboral y descripción de puesto

b) Capacidad: Son las habilidades y destrezas teóricas y/o prácticas que posee el trabajador para poder desempeñar satisfactoriamente un puesto.

c) Experiencia: Es la adquisición de conocimientos mediante la práctica correspondiente necesaria para ejecutar eficientemente el trabajo. La experiencia se obtiene dentro y fuera de la empresa mediante práctica certificada en el puesto o puestos similares. No es solamente tiempo en el ámbito laboral

d) Antigüedad: Es el tiempo acumulado en forma continua durante el cual, el trabajador (a) ha prestado sus servicios al taller.

e) Récord de Trabajo: Es el historial de servicios del trabajador (a), el cual incluye la puntuación obtenida en la evaluación del desempeño y el avance en su plan de carrera

f) Proximidad al Cargo: Es la relación existente entre las funciones del puesto vacante y el desempeñado por el solicitante en el mismo departamento, unidad o sección.

Para tener derecho a sumatoria de factores, el trabajador deberá de haber obtenido como mínimo veintiocho (28) puntos, sobre cincuenta (50) en las pruebas teóricas prácticas. Se considerará ganador al trabajador que obtenga la mayor puntuación en la sumatoria de todos los factores. A los profesionales Colegiados Activos, no se les efectuará el examen de capacidad.

Con el propósito de garantizar la objetividad, pureza e imparcialidad en la realización y aplicación de las pruebas teórico prácticas para trabajadores (as) que deseen llenar los puestos vacantes por oposición, se establecen las siguientes normas:

a) Las pruebas serán elaboradas y administradas por el Departamento de Recursos Humanos u homologo, para lo cual las empresas brindarán el apoyo necesario cuando les sea requerido.

b) En la realización y calificación de las pruebas estarán presentes un delegado de Recursos Humano, el jefe inmediato al puesto vacante, el gerente del área y el gerente general. Debiéndose suscribir por el encargado de administrar la prueba un acta circunstanciada sobre el evento.

c) La prueba teórico-práctica, para evaluar la capacidad, se realizará en el Centro de Trabajo donde se ha producido el puesto vacante. En los casos en que el número de personas a examinar sea inferior a los delegados que deban asistir a la evaluación o que las funciones del puesto lo permitan, se podrá establecer un lugar distinto al Centro de Trabajo donde se dio la vacante, lo cual será de mutuo acuerdo con los delegados.

d) El Departamento de Recursos Humanos, deberá tener elaboradas las pruebas a realizar por lo menos con cuarenta y ocho (48) horas de anticipación a la fecha señalada para la realización de la prueba.

Todo trabajador (a) que haya optado a un puesto tiene derecho de solicitar por escrito ante la División de Recursos Humanos, dentro de un plazo de cinco (5) días, después de notificado del resultado de la evaluación, la revisión del resultado de su examen teórico práctico, la evaluación de los factores y otras situaciones relacionadas con la promoción. La División de Recursos Humanos realizará la revisión y comunicará, por escrito al interesado en un plazo de ocho (8) días contados a partir de presentada la inconformidad.

Todo trabajador deberá tomar posesión de su nuevo puesto hasta el momento en el cual concluya su período de vacaciones, incapacidad, suspensión y/o permisos con o sin goce de sueldo.

Proceso de selección externa

Se requiere Candidato Externo:

Se determina si se requerirá un candidato externo para ocupar un puesto vacante en la institución.

5.4.2 Convocatoria Externa:

De no existir candidatos en la organización, y agotado este procedimiento, se convocará en forma escrita a nivel externo del taller.

Se comunica la convocatoria por escrito fuera de la Institución, utilizando los medios más efectivos, y quedando a discreción y criterio del responsable dentro del departamento de Recursos humanos, elegir las fuentes de reclutamiento más eficientes.

Fuentes de Reclutamiento Externas:

Avisos en medios de comunicación. Reclutamiento en centros de capacitación. Presentación espontánea. Consultoras. Contactos y/o recomendaciones. Bolsas de trabajo. Asociaciones. Reclutamiento electrónico.

Recepción de Currículo:

Se recibe y revisa el currículo de los solicitantes externos al puesto.

Entrevista Preliminar:

Se hará una entrevista preliminar con la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Durante su desarrollo se proporcionará al candidato, información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldos, etc. Si en la requisición se piden algunos documentos como título profesional, carta de recomendación, documento de identificación, licencias de conducir, tarjeta de pulmones, antecedentes penales y policíacos, etc., ésta es la fase indicada para reconocer si el candidato cuenta con ellos.

#### Análisis de Currículo:

Se analizará el currículo restante con base en los requerimientos del perfil buscado. En esta etapa, se irá separando todo aquel currículo que cumpla con los requerimientos del perfil solicitado y compararán los perfiles entre sí. Será clasificado el currículo que cumpla con un mínimo de ochenta por ciento (80%) de los requisitos solicitados por el Jefe del Centro de Trabajo o Unidad administrativa solicitante en cuanto a:

Formación académica. Experiencia en el área. Experiencia en el puesto. Edad. Sexo. Conocimientos específicos.

#### Selección de Posibles Candidatos:

Es la actividad inicial del proceso de selección externa, su objetivo será hacer una rápida evaluación y selección de expedientes de los aspirantes a convertirse en posibles candidatos a ocupar un puesto vacante en la institución.

#### Invitación a Candidatos a Entrevista:

Se invitará a entrevista a los candidatos elegibles, notificándoles el día, hora, fecha y quién le entrevistará, si no se pudiera concretar la entrevista, se deberá analizar si es conveniente, una posible fecha, siempre y cuando no atrase el proceso.

#### 5.4.3 Realización de la Entrevista:

La misma se realizará, después de la recepción de expedientes. Se entrevistará a los candidatos con base en las especificaciones del puesto. La entrevista será planificada, y tendrá una estructura que permita llevar un mismo mecanismo en todas las entrevistas, de esta manera, será más fácil establecer comparaciones posteriores entre candidatos.

Se contará con una guía de entrevista, como un apoyo para evitar la omisión de áreas importantes y para garantizar una secuencia lógica de la misma.

La preparación para la entrevista deberá incluir: El estudio del currículum vitae. El estudio de la solicitud de empleo y otros datos. El estudio de los requerimientos del empleado.

La planificación de la entrevista deberá incluir: Batería de preguntas sobre áreas claves. Batería de preguntas sobre personalidad y adaptación laboral. La información a proporcionar acerca del puesto y la empresa. Registro de la información obtenida.

Las preguntas, se agruparán en áreas para un mejor manejo del entrevistador: Datos personales. Experiencia en el trabajo Educación. Capacitación. Intereses. Motivaciones Uso de tiempo libre. Familia.

Elaboración Informe de Entrevista:

El cuadro para organizar e interpretar los datos de la entrevista, será el siguiente:

- Impresión global
- Experiencia de trabajo
- Educación
- Actividades e intereses
- Resumen Aspectos positivos Aspectos Negativos

Este cuadro, es para uso exclusivo del entrevistador. Nadie más visualizará el cuadro mientras se realiza la entrevista, en vista, que solo será una hoja de trabajo que ayudará a organizar la evidencia y extraer las conclusiones sobre la idoneidad del candidato para elaborar el informe.

Verificación de datos y referencias:

Se realizarán las entrevistas de verificación de datos, referencias laborales y referencias personales. El proceso de selección puede fracasar si no se prestara la debida atención a esta actividad.

Invitación elegible a pruebas:

Se invitará a los elegibles a realizar las pruebas de verificación de calidades de los candidatos, notificándoles el día, hora y fecha, si no se pudiera concretizar las evaluaciones, se debe analizar si se puede realizar una reprogramación de las mismas.

#### Realización de Pruebas Teórico Prácticas:

El o los candidatos, se someterán a las pruebas teórico-prácticas necesarias, las cuales serán elaboradas y administradas por el Departamento de Recursos Humanos en conjunto con el departamento de la vacante.

Para ingresar a la institución, se deberá obtener sesenta (60) puntos sobre cien (100), como puntuación mínima en los exámenes de selección que se realicen para el puesto respectivo. El puesto se otorgará a quien obtenga mayor calificación. Se exceptúan de este requisito a los Profesionales Colegiados Activos; sin embargo, deberán someterse al examen psicométrico.

#### Realizar Pruebas Psicométricas:

La elección del método deberá ser elegido por el departamento de Recursos Humanos, en función de la necesidad del puesto, se establecen a continuación los métodos que puede utilizar la organización.

#### Cuestionario Estudio de Valores. Gordón Allport:

Los principios morales e ideológicos que condicionan el comportamiento humano se denominan valores. Aquellos motivos válidos para la propia conciencia inciden en la vida diaria de los individuos y en sus diversos estilos de relacionarse con su entorno.

Objetivo: Identificación de los valores personales y la adaptación al medio social.

Características: Este estudio se encuentra dividido en 2 partes: La primera está formando por reactivos a contestar con base en el total o moderado, acuerdo o desacuerdo con los mismos, en tanto que la segunda posee reactivos que se responden jerarquizando cada tétrada de mayor a menor. La prueba abarca seis (6) clasificaciones de valor: Teórico, Económico, Estético, Social, Político y Religioso.

#### Test de Dominós. D-70:

Aprecia las funciones centrales de la inteligencia (abstracción y comprensión de relaciones).

