



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACION GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BARBULA ESTADO CARABOBO**



**ROTACION DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LOS EQUIPOS DE
ALTO DESEMPEÑO DE LA EMPRESA CACAO AVENTURAX C.A**

Autora:
Chourio Soliana

Bárbula, Febrero de 2017



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACION GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BARBULA ESTADO CARABOBO**



**ROTACION DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LOS EQUIPOS DE
ALTO DESEMPEÑO DE LA EMPRESA CACAO AVENTURAX C.A**

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Especialización en
Gerencia de Recursos Humanos

Autora:
Chourio Soliana

Bárbula, Febrero de 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 DIRECCIÓN DE POSTGRADO
 SECCIÓN DE GRADO

POST GRADO
 GRADO
 ESTUDIOS ESPECIALES PARA GRADUADOS
 Carrera: Gerencia de Recursos Humanos
 Año: 2017

ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 127, 128, 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Especialización titulado:

"ROTACIÓN DEL PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO DE LA EMPRESA CACAO AVENTURAX C.A."

Presentado para optar al grado de ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS por el(la) aspirante:

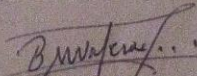
CHOURIO O., SOLIANA I.
 C.I.: 18 433.171

Realizado bajo la tutoría de el(la) Prof. VALERA H., BRUNO M., titular de la cédula de identidad N° 7 575.154

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está

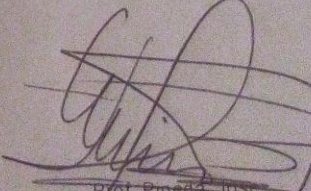
Aprobado

En Barbula, a los 20 días del mes de Febrero de 2017


 Prof. Valera H. Bruno M (PRESIDENTE)
 C.I. V7575154
 Fecha 20/02/2017


 Prof. Ferrer L. Servio J.
 C.I. 4460371
 Fecha 20-02-2017




 Prof. Pineda Justo
 C.I. V-12103962
 Fecha 20-02-2017



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACION GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BARBULA ESTADO CARABOBO**



**ROTACION DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LOS EQUIPOS DE
ALTO DESEMPEÑO DE LA EMPRESA CACAO AVENTURAX C.A**

Autora: Chourio Soliana

Tutor: Bruno, Valera

Fecha: Febrero, 2017

RESUMEN

La presente investigación surgió como parte fundamental de un estudio para determinar lo que ocurre cuando se realizan constantes cambios entre el personal de una empresa, el mismo planteo como objetivo general el analizar el proceso de rotación del personal que labora en el departamento de administración y su incidencia en los equipos de alto desempeño de la empresa Cacao Aventurax C.A. para el desarrollo de los equipos de trabajo. Se enfocó en la necesidad de considerar que la variación del mercado laboral que se vive en Venezuela como en el mundo donde factores económicos, políticos, culturales y sociales alteran el equilibrio de las organizaciones haciendo que las mismas se vean en constante alerta ante situaciones sobrevenidas e inesperadas. Teóricamente la investigación está orientada por la teoría del Modelo de racionalidad retrospectiva de comportamiento. Metodológicamente apoyada en una investigación con un diseño no experimental, de tipo de campo y con un nivel descriptivo, empleando doce (12) trabajadores de la empresa Cacao Aventurax C.A, y como muestra los doce (12) trabajadores seleccionados como población; considerando como técnicas la encuesta y como instrumento de recolección de la información un cuestionario. Una vez obtenida la información se procedió a tabular en cuadros y gráficos de frecuencia procediendo a realizar los análisis de los mismos sustentados en las teorías descritas en el segundo capítulo. Llegando finalmente a plantear conclusiones que conllevaron a los siguientes resultados. a lo evidenciado y las teorías citadas se puede señalar que en algunos casos en fundamental la rotación del personal de los cargos, ya que van adquiriendo habilidades y destrezas para desempeñarse en labores administrativas diferentes, sin embargos los cambios seguidos y brusco sin considerar las opiniones de los empleados es una de las razones que afecta el buen desenvolvimiento de las labores dentro de la empresa.

Palabras Claves: Rotación de personal, incidencias, equipos de alto desempeño.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACION GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BARBULA ESTADO CARABOBO**



**ROTACION DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LOS EQUIPOS DE
ALTO DESEMPEÑO DE LA EMPRESA CACAO AVENTURAX C.A**

Autora: Chourio Soliana

Tutor: Bruno, Valera

Fecha: Febrero, 2017

ABSTRACT

The present investigation emerged as a fundamental part of a study to determine what happens when there are constant changes between the personnel of a company, the same objective is to analyze the rotation process of the personnel working in the department of administration and its Impact on the high performance equipment of the company Cacao Aventurax CA For the development of work teams. It focused on the need to consider that the variation of the labor market that is lived in Venezuela as in the world where economic, political, cultural and social factors alter the balance of the organizations, causing them to be constantly alert to situations that have arisen and Unexpected. Theoretically the research is oriented by the theory of the retrospective rationality model of behavior. Methodologically supported by a research with a non-experimental, field type and descriptive level, employing twelve (12) workers from the company Cacao Aventurax C.A, and as shown by the twelve (12) workers selected as population; Considering as techniques the survey and as a tool for collecting the information a questionnaire. Once the information was obtained, we proceeded to tabulate in tables and graphs of frequency proceeding to make the analyzes of the same sustained in the theories described in the second chapter. Finally arriving at conclusions that led to the following results. To the evidenced and the theories cited can be pointed out that in some cases fundamentally the rotation of the personnel of the positions, since they acquire acquiring abilities and skills to carry out in different administrative tasks, however the changes followed and abrupt without considering the opinions of The employees is one of the reasons that affects the good performance of the work within the company.

Key Words: Staff turnover, incidences, high performance teams.

