



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ÉNFASIS GESTIÓN EMPRESARIAL**

TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR
EL GRADO DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ÉNFASIS
GESTIÓN EMPRESARIAL

AUTOR:
DIGNA BRIGGIT CORONEL FRANCO

TUTOR:
MGS. MÓNICA ARMIJOS

**“ANÁLISIS EN LA ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL Y
SU IMPACTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO,
PERÍODO 2015-2017, CASO HOTEL PALACE DE LA
CIUDAD DE GUAYAQUIL.”**

GUAYAQUIL, OCTUBRE 2018

Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS_CORONELFRANCO_DIGNABRIGGIT1.docx (D43885423)

Submitted: 11/12/2018 5:43:00 PM

Submitted By: briggitcoronel@gmail.com Significance: 3 %

Sources included in the report:

Marco Conceptual Proyecto Mariana Ornelas.docx (D41367159)

TESIS KARMITA 18.03.2015.docx (D13716502)

<http://repositori.uvic.cat/handle/10854/4416>

Instances where selected sources appear:

11


Mas. Mónica Armijos Santos

TUTOR



Certificación de Revisión FINAL

QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:

“Análisis en la alta rotación de personal y su impacto administrativo financiero, período 2015-2017, caso Hotel Palace de la ciudad de 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 AUTORIZA A: CORONEL FRANCO DIGNA BRIGGIT

QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Samborondón, 12-noviembre-2018


Msc. Mónica Armijos Santos
TUTOR

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme llegar a esta etapa de mi vida. A mis padres por haberme proporcionado buena educación y lecciones de vida; por haberme enseñado que con esfuerzo, trabajo y constancia todo se consigue.

A mi tutora de trabajo de titulación porque con la ayuda y conocimientos hicieron posible que finalice mi proyecto.

A todos mis profesores, compañeros, amigos y todas las personas que conocí en Ecotec por los grandes momentos compartidos, porque en cada experiencia vivida aprendí a ver la vida de una forma diferente y confiar en mis decisiones.

DEDICATORIA

En algún momento de la vida todos empezamos a tener pensamientos de cómo alcanzar nuestras metas, mientras te encuentras en cada paso tienes a lado tuyo personas con las que compartes momentos haciendo que te acerques cada vez hacia lo que deseas es por eso que dedico este trabajo a todas esas personas que a pesar de todo confían en mí.

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo principal demostrar como la rotación del personal incide administrativa y financieramente en el Hotel Palace de la ciudad de Guayaquil.

Actualmente, el índice de rotación en la empresa ha aumentado considerablemente debido a muchos factores influyentes que se detectaron, entre ellos: falta de incentivos, horarios, falta de reconocimiento, falta de capacitaciones, la forma de dar órdenes de los jefes de área a los empleados, entre otros, llegando a un índice del 41.95% en el año 2017, que en relación a años anteriores es un valor muy elevado.

Esta investigación se la desarrolló con la finalidad de conocer las causas de las salidas del personal y proponer una solución a esta problemática. Los recursos que se utilizaron para identificar los factores que provocaron la rotación del personal fueron encuestas dirigidas al personal operativo y una entrevista al Gerente de Recursos Humanos.

Para la realización del estudio, se tomó en cuenta los cargos en los que mayor rotación ha existido por ende la cantidad de personas entrevistadas fue de 34 personas, quienes pertenecen a los siguientes cargos: Coordinadores de ventas, camareras, ayudantes de cocina, saloneros.

Por lo anteriormente, se propuso un plan de mejora en donde hace énfasis a los aspectos que tienen problemática actualmente con el objetivo de minimizar la rotación de personal del Hotel Palace de la ciudad de Guayaquil.

Además, para un análisis bien detallado se formuló unas preguntas para una entrevista de salida. Así conocer la razón por la que la persona se va y si se trata de un aspecto interno que está fallando.

ÍNDICE GENERAL

Urkund Analysis Result	1
Certificación de Revisión FINAL.....	2
INTRODUCCIÓN	7
1.1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.1.2 Formulación del problema	8
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.2.1 Objetivo General	8
1.2.2 Objetivos Específicos	8
1.3 JUSTIFICACIÓN	9
1.3.1 Justificación Teórica.....	9
1.3.2 Justificación Metodológica	9
1.3.3 Justificación Práctica.....	9
1.4 ALCANCE O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.5 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.5.1 Marco Teórico	11
1.6 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	29
1.7 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	30
ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA.....	31
2.1 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	33
CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES	63

TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de Variables	30
Tabla 2: Índice de Rotación de Personal 2015	31
Tabla 3: Índice de Rotación de Personal 2016	31
Tabla 4: Índice de Rotación de Personal 2017	32
Tabla 5: Número de personas por cargo	33
Tabla 6: Estado de Resultados de los años 2017-2016-2015	46
Tabla 7: Costos de exámenes médicos por Departamento	47

INTRODUCCIÓN

Se ha escogido este tema debido a que el autor trabaja en el Hotel Palace de la ciudad de Guayaquil y ha observado que existe una alta rotación de personal operativo por la cual se ha venido preguntando cuales son las razones de la misma y qué se puede hacer para disminuir ésta siendo un problema importante en la organización.

Hoy en día, uno de los grandes problemas que afecta a muchas empresas es la rotación de personal en especial a las que se dedican a la presentación de servicios, ya que del recurso humano depende que sean de éxito debido a que su trato con el cliente es directo. Adicionalmente, el mercado laboral está en constante movimiento, ya sea por iniciativa de los trabajadores, en el caso de las renunciaciones voluntarias o por decisión de la organización, en el caso de los despidos.

Desde el punto de vista de las organizaciones el tener un alto porcentaje de rotación de personal desde la contratación de la persona, entrenamiento, capacitación constante que se debe proporcionar al empleado para que realice mejor su trabajo, así también, el desgaste de materiales y equipos que se utilizan para el desarrollo de los mismos causan cuantiosos costos en éstos procesos, ya que al retirarse un empleado del trabajo afecta directamente a la empresa, debido a que ése costo se convierte en gasto.

Cuando surge este tipo de problema, sobre estabilidad laboral en una organización también afecta el desempeño de la empresa y por eso a través de entrevistas y encuestas se busca analizar los principales factores que originan el alto nivel de rotación de personal.

El presente trabajo se va a desarrollar en las instalaciones del Hotel Palace donde laboran aproximadamente 80 empleados, en la que informan, que en los últimos 3 años su rotación de personal operativo ha sido alta.

1.1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.2 Formulación del problema

¿Cómo la Alta Rotación de Personal ha incidido administrativa y financieramente en el Hotel Palace de la ciudad de Guayaquil?

Se quiere saber el efecto administrativo financiero con respecto a la alta rotación en los 3 últimos años. Porque a partir del año 2015 empezó a subir la rotación de personal operativo drásticamente en el Hotel. Se ha notado que si ha afectado a ciertas situaciones internas del Hotel.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Evaluar las incidencias de la alta rotación de personal en los procesos administrativos y financieros del Hotel Palace de la ciudad de Guayaquil.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Sistematizar marco teórico relacionado con el Impacto administrativo financiero en la alta rotación de personal.
2. Diagnosticar el Impacto administrativo financiero en la alta rotación de personal del Hotel Palace de la ciudad de Guayaquil.
3. Proponer un plan de mejora con el fin de disminuir la alta rotación de personal del Hotel Palace de la ciudad de Guayaquil.

1.3 JUSTIFICACIÓN

1.3.1 Justificación Teórica

El autor en la presente investigación sobre la alta rotación de personal y su impacto administrativo financiero, caso Hotel Palace de la ciudad de Guayaquil, se interesa en tomar referencias de diferentes ramas y herramientas como: administración de empresas, investigación de mercado, presupuesto, finanzas, Recursos Humanos, para así identificar las causas de la problemática y a la vez contribuir al mejoramiento de la empresa, encaminándose al beneficio común.

1.3.2 Justificación Metodológica

Para lograr el cumplimiento de los objetivos se emplean instrumentos de investigación cualitativos y cuantitativos. Tales como la observación, entrevistas y encuestas para conocer de manera más profunda el objeto de estudio, como la situación actual del personal operativo del Hotel Palace. Además, saber comportamientos específicos, las actitudes, aptitudes, capacidades, actividades, procesos, personas y responsabilidades, recolectando diferentes datos e identificando aspectos importantes, los cuales incidirán en el desarrollo de la presente investigación.

1.3.3 Justificación Práctica

Lo principal de esta investigación es acrecentar el conocimiento del autor para descubrir las causas que provocan la elevada rotación de personal operativo con el fin de encontrar estrategias efectivas para disminuirla.

En este estudio se espera obtener cierta información por parte de los empleados internos del Hotel Palace de la ciudad de Guayaquil para prever la mala toma de decisiones tanto administrativa, financiera y así contribuir con la Organización.

1.4 ALCANCE O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Los métodos que se seguirán para obtener los resultados deseados en la investigación son los siguientes:

1. **Descriptivo:** Son aquellos que estudian situaciones que generalmente ocurren en condiciones naturales, más que aquellos que se basan en situaciones experimentales, son diseñados para describir la distribución de variables. Para obtener los resultados deseados es importante utilizar diferentes conceptos técnicos; administrativos y financieros. Ej.: Costos, alta rotación de Personal, Satisfacción, Motivación, Clima Organizacional, etc.
2. **Correlacionar:** Se obtendrá una relación sistemática haciendo énfasis en el plan de mejora que se implementará tanto administrativamente como financieramente; en costos, en nivel de Clima Organizacional.
3. **Explicativo:** Se diagnosticará las diferentes causas como un mal clima laboral, la falta de crecimiento personal y profesional, salario poco justo, proceso de selección inadecuado, alto índice de ausentismo por embarazo, enfermedad ocupacional, alta ocupación, etc.

1.5 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Marco Teórico

Rotación de Personal y sus definiciones

El concepto de rotación de personal ha llamado la atención desde hace más de tres décadas y son varias las investigaciones que han desarrollado modelos sobre el proceso de la rotación. Uno de los primeros conceptos de rotación fue llevado a cabo por Mobley (1977). Su modelo se enfocó en varias facetas:

La primera hace referencia a las variables que relacionan a las actitudes de trabajo con la rotación; esto es, las actitudes de trabajo tienen relación con la intención de renuncia y, de manera indirecta, con la renuncia en sí, proponiendo particularmente que los pasos intermedios son parte de una secuencia que va de la satisfacción laboral hasta la renuncia. Además, las intenciones de búsqueda de trabajo y renuncia son la consecuencia de la evaluación comparativa que realiza el individuo sobre su trabajo y otra alternativa de empleo.

Un segundo modelo propuesto por Griffeth, Hand, y Meglino (1979) identifica otras variables que aportan a la rotación. A diferencia del primer modelo, éste toma en cuenta variables relacionadas con el trabajo y variables no relacionadas con el trabajo que pueden contribuir a la decisión de renuncia. En otras palabras, considera un rango más amplio de factores. Por ejemplo, la intención de búsqueda de empleo y la renuncia están influidas por la satisfacción con los beneficios e incentivos obtenidos del puesto actual, las expectativas que cada persona tiene en cuanto al desarrollo profesional y consideraciones familiares.

Un tercer modelo analizado en el presente trabajo es el propuesto por Price y Mueller (1981), quienes consideran a la rotación como un proceso que se fundamenta en cinco antecedentes de la satisfacción en el trabajo (paga,

integración, comunicación instrumental, comunicación formal y centralización) y que resulta del balance entre la satisfacción e insatisfacción de dichos antecedentes. Esta conceptualización es estable con las revisiones de Mobley al igual que March y Simon, Price y Mueller consideran la interacción entre el nivel de satisfacción y la disponibilidad de empleos en otras organizaciones. La proporción de renuncias voluntarias es mayor en el caso de empleados insatisfechos con buenas oportunidades de empleo. De acuerdo al modelo, es menor la probabilidad de renuncia en el caso de pocas oportunidades de empleo, aparte del nivel de satisfacción.

La etapa final del modelo es la decisión de subsistir en la organización o renunciar a la misma.

Un cuarto modelo abordado en este estudio para el análisis de la rotación fue desarrollado por Mowday, Porter y Steers (1982). Los autores fueron influidos por March y Simon, Vroom (1964), Porter y Steers (1973) y Mowday. Presentan un modelo de rotación de personal dividido en 13 pasos:

El modelo inicia con las características individuales

1.-, Como son la ocupación, educación, edad, antigüedad, responsabilidades familiares, nivel de ingresos familiares, ética de trabajo, experiencia laboral y personalidad, que comprueban en parte las expectativas del empleado sobre el trabajo.

2.- Las alternativas de trabajo.

3.- A las que puede acceder el empleado. Por ejemplo, la educación y experiencia del colaborador pueden generar expectativas sobre qué puesto y sueldo debe recibir al contratarse. Por otro lado, entre más alternativas tenga el empleado, más demandante y crítico será al evaluar su puesto actual y las oportunidades de empleo.