El material es de tipo no verbal, representado por fichas de dominó ordenadas siguiendo una ley que el sujeto debe descubrir para continuar la serie comenzada.

La prueba consta de cuarenta y cuatro (44) elementos seriados de menor a mayor índice de dificultad, lo cual sirve de estímulo al sujeto y hace posible la adaptación mental a la nueva forma de enfocar los problemas.

Test Sistema de Perfil Personal Cleaver (DISC):

Describe la tendencia de comportamiento de la persona en el trabajo. El Cleaver o DISC, es una prueba psicométrica que identifica cualidades en tres situaciones: cotidiana (normal o diario), motivante (proyectado o motivado) y bajo presión (orientado a resultados). Adicionalmente, es posible comparar este comportamiento contra uno o más perfiles del puesto (factor humano) que la institución define de acuerdo a sus necesidades.

El factor humano, se utiliza para analizar y detectar a los candidatos que pueden ocupar la plaza vacante, promoción, ascenso o cambio. Es un instrumento creado con el propósito de dar predicciones acerca del éxito o fracaso en requerimientos de trabajo, así como la compatibilidad con el puesto y en general para disminuir el índice de error al emplear personal.

Cleaver busca conocer los mecanismos o medios que ayudan a una persona a desarrollar mejor su puesto. Si queremos conocer a las personas se debe estudiar las reacciones de las personas normales dentro de su ambiente. Cleaver considera que cuando una persona empieza su desarrollo, ve al mundo desde dos extremos: antagónico y favorable.

La calificación obtenida en la descripción del puesto y el comportamiento, refleja el nivel de empuje, influencia, constancia y apego que requiere el puesto y el nivel de los factores que necesita la persona.

La técnica Cleaver, además de dar elementos para conocer la motivación interna de las personas y sus limitaciones en el desempeño de sus puestos, proporciona las claves para motivar al personal de acuerdo a las características sobresalientes, que implican su comportamiento en el puesto. Al entender y motivar a la gente, es importante que conozcamos su comportamiento,



deseos y lo que necesitan para obtener éxito, una vez que hemos estudiado su patrón básico de personalidad.

Realizar Test MBTI Inventario Topológico Forma GMyers - Briggs:

Esta prueba se ha construido sobre cuatro dimensiones que reflejan las cuatro preferencias básicas que orientan el uso de la percepción y del juicio. Estas preferencias afectan no solo al objeto de la atención de las personas en una situación dada, sino también al modo de sacar conclusiones sobre lo percibido.

Las dimensiones de preferencias son:

Extraversión-Introversión = donde dirige su atención.

Orientación hacia el mundo exterior o hacia el mundo interior.

Sensación-Intuición = cómo adquiere información.

Evaluación del estado físico:

Se realiza la evaluación médica de los candidatos, los objetivos de la revisión médica son comprobar:

- Si la aptitud física del candidato es la adecuada para el puesto que va a desempeñar.
- Si no manifiesta enfermedad infecto-contagiosa para el resto de la empresa.
- Áreas de exploración de un reconocimiento médico:
- Peso. Talla. Audiometría. Aparato digestivo. Glucosa. Tipo de sangre.

Evaluar resultados de las pruebas:

Se analizarán los resultados de las pruebas conforme las especificaciones del puesto y se seleccionarán los candidatos elegibles.

Estudio socioeconómico:

Concluidos los exámenes anteriores, si el candidato sigue siendo viable, entonces se llevará a cabo el estudio socioeconómico correspondiente.

### Ejemplo de estudio socioeconómico

<b>Nombre</b>	José López	<b>Edad</b>	47
<b>Puesto al que aspira</b>	Gerente de operaciones	<b>Fecha</b>	15/02/14
<b>Puesto Actual</b>	Gerente de taller mecánico	<b>Sueldo Q</b>	8500

año	Salario valor actualizado	periodo con sueldo igual	año	Salario valor actualizado	periodo con sueldo igual
1994	2400	3	2006	6000	6
1995	2400		2007	6000	
1996	2400		2008	6000	
1997	3500	5	2009	6000	
1998	3500		2010	6000	
1999	3500		2011	6000	
2000	3500		2012	8500	
2001	3500		2013	8500	
2002	5000	4	2014	8500	3
2003	5000		Promedio		4.2
2004	5000		proyección 2018	11946.24	
2005	5000				



### Solución del estudio socioeconómico

Al realizar una gráfica del historial de sueldos con el valor actualizado, se construyó una función de salario (variable independiente) y año (valor dependiente) con una ecuación exponencial (a través de líneas de tendencia en Excel) con la cual se procedió a proyectar el salario para el próximo periodo según la tendencia histórica. El salario proyectado para el período 2014-2018 es de Q. 11,946.00; la plaza vacante tiene un salario propuesto de Q. 15,000.00 por lo tanto se decidió proponerle la plaza por Q. 12,000.00 ya que es acorde a su historial, experiencia y capacidad; adicionalmente la empresa se estaría ahorrando Q. 3,000.00

### Informe Final:

Finalizado el proceso de reclutamiento, las evaluaciones y las entrevistas, se llegará a la etapa final, la elección del candidato para el puesto vacante. El informe deberá incluir: Datos generales del candidato, puesto al que aplica, centro de trabajo y fecha de su elaboración. Se debe hacer énfasis en el mismo, de aspectos personales, formación académica, experiencia laboral, historial salarial, rasgos de personalidad, habilidades específicas, estilo de liderazgo y trabajo. Así como de información sobre la verificación de referencias e impresiones en las entrevistas. También se deberá incluir conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de tales resultados; para poder apoyar la toma de decisiones de contratación con base en los requerimientos dados por el perfil del puesto.

El responsable de los procesos de reclutamiento y selección, presentará al gerente del área donde se encuentra la vacante y al gerente general para tomar la decisión de contratación.

### Incentivos laborales

#### Fases y prioridades

El Plan de Incentivos y Estímulos, se orienta a reconocer los desempeños individuales grupales de los colaboradores de cada uno de los niveles jerárquicos: mejor servidor del nivel profesional, mejor servidor del nivel técnico, mejor servidor del nivel auxiliar, mejor servidor de libre nombramiento y remoción, mejor docente, mejor directivo docente.

El personal seleccionado para otorgar los estímulos e incentivos será escogido de manera Individual y por Equipos, aquellos que sean escogidos de manera individual lo serán mediante la obtención del máximo puntaje en las dos (2) pruebas de Evaluación del Desempeño, tiempo de servicio en la administración no inferior a un año y no haber sido sancionado disciplinariamente. Los ítems que han de ser utilizados para determinar y medir el grado de ejecución y efectividad de los diferentes trabajos en Equipos serán:

- Consecución de los objetivos propuestos.
- Soporte teórico y metodológico del trabajo a evaluar.
- Evidencias sobre el impacto surtido en los beneficiarios y/o Institución.
- Funcionamiento como Equipo de Trabajo.
- Relaciones laborales

## METODOLOGÍA

La metodología empleada inicialmente para estudiar y premiar dichos trabajos consistirá en la inscripción de los diferentes Equipos de trabajo el cual estará a cargo por recursos humano y en caso distinto por la gerencia administrativa.

## ESTÍMULOS

Los Estímulos a tener en cuenta para los servidores administrativos:

De tipo Pecuniario:

Bonificaciones por mejoras en la prestación de los servicios, que provengan de iniciativas y proyectos especiales de tipo investigativos que no correspondan a su desempeño ordinario en el ejercicio de sus funciones, como tampoco sean ejecutadas en su jornada laboral.

Estos incentivos pecuniarios se otorgarán dependiendo de la disponibilidad presupuestal con que cuenta la organización.

No Pecuniario:

- Escogencia del empleado del año por Nivel Jerárquico, al cual se le dará una Mención Honorífica, con constancia en su hoja de vida y dos días de permiso con pago.

- Programas de Turismo Social: Viajes eco turístico a diferentes destinos, escogido entre las opciones ofrecidas por la Administración, a los Empleados y Equipos de Trabajo seleccionados.
- Posibilidad de recibir ascensos, encargos, Traslados.
- Comisiones para desempeñar otros cargos.
- Comisiones de Estudios.
- Publicación de trabajos en Medios de Circulación Nacional e
- Internacional.
- Reconocimiento público a la labor meritoria.
- Financiación de Investigaciones.
- Puntajes para la adjudicación de vivienda y otros que se puedan concertar conjuntamente con los empleados.

#### Compensación por productividad

La compensación por productividad deberá basarse en los resultados de los indicadores estratégicos y operativos de cada empleado, así como la evaluación de desempeño 360 grados, en un rango mínimo de 5% hasta un 20% del sueldo base, según el desempeño.

El reajuste se podrá hacer trimestralmente y como mínimo una vez al año. En caso que el desempeño sea negativo no habrá aumento y queda terminantemente prohibido disminuir el sueldo base.

En caso de que la evaluación sea negativa el departamento de Recursos Humanos deberá levantar un acta con firma del colaborador y deberá pedir un plan de acción para mejorar su desempeño. Adicionalmente si en 3 evaluaciones de desempeño no alcanza el mínimo promedio será despedido.

#### Plan de crecimiento laboral y diagnóstico de capacitación de personal

El plan de crecimiento laboral o plan de carrera tiene como objetivo motivar, guiar y desarrollar el talento humano con el fin de retener a todas aquellas personas valiosas para la empresa.