INDICE GENERAL

	Pág.
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Cuadros.....	vii
Índice de Gráficos.....	vii
Introducción.....	9
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	11
Objetivos.....	18
Justificación de la Investigación.....	19
CAPITULO II	
MARCO TEORICO REFERENCIAL	
Antecedentes.....	21
Bases Teóricas.....	25
Definición de Términos Básicos.....	41
CAPITULO III	
MARCO METODOLOGICO	
Diseño de Investigación.....	42
Tipo de Estudio.....	43
Nivel de Investigación.....	43
Población y Muestra.....	44
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	45
Técnica de Análisis de Datos.....	46

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS..... 48

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....78

Recomendaciones..... 80

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS..... 82

ANEXOS..... 84

INDICE DE CUADRO

CUADRO No.	Pág.
1 Diferencias entre grupo y equipo de trabajo.....	36
2 Población de la empresa Cacao Aventurax C.A.....	45
3 Cuadro técnico metodológico.....	47
4 Adecuada comunicación.....	49
5 Efectos positivos.....	50
6 Efectos negativos.....	51
7 Trabajo en equipo.....	52
8 Necesidad de trabajo en equipo.....	53
9 Ejecución adecuada del trabajo.....	54
10 Cumplimiento de labor.....	55
11 Supervisión de los jefes.....	56
12 Igualdad de Trato.....	57
13 Habilidades y destrezas.....	58
14 arbitrariedad en las decisiones.....	59
15 Ocupación de cargos.....	60
16 Selección del cargo.....	61
17 Rotación de cargo.....	62
18 Vicios y conflictos.....	63
19 Capacitación constante.....	64
20 Frecuencia en la rotación.....	65
21 Equipo de trabajo.....	66
22 Necesidad de acciones para mejorar.....	67
23 Rotación y situaciones de conflictos.....	68
24 Frecuencia de la rotación.....	69
25 Repercusiones negativas al rotar.....	70
26 Afectación de las relaciones interpersonales.....	71
27 Requieren cambios laborales.....	72
28 Incentivo.....	73
29 Desarrollo de funciones.....	74
30 Conflicto.....	75
31 Comodidad.....	76
32 Trabajo en equipo.....	77

INDICE DE GRÁFICO

GRÁFICO No.	Pág.
1 Adecuada comunicación.....	49
2 Efectos positivos.....	50
3 Efectos negativos.....	51
4 Trabajo en equipo.....	52
5 Necesidad de trabajo en equipo.....	53
6 Ejecución adecuada del trabajo.....	54
7 Cumplimiento de labor.....	55
8 Supervisión de los jefes.....	56
9 Igualdad de Trato.....	57
10 Habilidades y destrezas.....	58
11 arbitrariedad en las decisiones.....	59
12 Ocupación de cargos.....	60
13 Selección del cargo.....	61
14 Rotación de cargo.....	62
15 Vicios y conflictos.....	63
16 Capacitación constante.....	64
17 Frecuencia en la rotación.....	65
18 Equipo de trabajo.....	66
19 Necesidad de acciones para mejorar.....	67
20 Rotación y situaciones de conflictos.....	68
21 Frecuencia de la rotación.....	69
22 Repercusiones negativas al rotar.....	70
23 Afectación de las relaciones interpersonales.....	71
24 Requieren cambios laborales.....	72
25 Incentivo.....	73
26 Desarrollo de funciones.....	74
27 Conflicto.....	75
28 Comodidad.....	76
29 Trabajo en equipo.....	77

INTRODUCCIÓN

La importancia de retener a los mejores talentos como una estrategia empresarial conlleva a evaluar los métodos y prácticas en gestión humana empleadas desde el momento en que se realiza el reclutamiento del profesional, la inducción y el planteamiento de objetivos de la organización los cuales deben estar enlazados con los proyectos personales de cada colaborador.

Si bien el título del proyecto refleja el impacto de las prácticas de gestión humana, se debe tener claro el aporte de este trabajo a la estrategia y al cumplimiento de objetivos de parte de la alta gerencia, la cual tendrá dentro de su planeación tener las herramientas necesarias para liderar en el mercado y buscar diferenciarse de sus competidores, bajo la premisa de que la gestión humana es responsabilidad de toda la organización, en especial de la alta dirección, con énfasis en la gerencia general, que define políticas y en los gerentes o directores de línea, quienes tienen a cargo la mayor cantidad del personal.

Así mismo se debe destacar que los gerentes administran personas, dirigen grupos y los gerentes administran organizaciones, para lo cual las practicas que se evaluarán serán como tal la esencia de la empresa su intensidad dependerá de las políticas impuestas por ellos y como le sacan provecho a su activo más importante, el factor humano, por lo que se considera el comportamiento organizacional alrededor de la búsqueda continua del ser humano por satisfacer las necesidades intrínsecas y lograr su autorrealización en los grupos donde se desempeña.

En este sentido, esto genera una visión clara sobre el impacto de dichos comportamientos en las organizaciones y en el deseo por permanecer o no dentro de la organización dando la claridad necesaria para entender el concepto de retención y como los factores, individuales, organizacionales determinan el deseo por permanecer o no dentro de la organización, lo que facilita el diseño de futuras estrategias que le permitan a la empresa conocer de los talentos que poseen dentro de la organización y como sacar su mayor provecho.

Es por ello que este estudio, es significativo al plantearse como objetivo general analizar el proceso de rotación del personal que labora en el departamento de administración y su incidencia en los equipos de alto desempeño de la empresa Cacao Aventurax C.A. para el desarrollo de los equipos de trabajo. Por lo que es importante tomar en cuenta los efectos tanto positivos como negativos del proceso de rotación.

Por otra parte, se debe plantear que la organización del presente trabajo quedando de la siguiente manera: capítulo I que comprende el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos y la justificación. Capítulo II que contiene los antecedentes tanto internacionales como nacionales, las bases teóricas, las teorías que sustentan la investigación, definición de términos básicos. Capítulo III que contienen, diseño, tipo y nivel de la investigación, así como población, muestra, técnicas e instrumentos, técnicas de análisis. El capítulo IV presenta los cuadros y gráficos donde se plasman los resultados de los instrumentos aplicados. Y como capítulo V se presentan las conclusiones y las recomendaciones.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En el mundo organizacional existen oportunidades laborales; este ámbito abarca gran espacio de posibilidades donde las personas se mantienen en continuo movimiento dentro de una o diferentes organizaciones; siendo evidente la cantidad de individuos que ingresan en las empresas en búsqueda de crecimiento profesional y personal, además de los beneficios que estas puedan ofrecer, sin embargo se presentan dificultades dentro de las mismas quizás por el nivel de preparación profesional que tengan los empleados.