4.- Sobre la organización y el puesto al momento de la contratación y tiempo después. La entrevista de trabajo permite al individuo a la toma de decisiones y al establecimiento de expectativas. Las expectativas que tiene el empleado al inicio de una nueva relación laboral pueden involucrar creencias. Acerca de la naturaleza del puesto o cargo, se da recompensas por rendimiento satisfactorio, y por el tipo de relaciones interpersonales. Dependiendo del cumplimiento de las expectativas, las características y experiencias organizacionales.

5.- El nivel de desempeño.

6.- El individuo crea respuestas afectivas hacia el trabajo.

7.- Por ejemplo, el individuo experimentará insatisfacción si las expectativas no son cumplidas y satisfacción si son cumplidas. Resulta necesario ser claro en las características y experiencias organizacionales que se refieren a la política de sueldos y promociones, las responsabilidades del puesto, las relaciones con compañeros de trabajo, el estilo de supervisión, la estructura organizacional, la oportunidad de participar en la toma de decisiones, la ubicación geográfica, así como las metas y valores organizacionales. Por otro lado, un bajo nivel de desempeño genera actitudes negativas, ansiedad y frustración; mientras que un alto nivel de desempeño se manifiesta en satisfacción en el trabajo.

La siguiente parte del modelo explica la relación entre las actitudes hacia el trabajo (respuestas afectivas) y la intención por permanecer o renunciar de la organización.

8.- Establece que la intención de permanencia depende de la respuesta afectiva hacia el trabajo e influencias no laborales.

Por lo tanto, el modelo predice que un bajo nivel de satisfacción en el trabajo conlleva a la intención de permanencia, de la misma manera que lo hacen factores no laborales, como las demandas familiares. Sin embargo, una actitud negativa no siempre termina en la intención de permanencia o en la renuncia, Apoyo

organizacional, compromiso organizacional, búsqueda de empleo, intención de permanencia y rotación voluntaria de personal.

La rotación de personal según Chiavenato (2011) se define como “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, en otras palabras, se lo puede explicar cómo el volumen de personas que ingresan a la empresa y las que salen de ella”.

“En toda empresa se espera un cierto grado de rotación, con lo cual se logra mantener a los empleados idóneos para cargos afines y también se logra la posibilidad de obtener nuevos trabajadores que posean las competencias necesarias para los puestos en cuestión, aunque este fenómeno es generalmente rechazado por los mandos de las organizaciones, ya que a este se asocian grandes costos por desvinculación, contratación e inducción de los nuevos trabajadores, además de la menor eficiencia que se da en las personas que trabajan con un reemplazante y el tratar de retener a los clientes” (GOLEMAN,1999).

“Los principales inconvenientes que presenta el fenómeno de la rotación de personal son los costos que conlleva a la empresa, por trámites de selección, capacitación y la escasa eficiencia de los nuevos trabajadores” (REYES PONCE, 2002).

Cálculo del Índice de Rotación de Personal

El flujo de entrada y salida de personal se denomina rotación de personal o turnover. En toda organización saludable debe de existir una pequeña rotación.

La rotación del personal puede estar destinada a inflar el sistema de nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para acrecentar resultados, o para desocupar el sistema (mayores salidas que entradas), reduciendo resultados.

A veces la rotación se escapa al control de la organización cuando los volúmenes de retiros efectuados por decisiones de empleados aumentan notablemente, en estos casos resulta esencial establecer los motivos o causas para que la organización pueda actuar sobre ellos.

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

A: admisión de personal

D: desvinculación de personal

PE: promedio efectivo

Expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al número promedio de empleados.

- Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas Índice de rotación del personal: $\frac{Dx100}{PE}$
- Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal solo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados. Índice de rotación del personal:

$$\frac{Dx100}{\left(\frac{N1+N2+N3+\dots+Nn}{a} \right)}$$

a= número de meses del período N1 + N2 + ...+

Nn= sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes.

Un índice de rotación de personal igual a cero no ocurre en la práctica ni sería conocimiento, pues indicaría un estado de parálisis total de la organización.

Por otra parte, tampoco sería conveniente un índice muy elevado, ya que implicaría un estado de fluidez que no podría fijar ni asimilar los recursos humanos.

El índice de rotación ideal sería el que permitiera a la organización retener a su personal de buen rendimiento, reemplazando a los empleados que necesitan en su desempeño distorsiones difíciles de corregir. Lo importante es la estabilidad del sistema mediante constantes autorregulaciones y correcciones de las distorsiones.

- Cuando se trata de evaluar la rotación del personal por departamento sección.

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

R= recepción de personal por transferencia a otros subsistemas

T= transferencia de personal hacia otro subsistema

Tipos de Rotación de Personal

Según Robbins (2005), “existen dos tipos de rotación de personal: La Interna (se produce cuando un empleado es transferido a un nuevo puesto o departamento de trabajo) y la rotación externa (consecuencia de ruptura laboral con la organización)”.

Determinación de las Causas de la Rotación de Personal

Por su parte Chiavenato (2011), dice que “la empresa es eficiente a medida que alcanza los objetivos con un mínimo ideal sería crear una retroalimentación capaz de almacenar, procesar y recuperar las informaciones sobre el funcionamiento de la misma, que permita diagnosticar las correcciones y los ajustes necesarios y evaluar la efectividad de los cambios y ajustes para mejorar el desempeño de la empresa”.

Asimismo, Sherman (1994), indica que “para determinar por qué se van los empleados, muchas empresas llevan a cabo entrevistas de salida durante la última

semana de empleo. Las principales causas son: Relaciones con los supervisores, injusticia en las revisiones de evaluación de desempeño, y clima organizacional”.

Dentro de los fenómenos externos, se pueden citar la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado, etc.

Además Mondy (2005), afirma que “las causas de retiro de personal pueden ser de cierto modo previsible tales como: renuncias, muerte, servicio militar, etc.; otro grupo de bajas son las que pueden venir de forma imprevisible, pero de las que se puede adquirir una media estadística de años anteriores; estas puede ser: enfermedades largas, pérdida de facultades físicas, faltas profesionales o disciplinarias y el despido o abandono voluntario de los empleados mejor pagados o que no se adaptan a la empresa”.

Según Robbins (2005), dentro de las causas internas que se dan en la organización, se pueden mencionar las siguientes:

- La política salarial de la organización.
- La política de beneficios de la organización.
- El tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
- Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la Empresa.
- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la Organización.
- Las condiciones físicas ambientales de trabajo ofrecidas por la empresa.
- La moral del personal interno.
- La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización.
- La política de reclutamiento y selección de RRHH Los criterios y programas de entrenamiento de RRHH.
- La política disciplinaria desarrollada por la organización.
- Los criterios de evaluación del desempeño.

- Los grados de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización.

Es a través de la investigación de tales fenómenos y de la información obtenida por medio de las entrevistas de desvinculación, que la organización debe diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan las salidas de personal.

Cuando una organización desarrolla una política inapropiada de recursos humanos, provoca una mala actitud del personal que causa que la persona se retire de la empresa. Uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos es la permanencia en la organización y la participación efectiva del personal.

Así mismo Chiavenato (2011), expresa que “algunas empresas utilizan la entrevista de desvinculación como el medio principal de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la misma. Suele ser el principal medio para determinar las causas de la rotación de personal. Algunas aplican este tipo de entrevista solamente a aquellos empleados que solicitan por iniciativa su retiro de la organización”.

Otras, la aplican indiferentemente a todos los empleados que renuncian, tanto a aquellos que presentan su renuncia, como aquellos que son desvinculados por motivos propios de la organización, la última es la mejor alternativa debido a que permite desarrollar una estadística completa sobre las causas de rotación.

En líneas generales, la entrevista de desvinculación trata de darle cobertura principalmente a los siguientes aspectos:

- Verificación del motivo básico de desvinculación (por iniciativa de la empresa o del empleado) sobre:
 - La empresa
 - El cargo que ocupa en la organización
 - El jefe inmediato
 - El horario de trabajo

- Las condiciones físicas ambientales dentro de las cuales desarrolla su trabajo
- Los beneficios sociales concedidos por la organización
- Su salario
- Las relaciones humanas existentes en su sección
- Las oportunidades de progreso que sintió dentro de la organización
- Las oportunidades que encuentra en el mercado de trabajo

Al lado de esos aspectos obtenidos mediante la entrevista, otros datos básicos también son necesarias para la determinación de las causas de rotación de personal.

Generalmente, en la entrevista, la información obtenida se refiere a aquellos aspectos que están bajo control de los colaboradores o son claramente distinguidas por ellos.

Los datos obtenidos en las entrevistas pueden ser tabulados por sección, departamento, división o por cargo, para la mejor localización de los problemas existentes.

El nivel de detalle de los informes puede tener una variación significativa.

Por consiguiente, Chiavenato, dice que “existen ciertos aspectos que escapan totalmente a la percepción y al control de los empleados y que deben ser recogidos dentro de la organización, a partir de registros que se mantienen por el sistema de recursos humanos de la organización”.

Estos datos son los siguientes:

- Motivo real por la que el empleado abandona su trabajo.
- Salario, actitudes del empleado con relación a su empleo anterior.
- Registrar los cambios que recomienda el empleado.
- Toda esta información debe tabularse, con miras a que en determinado período (mes, semestre o año) se tenga una frecuencia de su ocurrencia.

Robbins (2005), señala que las entrevistas de salida que se realizan durante un periodo de tiempo y se llevan a cabo de forma correcta ofrecen información valiosa sobre los motivos de las renuncias de los empleados. Por lo general se identifican patrones que arrojan los puntos débiles en el sistema de administración de recursos humanos de la organización. El conocimiento de esto permite llevar medidas correctivas. Además, la entrevista de salida ayuda a identificar necesidades de capacitación y desarrollo, diseñar una planificación estratégica e identificar las áreas donde se requieren cambios.

Determinación del Costo de la Rotación de Personal

Chiavenato expresa que la rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios.

Entre los costos primarios se pueden mencionar los siguientes:

Retiro de cada empleado y su sustitución. Estos incluyen:

- Reclutamiento y selección.
- Por procesar la solicitud de empleo.
- Mantener a la sección de reclutamiento y selección.
- Gastos por la publicación de anuncios de reclutamiento en prensa.
- En pruebas de selección y evaluaciones de los candidatos.
- Costo en registro y documentación del candidato Ingreso del candidato.
- Costo de desvinculación del empleado.

En conclusión, los costos primarios constituyen la suma del costo de admisión más el costo de desvinculación.

Por otro lado, entre los costos secundarios se pueden mencionar los siguientes:

- Efectos sobre el empleado que tiene que hacer el trabajo del ex empleado o cesante.

- Baja producción del nuevo colaborador debido al periodo de ambientación.
- Inseguridad y su interferencia en el trabajo de los compañeros.
- Efectos en la actitud de los empleados.
- Costo extra laboral.
- Costo extra operacional.

Por último, los costos terciarios de la rotación se asocian con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo.

En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son solo estimables:

- **Costo de inversión extra:** Aumento proporcional en las tasas de seguros, mantenimiento y reparación con respecto al volumen de la producción (reducido ante las vacantes o a los recién ingresados); aumento de salarios pagados a los nuevos empleados y ajustes al resto.
- **Pérdidas en los negocios:** Se reflejan en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionadas por la falta de calidad de los productos o servicios prestados.

Por otro lado, Sherman (2004), dice que “en lo que respecta a los costos de la rotación de personal, la sustitución de un trabajador puede consumir mucho tiempo y dinero. Los costos pueden ser en tres sentidos: los de separación para el empleado, de adquisición y de entrenamiento para el nuevo colaborador”.

Además, Chiavenato, dice que “entre más altos son los costos de una tasa alta de rotación y que si se toma en cuenta que se afecta el funcionamiento eficaz y eficiente de una organización, cada vez que se retira un empleado que ya desarrolló conocimientos y experiencia en el puesto, se debe invertir tiempo para encontrar su reemplazo y que éste se prepare, es decir, ser entrenado para poder desempeñar

responsablemente su puesto. Un aspecto que es importante es que la rotación se genera en los empleados que por cuyos resultados de rendimiento satisfactorio, no se desearía perder”.

Relaciones Humanas

Se denomina Relaciones Humanas al conjunto de interacciones entre las personas que forman parte de una organización. Las relaciones humanas como el grupo de normas, principios, técnicas, aptitudes y psicología aplicada para que las personas interactúen de una mejor manera; así como el nivel de aceptación, afinidad y madurez que se muestra hacia las otras personas.

Las buenas relaciones no se basan simplemente en identificar y seleccionar candidatos que tengan esta capacidad, sino de contar con organizaciones que consideren su gran importancia y que se esfuercen en brindar un trato digno, adecuado clima organizacional, salarios justos, programas de capacitaciones y desarrollo, que ayuden a alcanzar los objetivos y metas de ambas partes, asegurando de esta forma su alta competitividad en el mercado y un nivel bajo de rotación.

Clima Organizacional

Según Cuevas (2011) “El clima organizacional es el ambiente psicológico y social que envuelve el área de trabajo, es el grupo de pensamientos o ideas que tienen los trabajadores acerca de las condiciones del clima organizacional y la consecuencia de las emociones, sentimientos y actitudes que emergen en las relaciones que existe entre los miembros de una organización”.