Para el plan de crecimiento laboral se propone el siguiente formato

<p><i>LOGOTIPO DEL TALLER</i></p>	<p><i>(ejemplo)</i><b>PLAN DE CARRERA PERSONAL</b> TALLER EL EXCELENTE ÁREA DE MECÁNICA</p>	<p><i>FOTO PERSONAL</i></p>
<p><b>Nombre:</b> <b>Departamento:</b> <b>Puesto Actual:</b> <b>Hoja 1/3</b></p>		<p><b>Edad:</b> <b>Inicio relación laboral:</b> <b>Fecha de emisión:</b> <b>Versión:</b></p>

### DATOS GENERALES

1. Escolaridad:

- 
- 
- 
- 

2. Puntos fuertes del empleado:

- 
- 
- 
- 

3. Puntos por mejorar:

- 
- 
- 
- 

4. Objetivos e intereses personales:

- 
- 
- 

### HISTORIAL

- 1.
- 2.
- 3.

Fuentes: Elaboración propia, enero 2014

LOGOTIPO DEL TALLER	<i>(ejemplo)</i> PLAN DE CARRERA PERSONAL TALLER EL EXCELENTE ÁREA DE MECÁNICA	FOTO PERSONAL
Nombre: Departamento: Puesto Actual: Hoja 2/3	Edad: Inicio relación laboral: Fecha de emisión: Versión:	

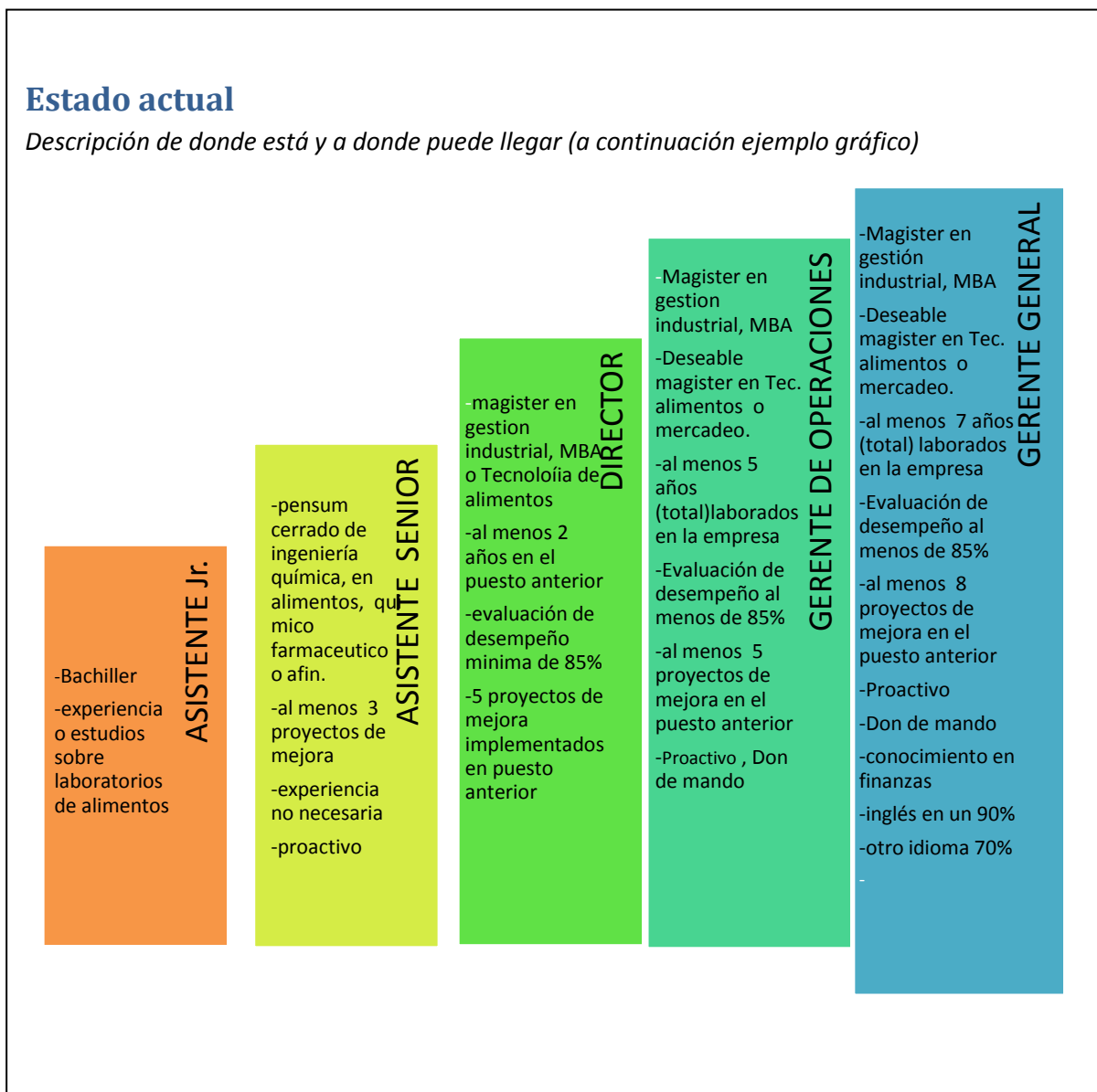
<p>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</p> <p>1. Aún no realizada. (por ello no hay gráfico de desempeño)</p> <p>NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR SU TRABAJO</p> <p>1. Elaboración de base de datos</p> <p>Nota: para subir un escalón en el plan de carrera, su plan debe ser coherente al plan de carrera del puesto. Por lo que se comparan entre sí.</p>
--

Fuente: elaboración propia, enero 2014.

LOGOTIPO DEL TALLER	(ejemplo) PLAN DE CARRERA PERSONAL TALLER EL EXCENTE ÁREA DE MECÁNICA	FOTO PERSONAL
Nombre: Departamento: Puesto Actual: Hoja 3/3	Edad: Inicio relación laboral: Fecha de emisión: Versión:	

## Estado actual

Descripción de donde está y a donde puede llegar (a continuación ejemplo gráfico)



Fuente: elaboración propia, enero 2014.



## Diagnóstico de necesidades de capacitación

A continuación se propone el formato para el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

<i>LOGO DE LA EMPRESA</i>	<i>(ejemplo)</i> <b>DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR PUESTO (DNC)</b> TALLER EL EXCELENTE ÁREA MECÁNICA GENERAL	<i>Código general (M)</i> <i>Código específico</i> <i>Versión</i>
<b>Departamento:</b> <b>Unidad:</b> <b>Nombre del puesto:</b>	<b>Puestos actuales:</b> <b>Puestos similares :</b> <b>Fecha :</b>	

1. Tipo de conocimiento	Técnico				Habilidades y destrezas				Desarrollo personal			
2.Tema específico												
3.Nivel de profundidad <sup>1</sup> requerido (1 a 6)												
4.conocimiento actual (1 completamente necesario, 2 necesario, 3normal, 4 bueno, 5 excelente) <sup>2</sup>												
5. #	Nombre											
promedio												

CONCLUSIÓN:

<sup>1</sup> En concordancia a las escalas del plan de carrera, 0 nivel inicial operativo, 1 operativo senior, 2 supervisor, 3 director, 4 gerente, gerencia general.

## Evaluación de desempeño

Para la evaluación de desempeño se proponen dos tipos clasificados de la siguiente manera: 1. Estratégicos: Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa y, contribuyen a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos; y, 2. Operativos: Miden el avance y cumplimiento de tareas específicas, principalmente operativas.

### Indicadores estratégicos:

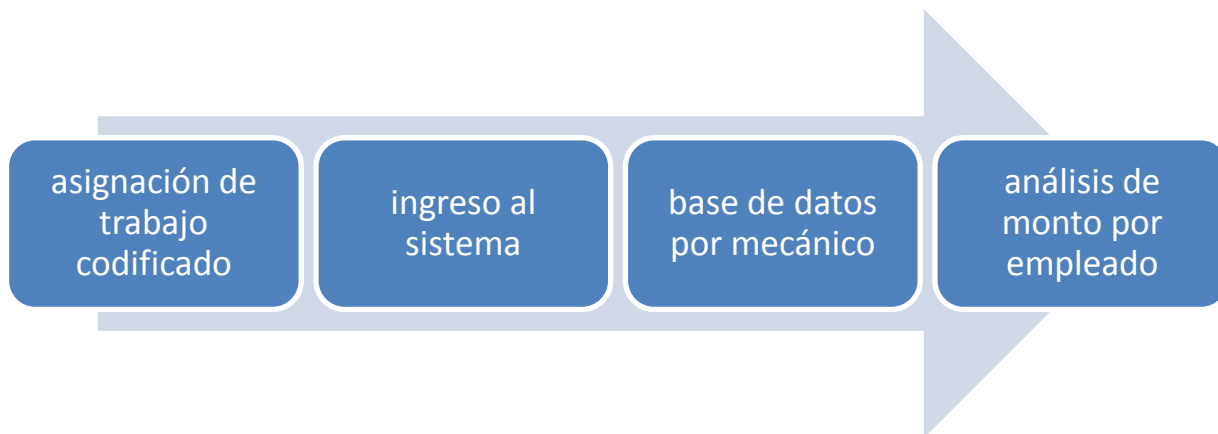
Este indicador es aplicable a los puesto administrativos, como gerentes y supervisores, el indicador estratégico es el grado de cumplimiento de un objetivo previamente definido, el cual es definido cuantitativamente, en un lapso de tiempo definido y con responsabilidades definidas.