En este sentido, en el rápido mundo de los negocios, se necesitan gerentes que canalicen las actividades del personal de la empresa con esfuerzos que incluyan responsabilidad, autoridad y delegación, las empresas que manejan bien estas labores, probablemente verán un aumento de la velocidad, productividad y rentabilidad. En este caso Rodríguez 3(2007:65) señala que la productividad "en términos de empleados es sinónimo de rendimiento, en un enfoque sistemático se dice que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo cuando se obtiene el máximo de productos".

Cabe destacar, que infortunadamente los gerentes de nivel medio que tienen la capacidad de generar cambios, relacionados a cambios tecnológicos, con clientes exigentes y competidores, generalmente son ignorados por los altos ejecutivos, quienes a menudo prefieren gerentes más tradicionales, aunque las consecuencias de llevar los negocios como siempre pueden impedir el logro de los objetivos, por lo que es evidente las debilidades que se presentan en las organizaciones con algunos gerentes, lo cual depende de varios factores que implica desde la formación profesional, aspectos emocionales, entre otros.

No obstante, dentro de las organizaciones se presentan rotación de puestos de trabajos de algunos empleados, específicamente de los gerentes, dicho termino referido a la rotación de personal es definido por Reyes (2005: 163) “como el total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización, es decir una renovación constante de personas en una empresa debido a las altas y bajas en un periodo determinado”.

Por lo que, los cambios bruscos respecto a la rotación de personal a nivel mundial afectan de una u otra manera, en el sentido que el personal que es trasladado a otro lugar o espacio con información y formación, o en el peor de los casos de su lugar de trabajo, dejando vacío o vacante no solo físicamente sino intelectualmente. No es necesario hacer estudio exhaustivo para saber o conocer que esto es así, sin embargo, hay estudiosos o investigadores que lo han hecho.

Según Einert (1987:45) “Una organización es un conjunto colectivo con límites relativamente fijos e identificables, con una ordenación normativa, con un sistema de autoridad jerárquico, con un sistema de comunicación, y con un sistema de miembros coordinados”; este conjunto colectivo está formado por una base relativamente continua dentro de un entorno que le rodea y se dedica a acciones y actividades que normalmente tienden a una meta final o una serie de metas finales u objetivos.

Evidentemente, el alto nivel de competencia aumenta continuamente en los diferentes sectores del mercado, esto es debido a que se vive en la era de globalización latente que acarrea mayores demandas, por lo tanto el mercado laboral se ve influenciado por tal situación y las organizaciones deben cubrir lo que esto amerite, por ello el recurso humano es vital; debe estar preparado y capacitado para afrontar aspectos que se generen, brindar respuestas oportunas a los inconvenientes que se susciten.

Es así, como las empresas comienzan la selección del personal que desee desarrollar actividades dentro de la misma cumpliendo los objetivos y que permanezca en la organización el tiempo suficiente, por lo que cada día son más los que apuestan al desarrollo profesional o intentan desenvolverse en el campo el cual les favorezca lo mayor posible; la estabilidad laboral es una apuesta que no todos logran ganar, pero debido a la diversidad laboral son muchas las opciones que pueden ser experimentadas por las personas hasta encontrarse en zona de confort o la posición que le resulte aceptable.

Sin embargo, es evidente como en la actualidad la rotación de personal se ha manifestado gradualmente en las organizaciones; son muchos los individuos que persiguen estabilidad laboral y se ven en la necesidad de circular por diferentes escenarios para lograr ubicarse en posición

favorecedora. De igual manera, sucede con las empresas, quienes poseen puestos de trabajo que atienden de manera continua a distintas personas, ya que por alguna causa no logran adaptarse a éste, dando paso a la rotación del personal. En el mismo orden de ideas, uno de los problemas más preocupantes para el departamento de recursos humanos de las organizaciones es precisamente el aumento de salidas o pérdidas de personas, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros de personal deben ser nivelados con nuevas admisiones, a fin de mantener el personal en proporciones adecuadas para la realización de actividades.

Con relación a esto, La rotación de personal es definida por autores como Hernández, citado por Rodríguez (2007:93) “como el número de personas que empiezan y que dejan de trabajar para una organización, es decir, que se mide el volumen de individuos que inician y abandonan paulatina o aceleradamente en un sitio de trabajo”. Entonces, es en este punto donde se investigan aquellos factores que dan pie a este proceso negativo que impacta en aspectos como lo son a nivel organizacional, económico, político, personal y profesional, dichos factores, son ubicados tanto internos como externos de la organización.

Respecto a lo expresado anteriormente, este fenómeno puede ser causado por el hecho de fallar en el proceso de selección de personal, ya que, muchas veces no existe planificación estructurada de sus métodos, por lo tanto pueden obviarse puntos importantes al caracterizar el perfil que se busca para cubrir las vacantes. Igualmente, entra en juego la posibilidad que el reclutamiento masivo no permita la correcta evaluación de los aspirantes y a su vez no se cumpla a cabalidad con el proceso y sus etapas.

Por consiguiente, otras definiciones de lo que se viene hablando acerca de la rotación de personal es conceptualizada por Chiavenato (1994:148), como: “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente”, a lo que se puede inferir que, la rotación de personal debe su razón de ser a factores internos y externos de la empresa; entre estos entran en acción la situación económica, la política, nuevas leyes, y la demanda de mercado al presentarse mejores ofertas en el campo; no obstante los factores internos son mucho más comunes, entrando en juego la remuneración salarial, las condiciones físicas del área donde se desenvuelva el individuo o la misma organización, la carga laboral, los horarios de trabajo, el clima organizacional, fallas en el proceso de reclutamiento y selección entre otros.

Es un hecho que, en ocasiones la rotación de personal escapa de control en las organizaciones, cuando el volumen de retiros por decisión en los empleados aumenta significativamente. Sucede que, al momento en el mercado laboral se torna más competitivo y se generan ofertas de trabajos, que permiten el desplazamiento hacia otros puestos trabajos que le generan al empleado mejor remuneración más beneficios, siendo otro de los motivos el ambiente laboral que genera deseo de cambio.

