



## **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**“ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL  
EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA  
EMPRESA DIFARE, SUCURSAL GUAYAQUIL”**

Estudio de caso que se presenta como opción al título de: Ingeniera en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.

Elaborado por: Miriam María Loaiza Melgar

Tutor: Mgs. Yadira Mariuxi Armas Ortega

Guayaquil, 2017



TRABAJO DE TITULACIÓN

## **CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL**

**QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:**

**ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA  
DE LA EMPRESA DIFARE, SUCURSAL GUAYAQUIL.**

**FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ  
COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN  
EL INSTRUCTIVO, POR LO QUE SE ELABORADO POR LA: Miriam María  
Loaiza Melgar.**

**QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.**

**Samborondón, 17-Octubre-2017**

**Mgs. Yadira Mariuxi Armas Ortega**

**TUTOR**

## **Dedicatoria**

A Dios Todopoderoso, por ser mi guía y darme fuerzas para alcanzar este sueño tan anhelado.

A mi padre Jaime Loaiza, quien ha sido el pilar fundamental en toda mi carrera universitaria y ha sabido guiarme en todo momento.

A mi madre Miriam Melgar, quien siempre estuvo alentándome a seguir a pesar de las barreras.

Ambos confiaron en mí a pesar de la distancia.

A mi hermana Priscila Loaiza, quien me apoyo y motivó con sus experiencias alcanzadas para poder cumplir con esta etapa; ella fue mi espejo principal donde vi reflejados sus virtudes y la admiro como es.

A mi tía María y a mi abuelita Mami Grima quienes han sido como mi madre y me dieron todo el apoyo incondicional desde el primer momento que ingresé a la Universidad.

A mi compañero de vida Leonardo Rodriguez, por apoyarme y enseñarme que aunque las cosas sean difíciles nada es imposible.

Pero sobre todo, dedico mi tesis a mi hija Samantha quien es mi razón de vivir y ha sabido entender a su corta edad la ausencia que le he causado durante las horas universitarias, eres mi principal motivación, la razón por la cual me levanté cada día esforzándome para ser tu guía hoy y siempre; le doy gracias porque sin su comprensión no hubiera logrado desarrollar con éxito mi tesis.

Finalmente, a mi nuevo hijo quien lo llevo en mi vientre quien ha estado en el ajetreo por lo de mi tesis y ha sabido ser una persona fuerte adentro; posiblemente no entiendan estas palabras pero cuando crezcan quiero que sepan que ustedes mis hijos son lo más importante para mí.

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por haberme dirigido por un arduo camino, en todo momento estuvo conmigo ayudándome, si me caía podía levantarme y así aprender de los errores para no cometerlos otra vez; a mis padres quienes me apoyaron constantemente alentándome desde la distancia; mis hijos quienes son mi motor para seguir adelante, mi hermana, mi tía, mi abuelita y mis abuelitos. A mi tutora Yadira Armas quien supo orientarme con su experiencia y apoyo moral durante la ejecución de mi tesis.

## **Resumen**

En el presente estudio se analiza las causas de la rotación del personal en la empresa Distribuidora Farmacéutica Difare; donde la rotación del personal es uno de los factores esenciales dentro del área de Talento Humano que afecta a la organización, representando costos y perjuicios. De acuerdo a la investigación planteada el índice de rotación ha incrementado por la influencia de varios coeficientes entre ellos, mejores propuestas laborales, sueldos inconformes, clima laboral, comunicación, crecimiento y liderazgo.

El fin es conocer y determinar las principales causas y efectos derivados de la misma y brindar una solución a este análisis. El método utilizado es cuantitativo, los recursos que se emplean para determinar los componentes que provocan la rotación del personal son las encuestas y la observación directa, a través del instrumento del cuestionario, dirigidas al personal administrativo de la Empresa Distribuidora Farmacéutica Difare.

## Índice del contenido

Certificación DE Revisión FINAL	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
Índice del contenido	v
Índice de gráficos	vii
Índice de tablas	viii
Introducción	1
Planteamiento del Problema	2
Objetivos	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
Justificación	3
Novedad o Aspecto Innovador	3
Importancia	4
Beneficios	4
Motivación y nuevos retos	4
Identificación de conocimientos, habilidades y aptitudes	4
Impacto social	5
Marco teórico	6
Talento humano	6
Procesos de Mantenimiento y Retención.	6
Rotación del Personal	7
Alta Rotación del Personal	8

Ventajas de la rotación del personal	9
Desventajas de la Rotación del Personal	10
Tipos de la Rotación del Personal	11
Rotación involuntaria	11
Rotación Voluntaria	12
Rotación del personal en el entorno empresarial	13
Realidad internacional	13
Realidad nacional	13
Marco metodológico	15
Diseño metodológico	15
Tipo de investigación	15
Técnica de investigación	15
Población y muestra	16
Análisis de datos	17
Conclusiones de la investigación de mercado.	27
Propuesta	28
Conclusiones	30
Recomendaciones	31
Bibliografía	32
Anexos	33
Anexo 1: Modelo de encuesta	33
Anexo 2: Análisis FODA	34
Anexo 3: Estrategias FO, FA, DO, DA	35

## Índice de gráficos

Gráfico N° 1: <i>Proceso de selección y reclutamiento</i> .....	17
Gráfico N° 2. <i>Motivos de renuncias</i> .....	18
Gráfico N° 3 <i>Sueldo percibido por el servicio prestado</i> .....	19
Gráfico N° 4 <i>El clima y ambiente laboral</i> .....	20
Gráfico N° 5 <i>El clima y ambiente laboral</i> .....	21
Gráfico N° 6 <i>Motivación personal y profesional</i> .....	22
Gráfico N° 7 <i>Capacitación para el personal</i> .....	23
Gráfico N° 8 <i>Oportunidad de crecimiento laboral</i> .....	24
Gráfico N° 9 <i>Liderazgo con el jefe inmediato</i> .....	25
Gráfico N° 10 <i>Material necesario para laborar</i> .....	26

## Índice de tablas

Tabla N° 1: <i>Proceso de selección y reclutamiento</i> .....	17
Tabla N° 2 <i>Motivos de renuncias</i> .....	18
Tabla N° 3 <i>Sueldo percibido por el servicio prestado</i> .....	19
Tabla N° 4 <i>El clima y ambiente laboral</i> .....	20
Tabla N° 5 <i>La comunicación laboral</i> .....	21
Tabla N° 6 <i>Motivación personal y profesional</i> .....	22
Tabla N° 7 <i>Capacitación para el personal</i> .....	23
Tabla N° 8 <i>Oportunidad de crecimiento laboral</i> .....	24
Tabla N° 9 <i>Liderazgo con el jefe inmediato</i> .....	25
Tabla N° 10 <i>Material necesario para laborar</i> .....	26

## **Introducción**

En los últimos tiempos, las organizaciones se han enfrentado a cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir. Aspectos como la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología, han obligado a las empresas a desarrollar las condiciones más óptimas de ambiente laboral más específicamente el interno, en donde la satisfacción de los trabajadores tenga repercusión en la productividad.