### Indicadores operativos

Este indicador es de mayor importancia para atacar la problemática de rotación de personal, este indicador será una medición económica del desempeño de cada trabajador y se hará público tomando como base 100 el promedio de desempeño de todos los mecánicos.

El indicador operativo lo calculara el encargado de facturación, quien ingresara el monto a la base de operaciones, junto con un código del mecánico, seguido de un código de supervisor y finalmente un código de departamento. Al alimentar la base de datos, se podrá cuantificar el monto que genera cada mecánico, adicionalmente para el caso de reclamos el monto ganado será automáticamente anulado.

Gráfico 2. Proceso para almacenaje y análisis de monto generado por empleado.



Fuente: elaboración propia, enero 2014.

Evaluación 360 grados gráficos polar.

Se realizara una evaluación de 360 grados para evaluar los aspectos intangibles, el cual consistirá en una evaluación escrita de todas las personas que tengan contacto con el individuo evaluado, el método propuesta consta de 10 factores, la evaluación recomendada es de 3 personas por individuo evaluado, uno de jerarquía superior (jefe inmediato) un homologo o igual y uno de jerarquía inferior, en caso de realizar más de una persona por nivel jerárquico se deberán promediar las respuestas , a continuación se presenta el formato a utilizar para la evaluación.

<i>Logotipo del taller</i>	<b>EVALUACIÓN 360 G</b> TALLER EL EXCELENTE ÁREA DE MECÁNICA	<i>FOTO PERSONAL</i>
<b>Nombre:</b> <b>Departamento:</b> <b>Fecha:</b> <b>Hoja:</b> ¼	<b>Edad:</b> <b>Código de trabajador:</b> <b>Documento relación:</b> <b>Versión:</b>	

<b>Nombre del evaluado</b>	<b>Puesto del evaluado</b>
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>
<b>Nombre de quien evalúa</b>	<b>Puesto de quien evalúa</b>
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>
<b>Fecha</b>	Sup. <input type="checkbox"/> Igual <input type="checkbox"/> Inf. <input type="checkbox"/>
<i>dd/mm/aaaa</i>	<b>Indicar con una "X" el nivel organizacional</b>

Instrucciones: de acuerdo a la calificación (1 a 5) por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo de ítems la calificación más adecuada.

<b>COMUNICACIÓN</b>	
<b>5</b>	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.
<b>4</b>	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero no con todos.
<b>3</b>	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.
<b>2</b>	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.
<b>1</b>	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.

	<b>EVALUACIÓN 360 G</b> <b>TALLER EL EXCELENTE</b> <b>ÁREA DE MECÁNICA</b>	<i>FOTO PERSONAL</i>
<b>Nombre:</b> <b>Departamento:</b> <b>Fecha:</b> <b>Hoja 2/4</b>	<b>Edad:</b> <b>Código de trabajador:</b> <b>Documento relación:</b> <b>Versión:</b>	

<b>SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA</b>	
	Sobresaliente apego a normas y procedimientos de seguridad, orden y limpieza. Lleva record sin accidentes.
	Limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo en seguridad puede mejorar. Buen record sin accidentes.
	La inconsistencia en seguridad, orden y limpieza han provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.
	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.
	La falta de trabajo en SOL da muy mala imagen de su área de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes.

<b>LIDERAZGO</b>	
<b>5</b>	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.
<b>4</b>	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.
<b>3</b>	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.
<b>2</b>	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.
<b>1</b>	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.

<b>MOTIVACIÓN</b>	
<b>5</b>	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.
<b>4</b>	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.
<b>3</b>	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.
<b>2</b>	Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.
<b>1</b>	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.

<i>Logotipo del taller</i>	<b>EVALUACIÓN 360 G</b> TALLER EL EXCELENTE ÁREA DE MECÁNICA	<i>FOTO PERSONAL</i>
<b>Nombre:</b> <b>Departamento:</b> <b>Fecha:</b> <b>Hoja 2/4</b>	<b>Edad:</b> <b>Código de trabajador:</b> <b>Documento relación:</b> <b>Versión:</b>	

<b>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>	
<b>5</b>	Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras.
<b>4</b>	Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.
<b>3</b>	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.
<b>2</b>	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.
<b>1</b>	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.

<b>ACTITUD Y COLABORACIÓN</b>	
	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional y permanente de colaboración y de servicio.
	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.
	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.
	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.
	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.

<b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>	
<b>5</b>	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.
<b>4</b>	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.
<b>3</b>	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.
<b>2</b>	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.
<b>1</b>	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.

<i>Logotipo del taller</i>	<b>EVALUACIÓN 360 G</b> <b>TALLER EL EXCELENTE</b> <b>ÁREA DE MECÁNICA</b>	<i>FOTO PERSONAL</i>
<b>Nombre:</b> <b>Departamento:</b> <b>Fecha:</b> <b>Hoja 3/4</b>	<b>Edad:</b> <b>Código de trabajador:</b> <b>Documento relación:</b> <b>Versión:</b>	

<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>	
En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.	
Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.	
La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.	
Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.	
El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	

<b>CAPACIDAD PERSONAL</b>		
<b>5</b>	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.	
<b>4</b>	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.	
<b>3</b>	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.	
<b>2</b>	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.	
<b>1</b>	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.	

<b>COSTOS Y PRODUCTIVIDAD</b>	
El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción de costos y productividad.	
Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.	
Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.	
Deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.	
Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad	

<i>Logotipo del taller</i>	<b>APRECIACIÓN DE EVALUACIÓN 360 G TALLER EL EXCELENTE ÁREA DE MECÁNICA</b>	<i>FOTO PERSONAL</i>
<b>Nombre:</b> <b>Departamento:</b> <b>Fecha:</b> <b>Hoja 1/4</b>	<b>Edad:</b> <b>Código de trabajador:</b> <b>Documento relación:</b> <b>Versión:</b>	

<b>Evaluador nivel superior:</b>	<b>Puesto:</b>	
<b>Evaluador nivel igual:</b>	<b>Puesto:</b>	
<b>Evaluador nivel inferior:</b>	<b>Puesto:</b>	
	<b>Fecha:</b>	<b>dd/mm/aaaa</b>

		CALIFICACIONES		
	COMUNICACIÓN	SUP.	IGUAL	INF.
<b>5</b>	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.			
<b>4</b>	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.			
<b>3</b>	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.			
<b>2</b>	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.			
<b>1</b>	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.			
	LIDERAZGO	SUP.	IGUAL	INF.
<b>5</b>	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.			
<b>4</b>	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.			
<b>3</b>	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.			
<b>2</b>	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.			
<b>1</b>	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.			

<i>Logotipo del taller</i>	<b>APRECIACIÓN DE EVALUACIÓN 360 G TALLER EL EXCELENTE ÁREA DE MECÁNICA</b>	<i>FOTO PERSONAL</i>
<b>Nombre:</b> <b>Departamento:</b> <b>Fecha:</b> <b>Hoja 2/4</b>	<b>Edad:</b> <b>Código de trabajador:</b> <b>Documento relación:</b> <b>Versión:</b>	
	<b>MOTIVACIÓN</b>	
<b>5</b>	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.	
<b>4</b>	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.	
<b>3</b>	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.	
<b>2</b>	Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.	
<b>1</b>	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.	
	<b>SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA</b>	
<b>5</b>	La limpieza, orden y seguridad (apego a normas y procedimientos) en el las áreas de trabajo que le corresponden son sobresalientes. Lleva record sin accidentes.	
<b>4</b>	Hay limpieza y orden en su/s área/s de trabajo, sin embargo en seguridad se puede mejorar. Lleva buen record sin accidentes.	
<b>3</b>	La inconsistencia en la limpieza, orden y seguridad han provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.	
<b>2</b>	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.	
<b>1</b>	La falta de trabajo en este sentido da muy mala imagen de su/s área/s de trabajo y de igual forma ha habido constantes y serios accidentes.	
	<b>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>	
<b>5</b>	Mantiene permanente y adecuadamente capacitados y adiestrados a su equipo de trabajo, anticipándose además a las necesidades que haya en éste sentido.	
<b>4</b>	Todos en su equipo de trabajo se mantiene bien capacitados y adiestrados, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.	
<b>3</b>	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.	
<b>2</b>	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.	
<b>1</b>	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.	