Por otro lado, la rotación de personal puede acarrear costos elevados e incluso innecesarios, los procesos para el reclutamiento y selección de personal genera inversión de tiempo y dinero, adicional a esto, los integrantes de la organización también se ven sumergidos en la problemática, ya que su proceso de crecimiento y la continuación de sus actividades a veces no es la correcta porque se encuentran haciendo múltiples labores a la espera del nuevo ingreso o abandonan sus tareas por hacer otras.

Adicionalmente, la rotación de personal impacta significativamente en los grupos de trabajo, es importante que el clima organizacional sea tolerable, y con esta situación los empleados pueden sentirse desmotivados e inconformes en una entidad donde sencillamente la gente no perdura, por lo tanto puede ocasionar que estos también deseen rotar y buscar mejores oportunidades, haciendo que la productividad disminuya.

Asimismo, los objetivos de una organización primordialmente son logrados de forma grupal, todos se convierten en un sistema unificado, donde una tarea dependerá de otra realizada por un compañero, entonces cuando existe tanta rotación de personal en las empresas es difícil que un grupo pueda concretarse, no hay nivel estructural exacto y los objetivos comunes y personales se ven truncados porque no están presentes todos los aspectos necesarios, por ende no pueden generarse equipos de alto desempeño.

En vista de lo mencionado, en la Empresa Caco Aventurax C.A, ubicada en el estado Carabobo se evidencia constante rotación dentro del departamento de administración específicamente, debido a que desde sus inicios ha sido difícil ubicar al personal calificado para ejecutar las actividades que en este se realizan. Dentro de este departamento labora una pequeña plantilla de empleados, los cuales no logran dar cumplimiento total a sus tareas por la diversidad de las mismas.

Sucede que, los nuevos ingresos no demuestran poseer las capacidades y habilidades necesarias para ocupar este puesto de trabajo; se habla tanto del conocimiento profesional como la experiencia en trabajos similares, esto se debe principalmente a que no poseen conocimientos administrativos, no son proactivos, y no se comprometen con su trabajo. Asimismo, las personas

que han pasado por dicho puesto no han demostrado interés en sus labores, por ende, estas son llevadas a cabo de forma incompleta, ineficiente y muchos casos incumplidas. El hecho de no poseer estabilidad en un departamento clave para la organización genera inconformidades y problemas en los procesos de la empresa, ya que los demás departamentos deben reportarle a la administración.

Cabe mencionar que, la empresa Cacao Aventurax C.A. integra un grupo pequeño de personas, que en su mayoría actúan de forma unificada, como equipo de trabajo, por lo tanto muchas actividades son realizadas en común; entonces, la constante rotación no permite que el equipo de trabajo se mantenga, ya que al momento de acoplarse con un nuevo integrante, el día de mañana ya no se encuentra en la organización y nuevamente hay que acoplarse al nuevo ingreso, siendo una de las causas que genera dificultades significativas a la empresa.

Por otro lado, con tanta renovación en el puesto de trabajo, el equipo que se mantiene latente toma una actitud de predisposición porque suponen un próximo retiro en puerta de la persona que ingrese, todo esta situación impacta sobre la empresa de manera negativa, porque no permite el progreso de las tareas, acumula actividades, genera stress y descontento tanto en los empleados que conforman el mismo departamento que se saturan de trabajo como los demás departamentos que no ven respuestas y resultados rápidos a sus solicitudes.

Es por eso, que la formulación de todos estos planteamientos genera que sea digna de un análisis en la empresa Cacao Aventurax C.A. la incidencia de

la rotación de su personal en el funcionamiento de equipos de alto nivel. Entonces, es en este punto donde surgen las siguientes interrogantes o formulación del problema, a saber:

¿Cuáles factores inciden en la rotación de personal de la empresa Cacao Aventurax C.A.?

¿De qué manera influye la rotación de personal en la empresa Cacao Aventurax C.A, con el funcionamiento de los equipos de alto desempeño?

¿Cómo mejorar el funcionamiento de los equipos de alto nivel en la empresa Cacao Aventurax C.A debido a la rotación de personal?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el proceso de rotación del personal que labora en el departamento de administración y su incidencia en los equipos de alto desempeño de la empresa Cacao Aventurax C.A. para el desarrollo de los equipos de trabajo.

Objetivos Específicos

Diagnosticar los factores que inciden en la rotación de personal que labora en el departamento de administración y su incidencia en los equipos de alto desempeño de la empresa.

Describir la influencia de la rotación de personal que labora en el departamento de administración en el funcionamiento de los equipos de alto desempeño de la empresa.

Contrastar la incidencia de la rotación de personal que labora en el departamento de administración con el funcionamiento de los equipos de alto desempeño de la empresa.

Justificación de la Investigación

Frente a la actual variación del mercado laboral que se vive en Venezuela como en el mundo donde factores económicos, políticos, culturales y sociales alteran el equilibrio de las organizaciones haciendo que las mismas se vean en constante alerta ante situaciones sobrevenidas e inesperadas. El aporte teórico de la investigación tiene sus bases y soportes en la incidencia de la rotación del personal, sabiendo que tiene mucho que ver con la gerencia de la empresa. Se encuentra sustentada bajo la línea de investigación de recursos humanos y globalización de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales para la Especialización de Gerencia de Recursos Humanos que abala la realización de esta investigación.

Por ello, es importante que las organizaciones focalicen elementos que puedan generar estampida de su talento humano o sencillamente la estructura no sea estable; es por ello que los objetivos que persigue este estudio están orientados a los gerentes y empleados que se encuentran inmersos en el mundo empresarial y por ende no están exentos de una problemática como la que aquí se expone, considerando el estado emocional de los empleados.

En otro orden de ideas, metodológicamente se sustenta en los axiomas de las normas y metodología de investigación propias de las características mencionadas en toda la investigación. En este mismo sentido, la serie de pasos permite que la investigación desarrolle tópicos que generen posiblemente otras interrogantes que aunque no son propias de este estudio, sean dignas de continuar indagando en su momento, entendiendo que metodológicamente hablando los pasos no pueden ser alterados.

Además, la investigación beneficia a toda la población a la que le concierne el mundo empresarial, en las áreas de gerencia, toma de decisiones, manejo de recursos humanos, entre otras, siendo este el aporte práctico de la investigación, sin embargo específicamente se trabaja con el personal del departamento administrativo, donde se considera el proceso de rotación de los empleados de forma vertiginosa lo que ha traído consecuencias nefasta a la empresa, por lo que se busca con el presente estudio analizar la rotación del personal que labora en el departamento de administración y su incidencia en los equipos de alto desempeño.