La rotación de personal no deseada, se ha convertido en un factor de alarma, esto porque afecta gradualmente a las organizaciones no sólo por los altos costos que significan el reclutamiento y selección de nuevos colaboradores, sino también en la implementación de filosofías de trabajo en busca de la consecución de objetivos por los cambios tan abruptos en su recurso humano, lo que incluye trabajar arduamente en lograr que el empleado de reciente ingreso desarrolle el conocimiento, la aceptación y la adaptación de las políticas y normas de trabajo de la empresa. Si bien ser competitivo y ofrecer calidad se ha convertido en un gran reto para cualquier empresa, retener al personal no es menos importante.

## Planteamiento del Problema

Uno de los principales problemas que se presenta en algunos sectores de la economía es la inestabilidad laboral<sup>1</sup>, lo cual ocasiona consecuencias negativas tanto para la sociedad como para cualquier organización. Cuando un colaborador no se siente estable y a gusto en su trabajo, ello genera que la persona desee moverse hacia otra organización; o en su defecto, sea la organización quien detecte que el colaborador no es adecuado o productivo para el puesto de trabajo y sean ellos quienes tomen la decisión.

Así también la insatisfacción laboral<sup>2</sup> es otra de las causas principales dentro de la organización, que afecta a los trabajadores llegando a producir el impulso de cambiar o abandonar el trabajo; sobre todo, si la persona insatisfecha posee las potencialidades que lo constituyen como un recurso humano altamente demandado (en estos casos es el trabajador quién tomará la decisión final).

Tanto la inestabilidad laboral como la insatisfacción laboral, suelen ser detonantes de procesos de desvinculación de personas y por ende incentivan los índices de rotación de personal en las organizaciones. La rotación de personal es uno de los aspectos más notables de los recursos humanos de una organización, tanto por las causas que conllevan a ella como por las consecuencias y los costos que puede implicar.

Muy atado a la satisfacción se encuentra la motivación, pero hay que dejar claro que no son directamente proporcionales ambas variables. La motivación puede definirse como la posibilidad de incentivar a los empleados que lleven a cabo sus actividades dentro de la organización, para que lo realicen con gusto; lo que proporciona un alto rendimiento a la organización y la satisfacción de las necesidades personales.

---

<sup>1</sup> La inestabilidad laboral, a criterio del Elaborado por Injoque Ricle; consiste en una tensión psicológica al trabajador.

<sup>2</sup> A criterio del Elaborado por Márquez Pérez, la insatisfacción laboral genera una baja eficiencia organizacional, que produce en el personal un mal desempeño dentro de la organización.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar la rotación personal en el área administrativa de la empresa Difare, con el fin de determinar las principales causas y efectos derivados de la misma.

### **Objetivos específicos**

- Fundamentar teóricamente la rotación de personal y sus efectos dentro de la organización.
- Diagnosticar la situación actual de la rotación de personal en el área administrativa de la empresa Difare.
- Determinar las principales causas, efectos y medidas paliativas que contribuyan a disminuir la rotación de personal no deseada en la organización.

### **Justificación**

La presente investigación tiene por objeto conocer las causas por lo que se da la rotación del personal dentro de la empresa del Grupo Difare, en la actualidad es muy frecuente y esto afecta en el ambiente laboral dentro de la misma.

Con este proyecto se pretende identificar causas y efectos que originan la rotación de personal dentro del área administrativa de la institución, de manera que la organización tenga la opción de tomar medidas al respecto y evite gastos innecesarios derivados de las consecuencias de una probable alta rotación de personal.

### **Novedad o Aspecto Innovador**

Con el fin de dar un aporte al problema planteado, al término de la presente investigación se pretende contribuir con una matriz causa -efecto, de la rotación de personal, en la cual se incluyan estrategias como medidas paliativas a las causas identificadas. De manera que se convierta en una herramienta de alerta que permita evitar posibles incrementos no deseados del índice de rotación de personal dentro de la institución.

## **Importancia**

La presente investigación tiene una importancia significativa pues permite conocer las condiciones que se desarrollan dentro de la organización, las cuales son percibidas por los colaboradores y afectan el clima laboral. Ello permitirá desarrollar recomendaciones que puedan corregir dichas falencias en la empresa. Adicionalmente, esto permitirá generar una continuidad para efectos de la sociedad, repercutiendo al buen servicio.

## **Beneficios**

Entre los beneficios derivados de superar inconvenientes detectadas en la rotación del personal se obtiene:

### **Motivación y nuevos retos**

La motivación aunque no es único factor, es muy importante cuando se habla de rotación del personal, debido que intervienen los colaboradores; ya que ellos mismos se encuentran involucrados en diferentes procesos y áreas donde los incentivan a dar su mayor esfuerzo para poder destacar sobre los demás compañeros y llegar al cargo que tanto anhelan; es así que, se obtiene una competencia vigorosa en el interior de la organización donde todos quieren lograr sus objetivos.

### **Identificación de conocimientos, habilidades y aptitudes**

La rotación del personal no es necesariamente mala, todo depende de los factores y contextos en la que se genere. Así por ejemplo la rotación de puestos, permite percibir los conocimientos, aptitudes y habilidades específicas que posee una persona y ayuda a quién debe mejorar en sus habilidades, para que pueda desarrollar un mejor trabajo. Esto permite determinar las necesidades de capacitación que necesitará cada colaborador con el fin de que logren sus expectativas y los de la organización.

## **Impacto social**

Dentro de la estructura funcional del departamento de Talento Humano, existen impactos socioeconómicos y rubros que no son considerados dentro de la estructura presupuestaria, tales como gastos legales, incidencias de aprendizajes es decir donde la empresa deberá tolerar falencias que presentará el nuevo colaborador, esto a su vez generará costos adicionales.

## **Marco teórico**

### **Talento humano**

“El talento humano hace que las organizaciones sean productivas y competitivas, por lo cual se hace ineludible el compromiso del trabajador con su organización, desvirtuando cualquier conflicto que deteriore su estadía en la empresa”. (Ccollana Salazar, 2015, p. 52) El talento humano es el pilar fundamental para el funcionamiento de las empresas, los mismos que deben recibir recompensa o castigo de acuerdo al cumplimiento de las reglas propuestas para el correcto funcionamiento dentro de la entidad.

El personal también tiene castigos o sanciones que busca obtener un mejor desempeño en el ámbito disciplinario, siendo estos cumplidos de forma continua como llegar de forma puntual, obedecer indicaciones de sus superiores y demostrar eficiencia y eficacia durante la realización de las actividades encomendadas.

