

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
UNAN-León



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Tesis para optar al Título de Licenciado en Administración  
de Empresa.

Identificar principales factores y consecuencias de la  
rotación externa del personal en la empresa Yazaki de  
Nicaragua S.A. León (Planta Cables) periodo comprendido  
entre Enero - Abril del 2013.

Elaborado por:

Br. Irela de los Ángeles Pérez Hernández.

Br. Amparo del Socorro Reyes Lanzas.

Br. Roderick Eduardo Vergara Cano.

Tutor: Lic. Celia Mercedes Chávez

Revisado por: Msc. Consuelo Flores Montalván.



### **Dedicatoria**

*El presente trabajo lo dedicamos a Dios, a nuestros padres por habernos dado la vida y por estar siempre a nuestro lado brindándonos su apoyo incondicional desde el inicio de nuestra educación y su motivación constante para lograr ser los profesionales que ellos y nosotros deseamos en este momento de nuestra vida.*

*Irela Pérez Hernández.*

*Amparo Reyes Lanzas.*

*Roderick Vergara Cano.*



### **Agradecimiento.**

*Agradecemos a Dios por habernos dado virtudes de perseverancia, fortaleza y sabiduría necesaria para poder seguir día a día con nuestros estudios y ahora con este trabajo que es la culminación en nuestra carrera.*

*A nuestros padres por ser parte importante en la finalización de nuestra carrera profesional y desarrollo como personas, por su empeño, sus consejos, sus valores y dedicación para hacer de nosotros hombres y mujeres de bien y sobre todo por su amor incondicional y así devolverles el fruto de su esfuerzo durante todos estos años.*

*A nuestra tutora Licenciada Celia Mercedes Chávez por habernos dedicado el tiempo y la paciencia de estar con nosotros orientándonos y trabajando hombro con hombro, por compartirnos sus conocimientos y experiencias que nos fueron de mucha ayuda en la finalización de este trabajo.*

*A la Máster Consuelo Flores Montalván por su valiosa contribución y el apoyo brindado en la realización de este trabajo.*

*A nuestros familiares, amigos y todas aquellas personas que pusieron un grano de arena para que pudiéramos culminar con éxito nuestra carrera profesional y la tesis.*

*A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua por ser parte de su tan prestigiosa y reconocida Alma Mater y a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales por permitirnos integrarnos a una generación más de profesionales triunfadores y productivos para el país.*

*Irela Pérez Hernández.*

*Amparo Reyes Lanzas.*

*Roderick Vergara Cano.*



## INDICE

I.	Introducción.....	1-2
II.	Antecedentes.....	3-4
III.	Justificación .....	5
IV.	Planteamiento del Problema .....	6
V.	Objetivos .....	7
	5.1. Objetivo General.....	7
	5.2. Objetivos Específicos .....	7
VI.	Marco Referencial .....	8-9
VII.	Marco Teórico.....	10-33
VIII.	Marco Conceptual .....	34-35
IX.	Hipótesis .....	36
X.	Diseño Metodológico .....	37-38
XI.	Análisis de Resultados .....	39-53
XII.	Análisis de la Entrevista .....	54-55
XIII.	Conclusión.....	56
XIV.	Recomendaciones.....	57
XV.	Glosario.....	58-62
XVI.	Bibliografía.....	63
	Anexos .....	64-71



## **Introducción**

El recurso más importante de una empresa es el recurso humano, ya que sus conocimientos, habilidades, esfuerzo y sin lugar a dudas la motivación, constituye una herramienta poderosa para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona en particular a la empresa que pertenecen y a su país en general. Es por esa razón que hay que saber potenciarlo al máximo, por ello un reto para cualquier empresa es conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la labor que desempeñan.

La rotación externa de personal es un efecto dentro de las empresas que siempre ha afectado su desempeño así como a los que laboran en ella. Muchas empresas asumen la rotación externa de personal como parte importante de su estructura, en particular el área de recursos humanos ya que conlleva ventajas tanto para los trabajadores como para la empresa, aunque también presenta dificultades en las relaciones laborales.

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

La decisión de trabajar con la rotación externa de personal y en Yazaki de Nicaragua S.A León (Planta Cables) es el alto nivel de rotación que presenta la empresa y que está teniendo efectos negativos en la misma. Otras de las razones por la cual se decidió trabajar en este tema, son la falta de estudios previos realizados y para que esta sirva de referencia a futuros trabajos tanto para estudiantes, profesores e investigadores.



El objetivo de nuestro trabajo es conocer las causas y consecuencias de la rotación externa de personal en la empresa Yazaki de Nicaragua S.A León (Planta Cable), además de conocer cómo afecta la motivación y satisfacción del personal, esta investigación fue realizada mediante un estudio descriptivo, dirigido al personal operativo de la misma. Las fuentes de recopilación de información utilizadas fueron la encuesta y la entrevista. Con la información recopilada logramos validar la hipótesis planteada en el desarrollo de nuestro trabajo.





## **Antecedentes**

Nuestros antecedentes no pudieron ser basados directamente en trabajos anteriores ya que dentro de nuestra universidad no se han realizado investigaciones que contengan la temática estudiada en nuestro caso. Por dicha razón basamos los antecedentes en estudios realizados en el tiempo por profesores o escritores de la rama de la administración.

El problema de rotación de personal fue descubierto en Norteamérica en el año de 1910 aproximadamente, las discusiones que siguieron, permitieron darse cuenta por lo menos de que tal fenómeno representaba un costo de mucha importancia y que era necesario afrontarlo lo más pronto posible, con la finalidad de controlarlo temporalmente ya que cada empresa debe mantener cierto índice de rotación lo cual le permita retener a su personal de buena calidad y sustituir a las personas que presenten alteraciones de desempeño difíciles de corregir dentro de un programa accesible y económico.

Según Chiavenato, la expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de persona entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

Algunos autores en la materia opinan que la solución está en la escala de necesidades de Maslow<sup>1</sup>, ellos dicen que en los niveles más bajos de la organización las personas se retienen con el dinero y que a los niveles más altos con prestaciones que impliquen status y autorrealización. Esta es una forma simplista de ver las cosas pues a todos los niveles se puede vivir la autorrealización y a todos los niveles les puede interesar el dinero.

---

<sup>1</sup> Maslow Abraham, La Teoría de las Necesidades.



Según Robbins <sup>2</sup>(1999) la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección, (Puchol<sup>3</sup>, 1994)



---

<sup>2</sup> Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica, 1999.

<sup>3</sup> Puchol, Luis. Gestión de Recursos Humanos, 1994.





### **Justificación**

El presente trabajo investigativo es abordado con el fin de determinar las causas y consecuencias de la rotación de personal en la empresa Yazaki de Nicaragua S.A León (Planta Cables), ya que esta empresa no cuenta con estudios previos que evidencien esta problemática, ni las posibles afectaciones que representan; por lo que este estudio contribuirá a exponer la situación actual de la empresa sobre el tema, procurando mantener controlado este fenómeno de tal forma que no perjudique el desempeño o productividad de la misma ni la de sus trabajadores.

Así mismo nos permitirá desarrollar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y potenciar nuestras habilidades en el área de recursos humanos, además constituirá un documento investigativo que recopila antecedentes y conceptualizaciones sobre la rotación de personal siendo la primera investigación que aborde esta temática en nuestra universidad; con la cual estudiantes, profesores e investigadores podrán referenciar futuros trabajos.



### **Planteamiento del problema**

La rotación externa de personal dentro de una empresa conlleva a disminuir la productividad, percibir pérdidas económicas y a crear un ambiente de inestabilidad laboral, esta situación tendrá un impacto negativo tanto en sus recursos humanos como en los clientes.

Generalmente las empresas que mantiene una política salarial restrictiva presentan un flujo incesante de recursos humanos con una rotación de personal elevada que puede resultar mucho más caro. Conocer hasta qué punto puede soportar una organización la rotación de personal sin mayores daños es problema de cada una de ellas, ya que debe evaluarla de acuerdo con sus propios cálculos y bases de intereses. Otro efecto es el aprendizaje, lo que puede demorar cierto tiempo donde la empresa deberá asumir las fallas de su nuevo empleado, lo que también impacta negativamente en las finanzas.

Así mismo el nuevo trabajador deberá conocer bien los procedimientos, políticas y normativas de la empresa; si los puestos rotan mucho, el impacto en los clientes será inminente, esto puede provocar que algunos de ellos sientan alto grado de insatisfacción con la misma.

Por lo antes expuesto planteamos la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores y consecuencias de la rotación externa del personal en la empresa Yazaki de Nicaragua S.A. León (Planta Cables) en el periodo comprendido Enero - Abril del 2013?



### **Objetivo general.**

Determinar factores y consecuencias de la rotación externa del personal en la empresa Yazaki de Nicaragua S.A. León (Planta Cables) en el periodo de Enero a Abril de 2013.

### **Objetivos específicos**

- Identificar las principales causas por las cuales se ha incrementado la rotación externa de personal en este periodo.
- Indicar las consecuencias de la rotación externa de personal en la productividad y estabilidad organizacional de la empresa.
- Investigar cómo afecta la rotación externa de personal a los trabajadores dentro de la empresa.



## **Marco Referencial**

La historia de la filial nicaragüense de ARNECOM puede ubicarse fácilmente en el año 1987, cuando la empresa japonesa Yazaki (que ahora está presente en 37 países y fabrica el 25% de los arneses que se usan en el mundo) entró en un joint venture con la mexicana Xignux, a la sazón un consorcio integrado por 15 empresas que fabricaban lámparas, pararrayos, transformadores, cables de electricidad, alimentos y los cables eléctricos que utilizan los automóviles.

Dado que la compañía que fabricaba los arneses comenzó a enfrentar problemas con la mano de obra de la localidad mexicana en que operaba, decidieron lanzar una mirada sobre el mapamundi, buscando un destino para comenzar una nueva operación.

Se decidieron por contratar a una compañía costarricense para que evaluara los beneficios y las desventajas de instalarse en diversas ubicaciones de los países de la región, recibiendo un reporte un año después, en que se enumeraban las razones para quedarse en un país o en otro, decidiéndose finalmente por Nicaragua.

Yazaki de Nicaragua S.A conocido anteriormente como ARNECOM, se estableció en la ciudad de León en el año 2001, como una empresa de corte tecnológico, siendo la primera empresa que vino a diversificar los rubros de Zona Franca, la cual se dedica a la elaboración de instrumentos y componentes electrónicos para la industria automovilística.

