



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO  
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA SIGO, S.A.  
ESTADO NUEVA ESPARTA.**

Trabajo de Grado, Modalidad Pasantía, Presentado como Requisito Parcial  
para Optar al Título de Licenciada en Administración.

Br. Obando Millán, María Patricia Del V.  
C.I. 18.401.274

Guatamare, Julio de 2009.

**ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA SIGO, S.A. ESTADO  
NUEVA ESPARTA.**

Trabajo de Grado, Modalidad Pasantía, Presentado como Requisito Parcial  
para Optar al Título de Licenciada en Administración.

---

Autor

Br. María P. Obando M.

C.I: 18.401.274

---

Tutor Académico

Licdo. Luis Gutiérrez

C.I. 8.395.923

---

Tutor Empresarial

Econ. Gisela Silva

C.I.15.274.441

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo dedico primeramente a mi Dios Todopoderoso, por llenarme de vida y darme la fortaleza que necesite para la realización de este sueño.

A mis padres, por su protección y apoyo incondicional no sólo en esta etapa tan importante para mí, sino en cada momento de mi vida.

A mi familia entera, quienes con su cariño y completo apoyo me inspiraron a seguir siempre adelante.

A todos aquellos que de una u otra forma me ayudaron a cumplir este gran sueño.

María Patricia Obando Millán.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar a Dios por brindarme la oportunidad de alcanzar todas las metas propuestas hasta ahora, por iluminarme el camino y día a día llenarme de vida, salud, esperanza y ganas de seguir luchando.

A mis padres, por siempre estar apoyándome, protegiéndome y brindándome toda la ayuda que solo ellos me pueden ofrecer, este logro es para ustedes... Los quiero.

A mi novio, por la paciencia, comprensión y apoyo que me ha brindado y por enseñarme que ante todo en él tendré siempre una mano amiga.

A la empresa SIGO, S.A por abrirme sus puertas y confiar en mí... Así como a todos los compañeros del departamento de Gestión Organizacional.

A mi familia entera, por el cariño y completo apoyo brindado a lo largo de mi vida...

Al Lcdo. Luis Gutiérrez, para usted mi más grande agradecimiento, fue uno de mis mayores apoyo, gracias por creer que si lo lograría.

Finalmente quiero agradecer enormemente en Capital Humano a Amaloea Veliz, Ana Bermúdez, Mirzam Medina y Marifer por toda la ayuda brindada y estar siempre a la disposición.

A todos mil gracias...

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	III
AGRADECIMIENTOS .....	IV
ÍNDICE DE FIGURAS .....	IX
ÍNDICE DE CUADROS .....	X
FASE I. INTRODUCCIÓN.....	2
1.1. Denominación de la empresa.....	2
1.2. Procedimiento objeto de estudio .....	2
1.3. Introducción (situación a evaluar).....	2
1.4. Objetivos .....	10
1.4.1. Objetivo General.....	10
1.4.2. Objetivos Específicos.....	10
1.5. Técnicas de recolección de datos .....	11
1.5.1. Observación Directa .....	11
1.5.2. Revisión Bibliográfica.....	13
1.5.3. Entrevistas Semi – Estructuradas .....	14
FASE II. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA.....	17
2.1. Reseña histórica.....	17
2.2. Tipo de empresa.....	19
2.3. Estructura organizativa de la empresa sigo, s.a.....	19
2.3.1. Estructura Organizativa de la Dirección de Capital Humano .....	21
2.4. Objetivo general de la empresa.....	22

Dirección de capital Humano.....	22
2.5. Visión.....	23
2.6. Misión.....	23
2.7. Valores corporativos.....	24
FASE II. ASPECTOS TEÓRICOS RELACIONADOS A LA CAUSA DE ROTACIÓN.....	27
3.1. Causas internas.....	28
3.1.1. Políticas Salariales y de Beneficios. ....	28
3.1.2. Condiciones Físicas del Ambiente de Trabajo.....	30
3.1.3. Tipo de Supervisión. ....	32
3.1.4. Oportunidades de Progreso Profesional. ....	33
3.1.5. Relaciones Humanas Existentes en la Organización.....	35
3.1.6. Moral del Personal de la Organización. ....	36
3.1.7. Cultura Organizacional de la Empresa. ....	38
3.1.8. Política de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos....	39
3.1.9. Criterios y Programas de Capacitación y Entrenamiento de Recursos Humanos. ....	42
3.1.10. Política Disciplinaria de la Organización. ....	44
3.1.11. Criterio de Evaluación del Desempeño.....	46
Mayor ansiedad .....	46
Menor desempeño .....	46
Mayor rotación .....	46
3.1.12. Grado de Flexibilidad de las Políticas de la Organización. ....	52

3.2. Causas externas.....	54
3.2.1. Oportunidades de Empleo en el Mercado Laboral.....	54
3.2.2. Oferta y Demanda de Recurso Humano en el Mercado Laboral.	55
3.2.3. La Situación Económica. ....	56
FASE IV. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LAS CAUSAS DE ROTACIÓN EN SIGO. ....	59
4.1. Causas internas .....	61
4.1.1. Culminación de Contrato. ....	61
4.1.2. Política Salarial. ....	62
4.1.3. Falta de Motivación.....	63
4.1.4. Carga Laboral. ....	64
4.1.5. Relaciones Humanas.....	65
4.1.6. Ambiente Laboral.....	66
4.1.7. Criterio de Evaluación del Desempeño.....	67
4.1.8. Desarrollo Profesional.....	68
4.1.9. Tipo de Supervisión. ....	68
4.2. Causas externas.....	69
4.2.1. Motivos Personales o Familiares. ....	69
4.2.2. Oportunidades de Empleo en el Mercado Laboral.....	70
4.2.3. Estudios. ....	71
4.2.4. Problemas de Salud.....	72
4.3. Representación gráfica de las causas de rotación de personal en SIGO, S.A. (Figura 5). ....	73

4.4. Rotación de personal (ingresos).....	74
FASE V. COMPARACIÓN DE LAS CAUSAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL QUE SE PRESENTAN EN LA EMPRESA SIGO, S.A. CON LAS ESTABLECIDAS POR EL AUTOR CHIAVENATO Y OTROS.....	77
5.1. Comparación de las causas internas.....	78
5.2. Comparación de las causas externas.....	87
CONCLUSIONES. ....	91
RECOMENDACIONES. ....	93
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	95
Textos.....	95
Leyes.....	96
Documentos .....	97
Trabajos de grado .....	97
Páginas web.....	97



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura nº 1. Estructura organizativa de la empresa sigo, s.a. ....	20
Figura N° 2. Estructura Organizativa de la Dirección de Capital Humano ....	22
Figura N° 3. Percepciones de la política organizacional. ....	46
Figura N° 4. Proceso de evaluación.....	48

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1. Ingreso de Personal I Semestre de 2008.....	75
Cuadro N° 2. Culminación de Contrato.....	78
Cuadro N° 3. Política Salarial.....	79
Cuadro N° 4. Falta de Motivación. ....	80
Cuadro N° 5. Carga Laboral.....	81
Cuadro N° 6. Relaciones Humanas. ....	82
Cuadro N° 7. Ambiente Laboral. ....	83
Cuadro N° 8. Criterio de Evaluación de Desempeño. ....	84
Cuadro N° 9. Desarrollo Profesional. ....	85
Cuadro N° 10. Tipo de Supervisión.....	86
Cuadro N° 11. Motivos Personales y Familiares.....	87
Cuadro N° 12. Oportunidad de Empleo en el Mercado Laboral. ....	88
Cuadro N° 13. Estudios.....	89
Cuadro N° 14. Motivos de Salud.....	90

---

---

*FASE I.*  
*INTRODUCCIÓN*

---

---

## **FASE I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Denominación de la empresa**

La pasantía se desarrolló en el Departamento de Gestión Organizacional en la Dirección de Capital Humano de la empresa SIGO, S.A. Esta se encuentra ubicada en la Avenida Juan Bautista Arismendi, urbanización José Asunción Rodríguez, Edificio Sigo, Municipio Mariño del estado Nueva Esparta.

### **1.2. Procedimiento objeto de estudio**

El objeto de estudio estuvo enmarcado en el análisis de la rotación de personal de la empresa SIGO, S.A. estado Nueva Esparta.

### **1.3. Introducción (situación a evaluar)**

Las organizaciones están constituidas por un conjunto de personas que deben contar con los medios adecuados que funcionen para alcanzar metas específicas. Mas sin embargo, esto se logra siempre que los individuos interactúen entre sí, desarrollen un conjunto de acciones, utilicen habilidades, enfoques y técnicas que posibiliten el logro de determinados resultados, mediante una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

Por esto, es necesario que toda empresa posea una estructura organizativa, que les permita coordinar las distintas actividades, controlar las acciones de sus integrantes y generar convivencia y formas de solución colectiva a los problemas presentes. Puesto que, dicha estructura denota la

forma como se ordenan entre sí las partes o componentes del grupo social y representan las relaciones internas en el mismo. Esta estructura debe ser congruente con los objetivos y recursos de la organización, destinada a lograr los fines de la misma.

Estos fines se logran con el aporte de cada departamento o componente de la empresa, al coordinar y ejecutar eficazmente sus actividades, responsabilidades, deberes y funciones. Existen departamentos que son claves en cualquier tipo de organización tales como: El departamento de finanzas, administración, ventas, producción, contable y recursos humanos.

Este último, es considerado comúnmente como uno de los departamentos de mayor relevancia para todo organismo social por sus funciones básicas orientadas al personal; por lo general este departamento se ubica jerárquicamente en los primeros niveles de la organización de la empresa, debido al grado de importancia que representan sus acciones para la misma. Una de las principales funciones que se manejan en esta división de la empresa es la admisión y la ocupación de personas que comprenden: el reclutamiento, entrevistas, investigación de referencias, exámenes médicos, selección, contratación e inducción del personal, entre otras.

Tal es el caso de la empresa SIGO, S.A., que cuenta con un área de recursos humanos (RRHH) conformada por personas que tienen el compromiso de aportar talento, creatividad, esfuerzo, habilidades, competencia y dinamismo en todos los puestos y niveles de la organización para cumplir con los propósitos planteados.

Por tal razón, planificar el talento humano es trascendental para las organizaciones, no solo, porque estas personas constituyen el pilar fundamental de las mismas, sino también, porque los objetivos deben ser logrados en términos de los trabajadores que sean necesarios para esto. Robbins, (1994:362) define la planificación del recurso humano de la siguiente manera:

Proceso por el cual la organización se asegura de tener el número y la clase correcta de gente en sitios correctos y en los momentos precisos, que son capaces de terminar efectiva y eficientemente aquellas actividades que le ayudaran a la organización a alcanzar sus objetivos globales.

Con esto quiere decir, que el personal involucrado en la empresa con el manejo del capital humano, debe llevar a cabo un adecuado proceso de captación y selección de individuos, además de proponer y desarrollar programas que les permita a estos ser entrenados para aquellos puestos convenientes a sus habilidades y de esta manera apliquen su esfuerzo máximo para el alcance de las metas comunes, al sentirse motivados y adaptados a sus cargos.

Sin embargo, este aspecto de planear el RRHH muchas veces no se cumple en las organizaciones y la poca efectividad con que los empleados realicen sus aportes, depende en gran medida de la falta de capacidad y disposición de los gerentes para crear las condiciones eficaces que promuevan el uso efectivo y estabilidad del recurso humano.

Por tal motivo, es usual ver en algunas empresas el flujo incesante de este recurso indispensable para desarrollar sus operaciones y generar resultados; aun cuando los trabajadores deben considerarse el recurso mas significativo e indispensable, ya que, aportan una amplia variedad de conocimientos, capacidades y habilidades y de quienes se espera lleven a cabo actividades que contribuyan al logro de los fines de la organización.

De cierto modo, el recurso humano en ocasiones puede presentar cierta inestabilidad laboral que les obliga en un momento dado a irse de la organización, lo que se conoce como rotación de personal, y esto a su vez, genera aspectos negativos en la empresa, como los costos reales derivados del reemplazo de personal y el deterioro de la imagen corporativa. Al respecto, Chiavenato, (2000:188) señala lo siguiente:

La rotación de personal es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, esto significa, que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente, se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

Cuando los empleados tienden a ausentarse de las empresas causan enormes problemas y estas pierden momentáneamente una mano de obra importante que trastorna su ritmo de trabajo, bien sea, por que modifican las tareas de un departamento o producen incidentes dentro de la empresa, puesto que, la persona ausente posiblemente sea reemplazada por otra persona menos experimentada.

Cabe considerar, que la rotación o fluctuación del recurso humano puede ser real o potencial, la primera es la salida consumada, es decir, cuando el trabajador ya se ha marchado de la empresa; y la segunda está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse, pero no se ha hecho efectivo por no haber encontrado la oportunidad de empleo que cubra sus expectativas.

El movimiento de personal que la empresa presenta en un momento dado, se puede reflejar a través del indicador de rotación del recurso humano, que arroja resultados estadísticos que pueden ayudar inclusive a determinar las causas por las cuales termina una relación de trabajo en la empresa. Al respecto Chiavenato, (2000:188) señala:

La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros; y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.

Con lo antes expuesto, el autor afirma que el cálculo del índice de rotación de personal esta basado en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales; en consecuencia, este índice resulta de gran importancia para las organizaciones por que les permite de acuerdo al porcentaje estimado, compensar con nuevas admisiones el personal que se haya desvinculado de



algún área determinada y de este modo se mantenga el nivel de recurso humanos adecuado para las operaciones de la organización.

Ahora bien, existen muchas causas por las cuales se da la rotación de personal dentro de una empresa, de acuerdo a lo expuesto por Chiavenato, (2000:195), pueden mencionarse las siguientes:

La política salarial de la organización, política de beneficios sociales, tipo de supervisión ejercido sobre el personal, oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización, tipo de relaciones humanas existentes en la organización, condiciones físicas del ambiente de trabajo, moral del personal de la organización, cultura organizacional de la empresa, política de reclutamiento y selección de recursos humanos, criterios y programas de capacitación y entrenamiento del RRHH, política disciplinaria de la organización, criterios de evaluación del desempeño y grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

Así mismo, existen otras causas internas como es la insatisfacción laboral, al no recibir compensaciones justas y equitativas por su trabajo o simplemente no sentirse a gusto en su sitio de labores. Esta insatisfacción esta altamente influenciada también por la falta de motivación en los empleados, aunque, se debe estar claro que ambas variables no son directamente proporcionales.

Según Koontz, (2004:496): “la motivación es un termino genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”. Es decir, un administrador motiva a sus empleados cuando realiza cosas con las que espera satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a dichos subordinados a actuar de determinada manera. Mientras, que la satisfacción laboral se concibe como aquella diferencia existente entre la cantidad de recompensa que reciben los trabajadores y lo que piensan debían recibir.

Siguiendo el mismo orden de ideas, la rotación de personal es el efecto de innumerables causas como las mencionadas anteriormente, es decir, la consecuencia de ciertos fenómenos producidos en el interior o exterior de la organización. Dentro de los fenómenos o causas internas se encuentran las antes señaladas y como causas externas se pueden mencionar: la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica y las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.