### **Procesos de Mantenimiento y Retención.**

Resolver los problemas de la organización representa un reto diario del cual nadie se escapa y encontrar formas de gestionar salidas de personal no deseadas y mejorar la retención de su mejor capital humano no es una excepción. Muchas empresas reconocen que tienen dificultades en retener a sus mejores talentos, porque no es solo cuestión de la coyuntura económica, sino también de las condiciones laborales internas. (Prieto Bejarano, 2013, p. 30)

Las empresas tiene la ardua tarea de identificar al personal más valioso, aquel que cumplen con los requerimientos para lograr el crecimiento a corto y largo plazo, el mismo que deberá ser retenido dentro del equipo de trabajo, pero no es una tarea fácil ya que no es el factor económico el que logra este acometido sino factores adicionales como: superación personal, crecimiento profesional, clima y ambiente laboral.

Las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes. (Urdaneta Quintero y Urdaneta Quintero, 2013, p. 675-676)

La motivación es importante debido que permite que la persona tenga una actuación y procedimiento propio dirigido y enfocado en un comportamiento positivo, es decir tienen una predisposición enfocada de forma positiva en su comportamiento, logrando mejor el cumplimiento de determinado objetivo.

La motivación es importante dentro de las organizaciones, un personal motivado se siente comprometido y sus acciones son propias y voluntarias en el cumplimiento de determinado acto. Es por eso que las organizaciones y empresas deben tener siempre motivado a su personal, siendo el talento humano el factor más importante para el crecimiento a largo plazo y lograr tener fuerza de trabajo en su visión.

Los niveles de trabajos de un personal motivado en comparación con uno desmotivado es notable debido que si no cuenta con motivación, es como una obligación en la realización de sus actividades, es decir venden sus servicios. Lo anteriormente expuesto es explicado a través de un contrato psicológico, donde el trabajador tiene un compromiso con la empresa una vez que haya ingresado a laborar y viceversa.

## **Rotación del Personal**

El término rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella, a su vez causa costos a las empresas en el reclutamiento y la capacitación.

“Se entiende por rotación de personal cuando un empleado abandona un puesto por cualquier causa y este es ocupado por otra persona que se contrata”. (Mendoza Ph. D., 2003, p. 106) Se considera que el personal se reemplaza o cambia por otro cual puede ser debido a varios factores que generan que esto ocurra, frecuentemente esto pasa debido a una insatisfacción laboral, falta de motivación dentro de la empresa donde labora, falta de oportunidades de crecimiento laboral, entre otros. Sin embargo, no siempre esas son las causas de la rotación, puede darse aspectos positivos como es la renovación de aires es decir que ayuda a la organización a generar nuevas ideas y visiones más frescas.

Independientemente del motivo en que ocurra el reemplazo o movimiento de alguno de los integrantes de una organización, esto no debe ser de forma continua, es decir que no debe ser alta la rotación del personal indeseada debido a que generaría efectos negativos en el normal cumplimiento de los procesos, además de generar incrementos de gastos por concepto de reclutamiento de nuevo personal.

### **Alta Rotación del Personal**

La salida del personal que labora en un determinado puesto, sea de forma voluntaria o despido intempestivo es perjudicial para cualquier organización, considerando que se genera un aumento de entradas de elemento humano para la realización de actividades de los procesos determinados para el funcionamiento de la empresa y en la búsqueda de una correcta operacionalización da como consecuencia la interrupción de las actividades laborales, realización del proceso de selección, reclutamiento de los postulantes y nuevos procesos de capacitación.

Sin embargo no solo el reanudar el proceso de elegir adecuadamente al personal para el puesto, sino además la interrupción de las actividades hacen que la empresa disminuya la rentabilidad de la misma. Cabe recalcar que en muchas ocasiones, las organizaciones tienden a cuidar su rotación de inventarios y minimizan la importancia del índice de rotación del personal.

La rotación del personal debe ser medido según la siguiente fórmula:

$$Tasa\ de\ rotación\ mensual = \frac{\sum\ egresos\ mensuales\ del\ personal}{Promedio\ del\ total\ de\ tamaño\ de\ la\ fuerza} \times 100$$

Existen diversas formas de medir la rotación del personal, pero la forma anterior nos permite tener un mejor análisis, el mismo que permite llevar un mejor seguimiento debido a que esta es de forma mensual logrando que la entidad tome decisiones oportunas. Mendoza Ph. D. (2003) dice:

La determinación del índice de rotación del personal y su análisis sistemático es muy importante, pues se trata de recursos críticos para cualquier empresa y que deben mantenerse en el punto más bajo posible, dependiendo del tipo de negocio. Los costos de la rotación del personal pueden determinarse siguiéndole la pista al proceso que se sigue para la contratación, mantenimiento y cesantía de un empleado. (p. 106)

El personal debe tener una rotación mínima, es decir que sea realizada pocas veces, lo que demuestra que los procesos de selección y reclutamiento son los adecuados para ingresar un nuevo empleado que ocupe la vacante de la empresa.

### **Ventajas de la rotación del personal**

De forma general se conoce que un alto índice de rotación del personal da un efecto negativo; sin embargo, si éste es de forma mínima o planificada de hecho genera ventajas, ello siempre y cuando la rotación sea el resultado de procesos aplicados de forma organizada y planificada. Por ejemplo, una reestructuración del personal no debe ser realizada sin un exhaustivo análisis de cómo será ejecutado el proceso, generar rotación a través de promociones y traslados planeadas y fortalecidas con programas de desarrollo organizacional ciertamente son positivos, además de lograr el cumplimiento de beneficiar a la empresa de la forma más óptima.

Se debe recordar que “El personal humano es el principal capital de las empresas. En él reside tanto la fuerza productiva como la innovación, la creatividad y la capacidad de mejorar continuamente los procesos internos” (Retos directivos Liderazgo empresarial, 2016). Por ello, generar rotación de personal puede traer varios beneficios a la organización, entre ellos podemos encontrar: obtener ideas innovadoras fruto del incremento del conocimiento explícito<sup>3</sup>, generado en un área y aplicado en otra, estas mentes frescas permiten como resultado la combinación de lo nuevo y lo existente.

La motivación interna y el clima laboral también pueden ser citados como beneficios derivados de la rotación de personal, sobre todo si los traslados o promociones fueron fruto de ejecución de planes de carrera a los colaboradores en los que sus competencias fueron fortalecidas -si esto hubiere sucedido adicionalmente, el fortalecimiento del contrato psicológico es una ventaja derivada del proceso en su conjunto.

### **Desventajas de la Rotación del Personal**

En el mercado laboral actual, que en muchas ocasiones trata los empleados como meros instrumentos y no como activos valiosos para la empresa, es muy importante ser consciente que la rotación de personal no solo afecta negativamente a los empleados, sino también a la organización. (Work meter Buen trabajo, 2016).

Como se había mencionado anteriormente, el talento humano es un factor importante dentro de las organizaciones; sin embargo, en ciertas ocasiones: las competencias del personal no son las adecuadas; los sistemas de mantenimiento y retención de la empresa son débiles; las personas cambian de gustos, metas y preferencias o simplemente los procesos de selección no fueron lo suficientemente sólidos como para encontrar la armonía entre los colaboradores

---

<sup>3</sup> Se identifica al conocimiento explícito como el conocimiento generado en el desarrollo de las funciones de un cargo. Es diferente del conocimiento tácito, con el cual ingresa el colaborador a la institución.

seleccionados y la filosofía institucional, lo que genera alto índice de rotación del personal causando efectos negativos.