En noviembre del 2002, la empresa comenzaría a operar en la llamada 'Planta 2', que era enteramente de su propiedad, ubicada contiguo a "AGROSA" km 90.2 carretera León-Chinandega, inaugurando su Planta 3 en El Viejo al año siguiente, su 'Planta de Cables' en 2006 ubicada donde fue "CARTONICA" km 90.5 carretera León-Chinandega, y su 'Planta 4' en el 2008 contiguo a planta cables.



“Planta cables” empresa dedicada a la fabricación de cable automotriz de distintas denominaciones o calibres es parte esencial en la fabricación de arneses y el mayor soporte de las plantas arneseras en cuanto a suministro de materia prima se refiere.

En menos de ocho años, ARNECOM (un joint venture mexicano japonés), se constituyó en el mayor empleador privado del país, al redondear una planilla de más de 7,400 personas entre León y Chinandega.

A partir de enero del 2012 ARNECOM pasó a ser propiedad 100% del grupo Yazaki, un fabricante independiente de componente de automotor fundado en Japón en 1941, Yazaki es un líder global en la investigación, el desarrollo y la entrega de poder de vehículo y soluciones de datos para usos del automotor. Por lo cual cambio su razón social en julio del mismo año, llamándose actualmente “Yazaki de Nicaragua S.A”





## **Marco Teórico**

### **Las Organizaciones**

Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Una organización existe sólo cuando:

- a) Hay personas capaces de comunicarse.
- b) Están dispuestas a actuar conjuntamente (disposición de sacrificar su propio comportamiento en beneficio de la asociación).
- c) Para obtener un objetivo común.

Las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones.

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de organizaciones, las cuales determinan que los individuos dependan cada vez más de las actividades en grupo.

Si bien las personas conforman las organizaciones, éstas constituyen para aquéllas un medio de lograr muchos y variados objetivos personales, que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual.



## **Las personas**

Las personas constituyen las organizaciones. El especialista en recursos humanos tiene dos alternativas: estudiar a las personas como personas (dotadas de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) o como recursos (dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales).

Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros.

## **Las Personas y las Organizaciones**

Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar con ellos, y mediante ellos, objetivos organizacionales. Una vez reclutados y seleccionados, los individuos tienen objetivos personales que luchan por alcanzar, y muchas veces se valen de la organización para lograrlo.

La interdependencia de las necesidades del individuo y la organización es muy grande. La relación individuo-organización no es siempre cooperativa y satisfactoria; muchas veces es tensa y conflictiva.

El individuo debe ser eficaz (alcanzar los objetivos organizacionales mediante su participación) y ser eficiente (satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación) para sobrevivir dentro del sistema.



## La Motivación Humana

*Motivo.* Aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

El comportamiento humano es dinámico por: a) *El comportamiento es causado.* Existe una causalidad del comportamiento, que se origina en estímulos internos o externos; b) *El comportamiento es motivado.* En todo comportamiento humano existe una finalidad, está dirigido u orientado hacia algún objetivo; y c) *El comportamiento está orientado hacia objetivos.* En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, que indica los motivos del comportamiento.

## Ciclo motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquélla. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad. En otras ocasiones, la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.





4

**La motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.**

### **Clima organizacional**

El concepto de motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional.

<sup>4</sup> Juan Carlos Santos Coughil. Ciclo Motivacional. El mundo de los negocios, 27 de marzo del 2011. <http://ciclog.blogspot.com/2011/03/el-ciclo-motivacional.html>.



Esto puede definirse como estado de adaptación. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro.

Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad.

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

### **Comportamiento Humano en las Organizaciones**

El comportamiento de las personas presenta las siguientes características:

- 1) *El hombre es proactivo.* Está orientado hacia la actividad, hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones.
- 2) *El hombre es social.* Participar en organizaciones lo lleva a desarrollarse en compañía de otras personas o con algunos grupos, en los cuales busca mantener su identidad y su bienestar psicológicos.
- 3) *El hombre tiene necesidades diversas.* Los seres humanos se encuentran motivados por una gran variedad de necesidades.
- 4) *El hombre percibe y evalúa.* Selecciona los datos, los evalúa en función de sus propias experiencias y de acuerdo con sus propias necesidades y valores.



- 5) *El hombre piensa y elige.* Los planes de comportamiento que elige, desarrolla y ejecuta para luchar con los estímulos con los cuales se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales.
- 6) *El hombre posee capacidad limitada de respuesta.* Las características personales son limitadas. La capacidad de respuesta está dada en función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad intelectual como la física están sujetas a limitaciones.

En función de esas características del comportamiento humano, nace el concepto de *hombre complejo*.

### **Concepto de Hombre Complejo**

El individuo se concibe como un sistema de necesidades biológicas, de motivos psicológicos, de valores y de percepciones: un sistema individual. El concepto de hombre complejo presupone que, los individuos están motivados por un deseo de utilizar sus habilidades para solucionar los problemas que afrontan o para dominarlos, o, en otros términos por dominar el mundo externo.

Los diversos sistemas individuales se desarrollan de acuerdo con patrones diferentes de percepción de valores y de motivos. La percepción que un individuo tiene en una situación particular está influida por sus valores y motivos.

Los sistemas individuales no son estáticos, sino que se desarrollan constantemente en la medida en que los problemas que enfrentan les proporcionan nuevas experiencias.



## Administración de Recursos Humanos <sup>5</sup>(ARH)

La Administración de Recursos Humanos (ARH) es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben participar en la ARH. Básicamente todos los gerentes logran hacer algo a través de otros; esto requiere de una ARH eficaz. Las personas que manejan asuntos de recursos humanos enfrentan diversos retos, que van desde la fuerza laboral, constantemente variable, hasta regulaciones gubernamentales siempre presentes.

La Administración de Recursos Humanos (ARH) no existiría si no hubiera organización y personas que actúen en ellas. La ARH se refiere a la preparación adecuada, a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones.

Las organizaciones, los grupos y las personas son clases de sistemas abiertos que interactúan permanentemente con sus respectivos ambientes. El sistema abierto muestra las acciones y las interacciones de un organismo vivo dentro del ambiente que lo rodea.

El enfoque sistemático en ARH puede descomponerse en tres niveles de análisis:

- a) *Nivel Social*: la sociedad como microsistema, muestra la compleja e intrínseca maraña de organización y la trama de interacciones entre ellas.
- b) *Nivel de comportamiento organizacional*: la organización como sistema.
- c) *Nivel de comportamiento individual*: el individuo como microsistema.

---

<sup>5</sup> En adelante se usara ARH para hacer referencia a Administración de Recursos Humanos.



## **Recursos Humanos**

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámica de la organización, además de ser el que decide como manipular los demás recursos que son de por si inertes y estáticos. Además conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo.

Las personas aportan a las organizaciones su habilidades, conocimientos actitudes, conductas percepciones, etc. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos estos son los puesto dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad que existe en la organización. Además, las personas son extremadamente distintas entre sí, por lo que constituye un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad la palabra recurso representa un concepto demasiado restringido como para abarcar a las personas, puesto que son más que un recurso, son coparticipes de la organización.

### **ARH como proceso**

La ARH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutar en el mercado, de integrarlas y orientarlas; hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas es decir, la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización, es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.



## **Políticas de Recursos Humanos**

Las políticas surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacional. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia. Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera cómo las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización. A partir de las políticas pueden definirse los procedimientos que se implantarán, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización.

## **Objetivos de la ARH**

La ARH consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable. Los objetivos de la ARH son:

- 1) Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.



- 2) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
  
- 3) Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

### ***Qué hacen los administradores***

Comencemos por definir brevemente los términos *administrador* y el lugar donde éste trabaja: La *organización*. Analicemos después el trabajo del administrador; específicamente, ¿qué hacen los administradores? Los **administradores** logran que las cosas se lleven a cabo por conducto de otras personas. Toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de otros para poder alcanzar metas. Los administradores desarrollan su trabajo en una organización. Ésta es una unidad social, coordinada de manera consciente, compuesta por dos o más personas, y que funciona sobre una base relativamente continua para alcanzar una meta común o una serie de objetivos.

Con base en esta definición, las compañías industriales y de servicios son organizaciones, lo mismo que lo son las escuelas, los hospitales, las iglesias, las unidades militares, las tiendas de ventas al menudeo, los departamentos de policía y las dependencias gubernamentales locales, estatales y federales. Aquellos que supervisan las actividades de otros y que son responsables de lograr las metas en estas organizaciones son los administradores (también se les llama gerentes o directores, dependiendo del tipo de organización).



## Funciones administrativa

A principios de este siglo, un industrial francés de nombre Henri Fayol escribió que todos los administradores desempeñan cinco funciones administrativas: planeación, organización, dirección, coordinación y control. En la actualidad, las hemos condensado en cuatro: planeación, organización, liderazgo y control. Cuando uno no sabe a dónde va, cualquier camino puede llevarlo hasta ahí. Puesto que las organizaciones existen para cumplir metas, alguien tiene que definir las, junto con los medios por los cuales se pueden alcanzar. La administración es ese alguien. La función de planeación abarca la definición de las metas de una organización, el establecimiento de una estrategia global para lograr las metas y el desarrollo de una jerarquización amplia de planes para integrar y coordinar las actividades. Los administradores también son responsables del diseño de la estructura de una organización. A esta función la llamamos **organización**. Incluye la determinación de las tareas que se han de desarrollar, quién deberá realizarlas, cómo deben agruparse, quién debe reportar ante quién y dónde se tomarán las decisiones. Toda organización tiene gente, y es tarea de la administración dirigir y controlar a esa gente. Esta es la función del **liderazgo**. Cuando los administradores motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otros, seleccionan el canal de comunicación más eficaz o solucionan conflictos, están desarrollando el liderazgo.

La última función que desarrollan los administradores es el control. Después de haberse fijado las metas, formulado los planes, delineado los arreglos estructurales y contratado, capacitado y motivado a la gente, todavía existe la posibilidad de que algo salga mal. Para asegurarse de que con las cosas se procederá como se debe, la administración debe hacer el seguimiento del desempeño de la organización. El desempeño real tendrá que compararse con las metas fijadas previamente. Si existen desviaciones significativas, es tarea de la administración hacer que la organización vuelva a la senda correcta. Este seguimiento, comparación y corrección potencial es la función de control. Así, con un enfoque funcional, la respuesta a la pregunta de qué hacen los administradores es que planean, organizan, dirigen y controlan.





## Papeles administrativos

A fines de los años sesenta, un estudiante de posgrado del MIT (Massachusetts Institute of Technology), Henry Mintzberg, desarrolló el estudio cuidadoso de cinco ejecutivos para determinar qué hacían en sus trabajos. Con base en sus observaciones, Mintzberg llegó a la conclusión de que los administradores desempeñan diez diferentes papeles, altamente interrelacionados, o series de comportamientos, atribuibles a sus trabajos. Estos diez roles pueden agruparse como aquellos que tienen que ver principalmente con las relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones.