Estos fenómenos tanto internos como externos, actúan sobre el comportamiento de los miembros de una organización, puesto que, se encuentran en la base misma de la definición que estos últimos hacen de su ambiente y de su trabajo. Cuando el individuo perciba estos factores como debe ser, lograría beneficiar a la organización con el correspondiente uso de sus habilidades y aptitudes.

Por esto, las organizaciones deben considerar el recurso humano con que cuentan como un factor clave de gestión, porque se muestran como una variable determinante de la posición competitiva que la empresa alcanza; para ello, es necesario mantener a la gerencia informada acerca de las

características del personal que se van de la empresa y las causas que originan tal actitud.

En SIGO, S.A. se suscitan una serie de situaciones con el personal que ocasionan el éxodo del mismo, bien sea por decisión del propio empleado o por decisión de la empresa, y esto a su vez, genera inconvenientes para dicha organización. Estos problemas se exponen a continuación:

- Se observa falta de apoyo de los directivos para con los trabajadores, lo que trae como consecuencia que estos últimos cumplan sus labores de manera insegura.
- Existen deficiencias en las relaciones interpersonales, que ocasionan conflictos internos entre los empleados y por tanto el desempeño y efectividad de la organización se ve afectado por el aislamiento entre ellos.
- Existe una mala definición de cargos, lo cual origina exceso o sobrecarga de funciones en el personal.
- Los sueldos y/o salarios no cubren las necesidades o expectativas del personal, por lo cual, estos presentan descontentos que los inducen a que se retiren de la empresa.
- Los ingresos de personal a la empresa requieren del proceso de selección, orientación, entrenamiento e inducción, lo que ocasiona incurrir en elevados costos.

- La rotación de personal existente en la empresa afecta considerablemente la imagen corporativa de la misma, lo cual, conlleva a la pérdida de credibilidad y confianza para clientes y empleados.

Por consiguiente, fue necesario analizar la rotación de personal de la empresa SIGO, S.A. estado Nueva Esparta, y así poder analizar y realizar comparaciones que permitan la comprensión de la organización en la obtención y manejo del recurso humano, para promover el buen desempeño de las actividades que garantice la eficiencia y calidad organizacional.

#### **1.4. Objetivos**

##### **1.4.1. Objetivo General**

Analizar la rotación de personal de la empresa SIGO, S.A. estado Nueva Esparta.

##### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Indicar los aspectos generales de la empresa SIGO, S.A. estado Nueva Esparta.
- Definir los aspectos teóricos relacionados a las causas generales de rotación de personal mencionadas por el autor Chiavenato.
- Identificar las causas internas y externas de rotación de personal en la empresa SIGO, S.A. estado Nueva Esparta.

- Describir las causas internas y externas de rotación de personal en la empresa SIGO, S.A. estado Nueva Esparta.
- Comparar las causas de rotación de personal presentes en la empresa SIGO, S.A., con lo establecido por el autor Chiavenato y otros.

### **1.5. Técnicas de recolección de datos**

La aplicación de técnicas de recolección de datos conduce a la obtención de información, para posteriormente ser procesada, analizada e interpretada por el investigador con el fin de lograr los objetivos planteados.

En este sentido, Arias, F. (2006:67) establece que: “se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener los datos o información.” Por ello, se aplicaron en este caso, ciertas técnicas que permitieron obtener un cúmulo de información de elemental valor para el curso de la investigación y de este modo poder alcanzar el objeto de estudio, como son:

#### **1.5.1. Observación Directa**

La observación directa le permite al investigador formar parte del medio donde se desarrolla la investigación, estando en contacto directo con el fenómeno o hecho a estudiar. De acuerdo con Arias, F. (2006:69):

La observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o

situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.

Según el autor, esta técnica resulta fundamental para la investigación, puesto que, permite la integración entre el observador y el objeto de estudio. Es decir, el investigador establece contacto directo con la realidad a estudiar, lo cual, le permite obtener información de interés en relación al caso de estudio y obtener constancia y veracidad de los hechos abordados.

En tal sentido, fue necesario visualizar y conocer una serie de procedimientos, que ayudaron a analizar la rotación de personal de la empresa SIGO, S.A. entre ellos se pueden mencionar:

- Revisión de la información referente a las transferencias interna y/o reubicación de personal.
- Observación de los procedimientos de egreso e inducción de personal en la empresa.
- Observación de los reportes de personal activo y de baja en el sistema Adam, requeridos para el cálculo del indicador.
- Revisión de los cuadros de indicadores de Administración de Personal (Rotación de Personal).
- Participación en el cálculo del indicador de rotación de personal.

- Revisión de las entrevistas de salida de personal (post-empleo).

### **1.5.2. Revisión Bibliográfica**

La revisión bibliográfica es utilizada por el investigador debido a que le permite identificar y relacionar el objeto de estudio con aspectos relevantes en fuentes bibliográficas. En tal sentido, Ramos, M. (2005) señala:

La revisión de la literatura consiste en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que pueden ser útiles para los propósitos del estudio, de donde se debe extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe a nuestro problema de investigación.

Por esta razón, se consultaron textos, leyes, investigaciones previas, diccionarios, páginas web y otras documentaciones que permitieron analizar la rotación de personal de la empresa SIGO, S.A. algunos de ellos son:

#### **Documentos:**

Entrevistas de retiro de personal de la empresa SIGO, S.A. efectuadas por la empresa.

#### **Leyes:**

Ley Orgánica del Trabajo.

**Textos:**

Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos.

Fidias, Arias. El proyecto de Investigación.

Herbert C. y Sherman A. Administración de Personal.

Robbins S. Administración (teoría y práctica).

**1.5.3. Entrevistas Semi – Estructuradas**

La entrevista semi - estructurada, permitió obtener datos relacionados con la rotación de personal en la empresa SIGO, S.A. y de este modo, se adquirió la información necesaria para alcanzar los objetivos planteados. Este tipo de técnica es más flexible y abierta que la entrevista estructurada.

En la aplicación de esta técnica aun cuando existe una guía de preguntas el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente, pero los objetivos de la investigación seguirán las mismas; mientras que, el contenido, orden, profundidad y formulación de las preguntas se encuentran por entero en manos del entrevistador.

Esta herramienta permite establecer conversación no formal centrada fundamentalmente en la información deseada por el investigador en relación a la rotación de personal. Por consiguiente, esta técnica fue aplicada a la Gerente de Capital Humano de la organización como se muestra a continuación:



- ¿Cómo está estructurada la Dirección de Capital Humano?
  
- ¿Quiénes son los encargados de operar los aspectos referentes a la rotación de personal?
  
- ¿A través de que instrumento se maneja la información relativa a la rotación de personal en la empresa?
  
- ¿Qué otros procedimientos aplica la empresa SIGO, S.A. para el procesamiento de la información vinculada con la rotación de personal?
  
- ¿Cuáles son las principales causas internas que originan el retiro de los empleados de la empresa SIGO, S.A.?
  
- ¿Qué causas externas repercuten con mayor frecuencia en el éxodo del personal de la empresa?
  
- ¿Cuales medidas emplea actualmente la empresa para corregir las causas que principalmente conllevan a la rotación de personal?
  
- ¿Qué efectos considera Ud. que ocasiona la rotación de personal a la empresa SIGO, S.A.?

---

*FASE II.*

*ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA SIGO, S.A.  
ESTADO NUEVA ESPARTA.*

---

## **FASE II. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA**

### **2.1. Reseña histórica**

SIGO, S.A. fue inscrita en el registro Mercantil Primero de la Circunscripción Judicial del estado Nueva Esparta, bajo el No. 131, Folios 173 al 175, el 24 de Abril de 1.972 y fue fundada por su presidente, Doctor José Martínez Valenzuela. Tiene su sede principal ubicada en la avenida Juan Bautista Arismendi, edificio Sigo, municipio Mariño, Isla de Margarita, estado Nueva Esparta.

Es muy importante considerar la trayectoria de esta empresa desde sus inicios hasta la actualidad. Según información obtenida del manual de la Empresa SIGO, S.A. (1996) se conoce que el nombre SIGO, S.A. se deriva de la unión de las dos primeras letras de los apellidos de sus primeros dueños; Sierralta y González, familiares de los actuales dueños, quienes consideran que este nombre además de identificar la empresa sirve de motivación para el logro de las metas propuestas.

La empresa fue fundada en Porlamar, bajo el nombre de “Chichi” el 23 de abril de 1972, se dedicaba a la venta de lencería, artículos del hogar, electrodomésticos, entre otros.

En el año 1985, se apertura SIGO “La Proveeduría” en Pedregales, municipio Marcano, en un área de 1500 metros cuadrados con el fin de suministrar productos a un menor precio, utilizándose para ello un carnet de afiliación por medio del cual los clientes tenían derecho a un descuento sobre el precio de la mercancía.

Meses después nace SIGO, S.A., en la avenida Juan Bautista Arismendi bajo el mismo concepto que ha contribuido al crecimiento y mejoramiento de la empresa. En vista del crecimiento de SIGO, surge la necesidad de crear departamentos más grandes, al igual que un área administrativa, la cual se encargaría de planificar, coordinar y controlar los ingresos y egresos de la empresa tanto en lo contable como en su recurso humano.

El 12 de Julio de 1991 en un espacio de 8.500 metros cuadrados se abre la primera sucursal en la ciudad de Barcelona, estado Anzoátegui, y el 06 de junio de 1995 se apertura la segunda sucursal en la ciudad de Maturín, estado Monagas, en un área de 11.500 metros cuadrados.

En el año 2003 SIGO llevó a cabo nuevos proyectos planteados bajo el mismo concepto de ventas que los rige desde sus inicios, ejemplo de ello la apertura del BODEGON SIGO en el Centro Comercial Sambil Margarita y seguidamente la apertura del SIGOMARKET, PANADERIA SIGO, y FARMASIGO también el Centro Comercial Sambil Margarita. Para ese mismo año, se aperturó en la ciudad de Caracas, un SIGOMARKET con un área aproximada de 3.000 metros cuadrados entre sus dos plantas.

Para el año 2005 se aperturó las nuevas edificaciones de SIGO, S.A., justo al frente de SIGO Porlamar en la avenida Juan Bautista Arismendi y la otra en el estacionamiento del Centro Comercial Sambil con nuevas y mejores estrategias de ventas para seguir con su crecimiento y llegar a convertirse en empresa de clase mundial con capital nacional.

## **2.2. Tipo de empresa**

SIGO, S.A. es una empresa comercial que se dedica a la venta de mercancía nacional e importada como electrodomésticos, lencería, licores, pinturas, accesorios para autos y artículos de consumo masivo y otorga concesiones de ventas y firmas venezolanas, líderes en la importación de sus respectivos productos, como lo son Don Regalón, Graffiti, Promacol, Pétalos de Margarita y otros.

## **2.3. Estructura organizativa de la empresa sigo, s.a.**

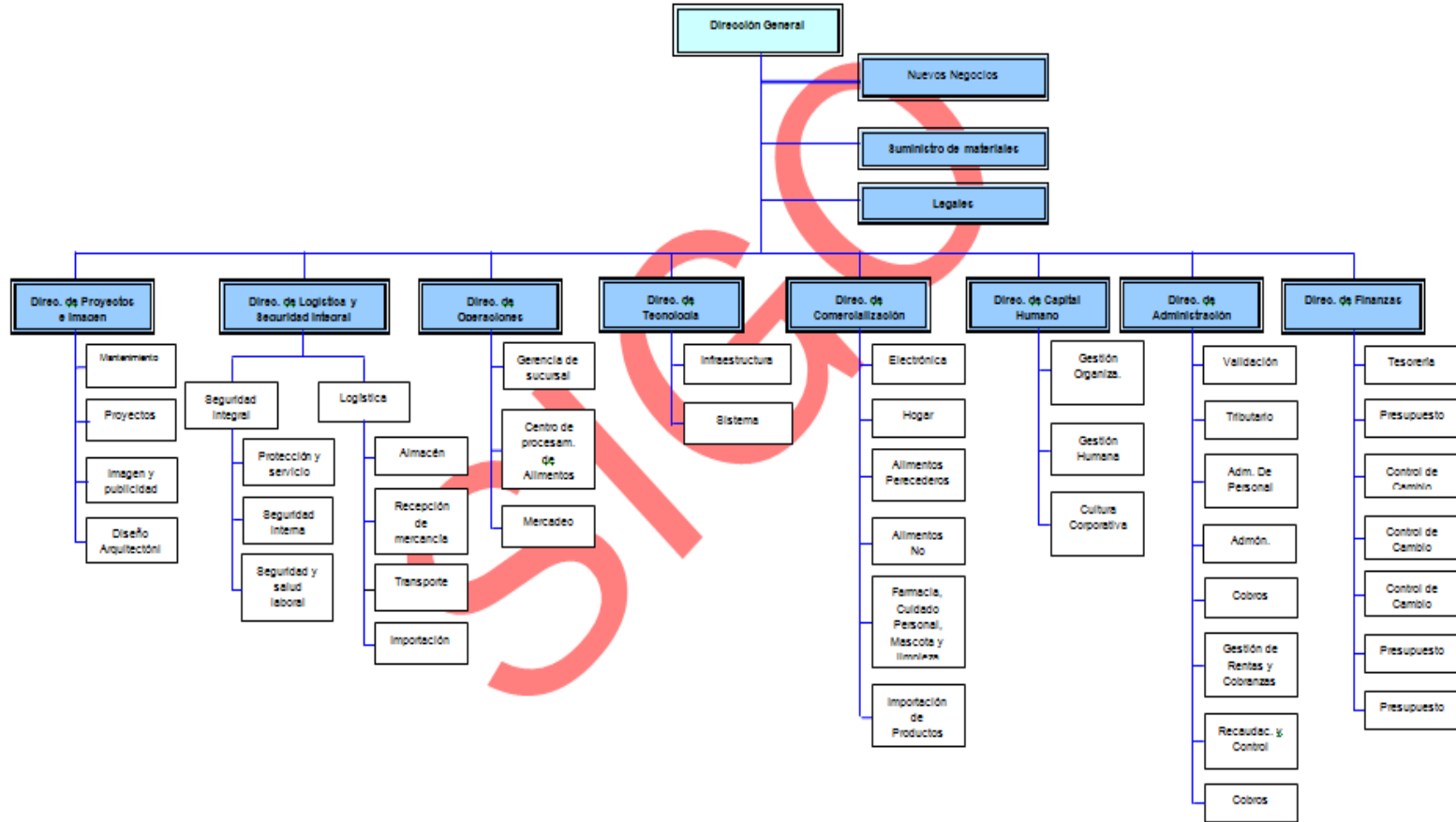
La estructura organizacional representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, divisiones, agrupaciones y coordinación formal, las tareas de trabajo y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de dichas tareas.

SIGO, S.A., presenta una estructura organizativa jerárquica funcional y de staff, donde quedan claramente representados la unidad de mando, la división del trabajo y el límite de autoridad y responsabilidad.