Entre estos efectos negativos se pueden mencionar: elevados costos a la organización por las salidas que representa el personal; ineficiente relación laboral entre los empleados; imagen de la empresa en demérito; débil desarrollo de proyectos; carencia de motivación debido que no se sienten los colaboradores motivados para continuar con su trabajo de forma eficiente y subsecuente afectación a los clientes.

Cada aspecto citado afecta significativamente a la organización, debido a que, al momento de tener inestabilidad entre los empleados, ello se proyectará en la debilidad del trabajo del equipo y en sus resultados.

Por otro lado, para el departamento de talento humano el tener que realizar procesos de selección constantes no solo resta tiempo para otros procesos, sino también trae consigo un gasto de recursos a nivel organizacional debido al tiempo que requieren los constantes procesos de inducción del personal y el tiempo de adaptación que los mismos se tomarán para ejecutar a cabalidad sus funciones.

## **Tipos de la Rotación del Personal**

### **Rotación involuntaria**

Una de las causas del retiro de un empleado de la empresa es el bajo rendimiento, poco aporte de ideas para el mejoramiento del equipo del trabajo, búsqueda de ideas frescas, sin embargo lo ideal para las empresas es aplicar una rotación del personal de forma planificada para lograr el cumplimiento del objetivo de mejoramiento y contribución del personal. Los costos de rotación del personal de forma planificada generarán un costo que incidirá en el momento del proceso de reclutamiento y selección, sin embargo esto será considerado más como una inversión que tendrá efectos positivos en la organización a largo plazo.

Los reclutamientos pueden ser interno o externo, esto dependerá de las necesidades de la empresa, debido a que si esta busca mentes frescas será reclutamiento externo y a diferencia del reclutamiento interno se considera los ascensos de puestos aprovechando el conocimiento del personal sobre los procesos, debilidad y fortalezas de la empresa, este último reclutamiento aprovecha la experiencia adquirida durante el tiempo de trabajo que tiene en la empresa para optimizar el tiempo y evitar la inversión de costos, además del tiempo de entrenamiento que requeriría incorporar un nuevo personal. El Elaborado por Delgado Llamas (2017)

El costo de rotación que se establece en la presente investigación es primario, se hace referencia a las erogaciones de dinero que debe realizar la empresa para lograr ocupar la(s) vacante(s) con personal idóneo y en los mismos niveles de capacitación de la(s) persona(s) desvinculada(s) de la organización. Normalmente se recurre a la contabilidad tradicional para lograr este objetivo, pero esta tiene limitantes dado que el mayor detalle de la información es por áreas de responsabilidad y por concepto, por ejemplo: sueldos y salarios, alquileres, depreciaciones del área de recursos humanos. (p. 52)

### **Rotación Voluntaria**

La rotación de personal es debido a múltiples factores, sin embargo se analizará cuando esta es realizada de forma voluntaria, es decir cuando se presenta la renuncia de parte del empleado. Una de las causas más frecuentes es la búsqueda de crecimiento profesional y lograr obtener más experiencia en la misma rama o afines, lo que genera que apliquen a otras empresas.

Las empresas se ven afectadas cuando existen reestructuración del personal de forma imprevista, debido a que no deben retomar el proceso de selección, invertir tiempo y posterior realizar un entrenamiento al nuevo integrante del equipo de trabajo, lo implica un retraso durante el lapso de tiempo que todo esto conlleva a encontrar la persona indicada para la vacante. (...) el individuo que ha renunciado, lo ha hecho porque tuvo la intención de separarse, así lo decidió y

voluntariamente realizó lo conducente para terminar su relación laboral". (Littlewood Zimmerman, 2006, p. 97)

## **Rotación del personal en el entorno empresarial**

### **Realidad internacional**

A nivel mundial la competencia para cubrir una vacante de trabajo es mayor, pero esta no se realiza de forma improvisada, sino que está motivada por la búsqueda del crecimiento profesional, alcanzar un buen salario y horarios acorde a las necesidades personales. Es debido a estas características que el personal cada vez muestra incremento en la rotación dentro de las empresas produciendo incremento en costos, los mismos que no trabajan más de seis meses en un mismo empleo.

En la actualidad debido a las condiciones económicas y sociales es cada vez más difícil trabajar en las empresas, teniendo que cumplir con altos estándares para ser más competitivos e incluso afrontar situaciones de crisis y lograr mantenerse en el mercado, siendo la innovación de productos, creación de mejores servicios para lograr obtener fidelidad de parte de los clientes, lo que permite lograr mejor rentabilidad y crecimiento económico. Con el pasar de los años el personal demuestra que es más competitivo en el mercado, cumple con una mejor preparación académica y demuestra ser capaz de lograr realizar procesos de forma eficiente y eficaz, sin embargo entre más competitivos se vuelven estos buscan mejores oportunidades de trabajo, los mismo que deben cumplir con las necesidades del personal.

### **Realidad nacional**

Se debe tener en cuenta que todas las personas son parte de un sistema por ende la realidad nacional no puede estar aislado de las necesidades generales de la sociedad. Las empresas ecuatorianas se encuentran en la búsqueda de ser más competitivas, el crecimiento económico y el aumento en la rentabilidad han sido logrados, sin embargo cuentan con altos índices de rotación del personal, el

mismo que debido a una cultura inadecuada no valora ni cuida de este recurso valioso, haciendo que el país no cumpla con ser un país desarrollado. El talento humano no es motivado lo que causa que altos costos de procesos de selección de personal sea cada vez más realizada, disminuyendo la rentabilidad y retrasando los procesos. En el país se generan costos de hasta cincuenta mil dólares anuales por concepto de reposición de personal, otra de las causas es la inadecuada selección del mismo lo que provoca que descienda un compromiso laboral, ineficiente clima y baja remuneración.

## **Marco metodológico**

### **Diseño metodológico**

En el marco metodológico se basa en las técnicas de recolección de los datos, además del análisis de los mismos, los cuales tienen la finalidad de cuestionar la problemática del objeto de estudio. Mediante la aplicación del conjunto de técnicas se puede lograr el cumplimiento de los objetivos que definen la presente investigación.

Los métodos aplicados son: de campo la cual permite obtener los datos de en el lugar donde se origina la problemática de estudio y poder analizar los resultados obtenidos mediante los instrumentos aplicados; el método inductivo que le permite llegar a una conclusión general sobre la rotación del personal basándose en información general, para llegar a lo particular.

### **Tipo de investigación**

El tipo de investigación aplicada es cuantitativa, la misma que permite que las variables de causa-efecto sean analizadas, basada en instrumentos de investigación.

### **Técnica de investigación**

El instrumento de investigación utilizado será el cuestionario, existiendo dos tipos que son: encuesta y entrevista. Para la obtención de la información necesaria se planteará preguntas relacionadas con las variables de investigación mediante la encuesta y la observación directa. El instrumento utilizado es el cuestionario (Ver anexo 1).