Según Goncalves (2010), “denomina al clima organizacional como la declaración personal de la imagen que los trabajadores y directivos tienen de la empresa donde

laboran y que afecta directamente en el desempeño de las actividades que realizan dentro de la organización”.

El clima organizacional es un estado transitorio que se origina en las actitudes de los empleados y éstas actitudes son provocadas por los acontecimientos que ocurren en el interior de la empresa como por ejemplo: días de pago de sueldos y prestaciones, días de cierre del balance mensual y anual, proceso de reestructuración y ajuste de personal, aumento general de sueldos, evaluaciones de desempeño, auditorías internas o externas, las relaciones personales del empleado con los directivos y compañeros de trabajo, entre otros.

Estos factores pueden desarrollar o perjudicar las actitudes y las motivaciones personales; cuando aumenta la motivación, mejora el clima organizacional, ya que provoca más deseos de trabajar y cuando baja la motivación el clima también se deteriora, causa desilusión, desánimo y poco anhelo para laborar.

Políticas de Reclutamiento y Selección de Personal

La política de Reclutamiento y Selección de Personal, según Jara (2012) es “la técnica y norma de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa; Por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos a cubrirse en la organización”.

Este proceso implica selección e ingreso de personal idóneo para cubrir las vacantes necesarias de la empresa según los requerimientos y especificaciones del puesto de trabajo.

Toda organización requiere de personal con especialidades, capacidades y habilidades que estén relacionadas con lo que se requiere. Por ello, es conveniente determinar programas aplicados al personal para prever necesidades, buscar candidatos, evaluar y seleccionar para la integración en la empresa.

El Reclutamiento y Selección de Personal, es el procedimiento mediante el cual se elige entre un conjunto de postulantes a las personas idóneas para llenar las vacantes existentes en la empresa, es por eso que el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas en la base de datos, que cumplan con el perfil de los cargos disponibles en la organización. El proceso de reclutamiento:

En esta etapa se determinan los siguientes aspectos:

- Determinar la persona responsable de la organización (directivo de la organización o bien empresa de servicios de empleo).
- Establecer con claridad las etapas y plazos del proceso:
 - a) elección de fuentes,
 - b) difusión de información,
 - c) contactos preliminares,
 - d) confirmación de candidaturas,
 - e) preselección
 - f) presentación de la lista de candidatos; junto con las actividades a desarrollar y el alcance de cada una de ellas (costes, plazos de ejecución, fechas de finalización).
- Precisar la información que se va a proporcionar en cada momento del proceso a las personas contactadas. Estableciendo con claridad el grado de detalle.
- Determinar las fuentes de reclutamiento.
- Fijar el número de candidatos potencialmente válidos con que se cerrará la búsqueda. Castaño, López, y Prieto (2011).

El proceso de selección consta de pasos determinados que se persiguen para decidir quién cubrirá el puesto vacante. Sin embargo, los pasos varían en cada organización, ya que cada empresa moderna elige un proceso de selección acorde a las necesidades existentes.

En la mayoría, el administrador de recursos humanos es el encargado de identificar al candidato que mejor se adapte a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización, para luego proceder a la selección y contratación del mismo.

Motivación Laboral

“La motivación laboral es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales y que se orienta a la satisfacción de estas a través de unas realizaciones externas concretas de índole laboral”. Ramírez, Abreu y Badii (2012)

Para García (2012) “la motivación es lo que impulsa al individuo a realizar una determinada actividad o a responder con un comportamiento u otro ante una situación concreta. La motivación laboral será la fuerza que estimule al trabajador para conseguir satisfacer sus propias necesidades y alcanzar unos objetivos a través del desarrollo de su trabajo”.

Para muchas personas, el trabajo es el centro de refugio a las frustraciones personales y profesionales, y se auto motivan en el trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social.

Además, es un asunto en el cual el empleado, impulsado por fuerzas interna; inicia, dirige y conserva una conducta encaminada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de las necesidades, y que su vez alcanza las metas planteadas por la compañía.

Elementos que favorecen la Motivación

No todos los elementos favorecedores de la motivación afectan a cada persona con la misma intensidad.

“Según con las teorías de la motivación esta influencia va a depender principalmente de la percepción de cada persona sobre la funcionalidad que ese elemento tiene para satisfacer las necesidades que desea satisfacer”. Ramírez, Abreu y Badii (2012)

“De acuerdo a la teoría bifactorial de Herzberg la motivación en el trabajo se puede clasificar en factores de higiene que hacen referencia al entorno laboral y tienen un carácter extrínseco al trabajo y factores motivadores que se refieren al contenido del trabajo y tienen un carácter intrínseco”. Ramírez, Abreu y Badii (2012).

- **Factores de Higiene:** El salario y los beneficios, la seguridad laboral o grado de confianza del trabajador sobre su continuidad en el empleo, las posibilidades de promoción, de cara a conseguir un estatus laboral y social, las condiciones de trabajo, el estilo de supervisión, o grado y forma de control de la organización y el ambiente social del trabajo.

- **Factores Motivadores:** “la consecución de logros, las características de la tarea, la autonomía e independencia en el trabajo, implicación de conocimientos y habilidades, retroalimentación y reconocimiento”. Ramírez, Abreu y Badii (2012).

Los factores antes mencionados se direccionan por un camino recto para alcanzar en lo posible la motivación laboral continua dentro de la organización, lo que conlleva también la auto superación y una satisfacción plena de las actividades realizadas.

Satisfacción Laboral

Según Abrajan, Contreras, y Montoya, (2011) “la satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente”. En efecto, la relación entre el medio laboral y el trabajador es una constante en todas las definiciones.

La satisfacción en el trabajo según Ramírez, Abreu y Badii (2012) “es una actitud que, en tanto se posee, facilita y hace menos el proceso de satisfacción de las necesidades a las que orienta la motivación, e incide en la meta a la que se orienta la motivación, o en que la persona trate de llegar hacia otro objetivo diferente dentro de una organización”.

También, se podría definir a la satisfacción laboral como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, convirtiéndose así en una variable de cualidad que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos en general.

La satisfacción siempre dependerá del grado de coincidencia entre lo que una persona quiere y busca en su trabajo.

La importancia de este factor radica en la situación en la que se encuentra el individuo y va más allá de la simple satisfacción de ciertos tipos de necesidades físicas o psicológicas, razón por la cual la calidad de vida en el trabajo y el bienestar laboral se determinan con la satisfacción expresada a través de la evaluación subjetiva de las condiciones percibidas por el empleado alcanzando sus expectativas y aspiraciones planteadas.

Programas De Capacitaciones

Para Flores C. (2012) “la capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal

nuevo o actual. Considerándolo así, a la capacitación como un factor para mejorar los niveles de desempeño y competitividad en el mercado”.

Con programas de capacitación y desarrollo se incentiva el crecimiento personal y aumenta los índices de productividad y calidad en el desempeño de las tareas laborales y a la organización en sí.

Según Billikopf (2013) “al establecer un programa de capacitación, el primer paso consiste en coordinar las necesidades con objetivos de aprendizaje específicos y los elementos para evaluar el cumplimiento de los objetivos”.

“Para tener un programa de capacitación eficaces y que tengan un impacto en el desempeño individual y organizacional”. según Ruiz & Torre (2011). Se establece un sistema con las siguientes fases:

- Evaluación de necesidades.
- Diseño de programas.
- Instrumentación.
- Evaluación.

Un conveniente programa de capacitación está directamente relacionado con las estrategias para enseñar nuevas habilidades a los miembros del personal en específico al personal nuevo, presentar ideas innovadoras, practicar y recibir una retroalimentación.

1.6 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Método Teórico

“Permite el desarrollo de la teoría de ciertos conceptos. Además, accede a descubrir en el objeto de investigación las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales. Se apoya básicamente en los procesos de abstracción, análisis, síntesis, inducción y deducción”, según Martínez & Rodríguez (2012).

Mediante este método se aplicará las definiciones de Administración, finanzas, Recursos Humanos, Rotación de Personal, Clima Organizacional, Motivación, Satisfacción laboral, siendo temas de gran interés para la presente investigación.

Método Analítico

Para Castaño, López y Prieto (2011) “Es un proceso cognoscitivo, que descompone un objeto en partes para estudiarlas en forma aislada. Además, el método analítico descompone una idea o un objeto en sus elementos (distinción y diferencia)”.

Mediante este método se analizarán todos los resultados que se obtengan de las encuestas y la entrevista.

Método Estadístico

Este método estadístico según Reynaga (2015) “consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. Dicho manejo de datos tiene como propósito la comprobación, en una parte de la realidad, de una o varias consecuencias verificables deducidas de la hipótesis general de la investigación”.

Mediante este método, se conocerá los resultados que se obtendrá de las encuestas realizadas al personal operativo del Hotel Palace de la ciudad de Guayaquil.

1.7 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 1: Operacionalización de Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	INDICADORES	MÉTODOS TECNOLÓGICOS
Rotación de Personal	La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, en otras palabras, se lo puede explicar cómo el volumen de personas que ingresan a la empresa y las que salen de ella.	-Relación Laboral -Capacitación -Rotación -Supervisión	Encuesta Entrevista
Resultado administrativo financiero	Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que se para dar a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. El proceso administrativo, genera resultados favorables en la gestión de empresas, dicho proceso considera a la administración como la ejecutante de ciertas actividades; Planeación, Organización, Dirección y Control.	-Liquidez	Posición Financiera de la Empresa

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Briggitt Coronel

ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA

Los índices de rotación de personal en el Hotel Palace de Guayaquil fueron los siguientes:

En el año 2015 fue de:

Tabla 2: Índice de Rotación de Personal 2015

MENSUAL												
GENERAL	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
# personas inicio	85	86	85	86	85	80	80	84	84	83	81	82
# personas fin	86	85	86	85	80	80	84	84	83	81	82	85
Promedio personas año	85,5	85,5	85,5	85,5	82,5	80	82	84	83,5	82	81,5	83,5
# entradas	4	1	1	3	0	2	2	3	0	2	3	4
# salidas	3	2	0	4	5	2	0	3	2	4	2	3

IRP	4,09	1,75	0,58	4,09	3,03	2,50	1,22	3,57	1,20	3,66	3,07	4,19	32,96
------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	-------

Fuente: Indicadores de RRHH del Hotel Palace
Elaborado por: Departamento de RRHH del Hotel Palace

En el año 2016 fue de:

Tabla 3: Índice de Rotación de Personal 2016

MENSUAL												
GENERAL	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
# Personas Inicio	85	85	82	79	77	80	78	79	81	82	82	79
# Personas Fin	85	82	79	77	80	78	79	81	82	82	79	80
Promedio Personas Año	85	83,5	80,5	78	78,5	79	78,5	80	81,5	82	80,5	79,5
# Entradas	2	0	2	2	4	0	3	3	2	4	0	4
# Salidas	2	3	5	4	1	2	2	1	1	4	3	3

IRP	2,35	1,80	4,35	3,85	3,18	1,27	3,18	2,50	1,84	4,88	1,86	4,40	35,46
------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	-------

Fuente: Indicadores de RRHH del Hotel Palace
Elaborado por: Departamento de RRHH del Hotel Palace

En el año 2017 fue de:

Tabla 4: Índice de Rotación de Personal 2017

MENSUAL												
GENERAL	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
# Personas Inicio	80	81	82	83	80	77	77	75	74	75	75	75
# Personas Fin	81	82	83	80	77	77	75	74	75	75	75	77
Promedio Personas Año	80,5	81,5	82,5	81,5	78,5	77	76	74,5	74,5	75	75	76
# Entradas	4	2	4	1	0	2	2	2	4	3	3	4
# Salidas	3	1	3	4	3	2	4	3	3	3	3	2

IRP	4,35	1,84	4,24	3,07	1,91	2,60	3,95	3,36	4,70	4,00	4,00	3,95	41,95
-----	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	-------

Fuente: Indicadores de RRHH del Hotel Palace
Elaborado por: Departamento de RRHH del Hotel Palace

Se puede visualizar que ha ido creciendo el índice de año a año. Siendo en el año 2015 de 32.96%, en el año 2016 de 35.46% y en el año 2017 de 41.95%.

Se va a aplicar encuestas a los empleados que se encuentran ocupando los cargos en los que mayor rotación ha existido y se realizará una entrevista a la coordinadora de RRHH. Así se puede saber las causas y al final de la investigación dárseles a conocer al dueño de la organización y en función de ello tomar medidas preventivas y correctivas que ayuden a disminuir esta problemática, consiguiendo de esta manera que la empresa tenga una estructura sólida con un alto nivel de productividad, bajos costos operativos y un buen clima organizacional.

2.1 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Para cumplir con los objetivos propuestos en la investigación, se utilizará como instrumento de recolección de información: la encuesta, la entrevista, sumada la información proporcionada por la organización.