El organigrama de la empresa es de tipo vertical que consta de 8 direcciones principales, así mismo, se pueden visualizar como quedan establecidos los niveles jerárquicos de arriba hacia abajo, así como también las relaciones de subordinación, delegación de autoridad y responsabilidad. (Ver figura N°1)

Fase II. Aspectos Generales de la Empresa.

Figura nº 1. Estructura organizativa de la empresa sigo, s.a.



### **2.3.1. Estructura Organizativa de la Dirección de Capital Humano**

El organigrama muestra gráficamente la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

El trabajo de investigación tuvo sus raíces en la dirección de Capital Humano, que tiene como elementos de misión y valor promover el desarrollo del talento humano, clima organizacional, cultura organizacional en todos los niveles de la organización, además de ser de clase mundial. Esta dirección se encuentra dividida en dos departamentos principales que son: Cultura Corporativa y Gestión Humana.

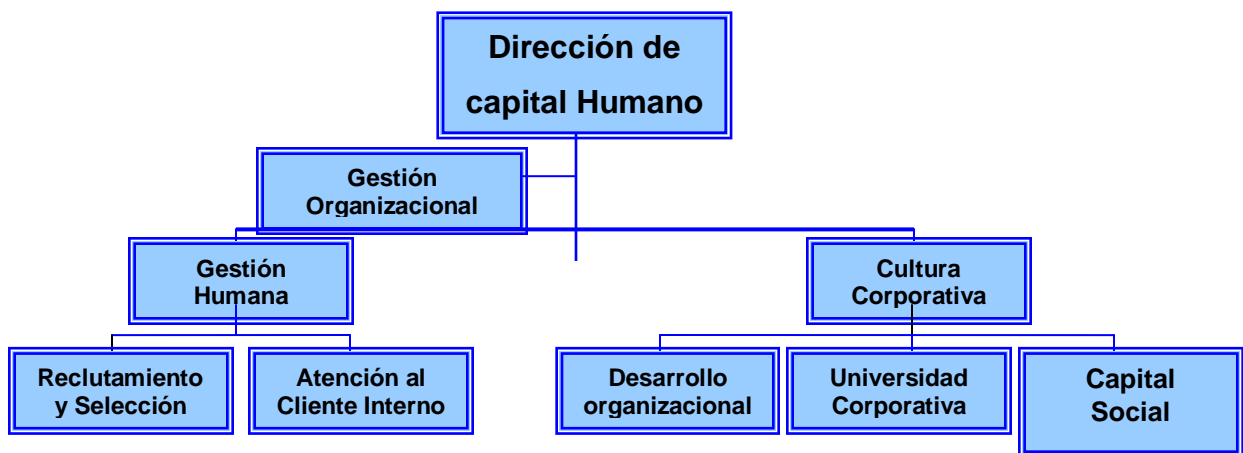
El primer departamento llamado Cultura Corporativa tiene como responsabilidad, impulsar el desarrollo del talento humano, para elevar el nivel de conciencia y lograr la alineación de nuestra gente con la visión y misión de la empresa, mientras que el departamento de Gestión Humana esta orientado a promocionar y mantener una fuerza laboral acorde con los objetivos de la empresa, mediante el suministro de programas y acciones orientados a ofrecer a nuestros colaboradores bienestar y calidad en su puesto de trabajo.

Así mismo, cuenta también con una unidad de apoyo o asesoría denominada Gestión Organizacional, que tiene como misión realizar el seguimiento y control de los procesos, proyectos y sistemas de Capital Humano, generando indicadores de gestión que contribuyan con una ejecución e implementación eficiente y productiva de los recursos. Por lo cual, conlleva al mejoramiento progresivo dentro de la empresa, por que si

se mide lo que se hace, se puede controlar y si se puede controlar, se pueden tomar decisiones y si se pueden tomar decisiones, se puede mejorar.

Estos departamentos se encuentran integrados por otras áreas o sub-departamentos que se pueden visualizar en la siguiente estructura organizacional:

**Figura N° 2. Estructura Organizativa de la Dirección de Capital Humano**



**Fuente:** Dirección de Capital Humano.

#### 2.4. Objetivo general de la empresa

La empresa SIGO, S.A. tiene como principal objetivo convertirse en una empresa de clase mundial que trascienda generaciones dando el mejor servicio de Venezuela en negocios de su tipo.



## **2.5. Visión**

Según Chiavenato, I. (2000:21) en su libro de Administración de Recursos Humanos, la visión organizacional: “se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por que diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de la organización.”

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, entre otras cosas.

Según el manual de SIGO (1996), la visión de la empresa es:

“Convertirse en una empresa de clase mundial que trascienda generaciones con la capacidad de competir en términos de servicio, eficiencia y calidad con los mejores del mundo”.

## **2.6. Misión**

Cuando se habla de misión organizacional el autor Chiavenato, I. (2000:20), infiere lo siguiente:

Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir.

En tal sentido, la misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y el para quién lo va a hacer.

De acuerdo con lo expuesto en el manual de SIGO (1996), la empresa tiene como misión:

**“Generar la mejor experiencia de compras al detal, elevando la calidad de vida de nuestros trabajadores, clientes y proveedores desarrollando negocios que tengan impacto positivo en la comunidad”.**

## **2.7. Valores corporativos**

Según la intranet corporativa de SIGO, S.A. (2007) indica que los valores corporativos de la empresa son los siguientes:

### **Integridad**

Honestidad y transparencia en nuestros actos y decisiones, respeto a las personas, a la comunidad y al ambiente. Humildad para reconocer nuestros errores. Ser justos, responsables y congruentes.

### **Servicio**

Compromiso que nos permite escuchar, atender y superar necesidades y expectativas de nuestros trabajadores, clientes y proveedores, generando relaciones profundas y duraderas. Dejar un legado en las comunidades a las cuales impactamos.

**Proactividad**

Responsabilidad por el mejoramiento continuo y auto desarrollo. Búsqueda constante de alternativas para la adquisición de nuevas habilidades, destrezas, y conocimientos, tanto en lo personal como en lo profesional.

Estado de alerta que nos permite anticiparnos, detectar oportunidades y generar acciones que agreguen valor.

Libertad para elegir y asumir responsablemente las consecuencias de nuestras elecciones. Creatividad y espíritu emprendedor.

**Pasión**

Energía que nos mueve a entregar lo mejor de nosotros con entusiasmo en el logro de nuestros sueños disfrutando lo que hacemos.

**Sinergia**

Equipo unido que genera una fuerza superior donde el resultado del trabajo en conjunto es mejor que el esfuerzo individual. Implica armonía, respeto, compromiso, apertura, integración y comunicación efectiva. Es tener mentalidad ganar-ganar y celebrar nuestras diferencias.

---

---

*FASE III.*

*ASPECTOS TEÓRICOS RELACIONADOS A LAS CAUSAS  
GENERALES DE ROTACIÓN DE PERSONAL  
MENCIONADAS POR EL AUTOR CHIAVENATO.*

---

---

## **FASE II. ASPECTOS TEÓRICOS RELACIONADOS A LA CAUSA DE ROTACIÓN**

El termino rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación del recurso humano entre la organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan a la organización y el de las que salen de ella. Pero esta desvinculación de personal en las empresas al igual que cualquier acción ejercida por los seres humanos esta relacionada a alguna causa o motivo.

De acuerdo al Diccionario de la Lengua Española de Norma, una causa, “es todo aquello que contribuye a la producción de algo”. Es decir, todo aquello que es fundamento de algo u origina una cosa, lo cual conlleva a las personas en un momento dado a actuar de acuerdo a un motivo o razón.

Al hablar de rotación de personal, se puede decir que es el efecto de ciertas causas o fenómenos que pudieran estar presentes en el interior o en el ambiente externo de la organización, y que además, determinan la actitud del personal y lo predisponen a retirarse de dicho órgano social en un momento dado. Algunas de las causas internas y externas de acuerdo a lo citado anteriormente por el autor Chiavenato son las siguientes:

- Política de beneficios.
- Política salarial.
- Tipo de supervisión.

- Oportunidades de progreso profesional.
- Relaciones humanas existentes en la organización.
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo.
- Cultura organizacional.
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento.
  - Criterios de evaluación del desempeño.
  - Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

Y como causas o fenómenos externos se pueden señalar la oferta y demanda del recurso humano en el mercado, las oportunidades de empleo en el mercado laboral y la situación económica presente.

### **3.1. Causas internas.**

#### **3.1.1. Políticas Salariales y de Beneficios.**

Las políticas salariales y de beneficios son un factor clave para la estabilidad y complacencia del empleado hacia la organización, puesto que, toda persona que reciba compensaciones justas y equitativas por su trabajo lograra sentirse a gusto con el trabajo que realiza y el ambiente donde se desenvuelve.

### Fase III. Aspectos Teóricos Relacionados a las Causas de Rotación.

---

Según la Ley Orgánica del trabajo en su artículo 129 del título III, capítulo I, del salario, se establece lo siguiente: "*el salario se estipulara libremente, pero en ningún caso podrá ser menor que el fijado como mínimo por la autoridad competente y conforme a lo prescrito por la ley.*"

Por lo antes dicho, se debe tener claro que toda persona que preste sus servicios para una determinada organización de la naturaleza que sea, deberá recibir por parte de su patrono una remuneración justa y calculada basándose en las políticas salariales que dicha organización posea, pero bajo ninguna circunstancia podrá ser inferior al salario mínimo que sea establecido por el gobierno nacional en la [Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela](#).

En el caso de Venezuela según Decreto Presidencial N° 6.660 de fecha 30 de marzo de 2009, publicado en Gaceta Oficial N° 39.151, se fijó un aumento de 20% para el salario mínimo mensual obligatorio para las trabajadoras y trabajadores urbanos, rurales, domésticos y de conserjería que presten servicios en los sectores público y privado, respectivamente.

Dispone el referido Decreto que este incremento se realizará en dos (2) fases. La primera, consistirá en un aumento del 10% sobre el salario mínimo actual a partir del 1 de mayo de 2009, para un monto mensual de Ochocientos Setenta y Nueve Bolívares con Quince Céntimos (Bs.879,15) quedando el 10% restante para la segunda fase, resultando la cantidad de Novecientos Cincuenta y Nueve Bolívares con Ocho Céntimos (Bs.959,08) a partir del 1 de septiembre del presente año.

Por otro lado, la Ley del Trabajo en su artículo 133 hace mención a un conjunto de beneficios no remunerativos o dinerarios, es decir, no sustituibles

en dinero, que todo patrono tiene el deber de brindarles a sus empleados por si o por medio de tercero, con el objeto de mejorar la calidad de vida del trabajador o de la familia a su cargo. Dicho artículo establece lo siguiente:

Se entienden como beneficios sociales de carácter no remunerativo: los servicios de comedores, provisión de comidas y alimentos y de guarderías infantiles, los reintegros de gastos médicos, farmacéuticos y odontológicos, las provisiones de ropa de trabajo, las provisiones de útiles escolares y de juguetes, el otorgamiento de becas o pagos de cursos de capacitación o especialización y pago de gastos funerarios.

A tal efecto, los beneficios sociales no podrán considerarse en el cálculo del salario que derive de la relación de trabajo, salvo aquellos casos en que los contratos individuales de trabajo o convenciones estipulen lo contrario. Sin embargo, lo más idóneo con relación a estos beneficios, es que las empresas puedan brindarles estos incentivos a sus trabajadores como parte de aquellas ayudas en pro del bienestar social que toda persona merece, puesto que, como su propia denominación lo indica, los beneficios están orientados a favorecer a las personas y sobre todo contribuir a una mejor calidad de vida.

### **3.1.2. Condiciones Físicas del Ambiente de Trabajo.**

Al hablar de las condiciones ambientales del trabajo se refieren a las circunstancias físicas que rodean al empleado como ocupante de un puesto



en la organización. Es decir, el ambiente físico que rodea al empleado en el desempeño un puesto.

Los tres aspectos más resaltantes de las condiciones físicas del ambiente de trabajo son:

### **1. Iluminación.**

La iluminación constituye la cantidad de luz que incide en el lugar de trabajo del empleado. Cuanto mayor sea la concentración visual del empleado en detalles y minucias, tanto más necesaria será la luminosidad en el punto focal del trabajo.

La mala iluminación cansa la vista, altera el sistema nervioso, contribuye a la mala calidad del trabajo y es la responsable de una parte considerable de los accidentes. Por tanto, el sistema de iluminación debe cumplir con los requisitos siguientes:

- a. Ser suficiente como para que cada luminaria proporcione la cantidad de luz necesaria para cada tipo de trabajo
- b. Distribuir la luz de forma constante y uniforme, de modo que evite la fatiga de los ojos, la cual se deriva de sucesivas adaptaciones debidas a las variaciones de la intensidad de la luz. Se deben evitar los contrastes violentos de luz, sombras y los de claros y oscuros.

## **2. Ruido.**

El ruido se percibe como un sonido indeseable y tiene dos características principales: la frecuencia y la intensidad. Algunas investigaciones arrojan evidencias de que el ruido no provoca que disminuya el desempeño en el trabajo. Sin embargo, el ruido influye poderosamente en la salud del empleado, sobre todo en su audición. De cierta forma, la exposición prolongada a niveles elevados de ruido, produce pérdida de audición, en proporción con el tiempo de exposición.

## **3. Temperatura.**

Una de las condiciones ambientales importantes es la temperatura. Existen puestos cuyo lugar de trabajo se caracteriza por elevadas temperaturas, como es el caso de la proximidad a los hornos en una siderurgia, en los cuales el ocupante necesita vestir ropa adecuada para proteger su salud.

En el otro extremo hay puestos cuyo lugar de trabajo impone temperaturas muy bajas, como en el caso de frigoríficos que exigen ropa adecuada para la protección. En estos casos extremos, la insalubridad constituye la característica principal de esos ambientes laborales.

### **3.1.3. Tipo de Supervisión.**

La función de supervisión, supone ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas. Este termino se aplica generalmente en los niveles inferiores de las organizaciones y se hace necesaria sobre todo en el cumplimiento de actividades bien sean inmediatas o a largo plazo de los

subordinados, por lo cual, esta función resulta de gran importancia dentro de las empresas, al impulsar el dinamismo necesario en el recurso humano para que logren los objetivos planteados.

El diccionario de la Lengua Española Norma dice que la supervisión: “es ejercer la inspección general o superior de algo”. De allí pues, que toda persona que ejecute la supervisión debe asegurarse de que las cosas o tareas no solo se cumplan, sino también, que se haga de acuerdo a las pautas establecidas.

Por otra parte, un supervisor debe saber coordinar los esfuerzos de sus subordinados de manera que se haga más factible cumplir con las tareas que sobrelleven a la consecución de las metas, y además, estar siempre dispuesto a manejar de la mejor manera los conflictos que se presenten, puesto que, todo supervisor debe actuar como un experto de seguridad y control para solventar los problemas que se le presenten a sus subalternos y hacer mas eficientes los procesos dentro de la organización.