**PAPELES INTERPERSONALES:** Se espera que todos los administradores desempeñen deberes que tienen una naturaleza ceremonial y simbólica. Cuando el rector de una universidad entrega títulos en una ceremonia de graduación, o un supervisor de fábrica guía a un grupo de estudiantes preparatorianos en una gira por la planta, está desempeñando un papel *decorativo*. Todos los administradores tienen un papel de *liderazgo* que incluye la contratación, capacitación, motivación y disciplina de los empleados. El tercer papel dentro del agrupamiento interpersonal es el de *enlace*. Mintzberg describe esta actividad como el contacto con personas externas que proporcionan información al administrador. Pueden ser individuos o grupos dentro o fuera de la organización. El gerente de ventas, que obtiene información del gerente de personal en su propia compañía, tiene una relación de enlace interno. Cuando ese gerente de ventas tiene contactos con otros ejecutivos de ventas por medio de una asociación de la rama de mercadotecnia, tiene una relación de enlace externo.

**PAPELES INFORMATIVOS:** Todos los administradores reciben y seleccionan, en cierto grado, información de organizaciones e instituciones fuera de la suya. Esto suele efectuarse por medio de la lectura de revistas o platicando con otros para saber de los cambios en los gustos del público, qué pueden estar planeando los competidores y cosas semejantes. Mintzberg llamó a esto el papel de *seguimiento*. Los administradores



también actúan como conducto para transmitir información a los miembros de la organización. Este es el papel de *difusor*. Además, los administradores desempeñan un papel de *vocero* cuando representan a la organización ante extraños.

**PAPELES DE DECISIÓN:** Por último, Mintzberg identificó cuatro papeles que giran alrededor de la toma de decisiones. En el papel de *empresario*, los administradores inician y supervisan nuevos proyectos que mejoran el desempeño de la organización. Como *manejadores de disturbios*, llevan a cabo acciones correctivas en respuesta a problemas no previstos con anterioridad. Como *asignadores de recursos*, los administradores son responsables de asignar recursos humanos, físicos y monetarios. Por último, los administradores desempeñan el papel de *negociadores*, cuando discuten y negocian con otras unidades para obtener ventajas para su propia unidad.

### **Habilidades administrativas**

Una forma más de considerar lo que hacen los administradores es procurarse las habilidades o capacidades que necesitan para alcanzar exitosamente sus metas.

Robert Katz ha identificado tres grupos de habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

**HABILIDADES TÉCNICAS:** Las habilidades técnicas constituyen la capacidad de aplicar el conocimiento especializado o experiencia. Cuando se piensa en las habilidades de profesionales como los ingenieros civiles, contadores fiscales, cirujanos dentistas, uno se enfoca generalmente en sus habilidades técnicas. Por medio de una extensa educación formal, estos especialistas han adquirido los conocimientos y la práctica especiales de su campo profesional. Desde luego, los profesionales no tienen un monopolio sobre las habilidades técnicas, y éstas no tienen que aprenderse en escuelas o por medio de programas formales de capacitación. Todos los trabajos requieren de alguna



experiencia especializada, y muchas personas desarrollan estas habilidades técnicas en el trabajo.

**HABILIDADES HUMANAS** La capacidad de trabajar con otras personas, comprenderlas y motivarlas, tanto individualmente como en grupos, describe lo que son las habilidades humanas. Muchas personas son expertas desde un punto de vista técnico, pero incompetentes desde el punto de vista interpersonal. Por ejemplo, pueden ser oyentes pasivos, incapaces de comprender las necesidades de otras personas, o tener dificultades para manejar conflictos. Puesto que los administradores llevan a cabo las cosas por medio de otras personas, es necesario que desarrollen sus habilidades humanas de comunicar, motivar y delegar.

**HABILIDADES CONCEPTUALES:** Los administradores deben tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. Éstas son las habilidades conceptuales. Por ejemplo, la toma de decisiones requiere que los administradores descubran los problemas, identifiquen opciones que puedan corregirlos y evalúen estas alternativas a fin de seleccionar la mejor. Los administradores pueden ser competentes a nivel técnico e interpersonal, pero pueden fracasar a causa de su incapacidad para procesar e interpretar racionalmente la información.

### **Las habilidades administrativas exitosas en comparación con las eficaces**

Fred Luthans y sus asociados estudiaron el tema de lo que hacen los administradores desde una perspectiva algo diferente. Se formularon esta pregunta: ¿Desarrollan los administradores que ascienden con mayor rapidez en una organización las mismas actividades y con el mismo énfasis que aquellos que efectúan el mejor trabajo? Uno tendería a pensar que los administradores más eficaces en sus trabajos también son los que ascienden con mayor rapidez. Pero no parece ser así. Luthans y sus asociados



estudiaron a más de 450 administradores. Lo que encontraron fue que todos ellos desempeñaban cuatro grupos de actividades administrativas:

1. *Administración tradicional*: toma de decisiones, planeación y coordinación.
2. *Comunicación*: intercambio de información rutinaria y procesamiento de papeles de trabajo.
3. *Administración de recursos humanos*: motivación, disciplina, manejo de conflictos, manejo de personal y capacitación.
4. *Trabajo de redes*: socialización, politiquero e interacción con personas externas a la organización.

El administrador “promedio” estudiado pasaba 32% de su tiempo en las actividades típicas de administración, 29% en la comunicación, 20% en las actividades de manejo de recursos humanos y 19% en el trabajo de redes. Sin embargo, la cantidad de tiempo y esfuerzo que los diferentes administradores empleaban en estas cuatro actividades variaba mucho, específicamente los administradores que tenían *éxito* (definido en términos de la rapidez de ascenso dentro de su organización) ponían énfasis en sus actividades de manera muy diferente a los administradores eficaces (definidos en términos de la cantidad y calidad de su desempeño y la satisfacción y entrega de sus subordinados). El trabajo de redes hizo la mayor contribución al éxito del administrador; la administración de los recursos humanos hizo la menor contribución al respecto. Entre los administradores eficaces, la comunicación hizo la contribución más grande y el trabajo de redes la menor.

Este estudio agrega elementos de juicio importantes a nuestro conocimiento de lo que hacen los administradores. En promedio, los administradores pasan entre 20% y 30% de su tiempo en cada una de las cuatro actividades: administración tradicional, comunicación, manejo de los recursos humanos y trabajo de redes. Sin embargo, los administradores de éxito no dan a cada una de estas actividades el mismo énfasis que



los administradores eficaces. De hecho, sus énfasis son casi opuestos. Esto desafía la hipótesis tradicional de que los ascensos se basan en el desempeño, ilustrando vivamente la importancia que tienen las habilidades sociales y políticas para ascender en una organización.

### **Rotación de personal**

**La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente.** El intercambio de personal entre una organización y su ambiente se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

#### **Rotación interna.**

Se define como el número de trabajadores que cambian de puesto, sin salir de la empresa. TRANSFERENCIA: Se entiende por ésta, el cambio estable a otro puesto, no supone mayor jerarquía, ni mayor salario. ASCENSOS: Puede considerarse como el cambio de un trabajador a un puesto de mayor importancia y salario. PROMOCIONES: Se entiende por éstas, el cambio de categoría, consecuentemente, un incremento del salario del trabajador, sin cambiar de puesto. DESCENSOS: Consiste en el paso de puestos de mayor importancia y salario, a otros, que suponen características inferiores en estos dos elementos.

#### **Rotación externa.**

Se refiere a la entrada y salida de personal de la organización, ésta se puede dar en casos como son: la muerte del trabajador, jubilación, incapacidad permanente, renuncia del trabajador, despido, mala selección e inestabilidad familiar; entre otras.



Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones. Tanto la entrada como la salida de recursos deben mantener entre sí mecanismos hemostático capaces de auto regularse mediante comparaciones entre ellos, y garantizar un equilibrio dinámico y constante. Estos mecanismos de control se denominan retroalimentación. Este flujo de entrada y salida de personal se denomina rotación de personal o turnover. En toda organización saludable debe hacer 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 dirigida a desocupar el sistema (mayores salidas que entradas), reduciendo resultados.

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

### **El índice de rotación del personal**

Cuando se trata de medir el índice de rotación del personal para efectos del planeamiento de recursos humanos:

**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: 
$$\frac{D \times 100}{PE}$$

- 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: 
$$\frac{D \times 100}{\left[ \frac{N1 + N2 + N3 + \dots + Nn}{a} \right]}$$

**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 uno 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 o 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

### **Diagnóstico de las causas de rotación de personal**

La rotación del personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos. Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos, la situación económica, las oportunidades de empleo, etc.

Entre los fenómenos internos pueden mencionarse la política salarial y de beneficios sociales de la organización, el tipo de supervisión, etc. La información correspondiente a estos fenómenos internos y externos se obtiene mediante entrevistas de retiro.

La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada. Esta información junto con otras fuentes, permiten así determinar los cambios necesarios, con el propósito de





impulsar nuevas estrategias que permitan remediar los efectos sobre la rotación del personal.

### **Determinación del costo de rotación de personal**

Muchas veces, en el mantenimiento de una política salarial restrictiva de flujo continuo de recursos humanos a través de una elevada rotación de personal puede resultar mucho más costoso. Por tanto, se trata de evaluar la alternativa más económica. Saber hasta qué nivel de rotación de personal puede una organización soportar sin verse muy afectada, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos e intereses.

El costo de la rotación del personal involucra costos primarios, secundarios y terciarios.

- *Costos primarios*: son los directamente relacionados con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Por el hecho de ser básicamente cuantitativos se calculan con facilidad. Ej.: costo de reclutamiento y selección, costo de desvinculación, etc.
- *Costos secundarios*: son aspectos difíciles de evaluar en forma numérica y otros relativamente intangibles, en su mayor parte de carácter cualitativo. Se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación. Ej.: reflejos en la producción, costo extra laboral, etc.
- *Costos terciarios*: están relacionados con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo. Son solo estimables. Ej.: pérdida en los negocios, costos de extra inversión, etc.