Por último, el trabajo es un estudio valioso para la empresa Cacao Aventurax C.A, ya que se evalúa una problemática evidente y que afecta los procesos como organización, haciendo que se genere nuevos problemas, por lo tanto al diseñar diversas herramientas que eviten los riesgos en el funcionamiento de los equipos de alto nivel, será meritorio el aporte que la actual investigación proveerá a esta. La organización se verá beneficiada cuando los resultados ofrezcan soluciones puntuales para evitar que se siga generando la rotación, lo cual dará ventaja a la empresa de evaluar futuros ingresos de gran potencialidad y no repetir los errores anteriores.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

Antecedentes de la Investigación

En lo siguiente, se presenta el basamento de la investigación comprendido por los antecedentes en el ámbito internacional y nacional, donde se hace referencia a trabajos de estudio que han sido realizados por diferentes autores, dando respaldo y apoyo al tema presente debido a la relación entre ellos.

Morán (2012) de la Universidad de San Carlos Guatemala, con el título de “Estrategias para reducir el índice de rotación de personal en una Empresa de Plásticos”, cuyo título consistió en analizar las estrategias para reducir el índice de rotación de personal en una Empresa de Plásticos, metodológicamente sustentado en una investigación descriptiva y de campo, con una población de 25 empleados y una muestra estratificada de 11 personas.

Donde se expresa que se observó variación en la productividad de la empresa debido a que los puestos no eran constantes y se debía adiestrar a muchos trabajadores en cortos tiempos y de manera muy seguida, y aun así dichos trabajadores no se mantenían y el proceso se repetía cada vez. Es así como los resultados mostraron que la rotación de personal estaba ligada al débil proceso de selección en el cual no se sometían a los nuevos

ingresos a un lineamiento específico, es decir, los requisitos eran escasos y de poca exigencia lo que permitía la entrada a sujetos sin experiencia y bajo nivel, todo esto era indicativo para desplazar a estas personas y dar pie a la rotación. Dicho aporte sustenta este trabajo de investigación, ya que permite conocer otra causal para la rotación de personal, el cual engloba uno de los procesos más importantes de las organizaciones como lo es el reclutamiento y selección; si estos procesos no son llevados a cabo de manera exhaustiva se corre el riesgo de contratar personal no apto para los puestos buscados.

Cárdenas (2011) en su trabajo de grado presentado ante la Universidad Central del Ecuador, titulado “Factores que producen la rotación de personal y como esta afecta a la productividad de las empresas que requieren del servicio de la bolsa metropolitana de empleo”, cuyo objetivo general consistió en analizar los factores que producen la rotación de personal y como esta afecta a la productividad de las empresas que requieren del servicio de la bolsa metropolitana de empleo, siendo sustentado metodológicamente en una investigación documental, de campo, seleccionando una población de 10 empleados del área de administración.

En dicho estudio, el autor mostró como problemática el impacto que tiene la rotación de personal en la producción, ya que las gestiones eran hechas a medias, y que el personal debido a su distinción manejaba diferentes técnicas de trabajo, lo cual no permitía adaptación correcta de los que ingresaban. Los resultados arrojaron que la inadecuada selección de personal e incorrectas condiciones de este proceso era el factor más relevante que impactaba en la razón de la rotación de personal.

La investigación citada permite el aporte de elementos importantes para esta investigación, ya que con él se demuestra que es significativo el impacto que genera la rotación del personal en la producción, ya que los empleados conocen y aplican diferentes técnicas, probando que no hay unificación de ideas para realizar el trabajo, además de ser constante los cambios en los puestos de trabajo.

Brochado y Baque (2014) en su proyecto de investigación titulado “Estudio organizacional de la franquicia McDonalds gerencia y alimentos Nassif c.a ubicada en el municipio Chacao, con la finalidad de establecer estrategias que permitan disminuir los índices de rotación de personal en la empresa año 2014”. Sustentada metodológicamente. Con el objeto de implementar un estudio organizacional en la empresa Mcdonalds gerencia y alimentos nassif c.a específicamente en dos restaurantes ubicados en el municipio chacao que permita determinar las causas que originan los altos índices de rotación de personal que registra actualmente con el propósito de generar estrategias viables para mejorar la gestión del recurso humano y la optimización de los recursos destinados a la misma.

El estudio concluyo que la situación actual del área de los recursos humanos, relacionada con los sistemas de reclutamiento, selección y motivación del personal no se da a basto, asimismo se identifico el impacto que generan los costos por la rotación del personal sobre la rentabilidad de la empresa para desarrollar las estrategias necesarias. Dicho aporte otorga a este trabajo de investigación, dato importante demostrando que el departamento de recursos humanos debe estar preparado para la realización de un plan estratégico que prevenga la situación generando herramientas.

Asimismo, Arismendi y Pirela (2011) en su trabajo de grado presentado ante la Universidad De Carabobo "Factores que están influyendo en la rotación de personal, la desmotivación de este y la disminución de las ventas de la empresa Inversiones Ruel C.A ubicada en San diego Edo Carabobo" cuyo objetivo general consistió en conocer cuáles son los factores que están influyendo en la rotación de personal, su desmotivación y la disminución de las ventas de la empresa Inversiones Ruel C.A. Trabajo que fue Sustentado metodológicamente.

Los autores concluyeron que la rotación de personal, su desmotivación y la disminución de las ventas están siendo afectados por factores tanto intrínsecos (como el reconocimiento profesional y autorrealización), como por extrínsecos (remuneraciones, condiciones físicas y ambientales del trabajo) siendo más influyentes los factores intrínsecos ya que se evidencio la necesidad de que la empresa mejore las condiciones laborales para que el personal se sienta identificado con sus labores.

Cabe destacar que dicho estudio, aporta elementos importantes al afirmar que las organizaciones en donde predominan los equipos de alto desempeño, son organizaciones con niveles de productividad, compromiso y sentido de pertenencia elevados, lo cual se refleja en el alcance de los objetivos de estas empresas. Si las organizaciones tienen conciencia de estos planteamientos, deberían estar pendientes de cómo están funcionando sus distintos equipos de trabajo y hacer esfuerzos por mejorarlos para hacer de ellos equipos de alto rendimiento.