## Población y muestra

El objeto de estudio es la empresa Distribuidora Farmacéutica Difare con una población de 1500 empleados a nivel nacional, para efectos del análisis se consideró los 500 empleados que participan específicamente en el área administrativa en la ciudad de Guayaquil, cumpliendo con los procesos de la empresa. Para la recolección de los datos se tomará una muestra estadística, la que será conformada por 65 encuestados.

Para obtener la muestra se utilizó la siguiente fórmula, realizando el siguiente cálculo sobre la población total:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q} = \frac{500 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,1^2(500-1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 65$$

## Análisis de datos

¿Considera que el personal es contratado en base a un proceso de selección y reclutamiento?

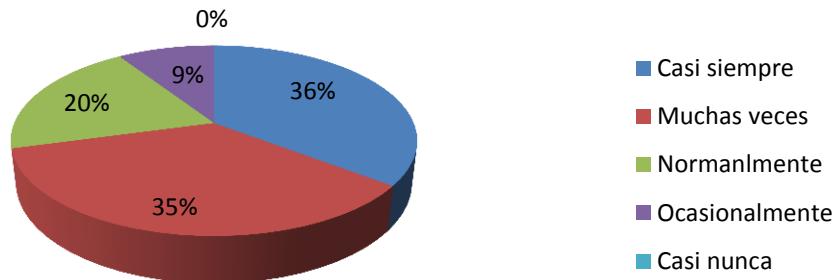
Tabla N° 1: *Proceso de selección y reclutamiento*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	23	36%
Muchas veces	23	35%
Normalmente	13	20%
Ocasionalmente	6	9%
Casi Nunca	0	0%
Total	65	100%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa Difare S.A.

Elaborado por: Miriam Loaiza

Gráfico N° 1: *Proceso de selección y reclutamiento*



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa Difare S.A.

Elaborado por: Miriam Loaiza

## Análisis

Del total de encuestados el 36% afirma que casi siempre se realiza un proceso de selección de reclutamiento, la misma que demuestra que la empresa si cuenta con un proceso para elegir un empleado para cada vacante disponible.

**¿Las renuncias realizadas dentro de la empresa han sido debido a una mejor propuesta de trabajo?**

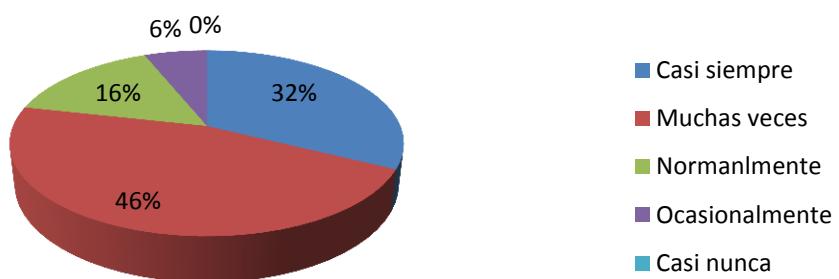
**Tabla N° 2 Motivos de renuncias**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	21	32%
Muchas veces	30	46%
Normalmente	10	15%
Ocasionalmente	4	6%
Casi Nunca	0	0%
Total	65	100%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa Difare S.A.

Elaborado por: Miriam Loaiza

**Gráfico N° 2. Motivos de renuncias**



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa Difare S.A.

Elaborado por: Miriam Loaiza

## Análisis

Del total de encuestados el 46% considera que las renuncias de ex empleados se ha debido por mejores propuesta de trabajo y oportunidades en otra empresas, varias son competidores de la empresa que es objeto de estudio.

**¿Considera que el sueldo que percibe no es conforme con su carga laboral?**

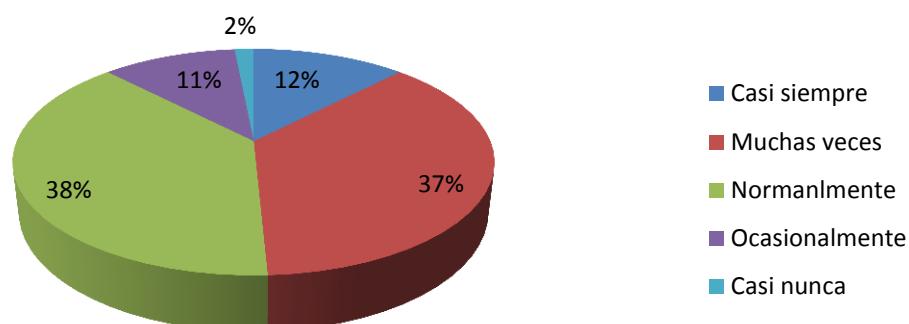
**Tabla N° 3 Sueldo percibido por el servicio prestado**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	8	12%
Muchas veces	24	37%
Normalmente	25	38%
Ocasionalmente	7	11%
Casi Nunca	1	2%
Total	65	100%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa Difare S.A.

Elaborado por: Miriam Loaiza

**Gráfico N° 3 Sueldo percibido por el servicio prestado**



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa Difare S.A.

Elaborado por: Miriam Loaiza

## Análisis

El 38% de los encuestados afirman que de acuerdo a las labores que realizan dentro de la empresa remunera normalmente bien por los servicios entregados por la misma, mientras que el 11% afirma que no es acorde el sueldo con la cantidad de trabajo que realizan.

## ¿El clima y ambiente laboral es adecuado para laborar en armonía?

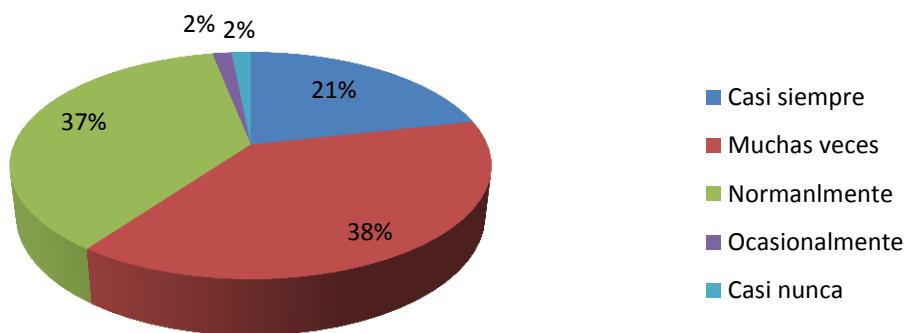
Tabla N° 4 *El clima y ambiente laboral*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	14	22%
Muchas veces	25	38%
Normalmente	24	37%
Ocasionalmente	1	2%
Casi Nunca	1	2%
Total	65	100%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa Difare S.A.

Elaborado por: Miriam Loaiza

Gráfico N° 4 *El clima y ambiente laboral*



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa Difare S.A.

Elaborado por: Miriam Loaiza

## Análisis

El 38% de los encuestados afirman que si es adecuado el clima y ambiente laboral durante sus jornadas de trabajo, lo que permite llegar a la conclusión de que si es ideal el lugar para realizar las actividades designadas.