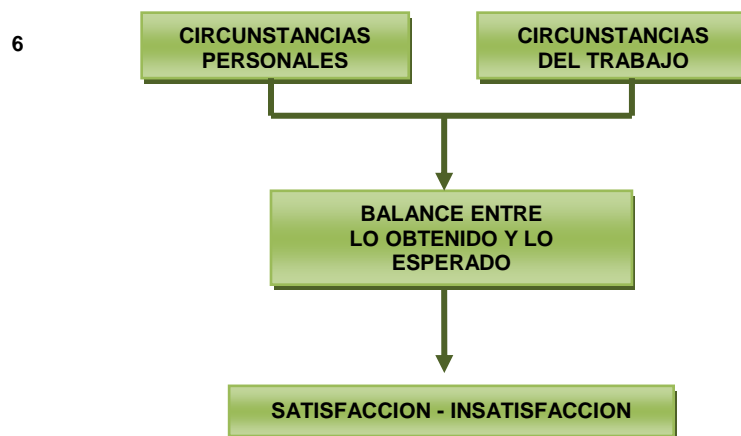


La rotación del personal, al ser acelerada, se convierte en un factor de perturbación. Lo cierto es que a largo y mediano plazo, la rotación de personal causa enormes daños a la organización, al mercado y la economía, en particular al empleado desde el punto de vista individual o socialmente en relación con su familia.

### La satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un aspecto que ha sido ampliamente estudiado desde que Hoppock en 1935, abarcando amplios grupos de población, desarrollara los primeros estudios sobre esta temática.

Locke (1976) definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". En general, las distintas definiciones que diferentes autores han ido aportando desde presupuestos teóricos no siempre coincidentes reflejan la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral: como indica la **Figura 1** de manera gráfica, las circunstancias y características del propio trabajo y las individuales de cada trabajador condicionarán la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo.



**Fig. 1: Variables que inciden en la satisfacción laboral**

<sup>6</sup> Ver bibliografía enlaces web N° 2.



Estas características personales son las que acabarán determinando los umbrales personales de satisfacción e insatisfacción. Aspectos como la propia historia personal y profesional, la edad o el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico van a ir delimitando unas determinadas expectativas, necesidades y aspiraciones respecto a las áreas personal y laboral, las cuales, a su vez, condicionarán los umbrales mencionados.

La satisfacción laboral ha sido estudiada en relación con diferentes variables en un intento de encontrar relaciones entre aquella y éstas. Diferentes estudios han hallado correlaciones positivas y significativas entre satisfacción laboral, buen estado de ánimo general y actitudes positivas en la vida laboral y privada,

- Salud física y psíquica. La insatisfacción laboral correlaciona de forma positiva con alteraciones psicósomáticas diversas, estrés.
- Conductas laborales. Se han encontrado correlaciones positivas entre insatisfacción y absentismo, rotación, retrasos.

Un aspecto sobre el que no se ha podido establecer conclusiones claras y comúnmente aceptadas es la relación entre satisfacción laboral y productividad o rendimiento en el trabajo.

Una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg (1959), denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción. Herzberg postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos (**ver Tabla 1**).



Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc.

Según el modelo bifactorial estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc.

		FACTORES MOTIVADORES		FACTORES HIGIENICOS		
		FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCION	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN SATISFACCION	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCION	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCION	
<b>SATISFACTORES</b>	❖	Realización exitosa del trabajo	❖ Falta de responsabilidad	<b>INSATISFACTORES</b>	❖ Status elevado.	
	❖	Reconocimiento del éxito obtenido por parte de directivos y compañeros	❖ Trabajo rutinario y aburrido.		❖ Incremento del salario.	❖ Malas relaciones interpersonales
	❖	Promociones en la empresa, etc.			❖ Seguridad en el trabajo, etc.	❖ Bajo salario.
					❖ Malas condiciones de trabajo, etc.	

**Tabla 1: Teoría bifactorial de Herzberg**

<sup>7</sup> Ver bibliografía enlaces web N° 2.



El modelo planteado por Herzberg señala que la satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos (a los que Herzberg llamó "**Factores Motivadores**") mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos (a los que Herzberg dio la denominación de "**Factores Higiénicos**").

Muchas investigaciones posteriores no corroboran exactamente la dicotomía entre factores que Herzberg encontró en sus investigaciones, pero sí se ha comprobado que la distinción entre factores intrínsecos y extrínsecos es importante y útil, y que existen importantes diferencias individuales en términos de la importancia relativa concedida a uno y otros factores.





## **MARCO CONCEPTUAL**

**Organización:** Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla.

**Empresa:** Para Idalberto Chiavenato, autor del libro "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial", la **empresa** "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". Explicando este concepto, el autor menciona que la **empresa** "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social".

**Recursos Humanos:** son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea.

**Administración de Recursos Humanos:** es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales.

**Clima organizacional:** El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento.

**Motivación:** aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

**Satisfacción Laboral:** Locke (1976) definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto".



**Ciclo Motivacional:** El comportamiento humano puede explicarse mediante el ciclo de la motivación, es decir, el proceso mediante el cual las necesidades condicionan el comportamiento humano, llevándolo a algún estado de resolución.

**Rotación de Personal:** La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente.

**Rotación Interna:** Se define como el número de trabajadores que cambian de puesto, sin salir de la empresa. **TRANSFERENCIA:** Se entiende por ésta, el cambio estable a otro puesto, no supone mayor jerarquía, ni mayor salario.

**Rotación Externa:** Se refiere a la entrada y salida de personal de la organización, ésta se puede dar en casos como son: la muerte del trabajador, jubilación, incapacidad permanente, renuncia del trabajador, despido, mala selección e inestabilidad familiar; entre otras.

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





### **HIPOTESIS**

- La rotación externa de personal en la empresa Yazaki de Nicaragua S.A León (Planta Cables) se ha incrementado a causa de la insatisfacción de sus trabajadores, teniendo un efecto negativo en el desempeño del personal y la producción de la empresa.





## **DISEÑO METODOLOGICO.**

### **Tipo de estudio**

El tipo de estudio que utilizamos fue descriptivo, ya que se describen las características de la población haciendo uso de las técnicas específicas en la recolección de información como la observación en el problema investigado.

### **Diseño de Investigación**

El diseño de investigación utilizado fue de tipo Corte transversal, porque el estudio investigativo se llevó a cabo en un solo momento, siendo ejecutado durante el período de enero-abril del año 2013.

### **Área de estudio**

El área de estudio fue la Empresa Yazaki de Nicaragua S.A León (Planta cables) la cual se encuentra ubicada en el km 90.5 carretera León-Chinandega.

### **Población de estudio**

Nuestro Universo o población estuvo constituido por 140 operarios todos del sexo masculino que laboran en la empresa Yazaki de Nicaragua S.A León (Planta cables), correspondientes a los cuatro turnos laborables establecidos por la empresa.

### **Muestreo**

El muestreo fue Probabilístico - aleatorio simple, ya que todos los trabajadores de la empresa Yazaki de Nicaragua S.A León (Planta cables) tuvieron la misma oportunidad de ser encuestados y aplicado por conveniencia.



La muestra estuvo conformada por 20 encuestas que representaron el 14.28% de la población total (140) de operarios de planta cables.

### **Método de recolección de la información**

Fuente primaria: es la encuesta de satisfacción y motivación laboral se estructuró un instrumento (cuestionario) con 22 preguntas cerradas que nos permitió la recolección de la información proveniente de los trabajadores de la empresa, acerca de las causas que ocasionan la rotación externa de personal y entrevista al Jefe (responsable) del departamento Recursos Humanos acerca de los efectos de la rotación.

Fuente secundaria: corresponden a todos los registros bibliográficos respecto al tema de investigación y bibliotecas virtuales.

### **Técnicas de recolección y análisis de datos**

El proceso de levantamiento de la información de campo se realizó en un período de un mes, debido a que tuvimos que acoplarnos a la disponibilidad del tiempo de los encuestados, cabe mencionar que su colaboración fue de un 100% lo que garantizó obtener información veraz y confiable.

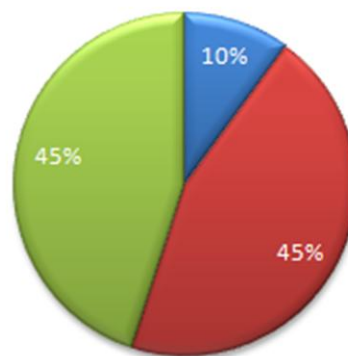
Luego de recolectar la información, se prosiguió a la tabulación de la misma y a la generación de tablas y gráficos con la ayuda del programa Excel, para poder observar más claramente los resultados de este trabajo, posteriormente se realizó el análisis y la interpretación de los mismos, lo que nos arrojó información valiosa con la que pudimos realizar las conclusiones y recomendaciones.



## ANALISIS DE RESULTADOS

**Grafico 1: Edades de los trabajadores encuestados**

■ 18-22 ■ 23-27 ■ 28-35



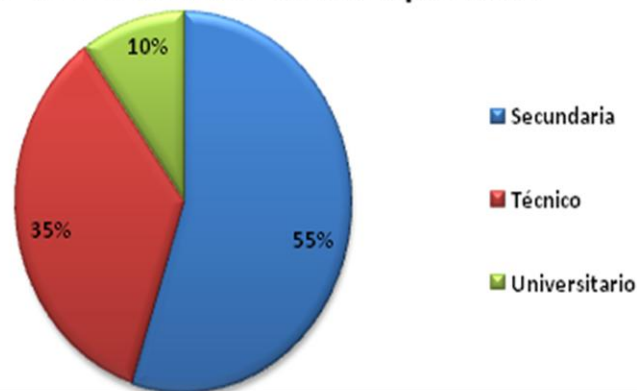
Edades	N° de trabajadores	Porcentaje
18-22	2	10%
23-27	9	45%
28-35	9	45%
Total	20	100%

**El gráfico 1** muestra las edades de los trabajadores encuestados donde el 10% se encuentra en el rango de 18-22 años, el rango de 23-27 años, al igual que los de 28 a 35 representan 45% cada uno.

En relación a las edades observamos que el 90% de los operarios son mayores de 23 años lo que indica que en la empresa labora personal adulto joven y solo un 10% son jóvenes.



**Gráfico 2: Nivel escolar de los operarios**



Nivel escolar	N° de trabajadores	Porcentaje
Secundaria	11	55%
Tecnico	7	35%
Universidad	2	10%
Total	20	100%

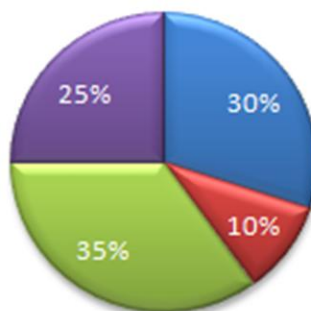
**En el gráfico 2** se presenta el nivel escolar alcanzado por los operarios observando que 55% tienen nivel académico secundaria, 35% nivel técnico y solo el 10% tienen nivel universitario.

Al analizar el nivel escolar de los operarios, nos damos cuenta que la empresa contrata personal con un nivel educativo básico (bachillerato y técnico), esto es conveniente para la empresa por lo que el trabajo puede realizarse después de recibir la inducción inicial y tan solo un 10% es universitario.