Bases Teóricas

Rotación de Personal

La rotación del personal es *el resultado de las salidas de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Esta es definida por Chiavenato (1994:148), como: “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente”, esta se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones; esta significa el flujo de salidas (separaciones, despidos y jubilaciones) se debe compensar con flujo equivalente de entradas (contrataciones a los nuevos personales), esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.*

Para Arias y Heredia (2006:45) “Las empresas las organizaciones experimentarán transformaciones sustanciales por ello aquellas estructuras compuestas por muchos niveles y cientos de puestos diferentes, así como empleadores de miles de personas tienden a reducir sus dimensiones”. Lo dicho por estos autores refleja que las organizaciones no son estáticas, a diario van cambiando empezando de la parte primordial y de las cuales dependerá el cambio y transformación de las organizaciones en una época competitiva, esto debe empezar con la buena selección de personal de un área determinada, que tenga las condiciones y conocimientos necesarios.

Dentro de la dinámica organizacional, entra la rotación de personal o también considerado “turnover”, en ocasiones es importante que haya rediseño en la estructura empresarial o se realicen cambios en la empresa que ameriten nuevos ingresos y egresos. Por ello, la rotación de personal es definida por Horst Knapp (1976:75) como “el número de todas las bajas que deben ser repuestas, estando los motivos en las personas (trabajador) independientemente del hecho de si los motivos son o no son influenciados por parte de la empresa”.

Haciendo referencia a lo descrito por el autor, la rotación tiene que ver con la renovación de puestos de trabajos cuando exista ausencia en el mismo o cuando sea necesario hacer cambios en el puesto actual. Además que este puede verse abandonado por el trabajador y requiera ocupar esa vacante. En este mismo orden de ideas, puede destacarse que la rotación puede contemplarse interna como externamente, tomando en cuenta esto, Ponce (1980) hace mención a que:

El número de trabajadores que cambian de puesto de trabajo, sin salir de la empresa en relación con el número total de trabajadores de la misma se define como Rotación Interna. Si el número de trabajadores salen y entran de la empresa en relación con el total de la misma entonces se habla de Rotación Externa (p. 60).

Esto quiere decir que, en la misma organización puede promover la rotación, haciendo que entre los mismos empleados que ya conforman la entidad puedan desenvolverse en otros puestos, promoviendo el desarrollo de carrera, o desempeñando otras actividades acorde a sus habilidades y competencias.

Estadísticamente hablando la rotación de personal puede ser medida, esto sucede cuando es externa, y surge el indicador, ya que repercuten en la organización, administrativa y económicamente. En definición Rodríguez (2007:93) hace referencia a que el índice de rotación de personal “está basado en el volumen de entradas y salidas de personal, en relación con los recursos humanos, disponibles en ciertas áreas o departamento de la organización, dentro de cierto periodo en términos porcentuales”.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{R}{EM} \times 100$$

EM

Características de la Rotación de Personal

Uno de los problemas que frecuentemente se presenta en algunos sectores de economía es la inestabilidad laboral aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con baja remuneración que pertenecen a empresas que proyectan mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad, lo que provoca en muchos casos se realice selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones, esto provoca que pasado cierto tiempo la persona vuelva a fluctuar hacia otra organización..

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 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 importante papel en dicha elección.

Según Robbins (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 el comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo. Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

Es por ello, que muy ligado a la satisfacción está la motivación pero hay que dejar claro que no son directamente proporcionales ambas variables. La motivación puede definirse como la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Muy ligado a la motivación está la necesidad, cuando la misma está insatisfecha se crea tensión en la persona que generan impulsos buscando metas que cuando se alcancen, la necesidad quedará satisfecha.

Así que existen teorías que se han encargado de indagar en el campo de la motivación, algunas han sido corroboradas a través de investigaciones y otras no han sido totalmente comprobadas, por lo que en este terreno todavía queda mucho por decir, en investigaciones realizadas en cuanto a la rotación o fluctuación laboral ha quedado demostrada la influencia que tiene la satisfacción y la motivación laboral en la misma.

Causas que Originan la Rotación de Personal

La fluctuación laboral refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas que se presentan por los trabajadores en una organización durante un cierto período de tiempo, mayormente de forma continua. Las salidas pueden ser causadas por diversos aspectos y son agrupadas por Puchol (1994:50) de la forma siguiente: bajas biológicas son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas también denominadas bajas inevitables, bajas socialmente necesarias, bajas por motivos personales, bajas por motivos laborales depende de la organización y bajas por decisión de la propia empresa.

En relación a esto, las salidas que ponen de manifiesto una ineficiente gestión de los recursos humanos son las relacionadas con motivos personales y laborales aunque en algunas organizaciones existe tendencia a reflejar estas salidas como decisión del trabajador ocultando el verdadero motivo de ellas, tergiversando la situación real , en otros casos es el trabajador el que oculta el motivo real de su salida con el único fin de marcharse lo más rápidamente posible y de esta forma no perder el nuevo empleo que ha encontrado.

Se dice que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial, la primera es la salida consumada ante lo cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado, el segundo tipo de salida está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse, el cual no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que esa persona tiene.

La fluctuación real puede tomar para su medición los registros de personal que existen en la organización, mientras que la potencial presupone la utilización de encuestas o entrevistas, para ser detectada. Si bien es importante conocer y medir la fluctuación real es más importante el estudio de la fluctuación potencial la cual en cualquier momento se convierte en salida definitiva, por ello se dice que esta última tiene un carácter preventivo. El estudio de la fluctuación potencial pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización y conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja de la organización pues en la mayoría de los casos constituyen los más capaces y calificados.

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

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

Otra causa está relacionada con el sistema de estimulación moral y material en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse porque emocionalmente no se sienten parte de ella.

Otro motivo que alegan los trabajadores es que consideran que el sistema de pago vigente no corresponde al esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos que repercuten en temas de salud y se toma irrelevante.

En algunos casos, también se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección. Así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión. Todos estos causales conducen a desmotivación e insatisfacción laboral aumentando la rotación laboral. Los motivos personales más frecuentes lo constituyen problemas con la vivienda, carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños, atención a familiares enfermos, salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte.