**¿Considera que la comunicación es adecuada para las necesidades del trabajo?**

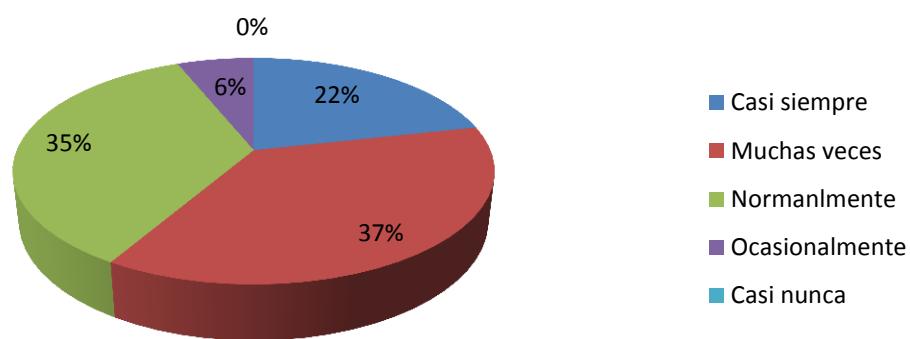
**Tabla N° 5 *La comunicación laboral***

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	14	22%
Muchas veces	24	37%
Normalmente	23	35%
Ocasionalmente	4	6%
Casi Nunca	0	0%
Total	65	100%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa Difare S.A.

Elaborado por: Miriam Loaiza

**Gráfico N° 5 *El clima y ambiente laboral***



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa Difare S.A.

Elaborado por: Miriam Loaiza

## Análisis

El 37% de los encuestados consideran que la comunicación si es la ideal para el cumplimiento de los procesos, sin embargo se pudo identificar que hay un 6% que no está de acuerdo con la forma en que se comunican dentro de la empresa.

**¿Usted ha recibido motivación personal y profesional en la empresa?**

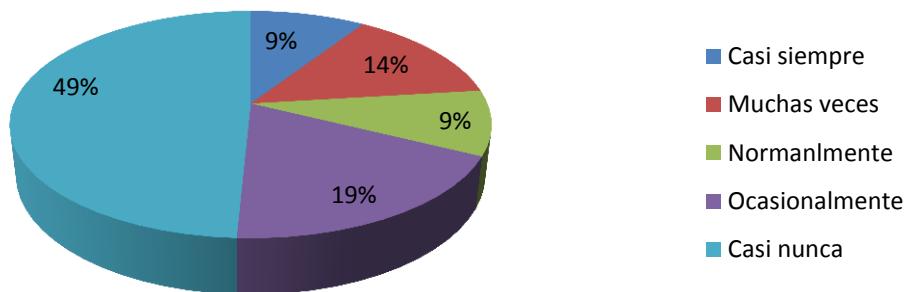
**Tabla N° 6 Motivación personal y profesional**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	6	9%
Muchas veces	9	14%
Normalmente	6	9%
Ocasionalmente	12	18%
Casi Nunca	32	49%
Total	65	100%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa Difare S.A.

Elaborado por: Miriam Loaiza

**Gráfico N° 6 Motivación personal y profesional**



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa Difare S.A.

Elaborado por: Miriam Loaiza

## Análisis

El 49% de los encuestados consideran que no se ha realizado motivaciones para los empleados, ya sea esta de tipo profesional o profesional, lo que permite identificar que no está siendo trabajado el compromiso del personal con los objetivos de la empresa.

**¿Recibe capacitaciones que le permitan tener mejor rendimiento laboral dentro de la empresa?**

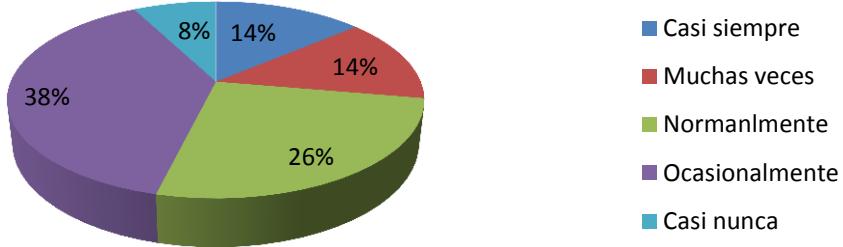
**Tabla N° 7 Capacitación para el personal**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	9	14%
Muchas veces	9	14%
Normalmente	17	26%
Ocasionalmente	25	38%
Casi Nunca	5	8%
Total	65	100%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa Difare S.A.

Elaborado por: Miriam Loaiza

**Gráfico N° 7 Capacitación para el personal**



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa Difare S.A.

Elaborado por: Miriam Loaiza

## Análisis

El 38% de los encuestados afirman recibir de forma ocasional capacitaciones para lograr un mejor rendimiento en su trabajo, lo que genera como consecuencia que los conocimiento del personal no se encuentre actualizado con nuevos conocimiento. Solo el 14% del total afirma recibir capacitación de forma profesional.

## ¿La empresa le permite tener oportunidades de crecimiento laboral?

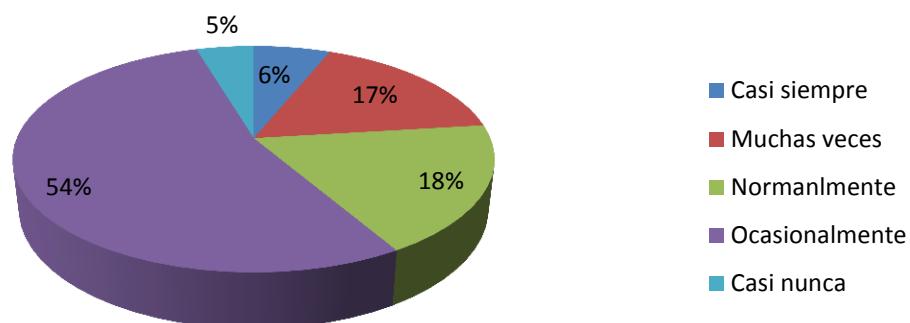
**Tabla N° 8 Oportunidad de crecimiento laboral**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	4	6%
Muchas veces	11	17%
Normalmente	12	18%
Ocasionalmente	35	54%
Casi Nunca	3	5%
Total	65	100%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa Difare S.A.

Elaborado por: Miriam Loaiza

**Gráfico N° 8 Oportunidad de crecimiento laboral**



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa Difare S.A.

Elaborado por: Miriam Loaiza

## Análisis

El 54% de los encuestados afirman que no tienen oportunidades de crecimiento laboral, lo que ha generado de sea el mayor motivo por el que deciden buscar otros puestos de trabajos, solo el 18% considera que normalmente la empresa ofrece oportunidades de obtener ascensos.

¿Cree usted que el liderazgo de su jefe inmediato es idóneo?