#### **3.1.4. Oportunidades de Progreso Profesional.**

González, E. Y Paiva, C. (1998: 151), establecen que el proceso de desarrollo “es el proceso de crecimiento individual hacia la utilización total de las capacidades administrativas y de cualquier índole”. Se puede decir, que el desarrollo de empleados en las organizaciones conlleva principalmente a mejorar la eficacia global de estos en sus puestos de trabajo.

Por otra parte, Robbins (1994:107) señala lo siguiente: “la necesidad de realización se traduce en el interés que puede tener un empleado en realizarse o luchar constantemente por hacer mejor las cosas”. En efecto,

### Fase III. Aspectos Teóricos Relacionados a las Causas de Rotación.

---

una persona que tenga deseos de superación en su sitio de trabajo, estará constantemente buscando hacer mejor las actividades que le correspondan, quieren vencer obstáculos y por esto, casi siempre sienten que no han logrado algo cuando se enfrentan a actividades que no representan un desafío para su capacidad.

En virtud de que, estas personas buscan desempeñar actividades que no solo les ofrezca nuevos conocimientos e información, sino también, tener una mayor responsabilidad, que guarde relación positiva con su rendimiento laboral y cambios dentro de la organización.

Sin duda, cuando a un trabajador se le brinda la oportunidad de mejorar en su ámbito laboral, esto le produce un cambio en su comportamiento que les induce a realizar cualquier acción con mayor seguridad y conformidad para alcanzar los objetivos de la organización e inclusive de índole personal en muchas ocasiones.

Algunas de las ventajas que brindan las oportunidades de desarrollo profesional a las organizaciones son las siguientes:

- Aumenta la eficacia de los empleados en sus puestos de trabajo.
- Disminuye los costos de producción en la organización.
- Incrementa la confianza.
- Incentiva a la cooperación.

- Fomenta la promoción.
- Estimula a los gerentes a evaluar y propiciar un desarrollo constante de sus subordinados.
- Prepara a los trabajadores para asumir mayores responsabilidades.
- Evita la obsolescencia profesional o fracaso.
- Mantiene al tanto de los cambios tecnológicos que suceden con tanta rapidez.

### **3.1.5. Relaciones Humanas Existentes en la Organización.**

Si se quiere tener éxito en la vida se debe saber cultivar las relaciones personales, para ello es primordial saber comunicarse. La comunicación es el proceso humano más importante después de la alimentación, pero las personas no sólo se deben comunicar bien, sino también saber hacerlo con empatía.

Lo más importante de la comunicación es saber escuchar, escuchar con los oídos, con el corazón y con el cerebro, abrirse a entender lo que se quiere decir, sin apegarse a ningún punto de vista y así mantener la mente libre y poder ver oportunidades y nuevos caminos para el entendimiento.

De allí pues, Stoner, J. Y Freeman, R. (1998:568) cita: “la comunicación es un proceso compuesto por un transmisor que envía un mensaje a través de los medios, a un receptor que responde.” Es decir, en el

proceso comunicativo se transmiten y se reciben diversos datos, ideas y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común, por esta razón, es necesario saber como tratar a las personas, para así, llegar a la comprensión mutua, estableciendo las bases de una buena comunicación.

Se logra una comunicación verdadera si estamos interesados en el lenguaje de la otra persona, de tal forma que esta se puede expresar libre y sinceramente, si escuchamos atentamente y observamos con conciencia y somos capaces de ponernos en el lugar del otro. Así entonces se lograra construir buenas relaciones humanas.

Para el ser humano es fundamental disfrutar de relaciones humanas armónicas. En efecto, todo el mundo sabe muy bien lo satisfactorio y placentero que es el contar con buenas relaciones humanas y de la tragedia que significa el no tenerlas. Puesto que de lo contrario se desencadenarían conflictos entre las personas, asociados a un ambiente laboral no grato.

### **3.1.6. Moral del Personal de la Organización.**

El término Moral, etimológicamente, proviene de la palabra latina "mores", que significa costumbres. En el habla corriente, ética y moral se manejan de manera ambivalente, es decir, con igual significado, sin embargo, los dos términos no significan lo mismo, puesto que la ética abarca un conjunto de normas sugeridas por un filósofo, o proveniente de la religión, en tanto que moral vendría a designar el grado de acatamiento que los individuos dispensan a las normas éticas imperantes en el grupo social.

En términos prácticos, podemos aceptar que la ética es la disciplina que se ocupa de la moral, de algo que compete a los actos humanos exclusivamente, y que los califica como buenos o malos, a condición de que ellos sean libres, voluntarios, conscientes. Asimismo, puede entenderse como el cumplimiento del deber. Vale decir, relacionarse con lo que uno debe o no debe hacer. La moral debe definirse como el código de buena conducta dictado por la experiencia de la raza para servir como patrón uniforme de la conducta de los individuos y los grupos.

La definición de la moral se puede abarcar desde diversas perspectivas, pero al hacer referencia a las personas en forma amplia, según consulta en línea, disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Moral.shtl>: “se denomina moral al conjunto de creencias y normas de una persona o grupo social determinado que ofician de guía para el obrar, es decir, que orientan acerca del bien o del mal, o bien, lo correcto o incorrecto de una acción”.

En términos generales, la moral constituye aquella conciencia propia del ser humano, a través de la cual sus actos son juzgados como buenos o malos. La moral se constituye como aquel conjunto de valores esperables en toda persona, en el que incluyen el respeto a la dignidad humana y la igualdad de las personas, en torno a su género y ante la ley.

Ahora bien, la moral dentro de las organizaciones se presenta como un conjunto de valores, normas y principios reflejados en la cultura de la empresa, para alcanzar una mayor sintonía con la sociedad, y permitir una mejor adaptación a los distintos entornos en condiciones que suponen respetar los derechos reconocidos por la sociedad y los valores que esta comparte. Por lo tanto, la moral ayuda a la empresa a afianzar su credibilidad social.

Para concluir, el comportamiento ético o moral no es inherente al cargo que se ocupa, es un estilo de vida, es una forma de relación con y entre las cosas y las personas. Se trata pues, de comportarse de tal manera que los puestos, los cargos y las instituciones se vean impregnadas por acciones éticas y honradas, y que éstas sean lo frecuente y no la excepción.

### **3.1.7. Cultura Organizacional de la Empresa.**

Todas las organizaciones poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones inter-personales, sistemas de recompensa, toma de decisiones y filosofía; la unión de todos estos elementos es lo que constituye la cultura. Y ciertamente, esta cultura sirve como marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta.

Con relación a esto, Chiavenato, I. (2007:418) expone lo siguiente: “cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización”.

Con esto, el autor hace referencia a que cada organización es un sistema con características propias a las cuales los individuos deben adaptarse a partir de las raíces, los objetivos y creencias de dicha organización para la cual trabajan, con el firme propósito de que estas personas construyan su propia personalidad o su propia visión que les permita aprender a interpretar correctamente las exigencias de la organización, así como también, que deben comportarse o interactuar dentro de la misma a partir de normas adecuadas.



Por otra parte, el autor Davis, K. y Newstrom, J. (2003:107) dice que la cultura posee las características siguientes:

- Las culturas son de naturaleza relativamente estable y es usual que cambien solo de manera lenta con el paso del tiempo.
- Muchas culturas han estado implícitas en vez de ser explícitas, por esto en muchas compañías se oye hablar de la cultura o el ambiente que se pretende crear.
- Una característica definitiva final es que muchas culturas consideran representaciones simbólicas de creencias y valores subyacente, pocas veces se lee una descripción de la cultura de una compañía, lo más frecuente es que los empleados hagan inferencia de ellas según lo que escuchan en la organización.

Así mismo, dicha cultura cumple con varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites hasta donde los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses personales del individuo. Y por último, incrementa la estabilidad del sistema social.

### **3.1.8. Política de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos.**

Las políticas son guías o normas que se establecen en la empresa, para una gestión más eficaz, teniendo la responsabilidad de ser formuladas por la Dirección de Recursos Humanos, y lógicamente tienen que ser

aprobadas por la gerencia. Estas políticas se establecen con la finalidad de reclutar y seleccionar el recurso humano en una forma justa, formal, transparente y sobre todo para que los colaboradores cumplan con los requisitos y características que se adecuen al puesto.

De acuerdo a consulta en línea, disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/reclutamiento/reclutamiento.shtml>., el proceso de reclutamiento de personal consta de varias fases como son:

### **1. Requisición de personal.**

Toda requisición de personal surge de la necesidad de las unidades administrativas funcionales de cubrir puestos vacantes, cuya ocupación resulta indispensable para el normal desarrollo de las operaciones. Las vacantes suelen tener su origen o ser consecuencia del cese o rotación de personal, creación de nuevos puestos, o por haber sido previstas inicialmente en el Cuadro de Asignación de Personal.

### **2. Determinación de perfiles ocupacionales.**

El perfil ocupacional consiste en la descripción de las características generales del puesto vacante, tales como su identificación, relaciones de autoridad y dependencia, la función básica o principal, así como la determinación de las características personales que deberán exigirse a quien lo desempeñe.

El perfil ocupacional define y determina técnicamente las competencias y características necesarias del puesto materia de la selección en términos

de su contenido funcional básico y factores de exigencia ocupacional y personal.

### **3. Inventario de recursos humanos.**

Es el registro o catalogación pormenorizada de la información sobre el personal de la empresa en cuanto a sus datos generales de identificación, instrucción, capacitación, experiencia, trayectoria en la empresa, perfil aptitudinal y de personalidad, así como desempeño laboral.

Ahora bien, las organizaciones para su normal y eficiente funcionamiento tienen que contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. Dicho de otro modo, lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, puesto que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman; por ello, el proceso de reclutamiento debe ser precedido por la selección de personal.

A tal efecto, Chiavenato, I. (2007:169) al referirse al proceso de selección señala lo siguiente: “la selección busca entre los candidatos reclutados a los mas adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.”

Dicho de otro modo, la finalidad del proceso de selección, es cubrir puestos de trabajo mediante un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos, experiencias y valoración de las habilidades de los postulantes y considerando aquellos requerimientos y necesidades de la institución, para elegir el capital humano idóneo que no

solo se adapte a tales cargos, sino también, le depare beneficios a la organización en el futuro.

### **3.1.9. Criterios y Programas de Capacitación y Entrenamiento de Recursos Humanos.**

Las empresas son equipos de personas trabajando con un fin común, y el éxito o fracaso de la compañía depende en gran medida del talento del equipo humano, en virtud de que este recurso es considerado como el de más importante para las organizaciones. Por esto, para cada nueva contratación, resulta indispensable asegurarnos que tenga todas las herramientas y conocimientos necesarios para desempeñar correctamente su labor.

Cuando se habla de capacitación y desarrollo profesional se refiere a la educación que recibe una persona con el fin de estimular su efectividad en la posición que desempeña dentro de la compañía. Con relación a esto, Stoner, J. y Freeman, R. (1998:417) infiere lo siguiente: “el programa de capacitación es un proceso diseñado que se propone mantener o mejorar el desempeño actual en el trabajo”.

La necesidad de capacitar a los empleados es usual en toda empresa, mas aún, cuando estas personas son de nuevo ingreso o recién promovidos, por que necesitan aprender habilidades y como su motivación de seguro es bastante alta, pueden familiarizarse con relativa facilidad con las actitudes y comportamiento que se espera de ellos en su nuevo puesto. Por otra parte, capacitar a los empleados más expertos ayudaría a hacer aun más eficaz su desempeño, aunque no siempre les agrade cambiar su forma de realizar el trabajo.

### Fase III. Aspectos Teóricos Relacionados a las Causas de Rotación.

---

Para tomar las decisiones correctas en cuanto a que programas de capacitación requieren los empleados y con la finalidad de no convertir a la capacitación en un gasto sino en una inversión, es importante que la empresa considere previamente las siguientes acciones:

1. Elaborar una descripción de todos los puestos de su compañía
2. Realizar una “Detección de Necesidades de Capacitación”. A través de la observación, realizando cuestionarios a los empleados sobre sus intereses y evaluando su desempeño, se puede tener una idea sobre las necesidades de capacitación.
3. Determinar cual o cuales cursos de capacitación son necesarios para mejorar el desempeño de su empresa en general y después seleccionar que empleados son los adecuados para adquirir esa capacitación.
4. Establecer los objetivos que quiere alcanzar con la capacitación y determinar de que forma recuperará el dinero que invierta (retorno sobre inversión).

El programa de capacitación más eficaz es aquel que brinde conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y este sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Y además repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- **Elevando su nivel de vida:** La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la

oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.

- **Elevando su productividad:** Esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

### 3.1.10. Política Disciplinaria de la Organización.

La política dentro de la organización representa el marco de referencia para la realización de las acciones que se deben emprender en esta en un periodo de tiempo. La política debe incluir tres cosas: ¿Qué debemos hacer?, ¿Cómo hacer para llegar a hacerlo? y ¿Cuál medida emplear para evaluar lo que hemos hecho?. Las metas son simplemente lo que deseamos alcanzar, mientras que las políticas son guías propuestas para alcanzar las metas.

Según Robbins, (1994:438): “la conducta política son las actividades que no se requieren dentro del papel formal que tiene la persona dentro de la organización, pero que influyen o pretenden influir en la distribución de ventajas y desventajas en la organización”. La conducta política requiere que se traten de usar de manera efectiva aquellas acciones permitidas dentro de la organización, además, ejercer los criterios y procesos utilizados para la toma de decisiones.

Una política debe cumplir los siguientes puntos:

- Debe de estar basada en un análisis de las condiciones reales.

### Fase III. Aspectos Teóricos Relacionados a las Causas de Rotación.

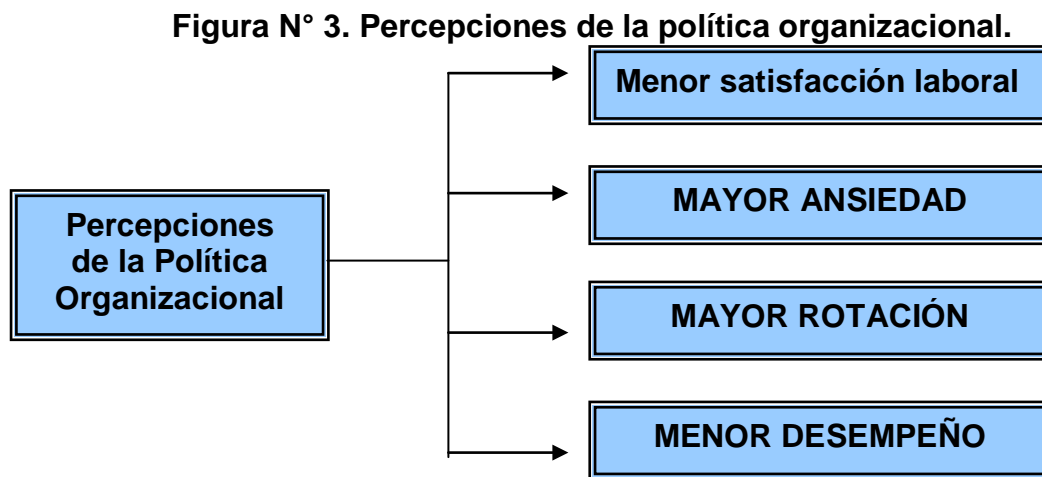
---

- Debe dar prioridad a la calidad del producto o servicio y estar dirigida a la mejora de la estructura y cultura global de la empresa.
- Debe presentarse en un lenguaje claro y simple.
- Debe especificar objetivos concretos y definir claramente las metas esperadas.
- Debe especificar las prioridades y problemas.
- Definir la metodología a emplear.
- Debe de tomar la forma de un convenio mutuo entre todos los niveles de la empresa, y no impuesta desde la alta dirección.
- Debe ser concreta y específica cuanto más abajo llegue en los niveles de la empresa.
- Debe tener límites definidos en el tiempo, objetivos y campos de aplicación claramente definidos.
- Debe incorporar métodos para transmitir al total de la empresa todos los nuevos conocimientos adquiridos en el proceso de su ejecución y en la verificación de resultados.