Se aplicará encuesta a 34 personas que ocupan los siguientes cargos:

Tabla 5: Número de personas por cargo

CARGOS	NO. PERSONAS QUE TIENEN EL MISMO CARGO
Coordinador(a) de Mercadeo y Ventas	2
Camarero(a)	11
Salonero	11
Ayudante de Cocina	10
TOTAL	34

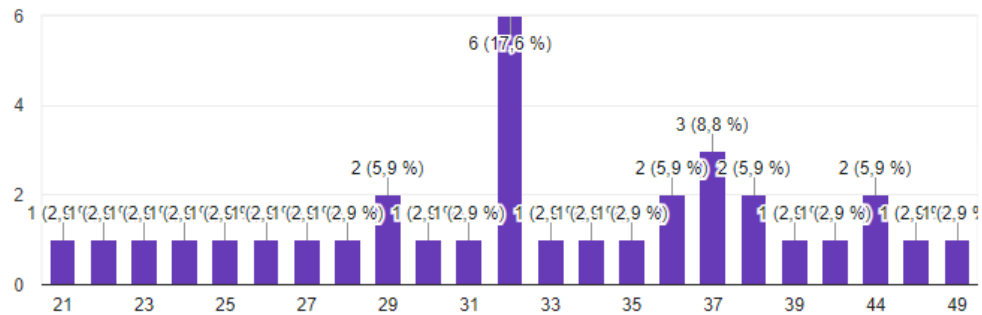
Fuente: Departamento de RRHH del Hotel Palace
Elaborado por: Briggitt Coronel

RESULTADOS DE ENCUESTA

Una vez realizada las encuestas a los empleados operativos, se han obtenido los siguientes resultados:

EDAD

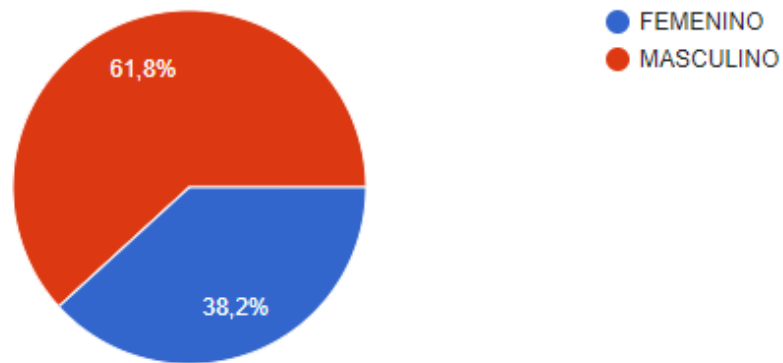
34 respuestas



Según los resultados obtenidos el mayor rango de edad se concentra entre 31-33 años, entre todos los departamentos.

SEXO

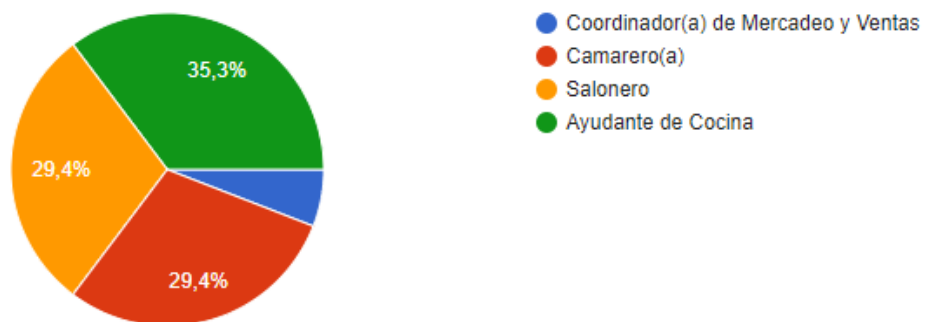
34 respuestas



Según los resultados obtenidos el mayor porcentaje lo tiene el género masculino siendo de 61.8%.

CARGO

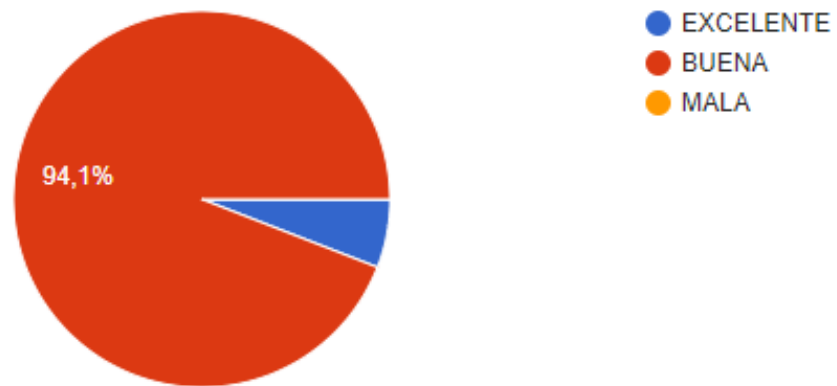
34 respuestas



Según los resultados obtenidos por cargo, el mayor porcentaje es de Ayudante de Cocina con un 35.3% luego le sigue con un 29.4% el cargo de Salonerero y el de Camarero(a), finalmente el cargo de mercadeo porque sólo existe 2 Coordinadores de Mercadeo y Ventas.

1) La relación y comunicación efectiva con su jefe directo es:

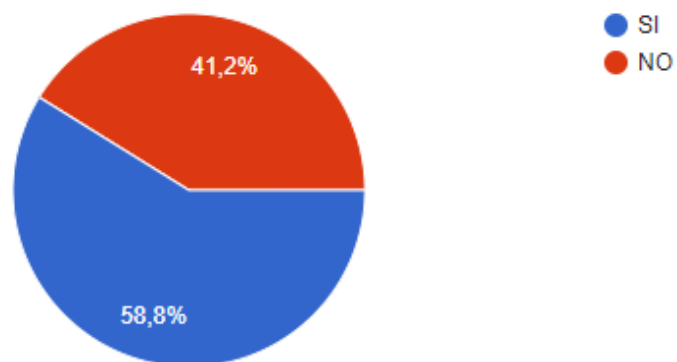
34 respuestas



En base a los resultados obtenidos se evidencia que existe una buena relación y comunicación efectiva con cada uno de sus jefes directos. No siendo ni excelente ni mala. Está en un nivel medio.

2) ¿Siente que los directivos de la empresa se preocupan por su bienestar laboral?

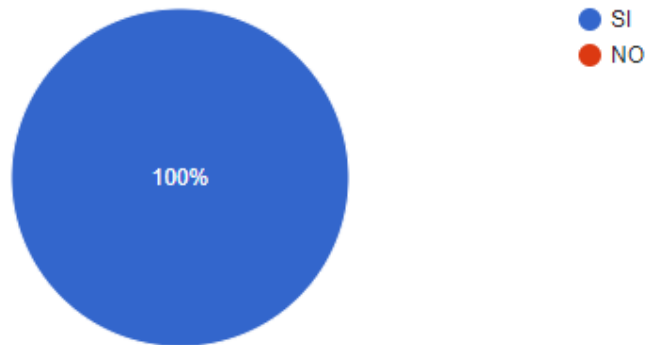
34 respuestas



Según en los resultados obtenidos se observa que los directivos del Hotel Palace si se preocupan por el bienestar de sus empleados. Con un porcentaje de 58.8%.

3) ¿Tiene claramente definidas las funciones de su puesto de trabajo?

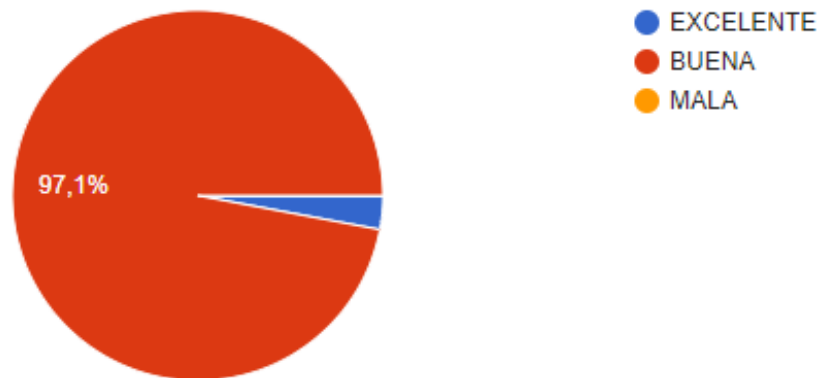
34 respuestas



En base a los resultados obtenidos se evidencia que están claramente definidas las funciones de puesto de trabajo.

4) El ambiente de trabajo que percibe en la empresa es:

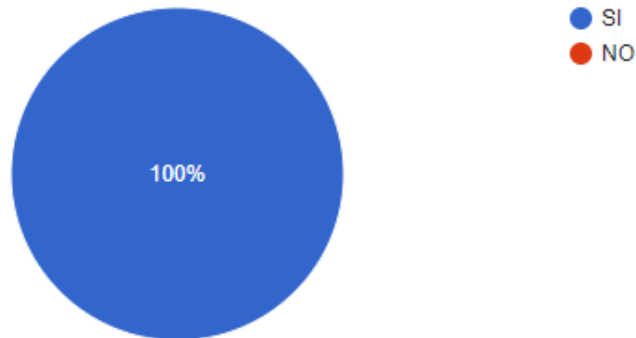
34 respuestas



Según los resultados obtenidos se observa que el 97.1% calificó al ambiente de trabajo como buena. Es evidente que con el ambiente laboral no hay problema.

5) ¿Mantiene buenas relaciones con las personas con quién labora?

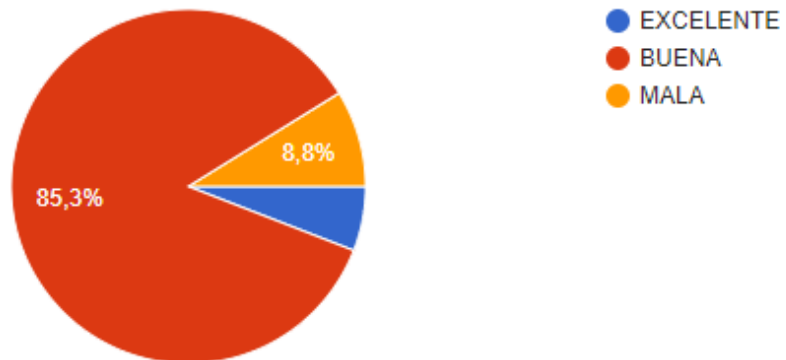
34 respuestas



Según los resultados obtenidos es evidente a que todos tienen una buena relación entre sí.

6) ¿La forma en que los superiores dan ordenes es?

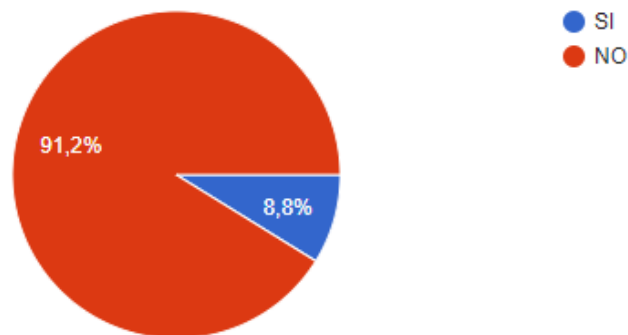
34 respuestas



Éste gráfico representa con un 85.3% que la forma en que los superiores dan ordenes es buena generalmente, pero nos damos cuenta que igual hay un porcentaje de 8.8% en el que han tenido una mala experiencia en la forma en como los superiores les dan órdenes.

7) ¿Se siente satisfecho con la capacitación y adiestramiento que le ofrece la empresa?

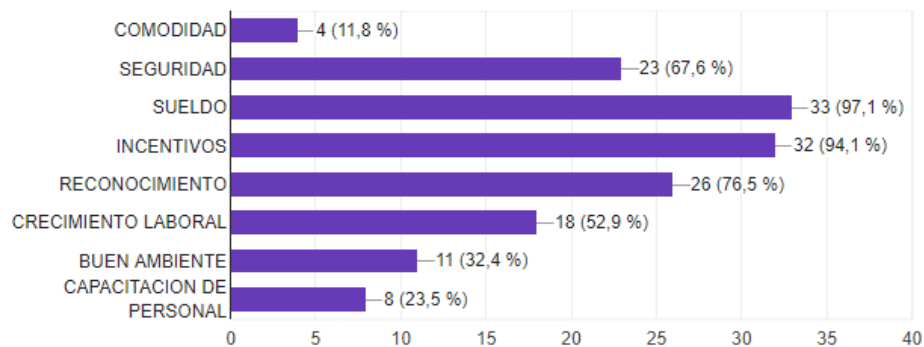
34 respuestas



Se observa que más de la mitad de los empleados encuestados no se siente satisfecho con las capacitaciones que la empresa brinda con un porcentaje de 91.2%. Es un factor por la cual genera rotación de personal por no tener toda la información o conocimiento para realizar las tareas encomendadas.

8) ¿Qué es lo más importante para usted en el trabajo?