### Gráfico 3: Tiempo de laborar en la Empresa

■ Menor a un año ■ 1 - 2 años ■ 3 -5 años ■ 6 años



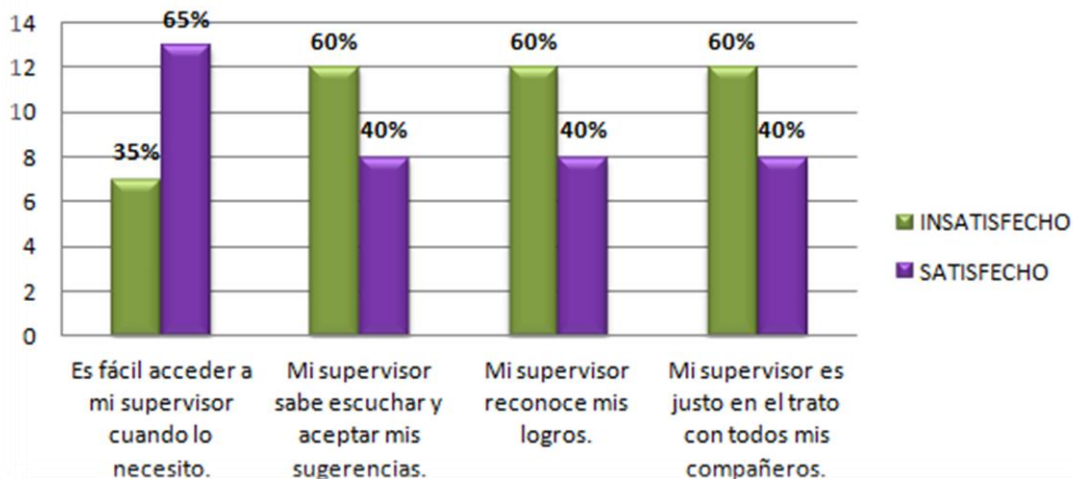
Antigüedad	Nº de trabajadores	Porcentaje
Menor a un año	6	30%
1 - 2 años	2	10%
3 -5 años	7	35%
6 años	5	25%
Total	20	100%

**El gráfico 3** nos muestra las respuestas de los operarios en relación al tiempo laborado en la empresa, se observo que 30% de los encuestados es menor a un año, 10% de 1-2 años, 35% se encuentra en el rango de 3-5 años y un 25% tienen 6 años de antigüedad.

En relación al tiempo que tienen los operarios de trabajar en la empresa, podemos ver que el 60% tienen más de 3 años de antigüedad lo que nos estaría indicando una estabilidad laboral con respecto al tiempo, este valor podría aumentarse hasta un 70% al incluir al grupo de 1 a 2 años, ya que estos han pasado el periodo de prueba en la empresa considerándolos personal estable y experimentado para operar.



**Gráfico 4: Relación interpersonal operarios - supervisor. .**



Tipo de relacion	Numeros de Trabajadores		Porcentajes	
	INSATISFECHO	SATISFECHO	INSATISFECHO	SATISFECHO
Es fácil acceder a mi supervisor cuando lo necesito.	7	13	35%	65%
Mi supervisor sabe escuchar y aceptar mis sugerencias.	12	8	60%	40%
Mi supervisor reconoce mis logros.	12	8	60%	40%
Mi supervisor es justo en el trato con todos mis compañeros.	12	8	60%	40%

**El grafico 4** evalúa la relación interpersonal operarios – supervisor, al obtener un porcentaje global de las preguntas evaluadas el 54% de los operarios manifiestan estar insatisfechos con respecto a la relación que sostienen con sus supervisores y responsables inmediatos, al preguntar acerca de la accesibilidad con su supervisor el 35% está insatisfecho y 65% satisfecho; si su supervisor sabe escucharlos, acepta sus sugerencias, reconoce sus logros y es justo con el trato a sus compañeros el 60% se sienten insatisfechos y solo un 40% dijo sentirse satisfecho con respecto a cada ítems evaluados.

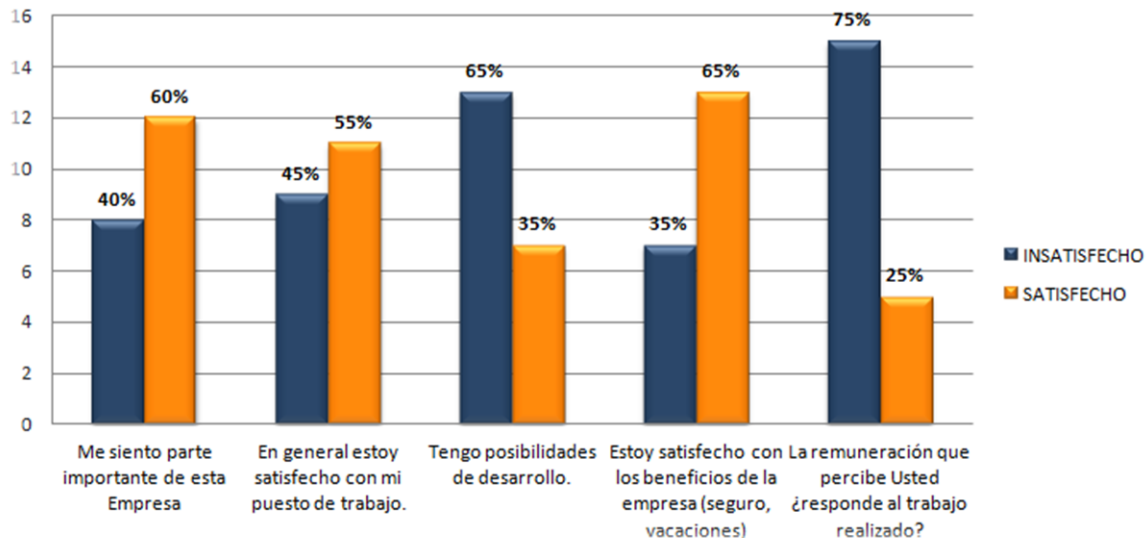


Los resultados obtenidos referente a la relación con el superior inmediato demuestran que, se maneja un grado de insatisfacción mayor al 50% indicándonos que no existe una buena relación trabajador-empleador, consideramos importante este resultado ya que es una variable clave para comprender el comportamiento de los operarios ya que cuando existe una buena relación entre ambos mejora la comunicación y su desempeño, con lo que adquieren compromiso con la empresa.





**Gráfico 5: Satisfacción personal y Beneficios de los Operarios**



Satisfaccion y Beneficios	Numeros de Trabajadores		Porcentajes	
	INSATISFECHO	SATISFECHO	INSATISFECHO	SATISFECHO
Me siento parte importante de esta Empresa	8	12	40%	60%
En general estoy satisfecho con mi puesto de trabajo.	9	11	45%	55%
Tengo posibilidades de desarrollo.	13	7	65%	35%
Estoy satisfecho con los beneficios de la empresa (seguro, vacaciones)	7	13	35%	65%
La remuneración que percibe Usted ¿responde al trabajo realizado?	15	5	75%	25%

**El grafico 5** muestra la satisfacción personal y beneficios de los operarios, al obtener el porcentaje global de las preguntas evaluadas, 52% de los operarios manifiestan estar insatisfechos, aquí evaluamos satisfacción con el puesto de trabajo 55% dijo sentirse satisfecho y el 45% restante no lo está. Con respecto a las posibilidades de desarrollo y beneficios de la empresa 65% de ellos se sienten insatisfechos y solo 35% satisfechos, al preguntarle si sentían ser parte de la empresa 60% está satisfecho y 40% insatisfecho, el porcentaje más elevado de insatisfacción se observó en la remuneración económica con 75%.



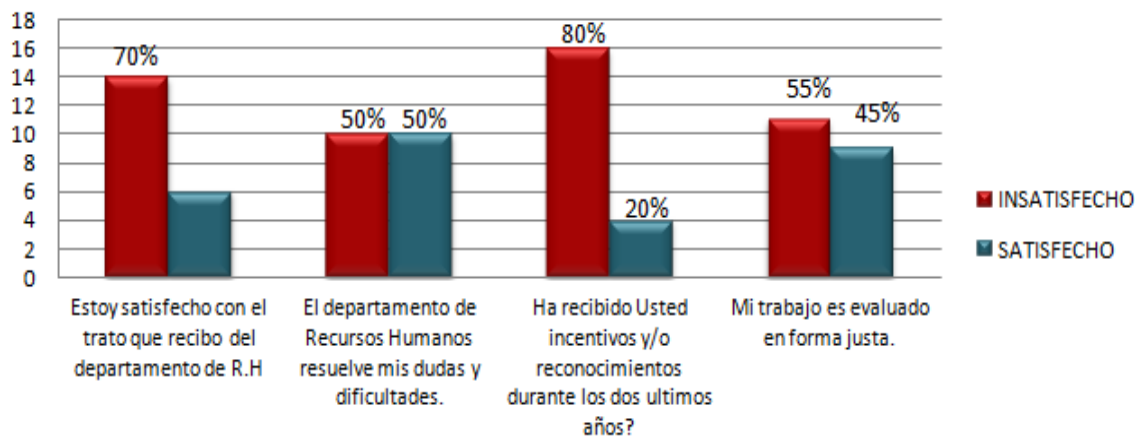


Al analizar los resultados, podemos observar que más de la mitad de los operarios de planta cables se sienten parte importante de la empresa, así también están satisfechos con los beneficios que la misma ofrece. Sin embargo es notorio que existen pocas posibilidades de desarrollo para los trabajadores lo que genera insatisfacción y desmotivación, así como la remuneración del trabajo realizado, ya que los operarios consideran que no se les retribuye de forma adecuada respecto a sus obligaciones y responsabilidades. Todo esto puede considerarse causa de rotación externa en la empresa.





**Grafico 6: Comunicación con Recursos Humanos**



Comunicación con RR.HH	Numeros de Trabajadores		Porcentajes	
	INSATISFECHO	SATISFECHO	INSATISFECHO	SATISFECHO
Estoy satisfecho con el trato que recibo del departamento de R.H	14	6	70%	30%
El departamento de Recursos Humanos resuelve mis dudas y dificultades.	10	10	50%	50%
¿Ha recibido Usted incentivos y/o reconocimientos durante los dos últimos años?	16	4	80%	20%
Mi trabajo es evaluado en forma justa.	11	9	55%	45%

**El gráfico 6** evalúa la Comunicación que tienen los operarios de planta cables con el departamento de Recursos Humanos, 50% de los encuestados respondió que resuelve sus dudas y dificultades, 70% de los operarios siente insatisfacción con el trato que reciben de dicho departamento. En evaluación justa del trabajo realizado 55% respondió negativamente; sin embargo el porcentaje más alto de insatisfacción se presenta en los incentivos y/o reconocimientos con 80%.