Ahora bien, cuando se dice que una política es disciplinaria es por la sencilla razón de que la misma esta conformada por acciones que se requieren como parte de la función normal en la organización, y que por

tanto, deben ser acatadas por los empleados de la empresa en su totalidad. Dichas políticas hacen el papel de directrices elegidas como guía que rigen el comportamiento o actuación ideal de los empleados para lograr poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos de la organización.

Las políticas se pueden percibir dentro de la organización de muchas formas como se muestra en el siguiente gráfico:



**Fuente:** Davis, K. y Newstrom, J. p 322, (2003).

### 3.1.11. Criterio de Evaluación del Desempeño.

La evaluación del recurso humano, esta destinada a determinar y comunicar a los trabajadores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. En tal sentido, Chiavenato, I. (2007:243) señala:



### Fase III. Aspectos Teóricos Relacionados a las Causas de Rotación.

---

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no sólo hacen saber a los trabajadores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Así como también, se detectan problemas inherentes al personal y en la integración de estos con la organización o con el puesto que ocupa, evitando que hayan discordancias o desaprovechamiento de personal y de cualquier índole en la organización.

La evaluación del desempeño en líneas generales busca mejorar los resultados del recurso humano en la organización. Pero para alcanzar ese objetivo básico debe cumplir diversos objetivos intermedios como son:

- Idoneidad del individuo para el puesto.
- Capacitación.
- Promociones o ascensos.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Desarrollo personal del empleado.

### Fase III. Aspectos Teóricos Relacionados a las Causas de Rotación.

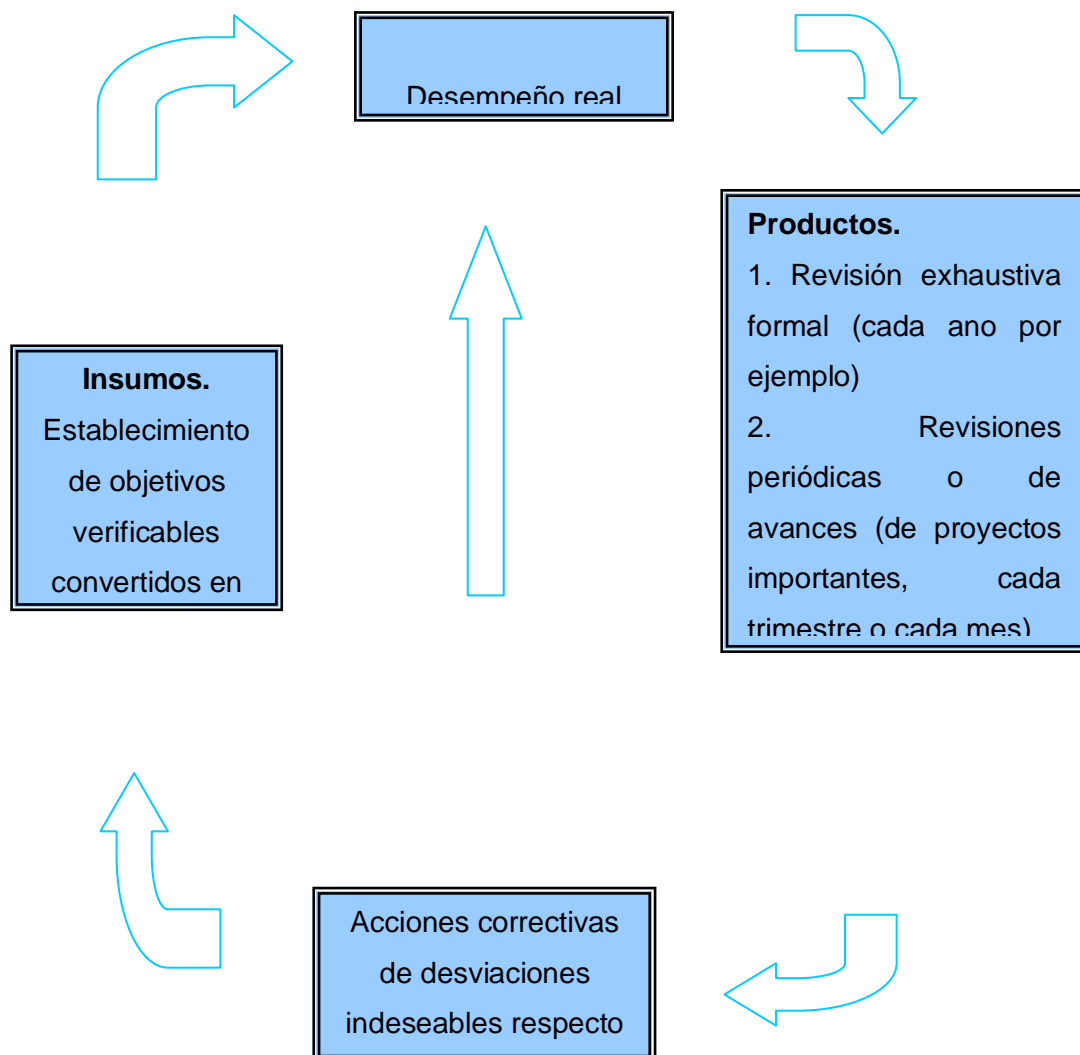
---

- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estimulo para una mayor productividad.
- Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
- Retroalimentación de información con el individuo evaluado.
- Acatar reglamentos internos de la empresa.
- Otras decisiones de personal como contrataciones, transferencias, despidos, entre otras.

El autor Koontz, H., en el modelo simplificado de evaluación de desempeño señala 3 clases de evaluaciones como se muestra a continuación:

**Figura N° 4. Proceso de evaluación.**

### Fase III. Aspectos Teóricos Relacionados a las Causas de Rotación.



**Fuente:** Koontz, H. y Weihrich, H. p 410, (2004).

En la figura N° 4 se observa que existe un consenso en el sentido de que la evaluación exhaustiva formal debe realizarse al menos una vez al año, aunque hay quienes sostienen que debe ser más frecuente. Lo verdaderamente importante es que las revisiones exhaustivas formales sean

complementadas con frecuentes revisiones periódicas o de avances. Estas revisiones pueden ser breves y relativamente informales, pero aun así, permiten identificar problemas o barreras que impiden un desempeño eficaz.

Así mismo, las revisiones periódicas contribuyen a mantener abierta la comunicación entre superior y subordinados y hacen posible la reorganización de prioridades y renegociación de objetivos en caso de cambios de situación. Finalmente, existe la vigilancia permanente del desempeño, donde superior y subordinado abordan la situación de inmediato, a fin de que sea posible emprender de inmediato acciones correctivas que impidan que una pequeña falla se convierta en un problema de grandes dimensiones.

Cuando un programa de evaluación del desempeño esta bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

**Beneficios para el jefe:**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cual es su desempeño.

**Beneficios para el subordinado:**

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que mas valora la empresa en sus colaboradores.
- Conocer cuales son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y auto control.

**Beneficios para la organización.**

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la distribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

### **3.1.12. Grado de Flexibilidad de las Políticas de la Organización.**

Con el término “flexibilidad”, se suele aludir a la alternativa de que en las empresas exista mayores libertades de gestión, por ejemplo, que se puedan adecuar indiscriminadamente el tiempo y el lugar de trabajo, cambiar las funciones desempeñadas por los operarios y la duración de los contratos, y en general, ampliar las posibilidades para modificar las condiciones de trabajo según convenga al individuo y a la organización.

Al respecto el autor Davis, K. y Newstrom, J. (2003:322) infiere lo siguiente: “el termino política organizacional se refiere a comportamientos intencionados que tienen como fin mejorar o proteger la influencia y los intereses de una persona.” Las políticas proporcionan pautas o normas que regulan el comportamiento o las acciones de los empleados y deben ser al mismo tiempo, coherentes con la realidad y necesidades de dicho recurso

humano, y así permitir una mayor adecuación entre los objetivos individuales y los de empresa.

Por su parte, Koontz, H. (2004:130) señala: “las políticas forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.” La finalidad de toda política es la de guiar a los administradores y demás personal que integra la organización en su compromiso con la decisión que finalmente tomen para emprender una determinada acción.

Así mismo, las políticas buscan garantizar que la toma de decisión sea consistente con y contribuyan a un objetivo. Las políticas ayudan a decidir asuntos antes de que estos se conviertan en problemas, vuelve innecesario el análisis de la misma situación cada vez que se presente y unifican otros planes, permitiendo así a los administradores delegar autoridad sin perder el control de las acciones de sus subordinados.

Por lo antes dicho, es necesario que en las empresa las políticas sindicales, políticas de convivencias, políticas de contratación y cualquier otra sean lo más flexibles que se pueda, puesto que están ligadas a todas las acciones que se lleven a cabo en la organización y por tanto deben responder a los cambios ocurridos en la misma, y permitir así, adaptarse a nuevas condiciones y resolver nuevas contingencias que se presenten.

Toda empresa que padezca gran rigidez en sus políticas difícilmente lograra la efectividad que busca, puesto que, la resistencia al cambio solo puede provocar en las organizaciones una considerable perdida de eficiencia y lograr que los cambios sean más drásticos e inclusive costosos.

### **3.2. Causas externas.**

Con relación a las causas externas de rotación de personal mencionadas por Chiavenato se puede enunciar los siguientes aspectos teóricos:

#### **3.2.1. Oportunidades de Empleo en el Mercado Laboral.**

El empleo es el principal medio para la distribución de rentas o beneficios del desarrollo, lo cual hace del trabajo el recurso económico más importante en la economía de cualquier país. Todo individuo busca con un empleo crecer como personas y realizarse en sus trabajos, así como, tener todos los medios y beneficios que le permitan surgir desde distintos puntos de vista.

El desarrollo profesional es fruto de la planeación del desempeño laboral y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa donde se labora.

Pero que estas condiciones no se den en algunas organizaciones puede ser bastante frecuente, y con ello se incrementa la rotación de personal, por que si estas personas no logran sentirse plenos en la labor que realizan y al no poder alcanzar la autorrealización que tanto desean probablemente se vean obligados a renunciar.

En otras palabras, cuando las personas no se sienten valoradas, satisfechas y con la estabilidad que anhelan en todos los aspectos, seguramente consideren que existen mejores oportunidades en otra



organización y decidan marcharse, por que el ser humano en su mayoría busca ir escalando para mejorar sus distintas condiciones (profesional, económica, social, entre otras).

Algunos cambian de compañía como parte de una estrategia consistente. Esta técnica sólo puede emplearse con cautela y cuidando siempre de no crear la impresión de falta de estabilidad. La organización muy rara vez se beneficia de las nuevas experiencias y conocimientos de la persona que parte, ya que es muy bajo el porcentaje de quienes vuelven al cabo de algunos años. Pero sin duda alguna la mejor oportunidad de empleo esta condicionada por todo aquello que conduzcan al bienestar pleno del trabajador.

### **3.2.2. Oferta y Demanda de Recurso Humano en el Mercado Laboral.**

En el mercado laboral se transa el más importante y valioso recurso, el recurso humano y este mercado usualmente se denomina como aquel en donde confluyen la [demanda](#) y la [oferta](#) de empleo. En el mercado de trabajo se denomina "*trabajador*" al que presenta u oferta su trabajo de forma voluntaria y teniendo la edad legal suficiente, y "*empleador*" al que demanda personas que presten sus servicios retribuido.

En este sentido, cuando se hace referencia a la oferta de trabajo (servicios que los trabajadores prestan a los patrones o empresarios) las decisiones sobre ella son mucho más complejas que en otro tipo de mercado, pues el trabajador no sólo analiza los salarios y las cantidades, sino toda una serie de factores como ambiente de trabajo donde deberá prestar sus servicios, desde el punto de vista de aspectos como higiene, seguridad, entre otros. Evaluará además estabilidad laboral, posibilidades de

ascenso, independencia y hasta el status o las posibilidades de autorrealización.

Por otro lado, la demanda de trabajo (servicios que los patronos o empleadores alquilan a los trabajadores) depende de la utilidad o contribución que reporta el trabajador a la creación de bienes y servicios (productividad), constituyéndose así en una demanda indirecta o derivada de otros bienes y servicios. Además, en torno a estas especiales fuerzas existen una serie de consideraciones institucionales (regulaciones, sindicatos, políticas públicas) que afectan y complican aún más su funcionamiento.

### **3.2.3. La Situación Económica.**

En los últimos años dentro de los cambios que ha tenido el mercado laboral particularmente en Venezuela, destacan la elevada tasa de desempleo que se ha registrado en los últimos años, así como el aumento de la tasa de actividad y el empleo informal.

Las causas de este comportamiento, responden al desequilibrio estructural del mercado laboral, donde la mayor oferta de mano de obra ha enfrentado una débil demanda derivada del bajo y volátil crecimiento de la economía. En los últimos años la acentuación de ese desequilibrio ha tenido efectos adversos en la distribución del ingreso, que aunados a registros de alta inflación, no sólo han deteriorado el poder adquisitivo de la población, sino que ha ampliado la brecha entre las escalas de ingresos.

Esta característica del mercado laboral, sin duda tiene serias implicaciones para la economía, particularmente en lo que se refiere al impacto en la productividad, en la cobertura de la previsión social al

### Fase III. Aspectos Teóricos Relacionados a las Causas de Rotación.

---

trabajador y en la implantación y sostenibilidad de un nuevo sistema de pensiones. Ello significa que una importante proporción de la población activa, se encuentran fuera del sector formal de la economía, con todas las implicaciones y costos que ello tiene, en términos de los beneficios de previsión social que otorga el empleo formal, del impacto sobre el nivel promedio del salario, la pérdida de calificación laboral, y en definitiva, en términos de la débil base económica.

---

---

***FASE IV.***

*IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LAS CAUSAS  
INTERNAS Y EXTERNAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL  
EN LA EMPRESA SIGO, S.A. ESTADO NUEVA ESPARTA.*

---

---

## **FASE IV. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LAS CAUSAS DE ROTACIÓN EN SIGO.**

La información correspondiente a los fenómenos o causas internas y externas que estimulan la fluctuación del recurso humano en las distintas empresas se obtiene con las entrevistas de retiro o desvinculación de personal, para diagnosticar y eliminar las fallas presentes que predisponen al personal a retirarse de la organización.