Según Heróles (2007) la rotación del personal causa costos a las empresas en el reclutamiento y la capacitación. Además, a los empleados, el cambio de puestos tan abrupto les puede recortar la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional. El 45% del personal permanecerá menos de seis meses en su empleo, informó Bumeran (2007), la firma de recursos humanos y bolsa de trabajo en línea, en una encuesta. Mientras que 16.15% mantendrán su trabajo entre seis meses y un año y sólo 11.80% estima quedarse más de cinco años trabajando donde lo hace ahora.

El ambiente laboral, el salario, los beneficios y la posibilidad de crecimiento es lo que se traduce en empleados productivos y que deciden quedarse donde están. La rotación surge de dos instancias distintas, que las remuneraciones o la posibilidad de crecimiento no sean atractivos para el empleado o, aunque puede sonar contradictorio, cuando hay oportunidades de encontrar otro trabajo. Cuando hay más necesidad de empleo se tendría que dar menos rotación, cuidar más el trabajo porque tiene menos posibilidades de encontrar otro. En México, con un nivel de desempleo de más o menos 4% es muy bajo si se compara con el estándar europeo, y quiere decir que es más fácil encontrar trabajo, por lo tanto es más fácil cambiar de trabajo y esto afecta directamente a la rotación (Cuadras, 2005).

Por otro lado, en el momento en el que un empleado ve posibilidades de un mejor sueldo o mayor crecimiento profesional, el cambio es inherente. El 60.87% de los empleados dejaría su trabajo actual porque no ve posibilidades de crecimiento, mientras que 29.35% porque no está conforme con su sueldo, reveló la encuesta de Bumeran. (2007)

Estrategias para Evitar La Rotación De Personal

Es posible aminorar el índice de rotación dentro de las organizaciones para para ello es necesario poner en práctica estrategias que apoyen a los departamentos en este proceso, a continuación se presentan posibles estrategias para evitar la rotación de personal: cuidar el entorno laboral, mejorar la contratación y controlar la selectividad de personal, fomentar la comunicación con los empleados, empoderar, aumentar los beneficios y ofrecer remuneraciones competitivas, reconocimiento y elogios al personal, formación y desarrollo continuo, promover las relaciones entre compañeros,

motivarlos a través de eventos sociales, deportivos y de recreación, equilibrar la carga laboral, ofrecer planes de carrera y oportunidades de ascensos, realizar evaluaciones de desempeño al personal y realizar los despidos necesarios.

Cuando los empleados crean sentido de pertenencia ante la organización existe menos probabilidades de abandonar sus puestos de trabajo, eso sucede cuando las estrategias nombradas anteriormente están presentes, por ello la importancia de cumplir con la mayoría de ellas que más que estrategias son una excelente propuesta y solución a la problemática.

Factores Empresariales que Provocan La Rotación Voluntaria

Resulta que cuando los individuos de una organización deciden ubicarse en algún otro empleo parecido o distinto el cual les desagrada, estos se retiran para lograr cumplir sus expectativas y objetivos a corto y largo plazo, ya sea por mejorar el nivel económico, desarrollo personal, tiempo para realizar otras actividades, o simplemente porque reaccionan ante los factores de la empresa, los cuales son mencionados por López Hernández (2004):

- Inadecuada política salarial
- Deficiente política de beneficios sociales
- Características incorrectas de supervisión
- Ausencia de planes de carrera dentro de la empresa
- Condiciones físicas no aptas
- Impacto negativo en la moral de los trabajadores
- Cultura organización

- Política disciplinaria
- Deficiencia de equipos y herramientas de trabajo
- Clima organizacional (p.33).

Con relación a esto, los individuos al verse inmersos dentro de los factores mencionados, se ven en la necesidad de rotar de manera voluntaria porque evidentemente no conectan con la organización y sus prácticas, estos generan inestabilidad laboral e incomodidad entre sus trabajadores.

Equipos de Alto Desempeño

El equipo de alto desempeño es definido como un conjunto de persona con diferentes habilidades que se complementan con un mismo propósito además de metas por las cuales se responsabilizan mutuamente. Con relación a esto Lipman y Lavit (2000: 50-51) define a los equipos de alto desempeño como un “Conjunto de personas que poseen talento y competencias y que trabajan para conseguir un objetivo común, mostrando un alto nivel de compromiso. Interaccionan entre si aceptando ciertas normas y compartiendo emociones, participando de un sentimiento común llamado espíritu de equipo y alcanzando un alto desempeño y excelentes resultados”.

Entonces, se habla de equipo porque todos se enmarcan bajo un mismo objetivo o su trabajo va de la mano con sus demás compañeros generando así un clima favorable para su desenvolvimiento de labores. No se habla de grupos porque estos no engranan como tal debido a que sus intereses son netamente individuales.

Para sustentar esto, Morales (1995:38) menciona que un grupo de trabajo a diferencia de un equipo se refiere a “un conjunto de personas reunidas por la autoridad formal de una organización para transformar recursos iniciales (insumo), en bienes y servicios (producto)”.

Después que, se tiene un grupo de trabajo en primera instancia, éste debe desarrollarse paulatinamente, reconociendo sus distintas habilidades complementarias e ir especificando las metas y propósitos en común de manera que exista un sentido de responsabilidad mutua, a diferencia de los grupos de trabajos, los equipos de alto desempeño no se conforman con los resultados sino que continuamente buscan nuevas metas de mejoramiento además de emplear técnicas específicas para la elaboración de sus actividades y como punto importante desarrollan vínculos emocionales con los demás miembros sintiéndolos como parte de su familia.

Características de Equipos de Alto Desempeño

Todo equipo de trabajo puede observarse como lo son los equipos deportivos, de este mismo modo funcionan en las empresas, debe existir compenetración con los demás integrantes y que reflejen que el éxito de uno sea el éxito de todos y como punto clave ser guiados por un coach o líder quien los guie y motive a su crecimiento ayudando a fortalecer el desarrollo de todos. Para identificarlos se presentan ciertas características, es Blanchard (2003:86) quien focaliza siete (7) características básicas de un equipo de alto desempeño: propósito, valores, empoderamiento, relaciones, comunicación, flexibilidad, optima productividad, reconocimiento, aprecio y moral.