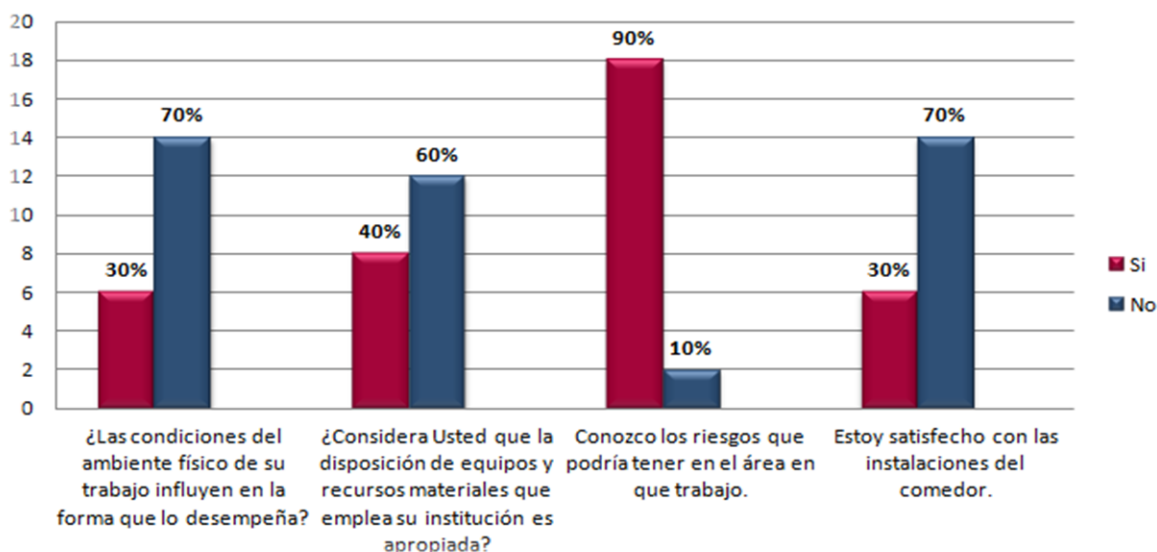


Al analizar los datos obtenido, podemos observar que 70% de los operarios que laboran en planta cables se sienten insatisfechos con el trato que reciben del departamento de recursos humanos, existe gran insatisfacción y desmotivación con respecto a los incentivos y/o reconocimientos que tienen los operarios respecto al trabajo realizado, así mismo la evaluación de estos en la empresa; algo que puede convertirse en causa de rotación externa de personal, sin embargo este departamento si resuelve en la medida de lo posible dificultades y dudas de los trabajadores.





**Gráfico 7: Evaluación de las instalaciones de la Empresa**



Evaluación de Instalaciones	Numeros de Trabajadores		Porcentajes	
	SI	NO	SI	NO
¿Las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que lo desempeña?	6	14	30%	70%
¿Considera Usted que la disposición de equipos y recursos materiales que emplea su institución es apropiada?	8	12	40%	60%
Conozco los riesgos que podría tener en el área en que trabajo.	18	2	90%	10%
Estoy satisfecho con las instalaciones del comedor.	6	14	30%	70%

**En el grafico 7** muestra los resultados de como los operarios evalúan las instalaciones de la empresa, 70% de los operarios respondió que no influye el ambiente físico en el desempeño de su trabajo, así mismo el 90% de ellos conocen los riesgos que tienen en su área de trabajo; 60% manifiesta que la disposición de equipos y recursos materiales no es apropiada, y 70% no están satisfecho con las instalaciones del comedor.

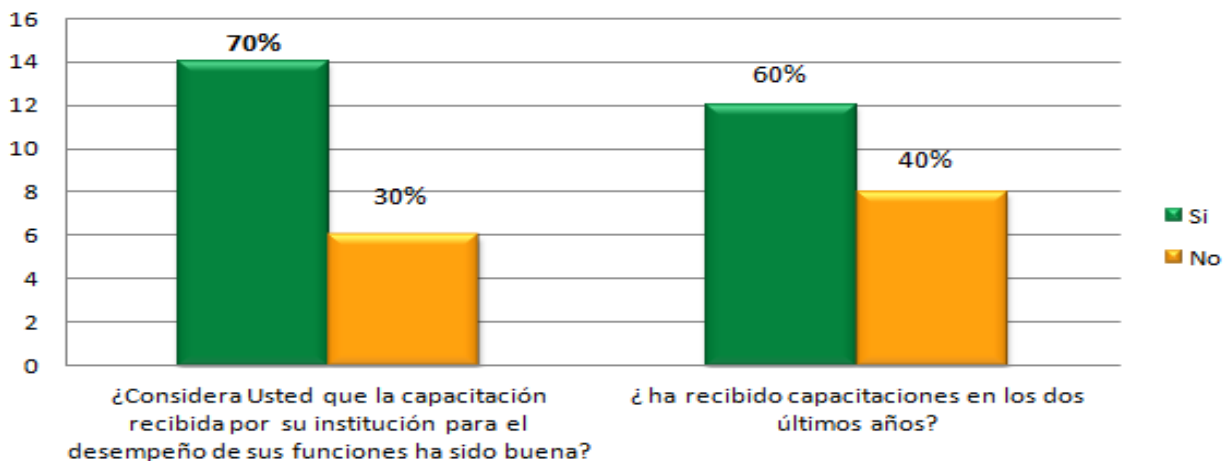


Al realizar el análisis observamos como positivo el hecho de que los operarios vean las instalaciones de la empresa de manera adecuada para realizar su trabajo, así también la mayoría de ellos poseen información adecuadas respecto a los riesgos que involucra el área y/o el tipo de trabajo que desempeñan, por el contrario los resultados sobre las instalaciones del comedor 70% están insatisfechos con este; al preguntar si cuentan con los equipos y recursos materiales necesarios para realizar su trabajo 60% dice sentirse insatisfecho.





**Grafico 8: Capacitación de los operarios**



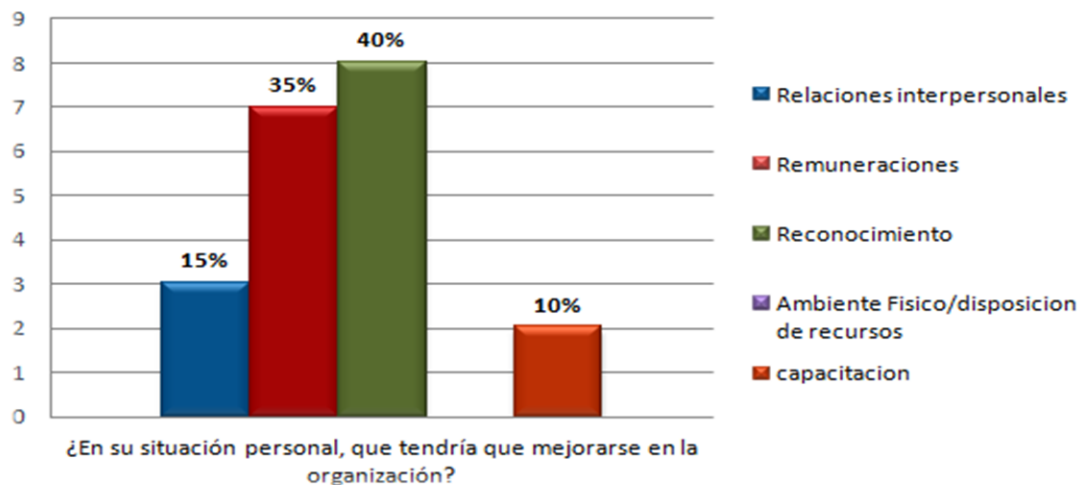
Capacitación	Numero de trabajadores		porcentajes	
	Si	No	Si	No
¿Considera Usted que la capacitación recibida por su institución para el desempeño de sus funciones ha sido buena?	14	6	70%	30%
¿ha recibido capacitaciones en los dos últimos años?	12	8	60%	40%

**En el grafico 8** presenta la percepción de los operarios respecto a las capacitaciones que reciben de la empresa, 70% considera que ha sido efectiva al momento de ingresar y 60% respondió haber recibido capacitación en los últimos dos años.

Analizando este gráfico podemos observar que los operarios valoran de manera positiva las capacitaciones brindadas por la empresa, lo cual es un método de motivación para el personal, así también les permite realizar su trabajo de manera más eficiente, un 40% no ha recibido capacitaciones durante los últimos dos años.



**Gráfico 9: Mejoras para la Empresa según los trabajadores**



Mejoras en la Empresa	Nº de trabajadores	Porcentaje
Relaciones interpersonales	3	15%
Remuneraciones	7	35%
Reconocimiento	8	40%
Ambiente Fisico/disposicion de recursos	0	0%
capacitacion	2	10%
Total	20	100%

**En el grafico 9** se evaluó las mejoras que la empresa debería realizar según los trabajadores, 15% solicita mejorar relaciones interpersonales, 35% dice que hay que mejorar la remuneración económica, 40% cree importante que se reconozca su trabajo y tan solo 10% pide mejorar la capacitación brindada por la empresa.

Al interpretar los resultados podemos observar que los trabajadores necesitan que la empresa mejore varios aspectos, para que estos se sientan felices en su centro de trabajo, sobresaliendo el reconocimiento de las labores que realizan, la falta de esta podría crear descontento y desmotivación. La remuneración adecuada de su trabajo,

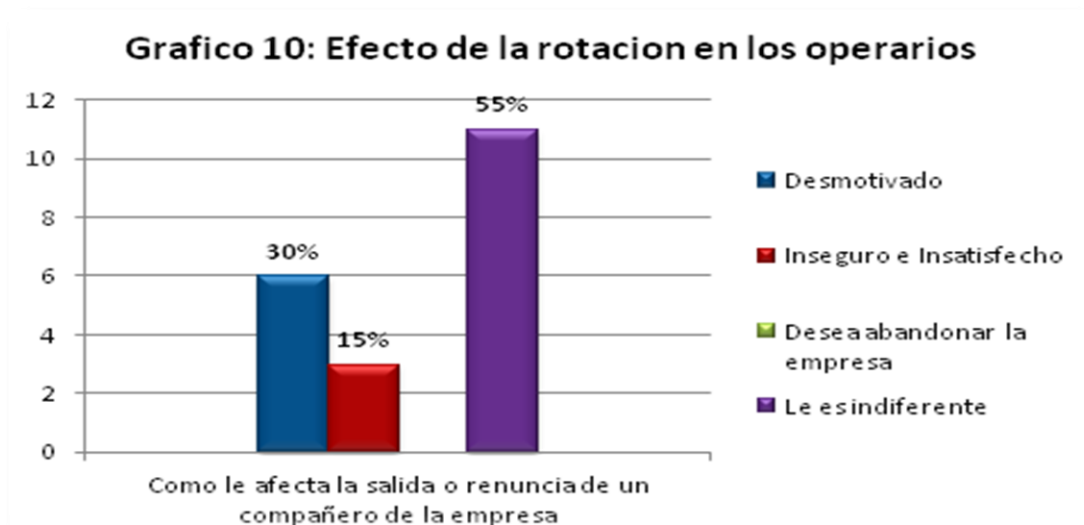


hará que estos lo desempeñen de mejor manera e igual de efectivo sería la mejora de las relaciones interpersonales que cambiaría de gran manera la visión de estos acerca de su futuro en la empresa.