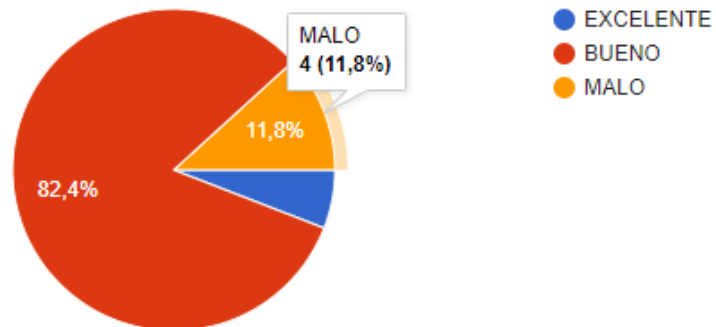
34 respuestas



Este gráfico demuestra las opciones más importantes que son para los empleados dentro del trabajo. Siendo el más alto el sueldo con un 97.1%, seguido los incentivos con un 94.1% tomando en cuenta éste punto dentro de la organización para lograr la satisfacción laboral. Aparte el reconocimiento con un porcentaje de 76.5% y el crecimiento laboral con el 52.9%. Tomando en consideración éstos aspectos para con el plan de mejora lograr la satisfacción de los colaboradores y disminuir la rotación de los mismos.

9) Considera que el horario en el que usted labora es:

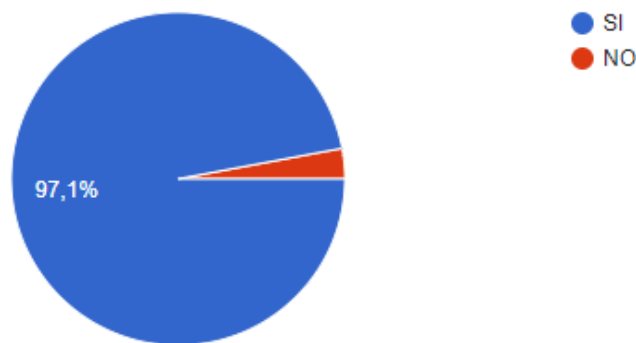
34 respuestas



Según los resultados se observa que el horario en que los empleados se encuentran es bueno con un porcentaje de 82.4%. Sin embargo, no son ni malos ni excelentes porque se paga horas extras o se cambian con días libres. Pero no hay que dejar atrás la calificación de 11.8% de ciertos empleados que le parece que los horarios no son buenos porque son rotativo.

10) ¿La empresa le proporcionó la ropa y el equipo de seguridad necesario para realizar sus funciones?

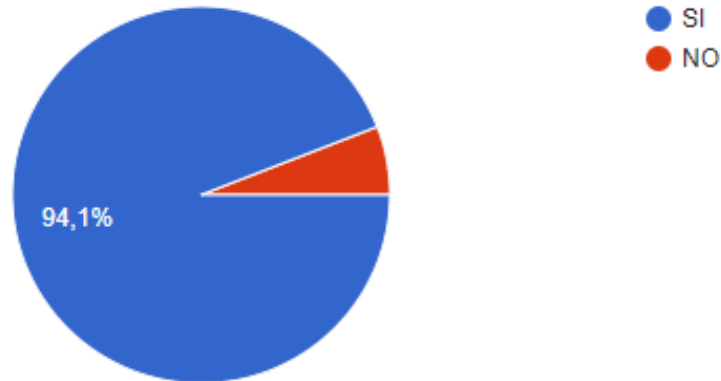
34 respuestas



Según los resultados se observa que la empresa proporciona uniformes y equipos de seguridad necesarios para realizar sus funciones siendo un porcentaje de 97.1%. Sin embargo, existe un porcentaje mínimo en la respuesta de no debido a que a veces no hay en stock y a los nuevos empleados se les entrega tarde.

11) ¿Se siente seguro y estable en su trabajo?

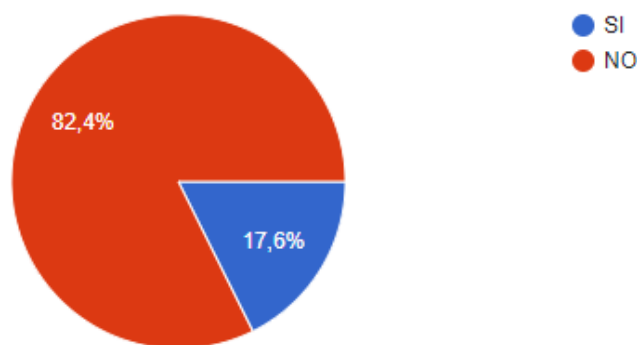
34 respuestas



Según los resultados obtenidos el 94.1% de las personas entrevistadas se sienten seguras y estables en su trabajo. Es evidente que existe confianza e influye de manera positiva para mantener un buen ambiente laboral. Sin embargo, existe un porcentaje mínimo de personas que no se sienten seguras y estables en el trabajo.

12) ¿Cree que al interior del Hotel reconocen el trabajo que usted desempeña?

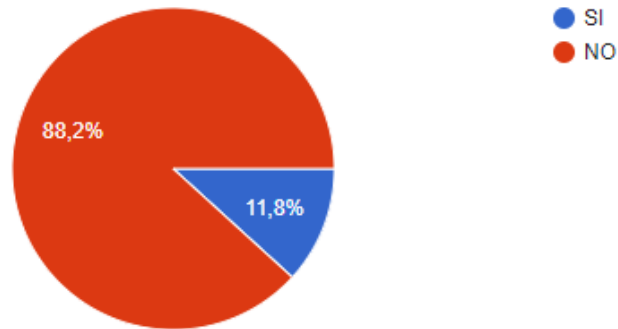
34 respuestas



En este gráfico se observa que el 82.4% de las personas no creen que reconocen el trabajo que ellos desempeñan y el 17.6% dice lo contrario. Más de la mitad de los empleados manifestaron que no están a gusto con este tema siendo un punto clave para la generación de desmotivación y desempeño laboral.

13) ¿Recibe incentivos por parte de la empresa? Si la respuesta es sí especifique cuáles.

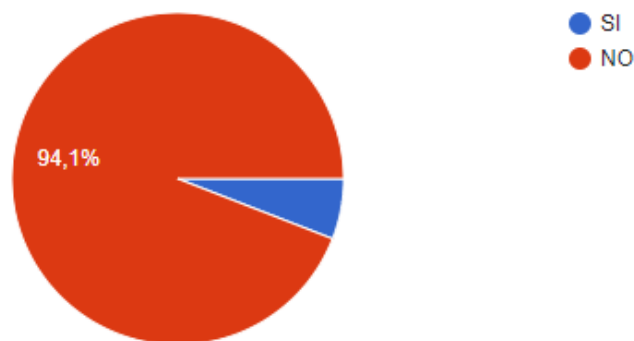
34 respuestas



Según los resultados se observa que el 88.2% de las personas encuestadas manifestaron que no reciben incentivos mientras que el 11.8% de las personas encuestadas si reciben incentivos. Siendo un aspecto en el que causa desmotivación en el trabajo.

14) ¿Cree usted que tiene oportunidades de crecimiento económico y profesional en el Hotel?

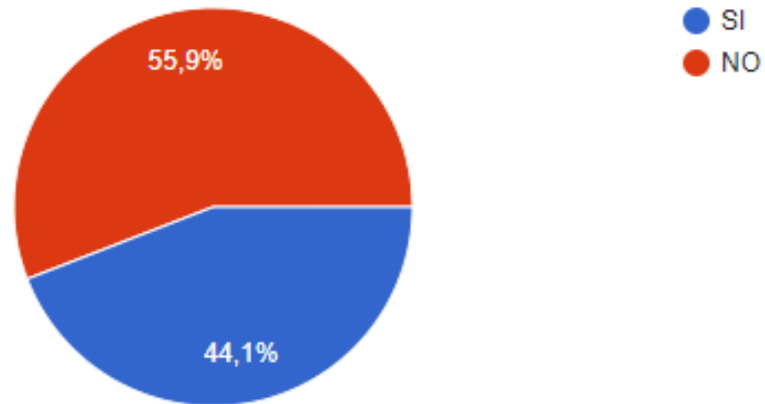
34 respuestas



Según los resultados obtenidos mas de la mitad de las personas encuestadas no tienen oportunidades de crecimiento económico y profesional dentro de la empresa con un porcentaje de 94.1%, causando desmotivación e insatisfacción laboral.

15) ¿Se siente libre de opinar en su trabajo?

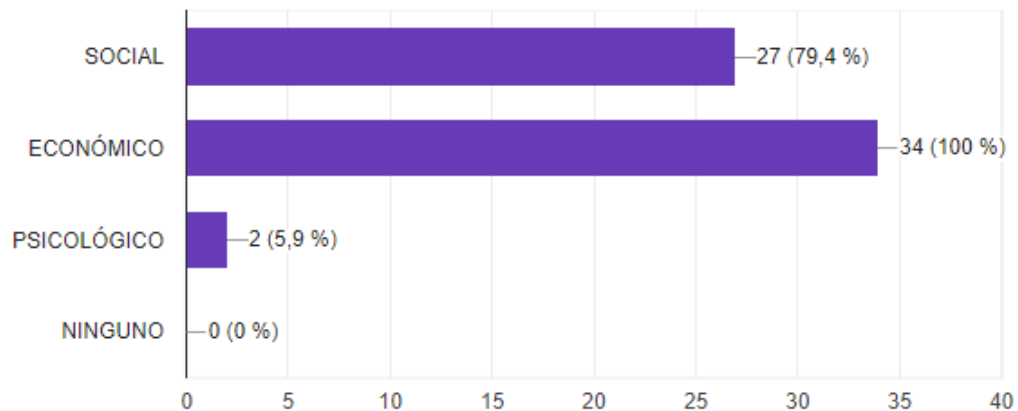
34 respuestas



Según los resultados obtenidos el 55.9% de las personas encuestadas no se sienten libre de opinar causando bajo desempeño y el 44.1% si se sienten libres de opinar.

16) ¿Qué tipo de apoyo usted esperaría de la empresa?

34 respuestas



Según los resultados obtenido las personas que fueron encuestadas prefieren ayuda económica y el 79.4% de ellas también esperan apoyo social por parte de la empresa.

Análisis de Resultados de Encuestas

Las encuestas se hicieron a 34 personas que pertenecen a 4 cargos distintos y según las encuestas arrojaron datos en general. La relación con los jefes directo es buena puede ser regular ni excelente ni mala. Existe un 50-50 en que dijeron que la empresa se preocupa por su bienestar ya que algunos dijeron que si y otras dijeron que no. Todos tienen claro sus funciones por la que por este lado es evidente que no hay inconveniente. El ambiente laboral es bueno, ni malo, ni excelente puede ser bueno regular.

Mientras se estaban haciendo las encuestas se percibió que en el cargo de camareras existe incomodidad con respecto a la forma en que la Ama de llaves da órdenes y el Chef, pero con los otros cargos no hay problema con este aspecto, es por esta la razón en que sale la mayor parte de porcentaje en buena, pero menos porcentaje en mala porque son resultados generales con todos los cargos.

Al momento de preguntar sobre capacitaciones, gran porcentaje arrojó que no se sienten satisfecho con la capacitación y adiestramiento que la empresa les ofrece. Lo más importante para ellos es el sueldo, los incentivos y el reconocimiento. Pero cuando se preguntó sobre incentivos y reconocimiento dijeron que no reciben incentivos y no es reconocido el trabajo que ellos realizan.

El horario de trabajo por lo general es bueno, puede ser regular porque no dijeron que es excelente ni malo. Aunque se percibió que cocina no está conforme. Aparte afirmaron que se les entregan uniforme y equipos de trabajo. Se sienten estable porque igual el ambiente de trabajo no es malo.

Todos coincidieron en que no hay crecimiento laboral y que no se sienten libre en opinar, porque se percibió que los jefes de área de ciertos cargos no acogen las ideas de ellos sino aplican lo que ellos quieren.

Un gran porcentaje dijo que ellos esperan ayuda económica y social.

Se acogen los datos en los que existe problemas siendo la forma en que da órdenes, capacitaciones, incentivos, reconocimiento, crecimiento laboral y profesional, horarios y en que no se sienten libres de opinar. Son los aspectos en los que se visualiza generalmente inconformidad.

Análisis de Resultados de Entrevista

Según la persona entrevistada que fue la coordinadora de RRHH, hizo saber que ella cree que las vacantes se abren constantemente para estos cargos debido a los horarios y a que todos los cargos son polifuncionales ya cuando entran a laborar se dan cuenta que tienen que hacer varias cosas y aparte que se dan cuenta que no hay crecimiento laboral. Para el entrenamiento de las personas que entran hacen que las personas que han ocupado el puesto alguna vez o a la misma persona anterior si se queda los 15 días que pide la empresa capaciten a la persona que recién entra.

Aparte según ella cree que, si hay buen ambiente laboral porque la relación con los compañeros es buena, no existe discordia entre ellos, la mayoría se lleva bien según lo que ella percibe, además si tienen ciertos beneficios como el seguro privado la empresa cubre el 70% y el empleado el 30%. Se celebra los cumpleaños del mes mediante el hotelero donde se comunican las novedades del mes anterior y resultados de venta y se termina celebrando a los cumpleaños del mes con una torta y piqueos, aparte que se les da una torta de obsequio a cada empleado que la puede retirar en el mes de su cumpleaños.