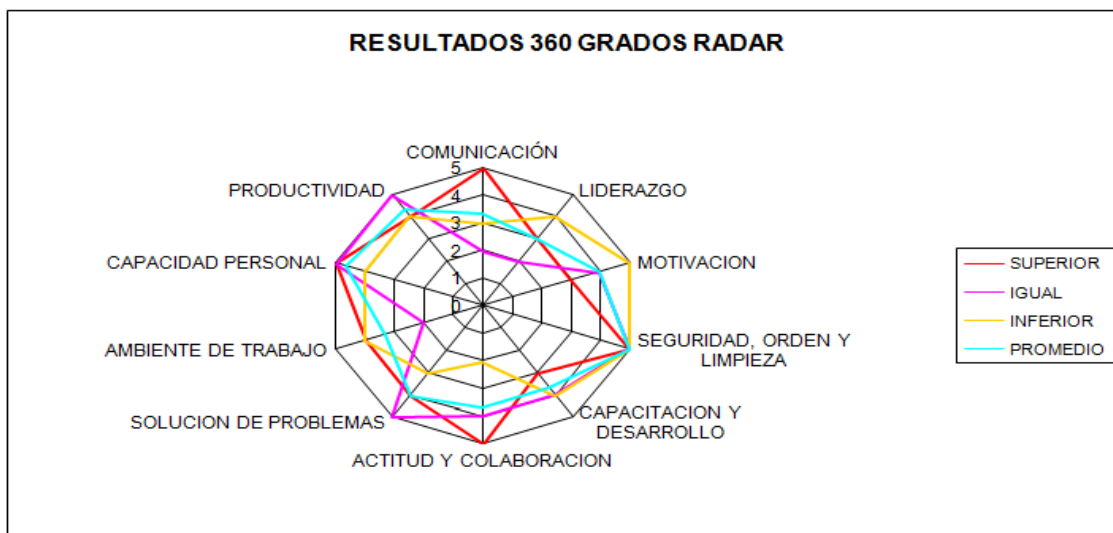
<i>Logotipo del taller</i>	<b>APRECIACIÓN DE EVALUACIÓN 360 G TALLER EL EXCELENTE ÁREA DE MECÁNICA</b>	<i>FOTO PERSONAL</i>
<b>Nombre:</b> <b>Departamento:</b> <b>Fecha:</b> <b>Hoja 3/4</b>	<b>Edad:</b> <b>Código de trabajador:</b> <b>Documento relación:</b> <b>Versión:</b>	
	<b>ACTITUD Y COLABORACIÓN</b>	
<b>5</b>	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcionalmente plena y permanente de colaboración de servicio.	
<b>4</b>	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.	
<b>3</b>	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.	
<b>2</b>	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.	
<b>1</b>	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo. Se perciben envidias y hasta problemas internos.	
	<b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>	
<b>5</b>	Encuentra soluciones sorprendentemente efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.	
<b>4</b>	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.	
<b>3</b>	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.	
<b>2</b>	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.	
<b>1</b>	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	
	<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>	
<b>5</b>	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.	
<b>4</b>	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.	
<b>3</b>	La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.	
<b>2</b>	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.	
<b>1</b>	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	

<i>Logotipo del taller</i>	<b>APRECIACIÓN DE EVALUACIÓN 360 G TALLER EL EXCELENTE ÁREA DE MECÁNICA</b>	<i>FOTO PERSONAL</i>
<b>Nombre:</b> <b>Departamento:</b> <b>Fecha:</b> <b>Hoja 4/4</b>	<b>Edad:</b> <b>Código de trabajador:</b> <b>Documento relación:</b> <b>Versión:</b>	
	<b>CAPACIDAD PERSONAL</b>	
<b>5</b>	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.	
<b>4</b>	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.	
<b>3</b>	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.	
<b>2</b>	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha evitado conseguir los resultados.	
<b>1</b>	Denota grandes deficiencias personales y profesionales para llevar a cabo su trabajo.	
	<b>PRODUCTIVIDAD</b>	
<b>5</b>	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción de costos y productividad	
<b>4</b>	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.	
<b>3</b>	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.	
<b>2</b>	Deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.	
<b>1</b>	Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.	

<i>Logotipo del taller</i>	<b>RESULTADOS 360 G</b> TALLER EL EXCELENTE ÁREA DE MECÁNICA	<i>FOTO PERSONAL</i>
<b>Nombre:</b> <b>Departamento:</b> <b>Fecha:</b> <b>Hoja 1/1</b>	<b>Edad:</b> <b>Código de trabajador:</b> <b>Documento relación:</b> <b>Versión:</b>	

	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR	PROMEDIO
<b>COMUNICACIÓN</b>				
<b>LIDERAZGO</b>				
<b>MOTIVACIÓN</b>				
<b>SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA</b>				
<b>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>				
<b>ACTITUD Y COLABORACIÓN</b>				
<b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>				
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>				
<b>CAPACIDAD PERSONAL</b>				
<b>PRODUCTIVIDAD</b>				
<b>TOTALES</b>				

Ejemplo del gráfico que debe contener este formato, debe ser preferentemente radial, dispersión por año o en el peor de los casos de barras.



Fuente: elaboración propia, enero 2014

## Cálculo de rotación de personal

### Maestro de rotación de personal

Para facilitar el cálculo de rotación de personal, el encargado de la contratación de personal deberá implementar un control maestro de personal el cual deberá contener un encabezado con los siguientes datos: fecha de emisión, persona a cargo, versión.

Adicionalmente el formato deberá incluir como mínimo los siguientes datos: nombre del colaborador, departamento y fecha de la relación laboral.

<i>Logo de la empresa</i>		<b>CONTROL MAESTRO DE PERSONAL</b>				<b>SG-TH</b>
		Administrador: _____ Firma: _____				V.1-14
		Fecha de inicio: _____ Fecha de finalización: _____				Código: _____
No	Departamento	Nombre completo	Puesto	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Motivo: voluntario/despido

Fuente: Elaboración propia

## Índice de Rotación de personal

Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.

Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización.

Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad).

Rotación es el abandono del puesto de trabajo por parte de un individuo a una organización. Muchos pueden ser los motivos por los que una persona toma la iniciativa de irse de la organización. Según su grado de intencionalidad la rotación puede ser involuntaria o voluntaria. Será esta última la que represente un problema para las organizaciones.

Este tipo de rotación voluntaria supone otros efectos, costos directos para la organización tangibles como intangibles. Los costos tangibles son los asociados con la selección y capacitación de la persona así como del sustituto.

En cuanto a los intangibles se puede enumerar la pérdida de productividad o fallas en la calidad o en la prevención de riesgos laborales. Junto con estos costos aparecen otros problemas asociados a la rotación, tales como la disrupción de las estructuras sociales y de comunicación de la organización que puede conllevar a la salida de personal.

Algunos autores comenzaron a estudiar también los efectos positivos que la rotación voluntaria tiene en la organización (SATW 1980, Levin y Kleiner, 1992) Una tasa alta de rotación reflejara un bajo índice de efectividad organizacional.

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

En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de RH, se utiliza la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{A + D}{2} * 100 / PE$$

Donde:

A= admisiones de personal durante el período considerado (entradas).

D= desvinculaciones del personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el período considerado (salidas).

PE= promedio efectivo del período considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del período, y dividiendo entre dos.

Ejemplo: datos tomados del formato índice de rotación de personal, página 82

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{8 + 8}{2} \times \frac{100}{11} = 72.72\%$$

Rotación de personal para el análisis de pérdidas de personal y sus causas

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

Donde:

D = desvinculaciones

PE= personal total

$$\text{Índice de rotación de personal} = D * 100 / PE$$

Ejemplo: datos tomados del formato índice de rotación de personal, página 82

$$\text{Índice de rotación} = \frac{8}{11} \times 100 = 72.72$$

Rotación de personal para el análisis de pérdidas y motivos

Cuando se trata de analizar las pérdidas y hallar los motivos que conducen a las personas a desvincularse de la organización, solo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados, y se ignoran por completo los causados por la organización.

$$\text{Índice de rotación de personal} = D * 100 / (N1 + N2 + \dots + NN / 2)$$

Donde:

D = desvinculaciones espontáneas que deben sustituirse;

N1 + N2 + ... + N n = sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes

A = número de meses del período.

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

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{A + D}{2} + \frac{R + T}{PE} * 100$$

Donde:

A= personal admitido

D= personal desvinculado

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

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

Ejemplo: datos tomados del formato índice de rotación de personal, página 82

$$\text{Índice de rotación} = \frac{8 + 8}{2} + \frac{0 + 0}{11} \times 100 = 800\%$$

#### Entrevistas de desvinculación

Se deberá utilizar la entrevista de desvinculación como el medio principal de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización. Este medio será el principal medio para determinar las causas de la rotación de personal.

La entrevista desvinculación trata de darle cobertura principalmente a los siguientes aspectos:

- verificación de motivo básico de desvinculación (por iniciativa de la empresa o el empleado)
- Opinión del empleado sobre la empresa
- Opinión del empleado sobre el cargo que ocupa en la organización
- Opinión del empleado sobre el jefe directo
- Sobre su horario de trabajo
- Sobre las condiciones físicas ambientales dentro de las cuales desarrolla su trabajo
- Sobre los beneficios sociales concedidos por la organización



- Sobre su salario
- Sobre las relaciones humanas existentes en su sección
- Sobre las oportunidades de progreso que sintió dentro de la organización

A continuación se presenta el formato propuesto para la entrevista de desvinculación el cual guarda relación con el formato de “control maestro de personal.