En tal sentido, la entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización. Generalmente, es el medio utilizado para diagnosticar y determinar las causas de la rotación de personal.

En algunas organizaciones esta entrevista se aplica a empleados que se marchan por iniciativa propia, mientras que en otras se aplica tanto a los que deciden retirarse como a los que son despedidos de la organización. En el caso de la empresa SIGO, S.A. se aplica esta última modalidad siempre que la persona que se marche acceda a responder dicha entrevista, para llevar una estadística completa de todas las causas de retiro.

Pero en algunos casos, existen personas que salen de la empresa con algún descontento o inconformidad hacia la misma o hacia algún aspecto que concierna a esta sociedad y por tanto se niegan a contestar el formulario de la entrevista de retiro.

#### Fase IV. Identificación y Descripción de las Causas de Rotación en SIGO.

En líneas generales, este formulario de la entrevista de retiro de personal debe contener los siguientes aspectos:

1. Motivo de retiro.
2. Opinión del empleado respecto de la empresa.
3. Opinión acerca del cargo que ocupó.
4. Opinión sobre su jefe directo.
5. Opinión sobre su horario de trabajo.
6. Opinión sobre las condiciones físicas del ambiente en que desarrollaba su trabajo.
7. Opinión sobre los beneficios sociales otorgados por la organización.
8. Opinión sobre su salario.
9. Opinión sobre las relaciones humanas en su área.
10. Opinión sobre las oportunidades de progreso dentro de la organización.
11. Opinión sobre la moral y actitud de sus compañeros de trabajo.

12. Opinión sobre las oportunidades que encuentra en el mercado laboral.

Todos estos aspectos son los que usualmente debe contener el formulario de entrevista de retiro en donde se registran las respuestas y percepciones de aquellas personas que se desvinculan de la organización. La información obtenida a través de estas entrevistas permiten hacer un análisis de la situación de la empresa y su ambiente al identificar los problemas existentes que causan la rotación de personal y, por consiguiente, evaluar la política de recursos humanos implementada por la empresa, para determinar los cambios necesarios que permitan disminuir la rotación de personal existente.

Es por ello, que para poder determinar las causas de está en la empresa SIGO, S.A. fue necesario revisar las entrevistas de salidas de personal que se dieron en dicha empresa, en el periodo correspondiente al primer semestre del año 2008. Las causas que conciernen a la empresa de acuerdo a la información revisada se definen a continuación. (Ver anexo 5).

#### **4.1. Causas internas**

##### **4.1.1. Culminación de Contrato.**

Cuando exista una persona que preste sus servicios a una determinada institución bajo la figura de un patrono, se da una relación de trabajo, pero cuando dicha prestación de servicio y todo lo relacionado con esta incumpla a ciertas estipulaciones o acuerdos entre las partes, las mismas deberán quedar fijadas en lo que se conoce como contrato de trabajo.

Al respecto, la Ley Orgánica del Trabajo en su artículo 67, capítulo II, título II del contrato de trabajo, menciona lo siguiente: “el contrato de trabajo es aquel mediante el cual una persona se obliga a prestar servicios a otra bajo su dependencia y una remuneración.” Es decir, el contrato de trabajo es un instrumento de respaldo a lo acordado entre las partes involucradas (patrono, trabajador) y por tanto, ambos quedan obligados a respetar lo pactado.

De acuerdo a los resultados obtenidos con la revisión de las entrevistas de desvinculación de personal en SIGO, S.A. la culminación o vencimiento de contrato es la principal causa que impulsa al retiro de los trabajadores con un 30,8% (ver figura 5). La no renovación de contrato en la empresa se debe a diversos aspectos inherentes al personal como son: el bajo rendimiento, la actitud, créditos pendientes, incumplimiento de estándares, impuntualidad, inasistencias al trabajo, irresponsabilidad, abuso de confianza y en algunos casos la reducción de personal por parte de la empresa.

#### **4.1.2. Política Salarial.**

Uno de los aspectos más importante de la filosofía de una organización es el referente a la política salarial. El nivel de los salarios es un elemento esencial tanto para el nivel competitivo que la organización ocupa en el mercado de trabajo, como para las relaciones con sus propios empleados.

Toda persona que invierta dentro de una organización su tiempo y esfuerzo, deberá recibir a cambio una paga que le permita definir su modelo de vida. El salario es el medio que permite a una persona satisfacer sus



necesidades personales o de cualquier índole, por lo cual, probablemente es la principal razón por la que muchas personas buscan un empleo.

De este modo, el salario se presenta como tercera causa de rotación de personal con un 9,9% de las personas que se marchan de la empresa, al no ser el prometido al comienzo de la relación de trabajo o no estar adecuado a sus responsabilidades, carga laboral y necesidades personales. Inclusive, existen trabajadores que opinaron que el salario es fijado por el amiguismo que predominaba entre los jefes y sus subordinados y no por la preparación académica y experiencia laboral que estos tuvieran.

#### **4.1.3. Falta de Motivación.**

La motivación esta bastante ligada a la insatisfacción laboral de los individuos, estos sienten desmotivación al no recibir compensaciones justas y equitativas por su trabajo, o simplemente sientan que todo lo relacionado a su puesto de trabajo no sea valorado por la empresa o no cubra sus necesidades y deseos personales.

De allí pues, se deriva la desmotivación del trabajador que dificulta alcanzar las metas de la organización. Por esta razón, se debe promover la motivación en la misma por que actúa positivamente sobre el comportamiento de las personas y se encuentra en la base misma de la definición que estos hacen de su ambiente y de su trabajo. Cuando el individuo perciba una alta motivación, no solo logrará sentirse a gusto en su empleo, sino también, beneficiará a la organización con el uso de sus habilidades y aptitudes.

Ahora bien, la falta de motivación en los empleados se encuentra en un quinto lugar entre las causas que originan el éxodo de personal en SIGO con un 5,5%. Cabe considerar, que los trabajadores que se marcharon por esta razón manifestaron que nunca se sintieron incentivados por sus jefes inmediatos en sus puestos de trabajo, estos no escuchaban las inquietudes ni propuestas de los trabajadores, puesto que no había integración entre ellos, no existían incentivos que motivaran a los empleados (pago de metas, empleado del mes) y mostraban interés en enseñar o ayudar solo a quienes ellos querían.

#### **4.1.4. Carga Laboral.**

Todo trabajador debe tener claro el contenido del cargo que desempeña, es decir, el conjunto de tareas y obligaciones que deberá cumplir. Y para ello, la alta gerencia debe definir y describir claramente cada puesto de trabajo que comprende la organización. En tal sentido, Chiavenato, I. (2000:226) menciona: “la descripción de un puesto es un proceso que consiste en enunciar las tareas y responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización.”

En atención a lo expuesto, la descripción del puesto se refiere al contenido y aspectos intrínsecos del mismo, es decir, todo aquello que el trabajador debe efectuar en el ejercicio de su cargo. Este aspecto resulta de gran importancia no sólo por que especifica lo que implica un determinado puesto de trabajo partiendo de las actividades propias del mismo, sino también, evita que haya una distribución desigual de funciones dentro de la organización.

Dentro de este orden de ideas, se puede apreciar que la carga laboral constituye la sexta causa que motiva a las personas a desvincularse de SIGO, S.A. con un 3,3%, por que piensan que las funciones que les correspondía ejecutar no eran las correctas en cantidad y tipo para el cargo que ocupaban, lo que les ocasionaba presión y estrés laboral que termino por cansarlos y decidieran irse de la empresa.

#### **4.1.5. Relaciones Humanas.**

Todo sistema social puede verse en términos de grupos de personas con ciertas expectativas y con deseos de intercambiar constantemente ideas, sentimientos, habilidades y valores. Estas personas muchas veces poseen tareas compartidas y responsabilidades en común para el logro de resultados y metas de la organización. Por esto, deben comunicarse siempre en un ambiente abierto, confiable, de cooperación y amistad.

Por tales motivos, la comunicación es un factor clave para que las personas no vivan aisladas y se relacionen constantemente. La comunicación de acuerdo con Chiavenato, I. (2000:59): “es la transferencia proceso por el cual se transmiten información y significados de una persona a otra. “ En otras palabras, la comunicación comprende transacciones entre personas, bien sea, de ideas, hechos, pensamientos y conocimientos, por lo cual este proceso estimula la relación y unión entre personas.

Por consiguiente, las relaciones humanas dentro de la empresa constituyeron para algunos empleados la causa de retiro con un 2,2%, estas personas afirmaron que sus coordinadores o supervisores se involucraban muy poco con el equipo de trabajo, había poco compañerismo, no existía

comunicación de ningún tipo, inclusive ni para expresar las fallas observadas en los trabajadores. Además, estos trabajadores expusieron que ni siquiera cuando eran evaluados recibían un feed back de los resultados arrojados.

#### **4.1.6. Ambiente Laboral.**

Otro aspecto que influye en la existencia o aumento de la fluctuación del recurso humano en las organizaciones es el ambiente de trabajo, lo cual, incide en la actitud del trabajador frente a su propio puesto, basado en las creencias y valores que dicho trabajador percibe del cargo y de su propio ambiente laboral. Pero las condiciones físicas del ambiente de trabajo no son la únicas que importan, también las condiciones sociales y psicológicas forman parte del ambiente laboral.

Las condiciones psicológicas están dadas por el tipo de actividad, motivación, estilo de gerencia participativa y democrática, mientras que las condiciones sociales se refieren a las relaciones humanas entre los empleados, comunicación entre ellos, estatus, entre otros. Cuando estas condiciones favorezcan a los trabajadores, las organizaciones contarán con personas motivadas que se involucren en el trabajo que realizan, para satisfacer al cliente externo se debe primeramente satisfacer al cliente interno.

En cuanto al ambiente laboral un 2,2% de las personas manifestó que en la empresa predominaba el egoísmo y enemistad entre los compañeros, desconfianza de los coordinadores para con sus trabajadores, así como maltrato y desconsideración hacia ellos. Por lo cual, consideran que el ambiente de trabajo es tenso, no muy agradable y de poco interés.

#### **4.1.7. Criterio de Evaluación del Desempeño.**

La evaluación del desempeño se busca revisar la actividad productiva del trabajador en su puesto de trabajo. Hasta que punto esta cumpliendo con lo que la organización demanda de él. Las principales razones por las que las organizaciones evalúan a sus empleados son:

- Proporcionan un juicio sistemático para fundamentar aumentos de salario, promociones, transferencias y en ocasiones, hasta el despido de empleados.
- Permiten comunicar a los empleados como marchan en el trabajo y que deben cambiar. Al mismo tiempo que la organización tiene una idea de las potencialidades de cada trabajador.
- Posibilitan que el trabajador conozca lo que el jefe piensa de ellos, la evaluación debe ser utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto a su desempeño.

Por otro lado, esta causa representa un 1,1% del total de los trabajadores que se marcharon de Sigo en el periodo en estudio; estos manifestaron que fueron muy pocas las evaluaciones que recibieron durante el tiempo que laboraron en la empresa o simplemente nunca fueron evaluados. Además no recibían información oportuna sobre la evaluación, solo eran supervisados para ser criticados y desmotivados en el caso de algunos, mientras para otros al ser evaluados positivamente, no les cumplían las promesas hechas.

#### **4.1.8. Desarrollo Profesional.**

El desarrollo profesional de personas se refiere a las oportunidades de crecimiento, tales como cursos para la renovación, apoyo a la educación continua y capacitación que fortalezcan las debilidades en su desempeño diario.

Al respecto, el autor Koontz, H. (2004:334) señala que el desarrollo del recurso humano: “es un conjunto de experiencias organizadas de aprendizajes (intencionales o con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un periodo específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano.” El desarrollo de personas comprende aprendizajes que preparan mejor al empleado y le ayudan en su crecimiento y progreso profesional.

Con relación a las oportunidades de progreso, esta causa se encuentra en el último lugar con un 1,1% del total de las causas de retiro de personal en la organización. Las personas que se marcharon por esta causa señalaron la inexistencia de planes de crecimiento y desarrollo profesional en la empresa, por lo que el trabajo se vuelve sedentario.

#### **4.1.9. Tipo de Supervisión.**

Los gerentes de línea supervisan a los subordinados como parte elemental de su trabajo. Esto con el fin de medir y constatar el desempeño individual de los empleados a su cargo no sólo para garantizar que los hechos se apeguen a los planes, sino también, para orientarlos sobre sus

fallas o darles las indicaciones que requieran según sea el caso de manera justa y con ecuanimidad.

El éxito de las organizaciones depende en gran medida de la supervisión que se ejerza sobre los empleados, quienes son los encargados de llevar diariamente las operaciones que toda empresa requieren para su supervivencia. Si se constata eficientemente que estas se realicen de manera correcta mayor será la estabilidad y progreso de la organización.

La supervisión ejercida sobre el personal en SIGO, S.A. simboliza un 1,1% de las causas de culminación de la relación de trabajo, por que los trabajadores expusieron que sus supervisores no eran justos y ecuanímenes al revisar y medir el desarrollo de sus actividades, solo les hacían críticas y no los orientaban como debían.

## **4.2. Causas externas**

### **4.2.1. Motivos Personales o Familiares.**

Según consulta en línea disponible en [www.wikipedia.org/wiki/motivo.shtl](http://www.wikipedia.org/wiki/motivo.shtl). los motivos: “son la causa directa y razón por la cual un individuo lleva a cabo una actividad determinada. Son los elementos que disparan una conducta.” Es decir, un motivo constituye una razón, o aquello que impulsa en determinado momento a un individuo a actuar de una forma específica o ejecutar alguna acción.

Dentro de este orden de ideas, generalmente ante una situación negativa en la vida personal de algún individuo o dentro de su círculo familiar

se consideran motivos de fuerza mayor, ya que afectan gravemente la planificación de las personas y su ocupación diaria se ve interrumpida por la sencilla razón, de que las condiciones presentadas requieren en gran medida la atención y cuidado de estas. Precisamente para poder llevar a cabo el cuidado inherente a la protección de la familia y en virtud de una atención adecuada a sus problemas, existen trabajadores que renuncian a sus cargos.

De esta manera, los motivos personales o familiares que afectan a los empleados constituyen el segundo lugar en las causas de desvinculación de personal en la empresa SIGO, S.A. con un 21,9%; esta causa es completamente ajena a la empresa y de fuerza mayor para aquellos que decidieron marcharse de la misma en un momento dado, debido al compromiso moral y desequilibrio que esta les producía.

#### **4.2.2. Oportunidades de Empleo en el Mercado Laboral.**

El mercado laboral constituye un espacio de transacciones o intercambios entre quienes ofrecen un producto o servicio y quienes lo buscan. El mecanismo de oferta y demanda es la característica principal de todo mercado, este esta compuesto de las ofertas de oportunidad de trabajo de las diversas organizaciones y la demanda de empleo de personas que poseen características deseadas.