Podemos decir que cada uno de estos aspectos son posibles causas de rotación externa de personal, lo cual incrementaría el índice de rotación de la empresa si estos deciden abandonarla.







Como le afecta la salida o renuncia de un compañero de la empresa	Nº de trabajadores	Porcentaje
Desmotivado	6	30%
Inseguro e Insatisfecho	3	15%
Desea abandonar la empresa	0	0%
Le es indiferente	11	55%
Total	20	100%

En el grafico 10 podemos observar los resultados de los efectos que tiene la rotación externa en los operarios de planta cables, 30% de los trabajadores se sienten desmotivados, 15% inseguros e insatisfechos y 55% le es indiferente la salida de un compañero de la empresa, cabe destacar que ninguno de ellos expreso deseo de abandonar la empresa.

Al realizar el análisis de los efectos que tiene la rotación en los operarios de planta cables, observamos que ninguno desea abandonar la empresa siendo este dato relevante para la reducción de la rotación. Además observamos que 55% de los encuestados expreso que le es indiferente la renuncia de un compañero, 45% dijo sentirse desmotivado, inseguro e insatisfecho, dato que debe ser tomado en cuenta ya que representa casi la mitad de los trabajadores. Siendo este dato otra posible causa de rotación externa en la empresa.



## **ANALISIS ENTREVISTA**

Entrevista realizada al jefe del departamento de recursos humanos de Yazaki de Nicaragua S.A. León (planta cables).

El índice de rotación de personal en la empresa es 2.38% contra una meta planeada de 1.5% mensual. El encuestado señaló que la principal causa de rotación externa de personal es “la obtención de un nuevo empleo”. Dicha rotación es continua a pesar de que en algunos meses no se presenta, ya que nunca ha habido dos meses continuos sin rotación externa.

Indicó que las afectaciones que la rotación provoca es: atrasos con el tiempo de respuesta en la producción, ya que al perder personal con experiencia, no se cuenta con la habilidad necesaria para que el proceso sea eficiente.

Además mencionó que dicha rotación no genera un costo debido a que administrativamente se provisionan los pagos de liquidación.

Manifestó que las medidas de la empresa para evitar la rotación externa es realizar investigaciones del nivel salarial y beneficios del nuevo empleador, para comparar con las brindadas por la empresa Yazaki de Nicaragua S.A. Por lo antes expuesto se explica al trabajador como hacer una efectiva comparación de la nueva propuesta de empleo y el actual.

Se preguntó acerca de la percepción que tenía el departamento de Recursos Humanos con respecto a la rotación y respondió que tiene desventajas en cuanto a la pérdida de personal con experiencia, pero se considera sano hasta cierto punto, debido a que se presenta personal con problemas de actitud y/o disciplina que puede generar predisposición en el área de trabajo.



En relación al tiempo que tardan en reponer a un operario en su puesto de manera definitiva, expresaron que poseen personal adicional (personal de banca), el cual se integra a las actividades del que renuncia y se contrata nuevo personal para el puesto de banca.

Dicho todo lo anterior pudimos determinar que la empresa tiene un alto nivel de rotación, afectaciones en productividad debido al tiempo que tarda el personal de reposición en aprender a operar la maquina asignada y que además tienen tres personas que cubren las bajas para evitar en la medida de lo posible que se produzcan mayores afectaciones. Así como una contramedida para tratar de evitar la rotación externa de personal.





## **CONCLUSIONES**

A través del análisis de la información recopilada para la elaboración de esta tesis logramos identificar los factores y consecuencias de la rotación externa de personal en la empresa YAZAKI de Nicaragua S.A León (Planta Cable), se encontró que las principales causas por las que el efecto de rotación se da en esta empresa son:

- La falta de relaciones interpersonales (supervisor – operario).
- La ausencia de incentivos y reconocimiento de trabajo.
- Las pocas posibilidades de desarrollo dentro de la empresa.
- También es importante mencionar que el trato por parte del área de Recursos Humanos no es el adecuado hacia los operarios y la renuncia de estos origina insatisfacción e inseguridad en casi la mitad de los encuestados, La otra mitad de los encuestados manifiestan que no tiene efecto y no impacta la rotación de personal de la empresa siendo para ellos indiferente este fenómeno. Además la rotación externa del personal se encuentra en un nivel alto (2.38%) respecto a la meta planteada por la organización (1.5%).

Las principales consecuencias de la rotación de personal en la empresa son:

- Los retrasos en la producción.
- El entrenamiento de nuevos operarios siendo estos un costo para la empresa.

Todo esto demuestra que la hipótesis planteada por nosotros es válida.



## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a los jefes y al departamento de Recursos Humanos mejorar la relación interpersonal con sus empleados, mediante el establecimiento de reuniones diarias, en la que los supervisores o jefes de departamento tengan una mejor comunicación con sus subordinados y así poder detectar problemas o necesidades laborales en las funciones que cada empleado realiza, con el fin de poder mejorar o corregir las necesidades laborales.
- Establecer un programa anual o semestral de capacitación en los cuales se incluyan cursos que ayuden a los empleados a mejorar en sus actividades diarias y los motive a querer más su fuente de empleo, ser más eficientes y eficaces en las funciones de trabajo que desempeñan.
- Iniciar un programa de incentivos en los cuales se les motive monetariamente y moralmente, mediante revisiones al desempeño laboral de cada trabajador ya que al sentirse motivados responden satisfactoriamente a la realización de su trabajo.
- Que la empresa revise el tabulador actual de salarios, que sea acorde a los puestos y responsabilidades de cada trabajador.
- Mejorar las condiciones y accesibilidad en el área del comedor para los operarios a fin que dispongan de un área que les satisfaga y se sientan cómodos.



## **GLOSARIO**

**Absentismo:** (Del ingl. *absenteeism*, y este del lat. *absens*, *-entis*, ausente).

1. Abstención deliberada de acudir al trabajo.
2. Costumbre de abandonar el desempeño de funciones y deberes anejos a un cargo.

**Ambiente físico:** Es el medio en el que se desarrolla el trabajo y que está determinado por las condiciones de termo higrométricas, ruido, iluminación, vibraciones, radiaciones, contaminantes químicos y biológicos.

**Capacitación:** Acción y efecto de capacitar.

**Capacitar:** Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo.

**Cognición:** conocimiento, saber; acción y efecto de conocer.

**Desempeño:** Acción y efecto de desempeñar o desempeñarse.

**Desempeñar:** Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos. Actuar, trabajar, dedicarse a una actividad.

**Desmotiva:** Desalentar, disuadir.

**Desalentar:** Quitar el ánimo, acobardar

**Disuadir:** (Del lat. *dissuadēre*). Inducir, mover a alguien con razones a mudar de dictamen o a desistir de un propósito.

**Disposición:** Del lat. *dispositiō*, *-ōnis*).

1. Acción y efecto de disponer.
2. Medio que se emplea para ejecutar un propósito, o para evitar o atenuar un mal.
3. Hallarse apto y listo para algún fin.



**Egresado:** Persona que sale de un establecimiento docente después de haber terminado sus estudios.

**Estático:** (Del gr. στατικός).

1. Perteneciente o relativo a la estática.
2. Que permanece en un mismo estado, sin mudanza en él.
3. Dicho de una persona: Que se queda parada de asombro o de emoción.

**Extrínseca:** Del latín. *extrinsecus*). Externo, no esencial.

**Homeostático:** Perteneciente o relativo a la homeostasis es el conjunto de fenómenos de autorregulación que procura el mantenimiento de un relativo equilibrio o constancia en el medio interno del organismo.

**Homeostasis:** De *homeo-* y el gr. στάσις, posición, estabilidad).

1. *Biol.* Conjunto de fenómenos de autorregulación, que conducen al mantenimiento de la constancia en la composición y propiedades del medio interno de un organismo.
2. Autorregulación de la constancia de las propiedades de otros sistemas influidos por agentes exteriores.

**Indiferente:** (Del latín. *indiffērens, -entis*).

1. No determinado por sí a algo más que a otra cosa.
2. Que no importa que sea o se haga de una o de otra forma.
3. Que no despierta interés o afecto.

**Inerte:** (Del latín. *iners, inertis*).

1. Inactivo, ineficaz, incapaz de reacción. *Gas inerte*.
2. Inmóvil, paralizado. *Mano, rostro inerte*.
3. Sin vida. *Cuerpo inerte*.
4. Que carece de actividad y movimiento propio, inactivo, inútil, pasivo.



**Influye:** Acción de Influir.

**Influir:** (Del latín. *influēre*).

1. Dicho de una cosa: Producir sobre otros ciertos efectos; como el hierro sobre la aguja imantada, la luz sobre la vegetación,
2. Dicho de una persona o de una cosa: Ejercer predominio, o fuerza moral.
3. Contribuir con más o menos eficacia al éxito de un negocio.

**Insatisfecho:** Que no está complacido, contento o satisfecho.

**Inseguro:** Falto de seguridad.

**Intangible:** que no puede o no debe tocarse.

**Intrínseca:** intimo, esencial. *Sin.:* interior.

**Joint venture:** En castellano, *joint venture* significa literalmente: “aventura conjunta” o “aventura en conjunto”. Es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (normalmente personas jurídicas o comerciantes). Un *joint venture* también es conocido como «riesgo compartido», donde dos o más empresas se unen para formar una nueva en la cual se usa un producto tomando en cuenta las mejores tácticas de mercadeo.

**Microsistema:** El microsistema se refiere aquellas interacciones (roles, actividades, etc.) que el sujeto tiene en su entorno más próximo (en su hogar, en el colegio, en su lugar de trabajo...).

**Percepción:** (Del lat. *perceptio*, *-ōnis*).

1. Acción y efecto de percibir.
2. Sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos.
3. Conocimiento, idea.





**Proactivo:** iniciativa, persona con iniciativa. Actitud en la que el sujeto u organización asume pleno control con su conducta o modo activo, lo que implica la toma de iniciativa de acciones para generar mejoras.