Indicó que no incentivan al crecimiento profesional mediante apoyo para que estudien, porque es una empresa familiar en la que tiene pocos cargos y la mayoría de los cargos son polifuncionales. Son 80 empleados en las cuales si sale uno se lo reemplaza, pero no se ha considerado contratar más empleados sino se ha tratado de cubrir con las mismas personas que ya se encuentran laborando.

Si alguno de los empleados quiere estudiar lo tiene que hacer fuera del horario laboral y si es rotativo no puede estudiar debido a que la empresa no apoya esta situación, por eso se contrata para cargos operativos a personas que no se encuentren estudiando y si alguna persona quiere hacer alguna maestría o doctorado fuera en el exterior tendría que renunciar y ya no puede regresar debido a que una de las políticas internas es no contratar a ex empleados.

Según la coordinadora de RRHH obtiene las hojas de vida de distintas maneras. El Departamento de RRHH posee un correo de selección en donde se recibe hojas de vida, suelen ir personas al hotel a dejar su hoja de vida, pero se les da el correo y no se recibe en físico o sino llaman a preguntar y se les hace conocer el correo. Cada vez que existe una vacante se revisa el correo porque está dividido por Cargos y aparte se publica por multitrabajos y en LinkedIn para cargos altos, también se considera referencias de los empleados del Hotel o sino del mundo hotelero.

El Departamento de RRHH trata de dar incentivos, aunque no son grandes debido a que la Empresa no aprueba lo que realmente se quisiera ofrecer. Algunos de los incentivos son:

- A los empleados del mes se les obsequia \$30 de consumo en la cafetería La Pausa del Hotel.
- A todos los empleados anualmente en el mes de su cumpleaños se les obsequia una torta, la cual la pueden retirar en el mes de su cumpleaños.
- Semestralmente se realizan evaluaciones de desempeño y se les da bono de acuerdo a la calificación.
- Poseen Seguro médico privado como te decía anteriormente donde la empresa cubre el 70% y el empleado el 30%.
- A cada empleado que ingresa se le entrega la descripción de funciones detallada.

ANÁLISIS FINANCIERO

El detalle de RRHH en el estado de Resultados es el siguiente:

Tabla 6: Estado de Resultados de los años 2017-2016-2015

		2017	2016	2015
530101	SUELDOS	122.843,82	121.278,01	109.848,45
530102	HORAS EXTRAS Y RECARGOS	5.371,58	5.986,12	3.952,22
530103	VACACIONES	6.403,91	6.063,23	5.926,86
530104	BONIFICACIONES	6.746,86	4.538,37	4.097,33
530105	DECIMO TERCER SUELDO	12.807,73	12.126,49	11.853,69
530106	DECIMO CUARTO SUELDO	6.743,73	6.481,29	6.371,02
530107	INDEMNIZACION LABORAL	18.018,71	0,00	1.615,50
530108	DESHAUCIO	9.673,00	6.235,00	5.694,00
530109	APORTE PATRONAL	18.558,45	17.504,97	16.583,01
530110	FONDO DE RESERVA	12.192,07	10.850,40	8.962,77
530111	ALIMENTACION ADM	4.484,45	4.253,08	4.395,62
530112	AGASAJOS Y OBSEQUIOS	6.609,13	5.506,13	4.923,70
Total 5105	GASTOS DEL PERSONAL	230.453,44	200.823,09	184.224,17

Fuente: Hotel Palace

Elaborado por: Departamento Administrativo del Hotel Palace

En base al rubro de Recursos Humanos en el Estado de Resultados se puede decir que la Empresa tiene el valor más alto en los sueldos en los tres años que se está analizando, comprendiéndose los demás valores que son parte de la remuneración como vacaciones, los beneficios sociales, horas extras, aporte patronal, fondos de reserva.

Se puede observar que el valor de indemnización del año 2017 es mucho más alto que los demás años y el valor de desahucio también, porque es el año en que más rotación ha existido, existiendo un aumento del 91% en este rubro.

Se observa también valor en bonificaciones parecido en los tres años, pero esto es por las evaluaciones de desempeño que se realiza y se da bonificación del 100%, 70% y 0% depende del rango en que se encuentre la calificación del empleado.

La Alimentación también tiene un valor parecido, ésta es porque la empresa da la alimentación a los empleados una vez por día. Si el empleado ingresa en la mañana da el almuerzo y si ingresa en la noche da la cena.

Los agasajos y obsequios, ese valor corresponde a las pequeñas actividades que se realizan dentro del hotel. Dentro de ella está la celebración de cumpleaños que se hace el primer lunes de cada mes con una torta y piqueos que dura 1 hora. Aparte los pequeños obsequios que se dan en Navidad a los que concursan en las distintas actividades. Se debe hacer énfasis en esta parte ya que no existen muchos incentivos. En el año 2017, 2016 y 2015 siendo el 3% del valor total del rubro de RRHH en el estado de resultados. Tomando en cuenta que es muy poco a comparado a los demás rubros.

El Hotel Palace con 60 años de encontrarse en el mercado, debería hacer un esfuerzo e invertir en los empleados, motivándolos con una cantidad adecuada de incentivos para que exista mayor productividad dentro de la Organización.

Tabla 7: Costos de exámenes médicos por Departamento

CARGOS	TOTAL
AYUDANTE DE COCINA	\$ 90.18
CAMARERO(A)	\$ 117.18
COORDINADOR(A) DE MERCADEO Y VENTAS	\$ 88.50
SALONERO	\$ 111.50
	\$ 407.36

Fuente: Departamento de RRHH del Hotel Palace
Elaborado por: Briggit Coronel

En el cuadro anterior se puede observar el costo de exámenes médicos de ingreso y de salida de los empleados.

A simple vista se observa que el puesto en el que mayor es el valor de los exámenes es en Camareros, teniendo un porcentaje del 29%, siendo el departamento en el que mayor rotación existe por sus inconformidades. Seguido el valor de los

exámenes de salones siendo de 27%, el cargo de ayudante de cocina tiene un porcentaje de 22% y coordinadores de mercadeo y ventas de 22%.

Generalmente para poder analizar la eficiencia económica se utiliza un indicador más profundo siendo el de:

Utilidad Neta/Ventas siendo en el año 2017 de:

539685.74/1367610.82: 39%

La eficiencia económica del año 2017 fue del 39% una vez descontados los costes variables y directos de las ventas realizadas.

Esto quiere decir que de acuerdo a su actividad no está siendo tan rentable, pero es porque en éstos últimos años han bajado las ventas desde el terremoto que sucedió en el año 2015, los negocios bajaron por ende el turismo también. Aparte que el hotel tiene que pagar el 25% de impuestos. Pero no quiere decir que está pésimo como empresa.

ANÁLISIS GENERAL

En base a los resultados obtenidos de la entrevista y las encuestas se puede decir que en la empresa existe ausencia de incentivos, reconocimiento, crecimiento laboral y profesional.

En las encuestas cuando se preguntó sobre el ambiente laboral arrojó que era bueno y en la entrevista la Coordinadora de RRHH también dijo lo mismo. Se puede decir que el ambiente laboral si es bueno, pero no excelente.

En las encuestas cuando se preguntó sobre capacitaciones, incentivos, reconocimiento, crecimiento laboral y profesional coincidieron todos en decir que no sienten que hay estos aspectos.

Aparte en la entrevista la Coordinadora de RRHH dijo que no se les da incentivos grandes, pero si se ha tratado de dar ciertos beneficios y afirmó que crecimiento laboral y profesional no hay. Existe pérdida de tiempo y de recursos cuando se realiza el proceso de selección. Se gasta en papel para imprimir hojas de vida y aparte la coordinadora de RRHH se demora un tiempo de 3 semanas para contratar a una persona, aparte se toma 1 día entero en la inducción, siendo mucho tiempo porque ella deja de hacer sus demás actividades y se atrasa. Por ende, se tiene que quedar más tiempo trabajando y tienen que pagar esas horas extras hasta ha causado stress laboral en ella porque sólo existen 2 personas en RRHH que se encargan en todo. Nómina, selección de personal, parte legal, salud ocupacional, registros internos, organización de eventos internos, etc.

Con respecto al detalle de Recursos Humanos en el estado de resultados se observó que existe un 3% en el rubro de incentivos y beneficios a los empleados. En el que sí debería de pesar un poco más para fomentar a la motivación y así tener buenos resultados en un futuro. Tratar de disminuir la rotación laboral.

Se puede decir que la propuesta debe de apuntar a estos aspectos que es evidente en que los empleados no se sienten conforme y causan rotación de personal, aparte está confirmado que es cierto por la coordinadora de RRHH.

2.2 PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA

Esta propuesta mejorará a la gestión y dirección del talento humano de la organización a través de nuevas tareas, actividades y estrategias que serán ejecutadas por el departamento de Recursos Humanos, las mismas que optimizarán el desarrollo y desempeño laboral de sus empleados, obteniendo un mejor nivel de motivación y satisfacción.

Con la información obtenida por medio de las encuestas al personal operativo y la entrevista a la coordinadora de Recursos Humanos, se diagnosticó las causas y motivos que provocan un alto índice de rotación de personal en el Hotel Palace.

A continuación, se presenta el plan de acción a seguir para disminuir la rotación de personal y motivar al mismo para que se desempeñe adecuadamente a las funciones de su área de trabajo correspondiente.

Se requiere lo siguiente en base a los resultados:

- Mejorar el proceso de reclutamiento y selección.
- Mejorar el proceso de capacitación de los empleados nuevos que ingresan a la Compañía.
- Mejorar los incentivos de la Organización.
- Mejorar las relaciones interpersonales de la Organización.
- Implementar una entrevista de salida en el proceso de desvinculación.

Mejorar el proceso de reclutamiento y selección

El proceso de reclutamiento y selección es clave para solucionar la alta rotación, ya que desde esta etapa se debe atraer sólo a las personas que reúnan los requisitos necesarios para el desempeño de las funciones del puesto vacante disponible.

Es importante que la persona que se incorpora a esta nueva cultura de trabajo sepa misión, visión, valores de la empresa, reglamento interno y de seguridad.

Para perfeccionar el proceso de reclutamiento y selección hay que:

1. Definir el puesto de trabajo.
2. Determinar el perfil deseado de la persona que se requiere en el puesto vacante.
3. Definir la forma de reclutamiento que será aplicada.
4. Realizar la pre-selección de los candidatos.
5. Evaluar a los candidatos mediante pruebas: Test sobre: conocimiento, competencias, actitudes, aptitudes, destrezas de los candidatos.
6. Entrevistar a los candidatos.
7. Confirmar referencias laborales.
8. Seleccionar al candidato idóneo.
9. Contratar al candidato.
10. Incorporar a la nueva persona al Hotel.
11. Inducir al nuevo empleado.

Entre estos aspectos está ausente los test de actitudes, aptitudes y destrezas en el Hotel Palace. Test Psicométricos.

Mejorar el proceso de capacitación de los empleados nuevos que ingresan a la Compañía.

Muchos de los problemas que existen en la organización se pueden solucionar por vía de la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la formación de valores, mediante los mismos se crean mejores ventajas competitivas.

Es necesario destacar que estas capacitaciones tienen que diseñarse, ejecutarse y controlarse mediante un proceso sistemático donde participen todos los colaboradores.

Para mejorar el proceso de capacitación hay que:

1. Determinar las necesidades de capacitación de cada empleado.
2. Definir los objetivos de la capacitación o adiestramiento.
3. Diseñar y elaborar programas de capacitación.
4. Ejecutar la capacitación diseñada.
5. Medir los resultados obtenidos de la capacitación a este aspecto inicial del proceso de adiestramiento se le prestará mucha importancia para poder direccionar apropiadamente la información. En la determinación de las necesidades de capacitación el hotel aplicará la siguiente:

Es la ficha que será dirigida a los jefes de área y además servirá de respaldo de las acciones utilizadas.

Mejorar los incentivos de la Compañía

Por lo general todas personas tienen capacidades superiores por las que se debe demostrar en su desempeño y alcanzar ese potencial que tienen reservado. Esto es un reto para la empresa, es por ello que los directivos deben comprender y aceptar que un sistema de reconocimiento y recompensas ayuda a que los empleados demuestren todo su potencial en el desempeño de sus funciones.

Para mejorar los incentivos, se propone:

1. Diseñar un sistema de evaluación de méritos:
 - Premios por los objetivos alcanzados (se premia el resultado del trabajo en equipo). Se evalúa el trabajo en equipo.
2. Establecer mayor cantidad de incentivos no monetarios que permitan mantener a los mejores empleados y atraer nuevos prospectos con talento.
 - Posibilidad real de crecimiento dentro del Hotel.
 - Entregar uniformes.
 - Dar alimentación.

- Celebrar cumpleaños.
- Canastas navideñas.
- Celebrar el día del trabajador.
- Celebrar el día de la Madre.
- Celebrar el día del Padre.
- Celebrar el día de la Mujer.
- Celebrar el día del amor y la amistad.

Entre los aspectos que se dan son los uniformes, la alimentación y celebración de cumpleaños. Hay que tratar de ofrecer más incentivos acogiendo los que no se dan del listado.