Cuando predomina la oferta en el mercado laboral (las oportunidades de trabajo son mayores que la demanda), las organizaciones se encuentran frente a un recurso escaso y difícil. Por el contrario, predomina la demanda en el mercado laboral (las oportunidades de trabajo son menores que la



demanda), las organizaciones se hallan ante un recurso fácil y abundante, donde se disputan entre ellos los empleos.

Dentro de esta perspectiva, se encuentran en el cuarto lugar entre las causas de desvinculación de personal con 7,7% las oportunidades de empleo en el mercado laboral, puesto que algunas personas optaron por retirarse de la empresa incitados por un empleo con mejores oportunidades desde sus puntos de vista y mayores beneficios. Ya que toda persona por su condición humana esta en la constante búsqueda de alternativas que le permitan ir mejorando su calidad de vida.

#### **4.2.3. Estudios.**

El estudio comprende el ejercicio de adquisición, asimilación y comprensión para conocer algo. El estudio es una herramienta básica para la obtención de información, y ésta es muy útil para la supervivencia de la humanidad y resulta importante ya que es la plataforma para el desarrollo de las sociedades y el bien común. Al no tener estudios se es propenso a la ignorancia y si hay ignorancia adiós al desarrollo.

Dentro de esta perspectiva, el estudio cuesta porque es una especie de trabajo, y todo trabajo exige un esfuerzo, sino, se convertirá quizá en un simple pasatiempo. Pero para probar que una actividad es un trabajo no basta con decir que requiere de esfuerzo, también hay que tomar en cuenta que en el trabajo no se hace siempre lo que uno quiere, se desarrolla de acuerdo a un plan y un horario que uno mismo acepta y se impone.

El motivo de estudio se encuentra junto a las oportunidades de empleo en el mercado laboral en el cuarto lugar de las causas de rotación con el 7,7%. Estas personas desearon retomar sus estudios para prepararse para una profesión que pretendan desarrollar en el futuro o superación personal y debido al tiempo y dedicación que esto les requiere difícilmente podían alternarlo con la jornada de trabajo y responsabilidades a su cargo, optando por ello a retirarse de la empresa.

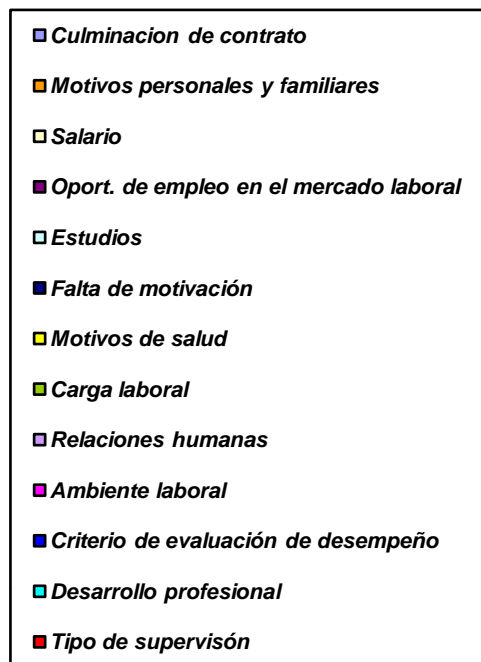
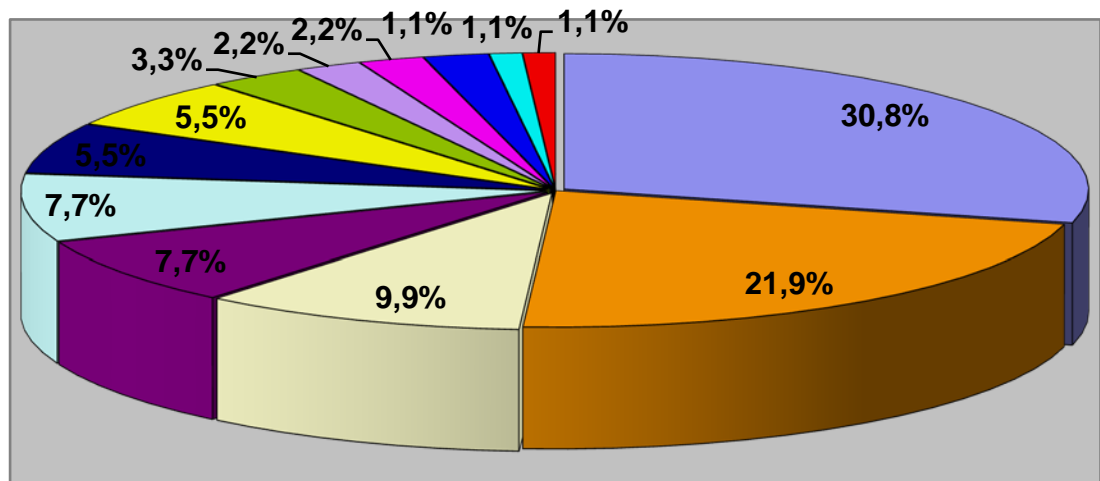
#### **4.2.4. Problemas de Salud.**

La salud es considerada como el estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la presencia de afecciones o enfermedades. La salud es el aspecto más importante de cualquier ser humano, por que mediante ella pueden desenvolverse correctamente en su propio medio.

La definición de salud dice que ésta es una forma física; es la capacidad que el cuerpo humano tiene para satisfacer las exigencias que son impuestas por la vida diaria. Dichas forma física es un estado del cuerpo que al mismo tiempo se vincula con los estados mentales; ambos combinados nos ayudan a desarrollar una vida dinámica y positiva.

Ahora bien, los problemas de salud conllevan igualmente a que los individuos decidan irse de la organización con un 5,5%, debido a que afectan su estado anímico, emocional y físico y les impide desempeñar sus actividades en la forma correcta.

#### 4.3. Representación gráfica de las causas de rotación de personal en SIGO, S.A. (Figura 5).



#### **4.4. Rotación de personal (ingresos).**

Por otra parte, la empresa SIGO registró un ingreso de 247 trabajadores para el primer semestre del año 2008. Los principales motivos que inducen a las personas a querer formar parte del equipo de trabajo de esta empresa son: el reconocimiento que la misma posee en la sociedad y por ser una empresa joven, el ambiente de trabajo, la flexibilidad de horario para las personas y los beneficios que ofrece a sus trabajadores.

Con relación a los beneficios sociales como uno de los elementos que motivan a las personas a ingresar a la empresa, se consideran como aspectos de mayor importancia de acuerdo a la convención Colectiva de Trabajo entre SIGO, S.A. y SUNATRASIGOSA, en su Capítulo V, de los beneficios sociales los siguientes:

- Bonificación por matrimonio.
- Útiles escolares.
- Seguro Colectivo de Hospitalización, Cirugía y Maternidad.
- Reconocimiento por antigüedad.
- Protección a la maternidad.
- Fallecimiento del trabajador y familiares, entre otros.

**Cuadro N°1. Ingreso de Personal I Semestre de 2008.**

<b>MESES</b>	<b>CANTIDAD DE TRABAJADORES</b>
ENERO	6
FEBRERO	50
MARZO	60
ABRIL	38
MAYO	45
JUNIO	48

**Fuente:** Elaboración propia, 2009.

---

*FASE V.*

*COMPARACIÓN DE LAS CAUSAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL QUE SE PRESENTAN EN LA EMPRESA SIGO, S.A. CON LAS ESTABLECIDAS POR EL AUTOR CHIAVENATO Y OTROS.*

---

**FASE V. COMPARACIÓN DE LAS CAUSAS DE ROTACIÓN DE  
PERSONAL QUE SE PRESENTAN EN LA EMPRESA SIGO,  
S.A. CON LAS ESTABLECIDAS POR EL AUTOR CHIAVENATO  
Y OTROS.**

A fin de identificar y proponer mejoras que proporcionen soluciones o alternativas que permitan un manejo apropiado del recurso humano, fue desarrollada esta fase con la clara intención de demostrar las relaciones o diferencias encontradas entre las causas generales de rotación de personal presentes en la empresa SIGO, S.A., con los aspectos teóricos señalados por el autor Chiavenato y otros autores como referencia.

## 5.1. Comparación de las causas internas.

Cuadro N° 2. Culminación de Contrato.

SEGÚN LA EMPRESA	SEGÚN EL AUTOR	OBSERVACIONES
<p>En SIGO, S.A., los contratos de trabajos se son de 3 meses (por temporada) y 1 año (vacante dentro de la empresa). Si el trabajador cubre las expectativas de la empresa queda fijo en la misma, de haber sido contratado por 1 año. Y de haber sido contratado por 3 meses se le renueva el contrato por un año.</p>	<p>El autor Chiavenato no contempla esta causa dentro de las mencionadas por él como causas internas de rotación de personal. Sin embargo, el Diccionario Larousse establece que el contrato: <i>“es el pacto entre dos o mas personas acerca de la relación de trabajo.”</i></p>	<p>Esta causa constituye el primer motivo de desvinculación de personal en la empresa SIGO, S.A., con un 30,8%. Los principales aspectos que conllevan a esto son: inasistencia del trabajador, incumplimiento de normas, abuso de confianza, bajo rendimiento, impuntualidad, entre otros.</p>

**Fuente:** Elaboración propia, 2009.



Cuadro Nº 3. Política Salarial.

SEGÚN LA EMPRESA	SEGÚN EL AUTOR	OBSERVACIONES
<p>Para la organización el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión. El pago del salario es quincenal para los empleados (área administrativa y de venta), semanal para la parte operativa (oficiales de seguridad, pasilleros, personal de mantenimiento y producción) y parcial de la empresa (laboran menos de la jornada de trabajo).</p>	<p>Según Chiavenato (2000:284): <i>“el salario es el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas que están en las organizaciones invierten su tiempo y esfuerzo, a cambio reciben dinero.”</i></p>	<p>Esta causa representa el tercer motivo por el cual se retiran los trabajadores de SIGO, con un 9.9%. Esto se debe principalmente a que en ciertas ocasiones el salario no se ajusta a las necesidades de la personas, responsabilidades del cargo, ni a lo permitido por la ley.</p>

**Fuente:** Elaboración propia, 2009.

Cuadro N° 4. Falta de Motivación.

SEGÚN LA EMPRESA	SEGÚN EL AUTOR	OBSERVACIONES
<p>En Sigo existen distintos incentivos para motivar a los trabajadores en sus puestos como el pago de metas y empleado del mes, así como un conjunto de beneficios que de acuerdo a la Convención Colectiva de Trabajo de SIGO (2007), en su capítulo V. son: bonificación especial por matrimonio, guardería, seguro de HCM, reconocimiento por antigüedad, útiles escolares, entre otros.</p>	<p>Chiavenato no menciona la desmotivación como causa interna de rotación. Por su parte González, E. y Paiva, C. (1998:179): <i>“Motivar es inducir a la gente a actuar del modo deseado. El punto de partida es el conocimiento de las necesidades humanas, hay que suponer que la gente actúa para satisfacerlas y que si estas se conocen, es posible motivar a las personas para que las satisfagan.”</i></p>	<p>Esta causa se encuentra en el quinto lugar como motivo que induce a los trabajadores a marcharse de la empresa con el 5,5 %. Ellos afirmaron en las entrevistas estudiadas, que los incentivos hacia los empleados se dan solo en algunas áreas de la empresa e inclusive no con la periodicidad que se deben. Igualmente los desmotiva los maltratos de los supervisores para con ellos y la falta de comprensión y ayuda.</p>

**Fuente:** Elaboración propia, 2009.

Cuadro N° 5. Carga Laboral.

SEGÚN LA EMPRESA	SEGÚN EL AUTOR	OBSERVACIONES
<p>En la empresa SIGO los gerentes de las distintas direcciones que la conforman, se encargan de definir y describir los cargos que se requieran en los distintos departamentos y subdivisiones que de dicha dirección se deriven, ya que, es una manera de establecer los objetivos básicos o las tareas que se deberán cumplir en los mismos para el excelente desenvolvimiento direccional, que contribuya al progreso de la organización.</p>	<p>Esta causa igualmente no la contempla Chiavenato dentro las causas de rotación de personal. Pero Alles, M. (2006:111) dice: <i>“el análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.”</i></p>	<p>La carga laboral se muestra claramente en el sexto lugar de las causas de rotación determinadas en la empresa con un 3,3%. Esto se refleja en que una misma función la realiza más de una persona e inclusive en departamentos no correspondientes, las personas no saben a ciencia cierta cual es el cargo que ocupan ni las funciones inherentes al mismo. Esto conlleva a la sobre carga laboral para algunas personas.</p>

**Fuente:** Elaboración propia, 2009.

Cuadro N° 6. Relaciones Humanas.

SEGÚN LA EMPRESA	SEGÚN EL AUTOR	OBSERVACIONES
<p>En la empresa se busca promover las buenas relaciones entre sus colaboradores, a través, de uno de sus valores como lo es la sinergia, puesto que, se busca la integración y el trabajo en equipo, uniendo fuerzas que logren mejores resultados. Esto además, aunado al respeto, compromiso y comunicación entre ellos.</p>	<p>El centro de las relaciones humanas es la comunicación, Al respecto, Arias, F. y Heredia, V.: (2000:111) dice: <i>“la comunicación es el intercambio de estímulos y reacciones entre el sistema y su medio circundante, así como entre los diversos elementos del sistema.”</i></p>	<p>Las relaciones humanas constituyen para algunos empleados la causa de retiro con un 2,2%. De acuerdo con las entrevistas de salida, los coordinadores se relacionan muy poco con el equipo de trabajo, no existe comunicación de ningún tipo, inclusive ni para expresar las fallas observadas en los trabajadores.</p>

**Fuente:** Elaboración propia, 2009.

Cuadro Nº 7. Ambiente Laboral.

SEGÚN LA EMPRESA	SEGÚN EL AUTOR	OBSERVACIONES
Existen factores inherentes al ambiente interno de la empresa SIGO que inciden y determinan el estilo de interacción del recurso humano con la misma. De la efectiva integración de los trabajadores con el ambiente interno depende la productividad global de la empresa, es decir, que el personal apoye, acepte de ser su deseo y se identifique con dichos factores.	En cuanto al ambiente interno de trabajo, Mondy, R. y Noe, R. (2001:45) mencionan: <i>“existen factores que afectan los recursos humanos de una compañía desde dentro de sus límites que componen el ambiente interno. Los principales factores internos incluyen la misión, política, cultura corporativa, estilo gerencial, empleados, organización informal y los sindicatos.”</i>	Un 2,2% de los trabajadores se marchan de SIGO motivado al ambiente laboral. Las entrevistas arrojaron que en la empresa predomina el egoísmo y poco compañerismo entre los individuos, desconfianza de los coordinadores para con sus trabajadores, así como maltrato y desconsideración hacia ellos. Por lo cual, el ambiente de trabajo es algo tenso, no muy agradable y de poco interés.

**Fuente:** Elaboración propia, 2009.

Cuadro Nº 8. Criterio de Evaluación de Desempeño.