Logo de la empresa	<b>FORMATO DE ENTREVISTA DE DESVINCULACIÓN</b>	<b>SG-TH, V1-14</b> Código: _____ _____
<b>Nombre:</b> _____ <b>Departamento:</b> _____	<b>Puesto:</b> _____ <b>Fecha inicio:</b> _____ <b>Fecha final:</b> _____	
<b>No.</b>	<b>PREGUNTA</b>	
1	¿Cuál fue es el motivo de su desvinculación?	
2	¿Cuál es su percepción y/u opinión de la empresa?	
3	¿Cuál es su opinión sobre el cargo que fungía?	
4	¿Quién es su jefe inmediato y cuál es su opinión sobre él?	
5	¿Qué opina de los horarios de trabajo?	
6	¿Cómo son las condiciones de su lugar de trabajo?	
7	¿Qué comentario tiene sobre los beneficios sociales que le concedió la empresa?	
8	¿Qué percepción tiene sobre su salario?	
9	¿Cómo son las relaciones humanas dentro de la empresa?	
10	¿Cree que hay oportunidad de progreso dentro de la empresa?	
11	¿Qué opinión tiene de la moral y ética dentro de la empresa?	

Actualmente la empresa no posee un registro directo para el cálculo de rotación de personal por lo que la única fuente son los contratos laborales. Haciendo una revisión exhaustiva, según datos del encargado de Recursos Humanos, en el año 2013 se registraron 11 mecánicos, han salido 8 por lo que la rotación de personal asciende a un monto de 72% de rotación de personal. Para la presentación de estos resultados históricamente se propone el formato de índice de rotación de personal que contienen los datos para el año 2013

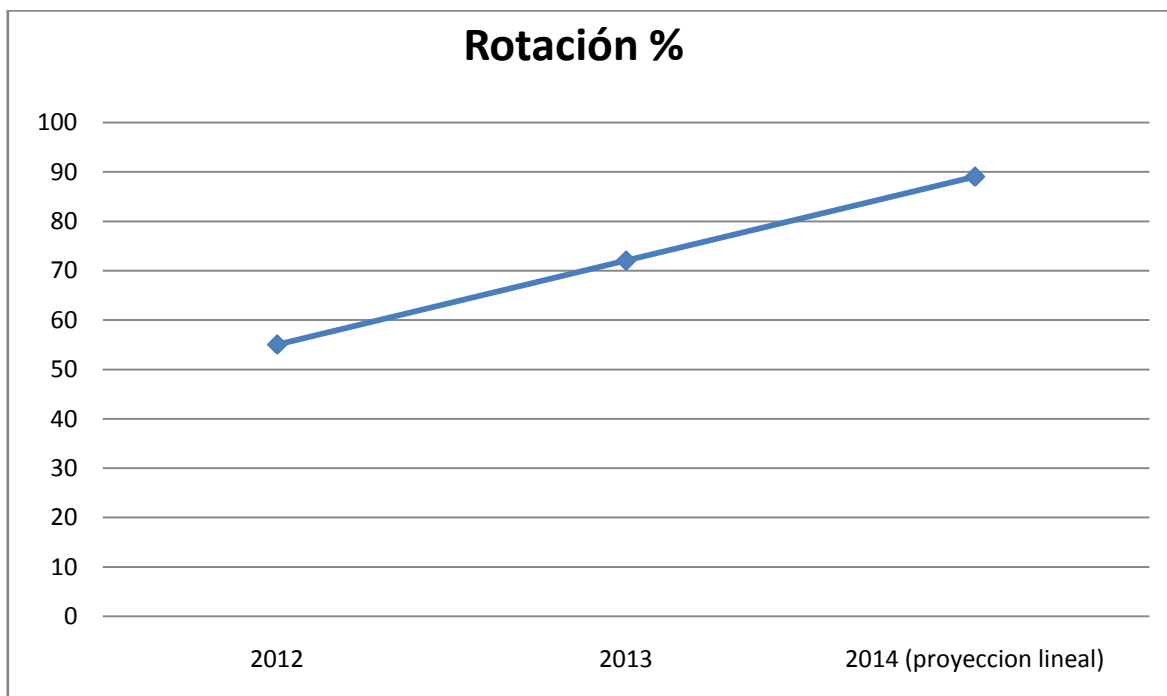
<i>Logotipo del taller</i>	<i>(ejemplo)</i> <b>ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL</b> TALLER EL EXCELENTE ÁREA DE MECÁNICA	<i>FOTO PERSONAL</i>
<b>Departamento:</b> <b>Fecha:</b> <b>Hoja 1/2</b>	<b>Documento relación:</b> <b>Versión:</b>	

	DATOS							
	Inventario							
	Promedio Mensual (PE)	Entradas	Salidas	Entradas	Salidas	Entradas	Salidas	
Enero	11	2	2					
Febrero	11	1	1					
Marzo	11	1	1					
abril	11	0	0					
Mayo	11	0	0					
Junio	11	2	2					
Julio	11	1	1					
Agosto	11	0	0					
Septiembre	11	1	1					
Octubre	11	0	0					
Noviembre	11	0	0					
Diciembre	11	0	0					
PROMEDIO/PROMEDIO	11	8	8					
ÍNDICE		72%						

De acuerdo a los resultados obtenidos el índice de rotación anual para el taller mecánico automotriz “El Excelente” asciende al 72% de su personal, el cual está integrado trimestralmente de la siguiente manera: En el primer trimestre el índice asciende a 36.36%, en el segundo

semestre es de 18.18% y en el tercer trimestre es de 18.18%, cabe mencionar que en el cuatro trimestre no existe movimiento de personal por lo tanto su indicador sería cero.

Ejemplo de gráfico de seguimiento



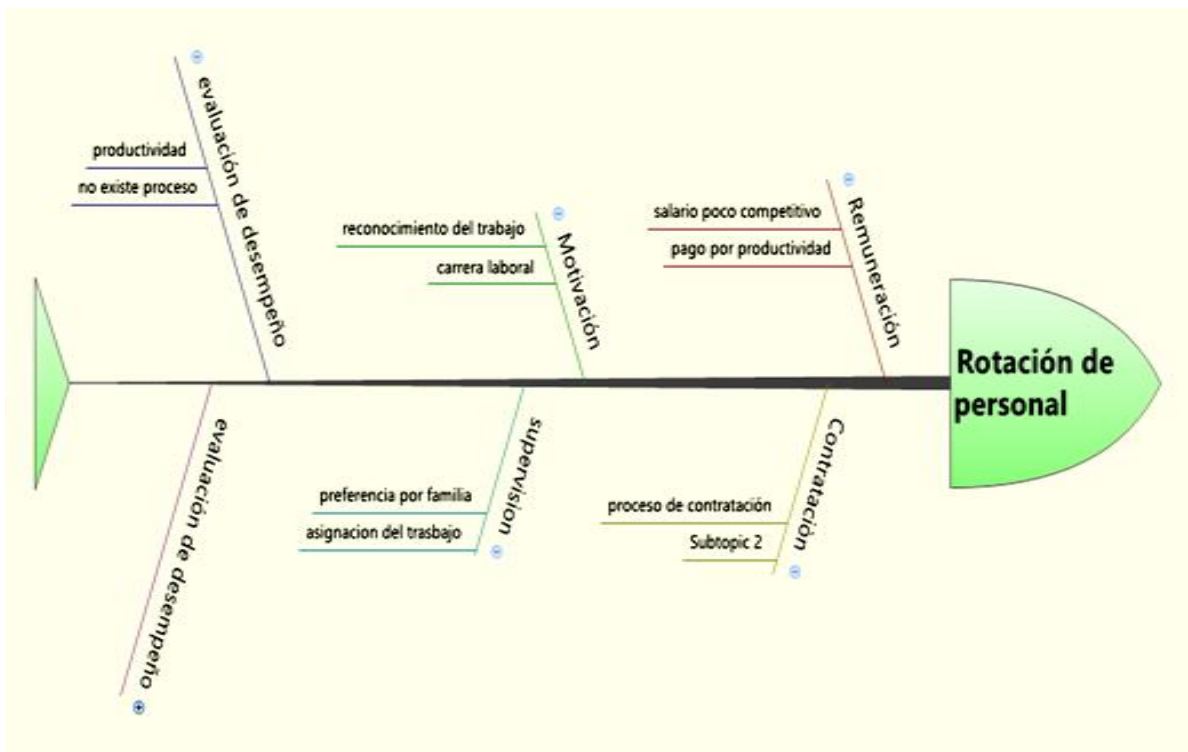
<i>Logotipo del taller</i>	<b>DETERMINACIÓN DE CAUSAS ROTACIÓN DE PERSONAL</b> TALLER EL EXCELENTE ÁREA DE MECÁNICA	<i>FOTO PERSONAL</i>
<b>\Departamento:</b> Mecánica <b>Fecha:</b> 10/11/13 <b>Hoja 1/2</b>		<b>Documento relación:</b> propuesta <b>Versión:</b> v1-101113 <b>Objetivo:</b> comprobar las causas abordadas en la propuesta para la disminución de personal

Ejemplo del resultado de Lluvia de ideas:

- Salario igual al resto del mercado
- Reconocimiento del trabajo
- Evaluación de desempeño

- Selección de personal
- Pago por productividad
- Carrera laboral nula
- Preferencias familiares
- Asignación del trabajo
- Supervisión

Diagrama causa y efecto



<i>Logotipo del taller</i>	<b>DETERMINACIÓN DE CAUSAS ROTACIÓN DE PERSONAL</b> TALLER EL EXCELENTE ÁREA DE MECÁNICA	<i>FOTO PERSONAL</i>
<b>Departamento:</b> Mecánica <b>Fecha:</b> 10/11/13 <b>Hoja 1/2</b>		<b>Documento relación:</b> propuesta <b>Versión:</b> v1-101113 <b>Objetivo:</b> comprobar las causas abordadas en la propuesta para la disminución de personal