3. Establecer incentivos monetarios, tales como:

- Bonificaciones.
- Planes de préstamos o reembolsos de servicios médicos.
- Seguros médicos privados.

4. Analizar los méritos de cada empleado.

5. Dar reconocimientos a las personas que logran metas u objetivos deseados, que tienen actitudes positivas en general.

6. Tener más control con el sistema de la base de deficiencias encontradas en el entorno laboral.

7. Socializar los resultados y experiencias de su implementación.

Según la entrevista a la Coordinadora de RRHH dijo que ni ella se siente motivada, lo primero es motivar al Dpto. de RRHH subiéndoles el sueldo o darles buenos beneficios para que ellos puedan motivar al resto. Si es que no hay mayor incentivo o beneficio deberían de considerar subir los sueldos, pero tampoco lo hacen, lo que suben es el % de la tasa de inflación que se da año a año. Mas no un sueldo considerable.

Mejorar las Relaciones Interpersonales de la Compañía

Los seres humanos ejercen una influencia determinante sobre los demás. Como seres sociales, el amor, el trabajo y las relaciones determinan cada día la mayoría de nuestros estados de ánimo: alegría, tristeza, euforia, depresión; por ello, el Hotel Palace deberá mejorar y fortalecer las relaciones interpersonales para un mejor desempeño y de esta forma crear un buen ambiente laboral.

1. Reorientar el modelo de Gestión de Comunicación de la Compañía:

- Posicionamiento en los empleados la importancia de la Gestión de la Comunicación, enfocado a la información, integración, motivación y participación.
- Conformación de una imagen corporativa respaldada por una cultura organizacional propia y apoyada en los signos de identidad.

2. Planificar reuniones mensuales que involucre a los jefes de cada área y los representantes de la Empresa.

3. Publicar en todas las carteleras departamentales cualquier comunicado de alto interés.

4. Encuestar a los empleados para conocer su situación laboral.

5. Analizar y tomar decisiones sobre las encuestas elaboradas para corregir fallas en el entorno o mejorar ciertos aspectos positivos existentes.

6. Ejecutar trabajos en equipo, para potenciar las relaciones humanas e inducir al desarrollo individual de cada empleado.

Implementar una entrevista de salida en el proceso de desvinculación

El Hotel debe recoger información sobre las causales que han llevado al trabajador a tomar tal decisión siempre y cuando la salida ya es un hecho.

La entrevista de salida es un proceso que se incluirá en el plan de acción y que va a estar dirigida a los empleados que dejan la empresa por su propia decisión, también a los que fueron desvinculados de la misma por decisión gerencial.

La entrevista de salida tiene como objetivo principal conocer la opinión de la persona que está dejando el puesto de trabajo, y así pueda valorar abiertamente los aspectos negativos y positivos sobre la organización convirtiéndose en un instrumento que ayude en la determinación de las causas de la rotación de personal y su influencia en el desempeño laboral.

Además, servirá como vía para controlar y medir los resultados de la administración realizada por el departamento de recursos humanos.

La entrevista de salida comprobará los motivos de la desvinculación, así como la opinión del empleado sobre: la empresa, el cargo que ocupó en la organización, el jefe directo o inmediato, horario de trabajo, condiciones físicas ambientales de trabajo, beneficios sociales de la organización, salario, relaciones interpersonales, oportunidades de progreso, moral y la actitud de los compañeros.

La información obtenida por medio de las entrevistas de salida permitirá al desarrollo de estrategias que perfeccionen las causas que están provocando la alta rotación del personal y el desempeño de los mismos.

A continuación, se presenta el modelo de la encuesta que se aplicará a los ex trabajadores o cesantes:

Esta entrevista es de carácter confidencial.

Área o departamento del que procede: _____

Cargo que desempeñó: _____

Fecha de ingreso: _____

Fecha de salida: _____

1. ¿Cuál fue el motivo de salida de la empresa?

2. ¿La Compañía le proporcionó las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones?

3. ¿Cómo considera las condiciones de mantenimiento e higiene de las instalaciones de la empresa?

4. ¿Cuáles eran sus expectativas al ingresar a laborar a la empresa y en qué porcentaje se cumplieron éstas?

5. ¿Cómo describe el ambiente laboral en el puesto de trabajo que ocupó y a nivel empresarial?

6. ¿Cree Ud. que la Compañía cuenta con un salario competitivo y prestaciones laborales atractivas?

7. ¿Cuál es su apreciación sobre las relaciones entre jefes y subordinados?

8. ¿Las relaciones entre compañeros se desarrollan en un ambiente de compañerismo y trabajo en equipo?

9. ¿Qué opinión tiene de su jefe inmediato?

10. ¿Considera Ud. que la empresa brinda oportunidades de crecimiento profesional?

Es factible y necesaria la implementación del plan de acción, ya que, mediante este procedimiento se permitirá establecer estrategias para el adecuado control de la rotación del personal y a la vez implementar acciones que contribuyan al mejor desempeño de sus trabajadores creando así un buen clima organizacional.

Además, este plan de acción ayudaría a tomar acciones correctivas a nivel empresarial a corto y a largo plazo, las que deben alinearse a la planificación del uso de los recursos humanos y materiales o implementos que posee la empresa.

A su vez, facilitaría la elaboración de planes contingentes para dar respuesta al alto índice de rotación de personal; sin embargo, la base para una correcta aplicación del plan depende del compromiso de los directivos.

Para cumplir el plan propuesto es necesario que los directivos dispongan de una manera eficiente y eficaz todos los recursos necesarios para un mejor desempeño de la organización y por ende el mejoramiento del ambiente laboral o clima organizacional.

Esta evaluación se puede enfocar al cumplimiento de las acciones, como a la gestión de las actividades de los recursos humanos. Luego de este proceso, el de evaluación, es necesario llevar a cabo el control del plan de acción, en el que intervienen no sólo el personal del área de recursos humanos, sino también el resto de las áreas del Hotel Palace para el perfeccionamiento del sistema como tal.

El departamento de recursos humanos es el principal encargado y responsable de tomar decisiones acerca de que acción o estrategia seguir, como implantarla y que recursos utilizar, por ello, para la implementación del plan de acción que ayude a disminuir la rotación de personal, es necesario el apoyo de la alta dirección y el compromiso de la misma para que se ponga en marcha de forma efectiva.

La gerencia una vez comprometida con la implementación del plan de acción en la compañía, debe incentivar y capacitar al personal que será el encargado de poner en práctica las acciones y estrategias antes señaladas.

Adquiriendo las competencias necesarias que les permitan desarrollar las funciones que se les asigna.

Se espera que la dirección apoye a los demás jefes departamentales con la implementación y la facilitación de las herramientas y recursos necesarios que permitan formar una claridad y transparencia en la comunicación y transmisión de la información.

Para mejor comprensión se detalla un Balance Scorecard permitiendo enlazar los objetivos y metas que se quiere lograr alcanzar con sus estrategias y a la vez detallando sus indicadores para que exista medición a medida que se vayan cumpliendo.

BALANCE SCORECARD

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
Aumentar el adiestramiento y conocimiento a los empleados sobre el cargo que ocupa.	Realizar mínimo 2 capacitaciones por departamento anual.	Número de Capacitaciones por año.	Realizar un cronograma de capacitaciones y Gestionar con cada uno de los empleados.
Aumentar el grado de motivación y satisfacción laboral de los empleados	<p>Reconocer a los empleados por sus buenos actos.</p> <p>Incrementar los incentivos como dar descuento en restaurante y cafetería del Hotel.</p> <p>Dar canastas navideñas.</p> <p>Ir de Viaje de Integración en 2 grupos.</p> <p>Celebrar los días festivos importantes. (Día de la Madre). etc.</p> <p>Ayudar a los empleados monetariamente y socialmente cuando sea necesario.</p>	<p>Número de personas satisfechas en el año.</p> <p>Encuestas</p>	Realizar un programa motivacional sobre los beneficios e incentivos para los empleados.

Mejorar la comunicación y el trato de los colaboradores hacia sus subordinados.	Hacer que los empleados se sientan libres al momento de opinar o comunicarse con su jefe departamental sin tener recelo o un poco de miedo	Encuestas de Número de personas contentas con su Jefe departamental.	Capacitar a los jefes departamentales sobre el liderazgo.
---	--	--	---

CONCLUSIONES

Se realizó el marco teórico donde se obtuvo conocimientos teóricos sobre aspectos administrativos y financieros que se relacionan con la rotación de personal. Se obtuvo conocimiento sobre cálculo de índice de rotación de personal, definiciones, selección de personal, motivación, satisfacción laboral, clima organizacional, relaciones humanas, procesos administrativos, costo de rotación de personal, etc. Los costos de la rotación de personal, la sustitución de un trabajador puede consumir mucho tiempo y dinero. Los costos pueden ser en tres sentidos: los de separación para el empleado, de adquisición y de entrenamiento para el nuevo colaborador. Dentro de la motivación están los factores de higiene: salario y beneficio y los factores de motivación: reconocimiento, incentivos.

Se diagnosticó el impacto administrativo financiero de la rotación de personal donde se encontró que administrativamente hacen falta algunas cosas como el reconocimiento, ofrecer más incentivos, preocuparse por el crecimiento profesional de los empleados, estrategias de acoger las opiniones de los colaboradores para lograr satisfacción laboral y un mejor desempeño. En el estado de Resultados se observó que existe un 3% con respecto a los incentivos que se están dando dentro de la organización, siendo un porcentaje muy bajo por lo mismo no existe motivación por parte de los empleados.

Se propone un plan para mejorar los aspectos en los que existe inconveniente como, aumentar la cantidad de incentivos, así sean incentivos no monetarios y beneficios para los empleados, debido a que según el diagnóstico no existen buenos beneficios en el Hotel. Aparte darle valor a lo que hacen los empleados, reconociendo su desempeño. Motivarlos, observar a las personas que tengan bajo desempeño y tratar de saber que les sucede, darle solución al problema que están teniendo, no tratarlos mal, sino ayudarlos y no hacer que dejen de laborar.

Actualizar el cronograma de capacitaciones y enviar a que el empleado se capacite de acuerdo a su área ya que ellos sienten que no están siendo capacitados.

Cada vez que se vaya un empleado, entrevistarlos, para así conocer las causas verdaderas de su salida y no quedarse con que sale por motivos personales ya que la mayoría de veces no es cierta, muchas veces se da por razones internas que les han afectado. Para así implementar nuevas estrategias y mejorar los aspectos que están mal internamente.

Para una adecuada gestión y aplicación de la propuesta se debe tener el apoyo y compromiso por parte de los directivos y jefes de las diferentes áreas para que contribuyan con los recursos necesarios para la efectivización del plan; ya que mediante esto se prevé disminuir el alto índice de rotación de personal en el Hotel Palace de la ciudad de Guayaquil.

RECOMENDACIONES

Implementar y ejecutar el plan de acción lo más pronto posible para dar solución a la problemática existente, y de esta manera disminuir el nivel de rotación del personal fortaleciendo la estabilidad en toda la organización, además de cumplir con los objetivos y metas planteados.

Establecer mecanismos de medición y control de la rotación de personal, para que este fenómeno no sea un problema a futuro y se pueda tomar acciones correctivas.

Incorporar el proceso de las entrevistas de salida, que le permita conocer y realizar un monitoreo permanente de las causas exactas que motivan la salida del personal, con el objetivo de tener un mejoramiento continuo en los diferentes procesos, considerando que la rotación puede variar por temporalidades y diversos factores.

Realizar un estudio minucioso de la situación actual de la empresa, con el fin de conseguir pautas encaminadas al mejoramiento de la gestión del talento humano y al buen desempeño laboral de los empleados. Todo esto con el apoyo incondicional de la alta dirección y con los recursos necesarios para su realización.

ANEXOS

Formato de Encuesta

Edad: _____ Sexo: _____ Departamento: _____

Marcar con una X la respuesta:

1) La relación y comunicación efectiva con su jefe directo es:

Excelente	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>

2) ¿Siente que los directivos de la empresa se preocupan por su bienestar laboral?

Sí

No

3) ¿Tiene claramente definidas las funciones de su puesto de trabajo?

Sí

No

4) El ambiente de trabajo que percibe en la empresa es:

Excelente	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>

5) ¿Mantiene buenas relaciones con las personas con quién labora?

Sí

No

6) ¿La forma en que los superiores dan ordenes es?

Excelente	
Buena	
Mala	

7) ¿Se siente satisfecho con la capacitación y adiestramiento que le ofrece la empresa?

Sí

No

8) ¿Qué es lo más importante para usted en el trabajo?

Comodidad	
Seguridad	
Sueldo	
Incentivos	
Reconocimiento	
Crecimiento Laboral	
Buen Ambiente	
Capacitación de Personal	
Otro(s)	

9) Considera que el horario en el que usted labora es:

Excelente	
Buena	
Mala	

10) ¿La empresa le proporcionó la ropa y el equipo de seguridad necesario para realizar sus funciones?

Sí

No

11) ¿Se siente seguro y estable en su trabajo?

Sí

No

12) ¿Cree que al interior del Hotel reconocen el trabajo que usted desempeña?