SEGUN LA EMPRESA	SEGUN EL AUTOR	OBSERVACIONES
<p>De acuerdo a la entrevista realizada a la gerente de la Dirección de Capital Humano, los coordinadores de área deben realizar mínimo 2 evaluaciones al año a cada trabajador, a través, de test, pruebas físicas y prácticas. Posteriormente a la evaluación deben ofrecerle a la persona evaluada una retroalimentación de las observaciones y resultados arrojados para que la misma este al tanto de lo que debe mejorar y de lo que no.</p>	<p>Los autores Werther, W. y Davis, K. (2000:295) exponen lo siguiente: <i>“la evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna.”</i></p>	<p>Solo un 1,1% de los trabajadores que salen de la empresa SIGO, S.A., lo hacen motivados por la forma en que son evaluados en su desenvolvimiento en el cargo que ocupan. De acuerdo con la entrevista de desvinculación de personal, sólo se juzga a los trabajadores al ser evaluados y en algunos casos hay personas que no obtienen información de la evaluación por parte de sus coordinadores.</p>

**Fuente:** Elaboración propia, 2009.

Cuadro Nº 9. Desarrollo Profesional.

SEGÚN LA EMPRESA	SEGÚN EL AUTOR	OBSERVACIONES
<p>La empresa SIGO realiza cursos y talleres para el mejoramiento profesional de los empleados como: cursos de servicios, liderazgo y valores de la empresa; esto depende en gran medida del requerimiento de un área determinada. Por otro lado, se creó la universidad corporativa para que los trabajadores en general de la empresa se preparen académica y profesionalmente.</p>	<p>Los autores Wayne, R. y Noe, R. (2001:230) exponen que el desarrollo del recurso humano: <i>“es un esfuerzo continuo y planeado de la gerencia para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional por medio de programas de capacitación y desarrollo.”</i></p>	<p>Esta causa simboliza un 1,1% del total de las personas que se marchan de SIGO, S.A., ocasionado por la inexistencia de planes de capacitación y crecimiento de empleados de acuerdo con lo manifestado por esta persona en la entrevista de salida.</p>

**Fuente:** Elaboración propia, 2009.

Cuadro Nº 10. Tipo de Supervisión.

SEGÚN LA EMPRESA	SEGÚN EL AUTOR	OBSERVACIONES
<p>En la empresa se designa un coordinador para que supervise cada área de la misma, estos deben velar por que las actividades correspondientes a su unidad o equipo de trabajo se realicen no solo de la manera correcta, sino en el lugar y tiempo oportuno. Y de este modo, lograr el desempeño óptimo en cada área de la empresa para alcanzar la eficiencia organizacional que se quiere.</p>	<p>Los mencionados autores Wayne, R. y Noe, R. (2001:242) exponen: "...el supervisor debe integrar con éxito al empleado en el ambiente de trabajo. Los supervisores deben expresar confianza en que los empleados van a desempeñarse bien en el puesto, explicar los puntos buenos y los malos del puesto, informar al empleado lo que le gusta y lo que le disgusta del desempeño, describir las normas de la empresa..."</p>	<p>El tipo de supervisión representa al igual que la causa anterior un 1,1% entre las personas que se retiran de la corporación SIGO, S.A., principalmente por que los supervisores no se integran correctamente con sus empleados y solo se limitan a criticar el desempeño diario de estos, además, no les brindan la ayuda e que requieren en un momento dado. Esto según la entrevista de retiro que se les aplica a los trabajadores en la empresa.</p>

**Fuente:** Elaboración propia, 2009.



Seguidamente se presentan cuadros comparativos con las causas EXTERNAS de rotación de personal que presenta la empresa SIGO, S.A., con la información teórica expuesta por Chiavenato y otros autores:

## 5.2. Comparación de las causas externas.

**Cuadro N° 11. Motivos Personales y Familiares.**

SEGÚN LA EMPRESA	SEGÚN EL AUTOR	OBSERVACIONES
<p>En SIGO se procura que sus colaboradores mantengan un adecuado equilibrio entre el trabajo y la vida personal, ya que, todas las personas tienen sus propias necesidades, cargas y problemas en algunas ocasiones, por lo cual, hay que estar abiertos a escuchar y colaborar con los trabajadores para que mantengan el debido control de sus asuntos.</p>	<p>El autor Chiavenato no señala esta causa como causa externa de rotación, pero, en la página web <a href="http://www.cantv.com.ve/competencias_2005/glosario.htm">http://www.cantv.com.ve/competencias_2005/glosario.htm</a>) se menciona: <i>“Los motivos familiares afectan gravemente la planificación laboral, de forma que ameritan en gran medida la atención y cuidado de las personas a su cargo y en aras de una atención a los problemas presentados.”</i></p>	<p>Esta causa representan el segundo motivo de desvinculación de personal en SIGO con un 21,9%. Los trabajadores son incitados a retirarse de la empresa debido al compromiso moral e inestabilidad que les produce los problemas presentados en el seno familiar o en su vida personal.</p>

**Fuente:** Elaboración propia, 2009.

Cuadro N° 12. Oportunidad de Empleo en el Mercado Laboral.

SEGÚN LA EMPRESA	SEGÚN EL AUTOR	OBSERVACIONES
<p>Las empresas en un mercado competitivo no pueden darse el lujo de perder a sus mejores empleados. Por ello, en SIGO se busca no solo mejorar e innovar y tener un liderazgo estimulante, sino también, motivar por distintos medios a los empleados para que estos consideren su lugar de trabajo como un entorno atractivo y con grandes oportunidades.</p>	<p>Según publicación en la red, disponible en <a href="http://www.sisov.mpd.gov.ve/glosario/mercadolaboral.htm">http://www.sisov.mpd.gov.ve/glosario/mercadolaboral.htm</a> se infiere: “<i>el mercado laboral tiene por objeto estudiar los comportamientos de los oferentes y demandantes de trabajo frente a un conjunto de incentivos pecuniarios y no pecuniarios.</i>”</p>	<p>En el cuarto lugar de las causas que originan el éxodo de personal en SIGO S.A., se encuentra las oportunidades de empleo en el mercado laboral con un 7,7%, debido a que algunas personas optan por retirarse de la empresa estimulados por un empleo que les ofrezca más y mejores oportunidades de distintas índoles.</p>

**Fuente:** Elaboración propia, 2009.

Cuadro N° 13. Estudios.

SEGÚN LA EMPRESA	SEGÚN EL AUTOR	OBSERVACIONES
<p>La empresa SIGO se caracteriza por ofrecer oportunidad de empleo a estudiantes; esto por que ofrecen a los jóvenes y personas en general, flexibilidad en los horarios de trabajo para quienes no puedan estar tiempo completo, por ser su deseo estudiar y trabajar simultáneamente. Existen empleados en la empresa calificados como parciales, que laboran menos de la jornada correspondiente (por horas o fines de semana).</p>	<p>Esta causa no se halla dentro de las causas externas de rotación de personal a las que hace mención Chiavenato. Aunque la Enciclopedia Encarta (2000), dice que el termino estudiar: <i>“es una herramienta básica para la obtención de información. Es tratar de comprender algo de forma sistemática.”</i> Pero, el estudio no es simplemente adquirir información, también requiere de la dedicación de tiempo y esfuerzo.</p>	<p>El motivo de estudio al igual que la causa anterior conforma el 4to lugar de las causas rotación de personal con el 7,7%. Las personas que se marchan por este motivo según las entrevistas de salida, lo hacen impulsadas por el deseo de retomar sus estudios para la superación futura y debido al tiempo y esfuerzo que esto requiere no pueden alternarlo con la jornada de trabajo</p>

**Fuente:** Elaboración propia, 2009.

Cuadro N° 14. Motivos de Salud.

SEGÚN LA EMPRESA	SEGÚN EL AUTOR	OBSERVACIONES
La Convención Colectiva de Trabajo de SIGO, S.A. (2007) en su Clausula 7 del Capitulo II, establece que la empresa se compromete a dar estricto cumplimiento a las normas de Higiene y Seguridad y Salud Laboral, y en especial a la LOPCYMAT, en todo lo que corresponda a los requerimientos de la salud del trabajador.	Los problemas de salud no son considerados por Chiavenato como una causa externa de retiro de personal. El Diccionario Educativo Juvenil de Larousse, establece con respecto al término salud: " <i>condiciones físicas del organismo de un ser vivo en un determinado momento.</i> "	Los problemas de salud conllevan a los individuos a irse de la organización en un 5,5%. El desequilibrio en el estado anímico, emocional o físico que esta causa produce en las personas, les dificulta el desenvolvimiento eficaz en su trabajo diario.

**Fuente:** Elaboración propia, 2009.

## **CONCLUSIONES.**

- La culminación de contrato constituye la principal causa de salida de personal en la empresa SIGO, S.A.
- El salario pagado por la empresa no cubre las necesidades básicas de muchos trabajadores.
- Los incentivos hacia los empleados se dan solo en algunas áreas de la empresa.
- Existe una incorrecta definición y descripción de los cargos en la empresa.
- No existen buenas relaciones humanas entre jefes y subordinados ni entre trabajadores de un mismo nivel.
- EL ambiente de trabajo es tenso, no es muy agradable y de poco interés para algunas personas.
- La evaluación del desempeño en los empleados es poco frecuente al igual que la retroalimentación.
- No se proporcionan planes de desarrollo y/o crecimiento para los trabajadores de SIGO, S.A.

- No existe una eficiente integración entre el trabajador y su supervisor y estos últimos sólo se limitan a criticar el desempeño diario de sus subordinados y no les aportan la ayuda necesaria.
- Las entrevistas de salida demuestran que la segunda causa de retiro se debe a situaciones personales o familiares del trabajador.
- Los trabajadores se marchan de la empresa atraídas por mejores ofertas de salario y otros beneficios.
- Existen trabajadores que se retiran de la empresa impulsados por el deseo de retomar sus estudios para la superación futura.
- Las personas ingresan a la empresa SIGO, S.A. atraídos por los beneficios que contempla la Convención Colectiva y otros aspectos.

## **RECOMENDACIONES.**

De acuerdo con las entrevistas de desvinculación de personal aplicadas en la empresa SIGO, S.A. surgieron las siguientes recomendaciones para el mejoramiento del manejo del recurso humano:

- Procurar un ordenamiento en el sistema de clasificación de cargos que conlleve a la homologación de todos los sueldos y salarios de la empresa, para beneficiar al trabajador cubriendo sus necesidades básicas.
- Animar e incentivar a los trabajadores en su puesto de trabajo, así como también valorar el trabajo de los mismos y educar a los supervisores respecto al trato que deben tener hacia el personal.
- Elaborar manuales de funciones que describan claramente las responsabilidades y actividades de cada empleado en el cargo que desempeñan.
- Proporcionar las condiciones físicas de trabajo idóneas que establezcan un ambiente de trabajo agradable para los empleados.
- Evaluar correctamente a la persona que va a ocupar un cargo, por medio de la entrevista o test para saber si realmente esta apta para el mismo.
- Ofrecer un feed back al trabajador al ser evaluado para que la valuación funciones como un elemento de retroalimentación.

- Inducir al desarrollo profesional de los trabajadores ofreciéndoles oportunidades de capacitación y crecimiento, a través, de cursos profesionales y de entrenamiento, talleres, entre otros.
- Mejorar e incrementar las vías o canales de comunicación en la empresa para que haya un mayor grado de entendimiento y aceptación entre los grupos de trabajo.
- Estimular en los trabajadores el interés, a través de mejoras salariales u otros beneficios, para evitar que se vean tentados por una mejor oferta laboral.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

### Textos

ALLES, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencia. 2da edición. Ediciones Grànica. Buenos Aires.

ARIAS, F. Y HEREDIA, V. (2000). Administración de Recursos Humanos, para el alto desempeño. Ediciones Trilla. Bogotá.

CHIAVENATO, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. 8va edición. Editorial Mc Graw-Hill. Bogotá, Colombia.

CHIAVENATO, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana, S.A . Bogotá, Colombia.

DAVIS, K. Y NEWSTROM, J. (2003). Comportamiento Humano en el Trabajo. 11ª edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. México.

Diccionario Moderno Enciclopédico Ilustrado. (1.997). Ediciones Larousse S.A. México.

Diccionario Educativo Juvenil (2005). Ediciones Larousse S.A. México.

HERBERT, C. Y SHERMAN, A. (1986). **Administración de Personal**. 1era edición. Editorial Continental S.A. México.

KOONTZ, H. Y WEIHRICH, H. (2004). ADMINISTRACIÓN, una perspectiva global. 12ª edición. Editorial Mc Graw-Hill. Ciudad de México, México.

MUNCH, G. Y GARCÍA, M. (1.992). Fundamentos de Administración. 5ta edición. Editorial Trillas, S.A. México.

ROBBINS, S. (1994). **Administración (teoría y práctica)**. 4ta edición. Editorial Prentice Hall. México.

SABINO, C. (2002). El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

STONER, J. Y FREEMAN, R. (1998). Administración. 5ta edición. Prentice Hall Hispanoamericana. México.

WAYNE, R. Y MONDY, R. (2001). Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall. México.

WERTHER, W. Y DAVIS, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ta edición. Editorial Mc Graw-Hill. México.

### **Leyes**

LEY ORGÁNICA DEL TRABAJO. (1997). Gaceta Oficial Nro. 5152. Caracas. Ediciones Juan Garay.

LEY ORGÁNICA DE PREVENCIÓN, CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO. (2005).

## Documentos

RODRIGUEZ, Alfredo. (1996). **Manual de SIGO S.A.**

Entrevistas de retiro de personal aplicadas por la empresa Sigo S.A.

## Trabajos de grado

ARGUELLO, L. Y VELANDIA, E (2006). **Impacto de la Rotación de Personal del Programa Fly Inn Margarita en la empresa Royal Vacations C.A.** Trabajo de grado para optar al título de T.S.U en Relaciones Industriales.

SEMINARIO, M. (2006). **Estudio de la Rotación de Personal Administrativa adscrito a la Alcaldía del Municipio Mariño Estado Nueva Esparta durante el primer semestre de 2005 hasta el segundo semestre de 2006.** Trabajo de grado para optar al título de T.S.U en Relaciones Industriales.

## Páginas web

Flores M. y otros (2006). El mercado de los Recursos Humanos como un aspecto social - Rotación de Personal (I). Disponible en Línea: [www.wikilearning.com](http://www.wikilearning.com). (Consultado 16/05/2008, hora: 6:40 p.m.)

Hernández M. **Algunas reflexiones acerca de la rotación de personal y sus causas fundamentales.** Disponible en Línea: [www.monografia.com](http://www.monografia.com). (Consultado 30/05/2008, hora: 3:10 p.m.)

Ramos M. (2005). **Como escribir un artículo de revisión**. Disponible en

Línea: [www.google.com](http://www.google.com). (Consultado 01/08/2008, hora: 2:35 p.m.)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Moral.shtl>

[www.wikipedia.org/wiki/motivo.shtl](http://www.wikipedia.org/wiki/motivo.shtl).

[http://www.cantv.com.ve/competencias\\_2005/glosario.htm](http://www.cantv.com.ve/competencias_2005/glosario.htm).

<http://www.sisov.mpd.gob.ve/glosario/mercadolaboral.htm>.