**Propensión:** Del lat. *propensio*, *-ōnis*). Inclinação que se tiene hacia una cosa. *Sin.:* inclinación.

**Psíquica:** (Del lat. *psychicus*, y este del gr. ψυχικός). Perteneciente o relativo a las funciones y contenidos psicológicos.

**Recursos Materiales:** Son los medios físicos y concretos que ayudan a conseguir algún objetivo.

**Referente:** (Del lat. *refērens*, *-entis*).

1. Que refiere o que expresa relación a algo.
2. Término modélico de referencia.

**Remuneración:** (Del lat. *remuneratio*, *-ōnis*).

1. Acción y efecto de remunerar.
2. Aquello que se da o sirve para remunerar.

**Remunerar:** (Del lat. *remunerāre*).

1. Recompensar, premiar, galardonar.
2. Retribuir (recompensar o pagar).
3. Dicho de una actividad: Producir ganancia.

**Renuncia:** Acción de renunciar.

1. Instrumento o documento que contiene la renuncia.
2. Dimisión o dejación voluntaria de algo que se posee, o del derecho a ello.

**Renunciar:** Del lat. *renuntiāre*).



1. Hacer dejación voluntaria, dimisión o apartamiento de algo que se tiene, o se puede tener. *Renunciaré a mi libertad.*
2. Desistir de algún empeño o proyecto. *El presidente renuncia a presentarse a las próximas elecciones.*
3. Privarse o prescindir de algo o de alguien. *Renunciar al café. Renunciar al mundo.*

**Resolución:** (Del lat. *resolutio*, *-ōnis*).

1. Acción y efecto de resolver o resolverse.
2. Ánimo, valor.
3. Actividad, prontitud, viveza.
4. Cosa que se decide.
5. Decreto, providencia, auto o fallo de autoridad gubernativa o judicial.

**Satisfecho:** (Del latín. *satisfactus*). Complacido, contento.

**Termohigrométrico:** Son las condiciones físicas ambientales de temperatura, humedad y ventilación, en las que desarrollamos nuestro trabajo.

**Turnover:** Término en inglés cuyo significado es: *rotación de personal.*



### **Bibliografía**

1. Chiavenato, Idalberto, "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS" Quinta edición, editorial Mc Graw Hill, noviembre de 1999. Cap. 1-4 pág. 1-18.
2. Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, María del Pilar. Metodología de la investigación. Quinta edición, Mc Graw Hill/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
3. Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología de la investigación. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas contables y administrativas. Segunda edición, Mc Graw Hill, 1988.
4. Piura López, Julio. Metodología de la investigación científica: un enfoque integrador. Sexta edición. Managua, Nicaragua Xerox 2008.
5. Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional: Teoría y práctica. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 7ma. Ed. México 1996. Pág. 3-8.

### **Enlaces web:**

1. Olivares, Iván, Arnecom "el gran empleador". El Confidencial, Nicaragua junio de 2010. <http://www.confidencial.com.ni/articulo/945/arnecom-el-gran-empleador>.
2. Pérez Bilbao, Jesús y Fidalgo Vega, Manuel. Satisfacción Laboral. [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp\\_394.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf).



# ANEXOS



## ENCUESTA

Estimados trabajadores somos estudiantes de la carrera Administración de Empresas, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-León); y estamos realizando esta encuesta con el objetivo de conocer cómo influye la rotación externa de personal en los operarios de Yazaki de Nicaragua (planta cables), para optar al título de Lic. En administración de empresa. De antemano, gracias por su contribución esperando la mayor sinceridad en sus respuestas, los datos obtenidos en la misma serán totalmente confidenciales.

Edad: \_\_\_\_\_

Nivel escolar: Primaria\_\_\_ Secundaria\_\_\_ Técnico \_\_\_ Universidad\_\_\_

Antigüedad en la empresa: menor a un año\_\_\_ 1año\_\_\_ 2-5 años\_\_\_ otro\_\_\_\_\_

### I. Satisfacción

1	2
INSATISFECHO	SATISFECHO

**Englobe de acuerdo a la leyenda antes expuesta.**

Es fácil acceder a mi supervisor cuando lo necesito.	1	2
Mi supervisor sabe escuchar y aceptar mis sugerencias.	1	2
Mi supervisor reconoce mis logros.	1	2
Mi supervisor es justo en el trato con todos mis compañeros.	1	2
Me siento parte importante de esta Empresa	1	2
En general estoy satisfecho con mi puesto de trabajo.	1	2
Tengo posibilidades de desarrollo.	1	2
Estoy satisfecho con los beneficios de la empresa (seguro, vacaciones)	1	2
Estoy satisfecho con el trato que recibo del departamento de R.H	1	2
El departamento de Recursos Humanos resuelve mis dudas y dificultades.	1	2
Conozco los riesgos que podría tener en el área en que trabajo.	1	2
Estoy satisfecho con las instalaciones del comedor	1	2
Mi trabajo es evaluado en forma justa.	1	2



## II. Motivación.

Marque con una **X** la respuesta de su preferencia.

1. ¿Ha recibido Usted incentivos y/o reconocimientos durante los dos últimos años que ha laborado en la Empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

2. La remuneración que percibe Usted ¿corresponde al trabajo realizado?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

3. ¿Las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que lo desempeña?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

4. ¿Considera Usted que la disposición de equipos y recursos materiales que emplea su institución es apropiada?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

5. ¿Considera Usted que la capacitación recibida por su institución para el desempeño de sus funciones ha sido buena?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

6. ¿Ha recibido capacitaciones en los dos últimos años?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

7. ¿Considera que la relación entre Usted y sus compañeros de trabajo es buena?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_



8. ¿En su situación personal, que tendría que mejorarse en la organización?

- a. Relaciones interpersonales
- b. Remuneraciones
- c. Reconocimiento
- d. Ambiente físico/disposición de recursos
- e. Capacitación

### **Influencia de la rotación en el personal.**

Seleccione o englobe la respuesta de su preferencia.

Como le afecta la salida o renuncia de un compañero de la empresa.

- a) Desmotivado.
- b) Inseguro e Insatisfecho
- c) Desea de abandonar la empresa
- d) Le es indiferente



## **ENTREVISTA**

### **Cuestionario de entrevista al jefe de departamento de Recursos Humanos Empresa YAZAKI de Nicaragua S.A León (Planta cables).**

1. ¿Cuál es la rotación externa de personal en la empresa?
2. ¿Tienen identificadas causas de la rotación externa de personal?
3. ¿Cuál es la principal razón por la cual se da el abandono de trabajo en la empresa?
4. ¿Qué tan afectada se ve la producción de la planta?
5. ¿Ocasiona algún tipo de gasto la rotación externa del personal para la empresa?
6. ¿Qué medidas están tomando para evitar la rotación?
7. La rotación externa de personal es parcial o continua?
8. ¿Cree usted que sea bueno que haya rotación externa en cortos periodos de tiempo?
9. ¿Cuánto tiempo tardan en reponer una persona en su puesto desde que lo contrata hasta que obtiene la licencia de operación?





## **BENEFICIOS OTORGADOS POR LA EMPRESA YAZAKI DE NICARAGUA A SUS TRABAJADORES.**

- La Empresa brinda a sus trabajadores una canasta básica mensual por el monto de C\$ 650.<sup>00</sup> mensuales, dichos productos se entregarán en el área del Comisariato a excepción del mes de diciembre que la despensa será de C\$ 1,300.<sup>00</sup>
- En un mes calendario si tienes “0” faltas recibirás un premio mensual de Bono asistencia perfecta adicionales a la despensa:

<b><u>ANTIGÜEDAD</u></b>		<b><u>CÓRDOBAS</u></b>
<b><u>PERSONAL DE</u></b>	<u>Del 2<sup>do</sup> al 6<sup>to</sup> mes</u>	<u>C\$ 170<sup>00</sup></u>
<b><u>SEMANA</u></b>	<u>Del 7<sup>mo</sup> al 17<sup>mo</sup> mes</u>	<u>C\$ 300<sup>00</sup></u>
<b><u>Y QUINCENA</u></b>	<u>Del 18<sup>vo</sup> mes en adelante</u>	<u>C\$ 475<sup>00</sup></u>



- Decimotercer mes (Aguinaldo). Después de cierto periodo de laborar en la empresa se les otorga a los trabajadores un complemento de aguinaldo, como se muestra en la tabla.

### Decimotercer mes (Aguinaldo)

ANTIGUEDAD	DIAS A RECIBIR ANTES	DIAS A RECIBIR NUEVO 2013
Personal de 1 a 4 años	44 días de salario en concepto de aguinaldo	44 días de Salario en concepto de aguinaldo
Personal de 4 a 6 años	45 días de salario en concepto de aguinaldo.	45 días de salario en concepto de aguinaldo.
Personal de 6 a 8 años	50 días de salario en concepto de aguinaldo	52 días de salario en concepto de aguinaldo
Personal con más de 8 años		55 días de salario en concepto de aguinaldo.

- La Empresa entregará por nacimiento de hijos de sus trabajadores/as un bono de C\$ 1,000.00.
- Si fallece el padre, madre, cónyuge o hijos del trabajador la empresa le brinda una ayuda de C\$ 2,250<sup>00</sup>.
- Si fallece un trabajador, al familiar se le brinda una ayuda de C\$ 6.000<sup>00</sup>.



- La Empresa celebrará su tradicional posada navideña para los hijos de los trabajadores que hayan ingresado antes del 15 de septiembre y que tengan hasta 12 años de edad.
- La Empresa entregará a cada uno de sus trabajadores una canasta navideña en el mes de diciembre, la cual contendrá los siguientes productos:

<b>Canasta Navideña</b>	
<b>ANTES</b>	<b>NUEVO 2013</b>
8 libras de pollo.	9 libras de pollo.
Una botella de Salsa de tomate de 14 onzas.	Una botella de Salsa de tomate de 14 onzas.
Una botella de Salsa inglesa de 9 onzas.	Una botella de Salsa inglesa de 9 onzas.
Una botella de mostaza de 8 onzas.	Una botella de mostaza de 8 onzas.
2 barras de pan tipo molde	2 barras de pan tipo molde.
	Un recipiente (balde, bolso, canasta)

**El primer contrato** es por un mes.

**El segundo contrato** es por dos meses.

**El tercer contrato** es por tres meses sigue siendo igual por categoría B.

Después de los 6 meses de contratación se hace una evaluación de la asistencia, desempeño y comportamiento en el área para pasar a la categoría C, Si no cumple con los requisitos se cancela la contratación.