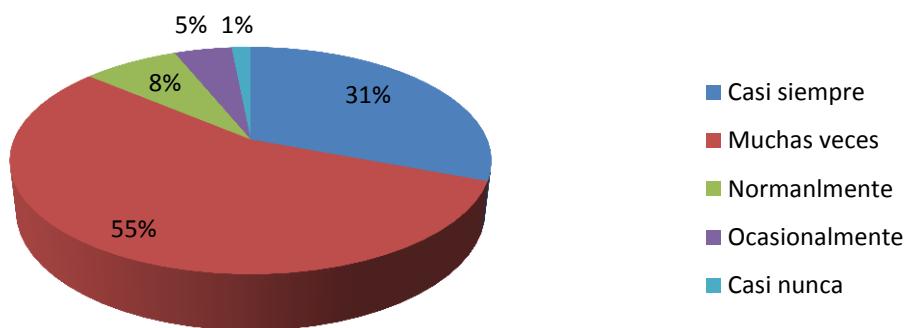
**Tabla N° 9 Liderazgo con el jefe inmediato**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	20	31%
Muchas veces	36	55%
Normalmente	5	8%
Ocasionalmente	3	5%
Casi Nunca	1	2%
Total	65	100%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa Difare S.A.

Elaborado por: Miriam Loaiza

**Gráfico N° 9 Liderazgo con el jefe inmediato**



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa Difare S.A.

Elaborado por: Miriam Loaiza

## Análisis

El 55% de los encuestados afirman que el liderazgo del jefe inmediato si es el ideal para el cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel departamental lo que permite realizar el trabajo de forma adecuada. Solo el 2% considera que esto nunca pasa con relación al liderazgo de sus jefes.

**¿Considera que la empresa le provee el material necesario para realizar su trabajo de forma eficiente?**

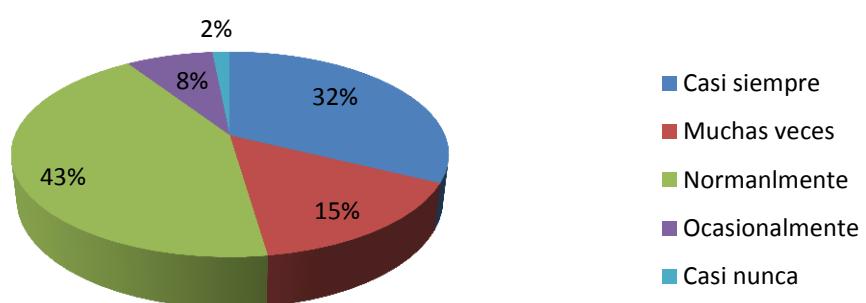
**Tabla N° 10 *Material necesario para laborar***

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	21	32%
Muchas veces	10	15%
Normalmente	28	43%
Ocasionalmente	5	8%
Casi Nunca	1	2%
Total	65	100%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa Difare S.A.

Elaborado por: Miriam Loaiza

**Gráfico N° 10 *Material necesario para laborar***



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa Difare S.A.

Elaborado por: Miriam Loaiza

## **Análisis**

El 43% afirma que la empresa le provee del material necesario para laboral y realizar sus actividades dentro de la empresa, lo que demuestra que si se encuentra el personal de los recursos para el cumplimiento de sus tareas laborales habituales.

## **Conclusiones de la investigación de mercado.**

El personal que labora en la empresa objeto de estudio, contestó en la encuesta realizada para obtener los datos adecuados para la investigación, con la finalidad de analizar las causas del alto índice de rotación del personal, mediante la tabulación se pudo identificar que las renuncias voluntarias recibidas han sido por motivos de búsqueda de mejores oportunidades de crecimiento personal y profesional, lo que ha generado que se encuentren disponibles ciertas vacantes para posteriormente realizar de nuevo el proceso de selección y reclutamiento del talento humano.

El proceso realizado frecuentemente no cumple con la contratación de personal comprometido con la empresa y que se encuentre con los conocimientos adecuados, sin embargo existen ciertas excepciones donde un empleado no pasa por el proceso de selección, demostrando que ciertas colocaciones del personal sean de dudoso cumplimiento al momento de realizar sus obligaciones y responsabilidad dentro del cargo determinado. El personal que labora en la empresa Difare S.A sucursal Guayaquil si cuenta con los materiales necesarios para su jornada laboral, además de tener un buen líder y jefe inmediato que permite tener un clima y ambiente laboral adecuado.

Pero se pudo identificar que el personal no cuenta con motivación profesional y personal, consecuentemente no existe un compromiso con la empresa para el cumplimiento de metas propuestas como organización, lo que hace que estos no ejecuten sus actividades de forma comprometida y voluntaria, aportando completamente al crecimiento de la misma.

## Propuesta

Con el fin de disminuir los índices de rotación se considera que la empresa Distribuidora Farmacéutica Difare, debería:

- Fortalecer el conocimiento y dominio del personal en sus funciones. Para ello se propone realizar evaluaciones de desempeño cada 6 meses y efectuar planes de mejora individual; y así, detectar el nivel de competencias de cada empleado, con el fin de que el empleado genere una mejor productividad. Esta mejora, tendría un costo semestral aproximado de \$12,00 por cada empleado administrativo.

Así también, es conveniente generar procesos pertinentes de detección de necesidades de capacitación, que no solo contemplen los resultados de las evaluaciones de desempeño sino otras fuentes adicionales como encuestas directas a colaboradores y jefes inmediatos; para la implementación de capacitaciones mensuales a los empleados administrativos, con un costo promedio de \$250,00 por capacitación, además de la coordinación de capacitación sin costo utilizando el recurso especializado interno. Con el fin de que el empleado se sienta a gusto dentro de la empresa, aumentando sus conocimientos y habilidades de forma que puedan actualizarse de acuerdo a las tecnologías o avances que se dan por las nuevas reformas, creando una gran variedad de oportunidades de aprendizaje.

- Fomentar el trabajo en equipo, teniendo claro cuál es el propósito fundamental del mismo, la meta por la cual se encuentran laborando unidos, de este modo será más fácil que todos vayan en sintonía. Las opciones propuestas para generar mayor trabajo en equipo son: compartir un objetivo en común, desarrollar una visión que refleje el objetivo por medio de expectativas específicas de comportamiento para el equipo y fortalecer las habilidades de comunicación.

- Finalmente, poder crear sistemas de ascensos por experiencia más que por antigüedad en la organización; así, el personal podrá obtener un crecimiento profesional y dará lo mejor de sí para realizar correctamente sus funciones, ya que se encontrará motivado por los incentivos no solo económicos que ofrecerá la organización sino por los méritos de cada persona, implementando un estudio de plan de carrera de forma que así promueva el crecimiento profesional.

## Conclusiones

La investigación realizada permitió identificar el fundamento teórico que sustenta que la rotación del personal tiene tanto aspectos positivos como negativos. Por otro lado, en el entorno actual, los colaboradores son más exigentes con sus expectativas sobre las organizaciones y estas son cada vez más conscientes que el empleado es el recurso primordial dentro de la empresa, por eso, se debe mantener al empleado motivado, con capacitaciones periódicas, brindando reconocimientos no solo económicos sino también de crecimiento profesional para ellos.