Sí

No

13) ¿Recibe incentivos por parte de la empresa? Si la respuesta es sí especifique cuáles.

Sí

No

14) ¿Cree usted que tiene oportunidades de crecimiento económico y profesional en el Hotel?

Sí

No

15) ¿Se siente libre de opinar en su trabajo?

Sí

No

16) ¿Qué tipo de apoyo usted esperaría de la empresa?

Social	<input type="checkbox"/>
Económico	<input type="checkbox"/>
Psicológico	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

¿Cuál? _____

Entrevista a Coordinadora de RRHH

Nombre: Eco. Nathali Mazza

Cargo: Coordinadora de RRHH

1) ¿Cuáles considera usted que son los principales motivos por los que en la empresa se presentan constantemente nuevas vacantes?

Ella considera que las personas que ingresan no están acostumbrados a los horarios y aparte que aun así que se les dice que los cargos son polifuncionales no creen y ya cuando laboran se dan cuenta de cómo es. Aparte es una empresa familiar en la que no hay crecimiento laboral.

2) ¿Los nuevos entrenadores son entrenados previamente a la ejecución de sus funciones?

Los entrenadores son las mismas personas que ocupaban el cargo o que han ocupado el cargo alguna vez.

3) ¿Considera usted que el ambiente laboral no apropiado de la empresa es motivo para que se genere rotación de personal?

Ella está consciente de que Gerencia no ha querido aprobar algunas propuestas de incentivos por el Departamento de Recursos Humanos ya sea por dinero o por tiempo o porque todos los empleados no pueden participar porque se encuentran en turno.

Pero con respecto a la relación entre compañeros es buena e igual se trata de dar diferentes beneficios a los empleados como los cumpleaños del mes. El primer lunes de cada mes se celebra el "Hotelerero" que consiste en comunicar las novedades y resultados de ventas del mes anterior y celebrar el cumpleaños de las personas que cumplen en ese mes con una torta y piqueos.

Aparte todos los empleados cuentan con un seguro médico privado en el que la empresa cubre el 70% y el empleado el 30%. Si se puede decir que el ambiente laboral es bueno, aunque no se den grandes incentivos y beneficios.

4) ¿Se les incentiva a los empleados a su desarrollo y crecimiento a través de una constante preparación y actualización en los centros de estudios internos y externos existentes para este fin?

La verdad es que no, porque es una empresa familiar en la que tiene pocos cargos y la mayoría de los cargos son polifuncionales. Son 80 empleados en las cuales si sale uno se lo reemplaza, pero no se ha considerado contratar más empleados sino se ha tratado de cubrir con las mismas personas que ya se encuentran laborando.

Si alguno de los empleados quiere estudiar lo tiene que hacer fuera del horario laboral y si es rotativo no puede estudiar debido a que la empresa no apoya a esta situación, por eso se contrata para cargos operativos a personas que no se encuentren estudiando y si alguna persona quiere hacer alguna maestría o doctorado fuera en el exterior tendría que renunciar y ya no puede regresar debido a que una de las políticas internas es no contratar a ex empleados.

5) ¿Cuál es la fuente de donde usted obtiene la mayor parte de su personal?

El Departamento de RRHH posee un correo de selección en donde se recibe hojas de vida, suelen ir personas al hotel a dejar su hoja de vida, pero se les da el correo y no se recibe en físico o sino llaman a preguntar y se les hace conocer el correo. Cada vez que existe una vacante se revisa el correo porque está dividido por Cargos y aparte se publica por multitrabajos y en LinkedIn para cargos altos, también se considera referencias de los empleados del Hotel o sino del mundo hotelero.

6) ¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección de personal y Cuánto te demoras en finalizarlo?

El proceso de reclutamiento es el siguiente:

- Filtro de Hojas de Vida
- Llamar
- Entrevista con RRHH
- Entrevista con jefe de área
- Entrevista con Gerente General
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Entrenamiento (Capacitación)
- Evaluación de Desempeño

El proceso de selección se demora 3 semanas aproximadamente. Reclutar información 3 días de ahí empezar a entrevistar demorando una semana con ella, luego se va descartando hasta que queden 3 opciones y a las 3 personas elegidas las tienen que entrevistar el jefe de área y el gerente la siguiente semana.

Luego en el ingreso presentar a las personas de todas las áreas, entregar uniformes, recursos que vayan a utilizar y coordinar la siguiente semana con los jefes de área para que asistan a la inducción organizada para ellos. Teniendo un break para el refrigerio y luego termina con una comida en el restaurante con el gerente.

7) ¿Cuántas personas hay en RRHH? ¿Sientes que el proceso de selección te quita mucho tiempo?

En el Dpto. hay 2 personas, la verdad es que se dedican a todo lo que conlleva RRHH, selección de personal, nómina, parte legal, salud ocupacional, registros internos, organización de eventos internos, etc.

Cada vez que se tiene que hacer proceso de selección la coordinadora de RRHH sufre porque le toma mucho tiempo, se atrasa en las otras actividades que tiene que realizar, aparte que siempre existen novedades en el día a día y hace que salgan tarde del trabajo.

8) ¿De qué forma son evaluados los participantes a partir de las entrevistas?

Los participantes son evaluados con test de conocimientos dependiendo del área en que están aplicando.

9) ¿La empresa ofrece incentivos o motivaciones a los trabajadores que han desempeñado mejor sus funciones?

A los empleados del mes se les obsequia \$30 de consumo en la cafetería La Pausa del Hotel.

A todos los empleados anualmente en el mes de su cumpleaños se les obsequia una torta, la cual la pueden retirar en el mes de su cumpleaños.

Semestralmente se realizan evaluaciones de desempeño y se les da bono de acuerdo a la calificación.

Se prepara un almuerzo navideño y tratamos de que vayan todos, pero es imposible debido a que el Hotel es 24/7. No se da canastas navideñas, pero se realiza ciertas actividades, concursos y se da premios a los ganadores.

Poseen Seguro médico privado como te decía anteriormente donde la empresa cubre el 70% y el empleado el 30%.

10) ¿Te sientes motivada?

La verdad es que ella hace su trabajo, pero ni ella se siente motivada, debido a que no hay muchos beneficios, aparte que los sueldos no son buenos que digamos.

11) ¿Qué tipo de contrato se pacta con los trabajadores que ingresan?

El tipo de contrato que se utiliza es el Indefinido en el que tiene periodo de prueba de 3 meses.

12) ¿La empresa cuenta con un modelo de gestión de talento humano en donde se especifique las actividades y responsabilidades inherentes a cada cargo?

Actualmente sólo se cuenta con la descripción de funciones de cada cargo.

BIBLIOGRAFÍA

- William, J. (2000). Administración De Personal Y Recursos Humanos. México.: Editorial Mc Graw.
- Abrajan, M., Contreras, J., & Montoya, S. (2011). Grado De Satisfacción Laboral Y Condiciones De Trabajo: Una Exploración Cualitativa. Enseñanza E Investigación En Psicología, 105-118.
- Aguirre, J. (2011). Dirección Y Gestión De Personal. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Alles, M. (2011). Dirección Estratégica De Recursos Humanos: Gestión Por Competencias.
- Arias, F. (2014). Administración De Capital Humano.
- México: Editorial T 86 Castaño, M., López, G., & Prieto, J. (2011). Guía Técnica Y De Buenas Prácticas En Reclutamiento Y Selección De Personal (R&S). Obtenido De [Http://Www.Copmadrid.Org/](http://www.copmadrid.org/) Chiavenato, I. (1999).
- Chiavenato, I. (2011). Administración De Recursos Humanos (Octava Edición Ed.).
- México D.F: Mcgraw-Hill. Cuevas, J. (11 De marzo De 2011). El Clima Organizacional: Conceptos. Obtenido De Psicología Y Empresa: [Http://Psicologiyempresa.Com/](http://psicologiyempresa.com/)
- Del Prado, L. (2012). Liderazgo Y Gestión De Personal. Argentina: Fundación Osde. Obtenido De [Http://Www.Fundacionosde.Com.Ar/](http://www.fundacionosde.com.ar/)
- Dessler, G., & Varela, R. (2013). Análisis Administrativo y Recursos Humanos (Quinta Edición Ed.).
- México: Pearson. Obtenido De [Http://Biblio3.Url.Edu.Gt/](http://biblio3.url.edu.gt/) Ekos. (28 De agosto De 2014). Ekos Negocios. Obtenido De ¿Cuánto Cuesta La Rotación De Personal?: [Http://Www.Ekosnegocios.Com/](http://www.ekosnegocios.com/)
- Espada, M. (2016). Nuestro Motor Emocional: La Motivación. Editorial Díaz De Santos.
- Flores, C. (2012). Desarrollar Un Programa De Capacitación Por Competencias Con La Finalidad De Mejorar El Rendimiento Del Personal

Administrativo De La Empresa Tame E.P. Obtenido De [Http://Www.Dspace.Uce.Edu.Ec//](http://www.dspace.uce.edu.ec/)

- Flores, R. (marzo De 2016). Factores Que Originan La Rotación De Personal En Las Empresas Mexicanas. Obtenido De [Http://Www.Spentamexico.Org//](http://www.spentamexico.org/)
- García, V. (2012).
- La Motivación Laboral. España: Universidad De Valladolid. 87 Goncalves, A. (2010). Dimensiones Del Clima Organizacional. Obtenido De [Http://Www.Geocities.Ws//](http://www.geocities.ws/)
- Goncalves, A. (2013). Dimensiones Del Clima Organizacional. Obtenido De [Http://Www.Geocities.Ws//](http://www.geocities.ws/)
- Jara, S. (2012). El Reclutamiento Y Selección De Personal. Obtenido De [Http://Www.Uteg.Edu.Ec//](http://www.uteg.edu.ec/)
- Katz, R. (2016). Motivating Technical Professionals Today. Journal. Engineering Managment Review, 34.
- Loyola, J. (2014). Diseño De Un Plan Para Disminuir La Rotación De Vendedoras En Una Empresa De Retail. Obtenido De [Http://Repositorio.Uchile.Cl//](http://repositorio.uchile.cl/)
- Ludwig, C. (2014). Universo Y Muestra. Obtenido De [Http://Www.Smo.Edu.Mx//](http://www.smo.edu.mx/)
- Martínez, R., & Rodríguez, E. (2012). Manual De La Metodología De La Investigación Científica. Obtenido De [Http://Www.Sld.Cu//](http://www.sld.cu/)
- Morone, G. (2015). Métodos Y Técnicas De La Investigación Científica.
- México. Palacio, F. (2015). Psicología De La Organización.
- Madrid, España: Pearson Prentice Hall. Pérez, & Carballo. (2012). Control De La Gestión Empresarial. En P. Y. Carballo, Control De La Gestión Empresarial. Madrid: Escuela Superior De Gestión Comercial Y Marketing.
- Pérez, F. (07 De mayo De 2013). Propuesta Para Reducir La Rotación De Personal En La Distribuidora De Productos Coca-Cola De La Ciudad De Chiclayo. Obtenido De [Http://Tesis.Usat.Edu.Pe//](http://tesis.usat.edu.pe/)
- Planuep. (2013). Perfil Del Plan Nacional Del Desarrollo De Universidades Y Escuelas Politécnicas.
- Quito. Ramírez, R., Abreu, J., & Badii, M. (2012). La Motivación Laboral,

Factor Fundamental Para El Logro De Objetivos Organizacionales: Caso Empresa Manufacturera De Tubería De 88 Acero. International Journal Of Good Conscience, 143-185. Obtenido De [Http://Www.Spentamexico.Org/](http://Www.Spentamexico.Org/) Reyes, A. (2011).

- Robbins, S. (2005). Comportamiento Organizacional. En S. Robbins, Comportamiento Organizacional
- México: Ed. Prentice. Obtenido De [Http://Repository.Unimilitar.Edu.Co//](http://Repository.Unimilitar.Edu.Co//) Rodríguez, L. (2014).
- La Gestión De Recursos Humanos Por Competencias. Obtenido De [Http://Www.Ccee.Edu.Uy//](http://Www.Ccee.Edu.Uy//) Ruiz, G., & Torres, A. (2011).
- El Futuro De La Dirección De Recursos Humanos, Gestión. Barcelona. Valdivia, G. (2013).
- Sociedad Medica De Santiago De Chile. Obtenido De Enfoque Descriptivo Y Experimental: [Http://Www.Smschile.Cl//](http://Www.Smschile.Cl//) Zamora, N. (2013).
- Planeación Estratégica Para Disminuir Los Índices De Rotación De Personal De Tiendas Oxxo. Obtenido De [Http://Posgrado.Itlp.Edu.Mx//](http://Posgrado.Itlp.Edu.Mx//)
- Instituto Tecnológico hotelero, (2007). Innovación en el sector hotelero. Madrid: Gráficas Arlas Montano S.A. Disponible en: <http://www.ithotelero.com/wpcontent/uploads/2013/08/proyecto13-cotec.pdf> (2015).
- Rigotti, V. (2009) "Perfil del trabajador de hotelería y turismo" Los Recursos Humanos.com (2015).