## Multi votación

### Instrucciones:

- A. Se reunió al gerente de operaciones y a los 3 supervisores
- B. Se entregó un listado de posibles causas
- C. Se le dio 3 votos a cada persona
- D. Se procedió a votar por las causas más importantes
- E. Se realizó el conteo y eligieron los 3 más importantes

### Listado de causas potenciales

1. Salario igual al resto del mercado
2. Reconocimiento del trabajo
3. Evaluación de desempeño
4. Selección de personal
5. Pago por productividad
6. Carrera laboral nula
7. Preferencias familiares
8. Asignación del trabajo
9. Supervisión
10. capacitación

### Resultados

<b>Causa del problema</b>	<b>Primera votación</b>	<b>Sub total</b>
16. Salario igual al resto del mercado		0
17. Reconocimiento del trabajo		0
18. Evaluación de desempeño	III	3
19. Selección del personal		0
20. Pago por productividad	III	4
21. Carrera laboral nula	III	3
22. Preferencias familiares		0
23. Asignación de trabajo		0
24. Supervisión		0
25. Capacitación	II	2
<b>Total de votos</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

<i>Logotipo del taller</i>	<b>DETERMINACIÓN DE CAUSAS ROTACIÓN DE PERSONAL TALLER EL EXCELENTE ÁREA DE MECÁNICA</b>	
<b>Departamento:</b> Mecánica <b>Fecha:</b> 10/11/13 <b>Hoja 1/2</b>	<b>Documento relación:</b> propuesta <b>Versión:</b> v1-101113 <b>Objetivo:</b> comprobar las causas abordadas en la propuesta para la disminución de personal	

De la votación de los 4 participantes con 3 votos cada uno se determinó la importancia de los factores que generan la rotación de personal, a continuación se enlistan de más importante ha menos importante: (revise numeración)

1. Pago por productividad
2. Evaluación de desempeño
3. Carrera laboral

Es válido mencionar que la mayoría de causas identificadas por el gerente de operaciones y supervisores, fueron abordadas en la propuesta para disminuir la rotación de personal, estas causas fueron determinadas antes por el método de cuestionarios (ver cuestionario 1, 2 y 3)

Conclusión determinación de causas rotación de personal

Las causas que generan la alta rotación de personal han sido abordadas en la propuesta, como una solución integral y holística del problema.

Presupuesto de la propuesta

A continuación se presenta la tabla de presupuesto para el mantenimiento de los programas contenidos en la propuesta “Programa de talento humano para reducción de rotación de personal”, los costos son por mes en unidades monetarias nacionales. La implementación tiene como costo el presupuesto para un mes.

PROGRAMA	COSTO UNITARIO (Q)	CANTIDAD	SUBTOTAL Q
<b><u>INVERSIÓN INICIAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN</u></b>			<b><u>508.33</u></b>
<i>MAQUINARIA Y EQUIPO</i>			
Laptop	375	1	375
Impresora	83.33	1	83.33
Papel	30	1	30
Lapiceros	2	10	20
<b><u>MANUAL DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</u></b>			<b><u>1300</u></b>
<i>TIEMPO</i>			
Encargado del programa (horas)	25	16	400
Pruebas psicométricas	3	300	900
<b><u>INCENTIVOS LABORALES</u></b>			<b><u>250</u></b>
<i>TIEMPO</i>			
Encargado del programa (horas)	25	10	250
<b><u>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</u></b>			<b><u>600</u></b>
<i>TIEMPO</i>			
Encargado del programa (horas)	25	20	500
<i>MATERIALES</i>			
Formatos de evaluación	1	100	100
<b><u>DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</u></b>			<b><u>350</u></b>
<i>TIEMPO</i>			
Encargado del programa (horas)	25	10	250
<i>MATERIALES</i>			
Formatos de evaluación	1	100	100
<b><u>ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL</u></b>			<b><u>600</u></b>
<i>TIEMPO</i>			
Encargado del programa (horas)	25	20	500
<i>MATERIALES</i>			
Formatos de evaluación	1	100	100
<b><u>COSTO TOTAL DE LA PROPUESTA POR MES</u></b>			<b>3358.33</b>

El beneficio que proyecta el gerente general es aumentar la satisfacción del cliente de un 71 a un 87%, el cual se traduce en 2 clientes por día, en promedio equivale económicamente en Q.300.00



Al realizar un análisis beneficio costo se obtiene:

$$\%BC = \frac{\text{beneficio}}{\text{costo}} = \frac{7200}{3358.33} = 2.14$$

Si analizamos la relación beneficio costo vemos que por cada que quetzal que se invirtió en la propuesta, tenemos Q2.14 de retorno (ingreso bruto) pero al analizar la rentabilidad:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{ingreso} - \text{egresos}}{\text{egresos}} = \frac{7200 - 3358.33}{3358.33} \times 100 = 114\%$$

La rentabilidad es de 114%, por lo que es atractivo su implementación ya que por cada quetzal invertido obtenemos Q1.14 de ganancia. Este análisis económico realizado fue de corto plazo ya que los resultados y la inversión son mensuales. Se desprecia los beneficios intangibles a largo plazo que generan los programas propuestos.

#### Cronograma de actividades para la implementación de la propuesta

No.	Paso del proceso de talento humano	Proceso específico abordado	semanas																			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Recursos	Aprobación presupuestaria	x	x																		
2	Reclutar e incorporar	Reclutamiento y selección de personal		x	x	x																
3	Recompensar	Incentivos laborales			x	x	x	x	x	x	x											
4	Desarrollar	plan de carrera laboral					x	x	x	x	x											
5	Desarrollar	capacitaciones									x	x	x	x	x	x	x					
6	Evaluar	evaluación de desempeño																x	x	x	x	
7	Retener a las personas	rotación de personal		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: elaboración propia

## Bibliografía

1. Ardon, R. (2003). Revista Al Grano, número 1 del mes de junio. Bajos Salarios: Para competir.
2. Arias Galicia, Fernando. 2007. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas.p.410.
3. Bohlander, Snell y Sherman.2003. Administración de Recursos Humanos. Ed. Thomson. Mexico. P.155.
4. Bolaños, L. (2003). Periódico Siglo XXI, 25 de febrero. Incentivos y productividad, Guatemala.
5. Campbell, E. (2004). Periódico Prensa Libre, 14 de agosto. Analizan empleo femenino en la región, Guatemala, Edit. Prensa Libre.
6. Campos, V. F. (2008). Gestión de la Rutina del Trabajo Cotidiano. Brazil: INDG Tecnología y Servicios LTDA.
7. Chiavenato, I. (2008).Gestión del Talento Humano. Mexico: Mc Graw Hill.
8. Clay Smith Henry, y H. Wakeley John. 2004. *Psicología de la Conducta Industrial*. Tercera Ed. U.S.A
9. Dessler Garay. 2005. *Administración de Personal*. Sexta Ed. México. Prentice Hall.
10. Fernández Arenas, José Antonio. 2000. *Principios Administrativos*. Primera Ed. México D.F. Editorial
11. Fitzgerald Jerry, Easpm Toms (2006) Fundamentos de comunicación de datos Mexico: Editorial Limusa.
12. Gómez, e .m. (2013). Conflictos laborales y sus consecuencias en la productividad de los talleres mecánicos de la ciudad d Quetzaltenango. Quetzaltenango.
13. González, R. (2003). Periódico Nuestro Diario, del 09 de febrero. CUC denuncia despidos de trabajadores en la costa sur. Guatemala.
14. Instituto Politécnico Nacional de México. (2012). Metodología para el Análisis FODA. México: Instituto Politécnico Nacional de México.
15. International Journal of Good Conscience. (2008). Factores que Originan la Rotación de Personal en las empresas Mexicanas. México.

16. Keith, Davis y Newstron John. 2003 Comportamiento Humano en el Trabajo. 10 Ed. México. Mc Graw Hill.
17. Keith D. (2005). El *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 8va. Ed. México, Edit. Mc Graw Hill.
18. Sampieri, R. H. (2010). Metodología de la Investigación. Peru: McGraw Hill.
19. Senn James A. (2005) Análisis y diseño de sistemas de información. (2ª.ed.). México: Editorial MC. Graw Hill,

## Anexo No.1

### Cuestionario para Gerente de Operaciones



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida

**Objetivo:** Recopilar Información del Personal que tiene a su cargo a los trabajadores de las áreas operativas, con la finalidad de establecer la situación actual en la empresa, en cuanto al tema de rotación de personal y sus causas.

**Instrucciones:** A continuación se le presenta una serie de preguntas relacionadas al tema de investigación, por favor marque con una "X" la opción que considera que manifiesta la situación actual de la empresa. La información proporcionada es exclusivamente con fines académicos y se manejará de manera confidencial.

Gracias por su colaboración.

1-Marque cuales de estos incentivos brinda la empresa a su personal operativo.

Bonos económicos  capacitaciones  incentivo salarial  otros

2. ¿A cada cuanto tiempo actualizan el manual operativo del Taller?

Seis meses  A cada año  A cada dos años o más

3. ¿De qué forma se le da a conocer al personal operativo los planes y objetivos del Taller?