Mediante el análisis de resultados derivados de la investigación, se pudo observar que el 49% del personal no se encuentra motivado para ejercer correctamente sus funciones dentro de la organización, debido que esperan ser reconocidos por sus esfuerzos y a su vez recompensados por su productividad; adicionalmente el 46% del personal considera que las renuncias que han existido dentro de la organización han sido por una mejor propuesta laboral donde la empresa se encuentra trabajando en dicha falencia para poder retener al personal. Finalmente en la encuesta, el 36% del personal afirma que la empresa si cuenta con un proceso de selección y reclutamiento idóneo para la elección de empleados de vacantes disponibles.

Se conoce que la rotación del personal genera costos por retiros o reemplazos, pero también representa costos en relaciones personales e imagen de la organización; para ello, es considerable fomentar el desarrollo de nuevas competencias en el capital humano alcanzando el logro de objetivos propuestos, finalmente, retener a los empleados debido que son la clave dentro de la organización para obtener una mejor productividad.

Finalmente, se pudo identificar las causas y efectos que genera la rotación del personal, por el cual se planteó una propuesta que ayuda a disminuir los índices de rotación; además, resulta esencial cuidar la imagen de la compañía, porque de esto depende el interés de cualquier persona a pertenecer a su equipo de trabajo y que se apasione por lo que hace.

## **Recomendaciones**

Al concluir con el estudio realizado acerca de la rotación del personal en la empresa Distribuidora Farmacéutica Difare de la ciudad de Guayaquil, se recomienda lo siguiente:

Evaluar constantemente al personal mediante un proceso de entrevista de salida para conocer si se siente a gusto y motivado en la empresa, para así poder analizar por qué el personal dura poco tiempo y poder mejorar dicha falencia; y para las personas que permanezcan dentro de la organización brindar capacitaciones cada 6 meses, que partan de procesos adecuados de detección de necesidades de capacitación. Esto ayudará a fomentar de manera continua el trabajo en equipo, por medio de los sistemas de capacitación de mayor experiencia hacia menor experiencia para que compartan argumentos, comentarios, etc.

Otra acción es dar oportunidad de crecimiento laboral a los empleados, aquellos que se encuentren plenamente capacitados y motivados, deberán estar constantemente actualizados con las últimas reformas, capacitándose, para así estar aptos para poder ejercer otro cargo, por medio de la implementación de planes de sucesión o reemplazo; esto ayudará a estimular y reconocer verbal y económicamente los logros obtenidos por parte de los empleados, creando un sistema de equidad de trato con el fin de discriminaciones.

## Bibliografía

Ccollana Salazar, Y. (2015). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres*, 50-59.

Chiavenato, I. (2000). *Rotacion del personal*.

Chiavenato, I. (2007). *Rotacion del personal*. Sao Pablo.

Delgado Llamas, S. (2017). Impoacto del clima organizacional en la rotación del personal: evidencia en sector desarrollo de software. *Revista Internacional administración y finanzas*, 49-61.

Littlewood Zimmerman, H. F. (2006). Antecedentes de la rotación voluntario de personal. *Investigación administrativa*, 97.

Mendoza Ph. D., R. (2003). ¿Sabe cuenato le cuesta la rotación de personal? *Escuela de administración de negocios N° 48*, 104-109.

Prieto Bejarano, P. G. (2013). *Tesis de grado: Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Medellín: Universidad de Medellín.

Retos directivos Liderazgo empresarial. (2016). *Blog Retos directivos*. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/rotacion-laboral-que-ventajas-tiene/>

Urdaneta Quintero, O. R., & Urdaneta Quintero, M. d. (2013). Evaluación del desempeño y motivación del personal en los Institutos de Investigaciones de Salud. *Revista de Ciencias Sociales*, 672-682.

Work meter Buen trabajo. (19 de julio de 2016). *El blog de Workmeter*. Obtenido de <https://es.workmeter.com/blog/desventajas-de-la-rotacion-de-personal>

## Anexos

## Anexo 1: Modelo de encuesta

<b>Género</b>	M	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
<b>Profesi ón</b>				

Nº	Pregunta	Casi siempre	muchas veces	normalmente	ocasionalmente	casi nunca
1	¿Considera que el personal es contratado en base a un proceso de selección y reclutamiento?					
2	¿Las renuncias realizadas dentro de la empresa han sido debido a una mejor propuesta de trabajo?					
3	¿Considera que el sueldo que percibe no es conforme con su carga laboral?					
4	¿El clima y ambiente laboral es adecuado para laborar en armonía?					
5	¿Considera que la comunicación es adecuada para las necesidades del trabajo?					
6	¿Usted ha recibido motivación personal y profesional en la empresa?					
7	¿Recibe capacitaciones que le permitan tener mejor rendimiento laboral dentro de la empresa?					
8	¿La empresa le permite tener oportunidades de crecimiento laboral?					
9	¿Cree usted que el liderazgo de su jefe inmediato es idóneo?					
10	¿Considera que la empresa le provee el material necesario para realizar su trabajo de forma eficiente?					

## Anexo 2: Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Talento Humano comprometido a través de sus incentivos.	Demanda constante al mercado, sobre los productos o servicios que ofrece la organización.
Personal administrativo con experiencia.	Posicionamiento en otros mercados.
Infraestructura de punta.	
Políticas institucionales definidas.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de planes de desarrollo institucionales.	Modificación de leyes laborales.
Mantenimiento y retención débil.	Sólido crecimiento de la competencia.
Pocas oportunidades de crecimiento laboral.	Fuga de información de la empresa a la competencia.
Altos criterios de evaluación de desempeño.	La competencia se lleva talentos de la organización.
Mayor número de acciones correctivas por sobre las preventivos en función de capacitación del personal.	

### Anexo 3: Estrategias FO, FA, DO, DA

	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
OPORTUNIDADES - O	<p><b>FO:</b> Teniendo como referencia una infraestructura de punta podemos expandirnos hacia otros mercados; así aumentar al personal capacitándolo y podrá adquirir más experiencia, para obtener una mejor productividad dentro de la organización.+</p>	<p><b>DO:</b> Con las capacitaciones periódicas que se ofrece al personal, se puede realizar evaluaciones de desempeño para mejorar alguna falencia del empleado en caso que existiere, caso contrario seguir preparándolos para ejercer correctamente sus funciones.</p>
AMENAZAS - A	<p><b>FA:</b> Teniendo un equipo de trabajo con aptitudes, empeño y habilidades podemos minimizar la competencia laboral que es uno de los factores con más riesgo.</p>	<p><b>DA:</b> Reconocer al personal preparado para ofrecer nuevos retos para aumentar el crecimiento personal y laboral, para así minimizar a que la competencia no se lleve los talentos de la organización.</p>
	<p>Aumentar capacitaciones para así mantener al personal motivado y pueda ser productivo en la organización.</p>	