Platicas motivacionales  por escrito  Ninguna

4. ¿Cuál es el proceso para contratar al personal operativo?

Solo por entrevista  Existe un manual  Por recomendación

5. ¿A cada cuanto tiempo se brinda capacitación al personal operativo?

Seis meses  un año  más de un año  Nunca

6- ¿Cual es el índice anual de rotación de personal operativo en el Taller?

De 1 a 5  de 6 a 10  de 11 a 15  más de 20

7- ¿Cual es el índice anual de ausentismo de personal operativo en el Taller?

De 1 a 5  de 6 a 10  de 11 a 15  más de 20

8- ¿Cual es el motivo de la renuncia de los trabajadores operativos del Taller?

Inestabilidad laboral  Bajos salarios  no se ambientan en el trabajo  otros

9- ¿Cómo considera que están los salarios de los mecánicos del taller con respecto al mercado?

Igual  más bajos  más altos

## Anexo No. 2

### Cuestionario para supervisores del personal operativo



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida

**Objetivo:** Recopilar información del personal de mandos medios operacionales, con la finalidad de establecer la situación actual en la organización, en cuanto al tema de dar instrucciones a los subalternos.

**Instrucciones:** A continuación se le presenta una serie de preguntas relacionadas al tema de investigación, por favor marque con una "X" la opción que considera que manifiesta la situación actual de la empresa. La información proporcionada es exclusivamente con fines académicos y se maneja de manera confidencial.

Gracias por su colaboración.

1. ¿Cuál es la forma de medición del trabajo realizado por el personal operativo?

Por orden específica  por horas trabajadas

2. ¿De qué forma se trasladan las órdenes de trabajo al personal operativo?

Por escrito  En forma verbal

3. ¿En qué lugar toman sus alimentos los trabajadores operativos?

En cualquier lugar  Área de comedor asignada por el taller

4. ¿De qué manera inicia su labor un trabajador de nuevo ingreso al Taller?

Solo se le asigna el trabajo  Se le da instrucción inicial

5. ¿Qué tipo de capacitación sobre mecánica a recibido el personal a su cargo?

De mantenimiento

Preventiva

Otros

Ninguna

6. ¿Qué tipo de capacitación a recibido el personal operativo?

Trabajo en equipo

Aplicación de tecnología

Relaciones humanas

Otros

7. ¿Cómo se aplican innovaciones en la ejecución del trabajo operativo?

En reuniones de trabajo  Instrucciones por escrito  No aplican

8. ¿De qué forma se motiva al personal a su cargo?

Bono por productividad  Bono por antigüedad  otros

9. ¿Qué clase de seguro medico se le otorga al personal operativo?

Seguro Social  seguro medico particular  No tienen seguro

10. ¿De qué manera se informa del perfil de sus subalternos?

Por medio de hoja de vida  Por medio de entrevista

11. ¿Cuáles son los errores más comunes y que frecuentemente se repiten en los colaboradores?

12. ¿Cuál es el impacto financiero de esos errores?

13. Evalúe las condiciones del medio ambiente en el trabajo, maque con una X su respuesta.

Aspecto a evaluar			
Temperatura	Baja	Moderada	Alta
Sistema de ventilación	Bueno	Regular	Malo
Nivel de ruido	Bajo	Medio	Alto
Nivel de vibraciones	Bajo	Medio	Alto
Sistema de iluminación	Bueno	Regular	Malo
Contaminación en el ambiente	Baja	Media	Alta
Manejo de químicos	Bueno	Regular	Malo
Orden y limpieza	Bueno	Regular	Malo

14. Evalúe las condiciones generales del centro de trabajo, maque con una X su respuesta

Aspecto a evaluar			
Condición de pisos y paredes	Bueno	Regular	Malo
Puertas de ingreso a las instalaciones	Bueno	Regular	Malo
Puertas de salida o evacuación	Bueno	Regular	Malo
Pasillos (tamaño y sin obstáculos)	Bueno	Regular	Malo
Distribución de planta en general	Bueno	Regular	Malo
Orden y limpieza general	Bueno	Regular	Malo
Cantidad y limpieza de servicios sanitarios	Bueno	Regular	Malo
Señalización de seguridad	Bueno	Regular	Malo
Cafetería o comedor	Bueno	Regular	Malo



### Anexo No. 3

#### Cuestionario para personal operativo



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida

**Objetivo:** Recopilar información del personal operativo, con la finalidad de establecer la situación actual en la organización, en cuanto al tema relación laboral.

**Instrucciones:** A continuación se le presenta una serie de preguntas relacionadas al tema de investigación, por favor marque con una "X" la opción que considera que manifiesta la situación actual de la empresa. La información proporcionada es exclusivamente con fines académicos y se manejará de manera confidencial.

Gracias por su colaboración.

1. ¿De qué manera se le apoya por parte del taller para ejecutar su trabajo?

Con dirección personalizada  Con instructivos escritos  otros

2. ¿La herramienta que utiliza para desempeñar su trabajo es propiedad de?

Propiedad del Taller  Propiedad del Mecánico

3. ¿Qué flexibilidad otorga su jefe inmediato cuando usted ejecuta su trabajo?

Flexibilidad total  Mediana flexibilidad  Ninguna flexibilidad

4. ¿Con que grado de claridad recibe usted las instrucciones para realizar su trabajo?

Muy claro  Claro  Regular

5. ¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir por parte del taller?

De mantenimiento  Preventiva  Otra

6. ¿Cuáles son los motivos por los que se cambiaría de trabajo?

Bajos salarios  Pocos incentivos  Inestabilidad laboral

7. ¿Cómo califica el compañerismo entre el personal operativo del taller?

Muy bueno  Bueno  Regular  Malo

8. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo en el taller?

Muy bueno  Bueno  Regular  Malo

9. ¿Para usted cual es la forma más justa de remuneración?

A destajo  Por día  Por mes


10. ¿Qué horario de trabajo le gustaría que se implante en el taller?

De 7 a 3 de la tarde con media hora de almuerzo  de 7 a 4 con una hora de trabajo

De 8 a 5 de la tarde con una hora de trabajo


## Anexo No. 4

### Tabla de Variables

HOJA DE VARIABLES PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA		RAMON CONTRADO AGUILAR REYES		carne. 201300364			
Nombre del estu	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de Investigación	Objetivo General	Objetivo específico	Cuestionario Preguntas sobre objetivos específicos.	Sujetos de Investigación
Inconformidad en la asignación de tareas entre el personal operativo	Gestión del talento humano	Procedimiento para control de rotación de personal	¿Cómo establecer los resultados de la evaluación de la empresa Taller mecánico automotriz El Excelente?	Establecer los resultados de la evaluación de la empresa Taller mecánico automotriz El Excelente	Evaluar la contratación de personal	¿Qué procedimiento utiliza la empresa para la contratación del personal operativo ?	Jefe de recursos humanos
		Índice de rotación de personal.			Evaluar cuál es la rotación actual del personal	¿Qué porcentaje es la rotación de personal?	Gerente de recurso humano
Incorrecta supervisión del trabajo al personal operativo.  Insatisfacción entre el personal operativo por la forma de remuneración	Gestión del talento humano	Principales causas de la rotación de personal	¿Cómo establecer los resultados de la evaluación de la empresa Taller mecánico automotriz El Excelente?	Establecer los resultados de la evaluación de la empresa Taller mecánico automotriz El Excelente	Determinar las causas o razones de la rotación de personal	¿Cuáles son las principales causas de la rotación de personal?	-Gerencia de operaciones
		Costo económico de la rotación de personal			Evaluar el impacto económico de la rotación de personal	¿Cual es el impacto de la rotación de personal?	Coordinador de personal operativo
		Reducción de rotación de personal			Determinar tipo de prestaciones que brinda la empresa a sus empleados	¿Qué prestaciones brinda la empresa a sus trabajadores?	Personal operativo

## Anexo No. 5

Tabla de sujetos

						
<b>PRACTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA</b> Nombre del estudiante: Ramon Conrado Aguilar Reyes Tema: Propuesta para solucionar la alta rotación laboral del personal operativo en los talleres automotrices en el departamento de Guatemala						
objetivos específicos	Sujetos	Universo	Muestra ciudad de Guatemala durante el año 2013 (aplicar fórmula para muestra final)	Instrumentos	Graficos	Instrumentos
Evaluar la contratación de personal	Gerente General	1		cuestionario		1
Evaluar cual es la rotación actual de personal	Gerente de operaciones	1		cuestionario		1
Determinar las causas o razones de la rotación de personal	Personal operativo	7		cuestionario		1
evaluar el impacto económico de la rotación de personal	Gerente General	1		cuestionario		1
Determinar tipo de prestaciones que brinda la empresa a sus empleados	Supervisores	2		cuestionario		1

**Anexo No. 6**  
**Formato para multi votación**

Instrucciones:

- F. Se reunió al gerente de operaciones, los dos coordinadores, el jefe de compras y ventas y un mecánico con mayor tiempo laborado dentro de la empresa.
- G. Se entregó un listado de posibles causas
- H. Se le dio 4 votos a cada persona
- I. Se procedió a votar por las causas más importantes
- J. Se realizó el conteo
- K. Se eligieron las cuatro causas más importantes.

Listado de causas potenciales

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

Resultados de la multi votación

<b>Causa del problema</b>	<b>Primera votación</b>	<b>Sub total</b>