Por consiguiente, los equipos de alto desempeño fijan metas claras, prevalece en los integrantes el apoyo y la confianza y la gerencia les provee

la misma confianza. La comunicación juega un rol importante, existe un nivel de fraternidad en muchos casos lo que hace este proceso más fácil, por otro lado los individuos tienen la capacidad de realizar actividades por sí solos ya que confían en sus capacidades, también influye en ellos la presencia de la retroalimentación y reconocimiento de sus labores que los alienta al crecimiento. He aquí la diferencia entre un grupo y equipo, para ello Oliveros (2009) presenta un cuadro diferenciando sus características:

Cuadro 1

Diferencias entre grupo y equipo de trabajo

CARACTERISTICAS	GRUPO DE TRABAJO	EQUIPO DE TRABAJO
Liderazgo	Enfocado en líder	Mediante roles compartidos
Responsabilidad	Individual	Mutua
Propósito	El mismo que posea la organización	Específicos y diseñados por los trabajadores
Productos del Trabajo	Individual	Sinérgico
Dirección	Eficiente	Supra eficiente
Poder	Influencia individual	Rotación del liderazgo
Delegación	Baja	Alta
Habilidades	Aleatorias y diversas	Complementarias

Oliveros (2009)

En resumen, mediante la efectiva aplicación y la práctica de estas características los resultados obtenidos serán un equipo altamente calificados para definirlos como de alto desempeño siendo primordial las metas claras en conjunto el trabajo de todos y el éxito en común.

Rol en la Organización

La importancia que tienen los equipos de alto desempeño dentro de las organizaciones es vital, ya que éstos de manera autónoma o guiada establecen objetivos, resuelven conflictos y problemáticas bajo un ambiente positivo, se comunican efectivamente, son conscientes de sus habilidades, fortalezas y debilidades y están abiertos al cambio y la mejora además de generar ambientes favorables en la organización. Por lo que todas estas características permiten que tengan una excelente participación en las organizaciones ya que su aporte es valioso y efectivo.

Cabe destacar que, las organizaciones con altos estándares de desempeño crean más equipos de trabajo que aquellas en que tiene como política el “trabajo en equipo”, debido a que estos no son formados por imposición sino que se constituyen a partir de los compromisos que nacen del desempeño individual. Es claro que, un equipo de gran rendimiento trasciende la estructura de una organización ellos crean un equilibrio en las obligaciones pautadas además se convierten en pilar de los procesos de las empresas rompiendo jerarquías e instituyendo su propio estándar. Dicho esto Castañares (2005) afirma que:

El tránsito hacia un equipo de alto desempeño es una cuestión de profundización y adecuación, orientada hacia la competitividad de la gestión, donde cada uno de los integrantes del equipo tiene que aprender de su propia experiencia y de la experiencia colectiva; de lo contrario el sueño de contar con equipos de Alto Desempeño se puede convertir en dolor de cabeza de Control y Gestión para la Dirección de la compañía (p.5)

En síntesis, las organizaciones deben velar por una atmosfera adecuada de trabajo para sus empleados, prestándoles capacitación y adiestramiento continuo, evaluación, orientación, empoderamiento y por su puesto el reconocimiento del trabajo ligado al pago monetario justo de sus labores, todo esto que los lleve al cumplimiento efectivo de sus tareas y a la permanencia dentro de la institución, de lo contrario no podrán exigir y anhelar contar con un equipo de gran rendimiento apegado a los objetivos organizacionales.

Ventajas y Desventajas de Contar con Equipos de Alto Desempeño

Al contar con equipos de alto desempeño dentro de las organizaciones puede evidenciarse numerosas ventajas que aportan valor a la empresa y a la consecución de los objetivos; sin embargo emergen desventajas por el hecho de mantener involucrado a un recurso humano mayormente dependientes de otros o regidos a laborar juntos, y por lo tanto pueden surgir desacuerdos o choques de personalidades, diferencias en las habilidades, agilidad en las tareas entre muchos otros aspectos comunes de la convivencia y el clima laboral.

Ventajas

Permite que sea más fácil la consecución de objetivos, contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los miembros, agrega valor a los procesos, cada integrante puede poner al servicio del equipo sus competencias y permite compartir las metas y objetivos del trabajo, comparten conocimientos y estrategias de trabajos lo que genera crecimiento y desarrollo de todos los individuos que integran el equipo.

Desventajas

El tener que conocer e interrelacionarse con otros se convierte en ocasiones en fuente de conflicto para algunos de los integrantes, en ocasiones puede diluirse la responsabilidad personal al tomar al equipo como escudo frente a los resultados negativos, se dan problemas de comunicación y falta de asertividad que dificulta el avance del equipo.

En conclusión, las organizaciones que velan por el ingreso y la aceptación de personas aptas para los puestos de trabajo porque toman de manera exhaustiva sus procesos de reclutamiento y selección pueden proceder a la preparación de un equipo de gran rendimiento en potencia, esto mediante la capacitación y comunicación vigilando el ambiente de trabajo que se les ofrece, deben apostar a estos equipos para lograr resultados esperados en las organizaciones que representan.

Teorías que sustentan la investigación

Modelo de racionalidad retrospectiva de comportamiento. El modelo de racionalidad retrospectiva indica que los individuos y las organizaciones adaptan medidas que van de acuerdo o son congruentes con sus elecciones o decisiones anteriores, hay dos variantes fundamentales del modelo: 1. Destaca un proceso cognitivo de auto percepción: en referencia a que el comportamiento obedezca a un proceso cognitivo de auto percepción significa que el sujeto actúa amoldando todo su comportamiento a un modelo integrado por: una visión panorámica de las diferentes alternativas, unas consecuencias de dichas alternativas y una elección.

Para lo cual se argumenta que el comportamiento es mecánico, habitual, automático y racional ya que sus decisiones obedecen a un estilo de parecer sensatos, lógicos y congruentes, producto de los actos pasados y del ambiente exterior, una retrospectiva de su propio comportamiento anterior, en la que el pasado afecta el futuro a través de su influencia en las auto percepciones y actitudes.

De acuerdo a los postulados de Simón, 1972 el ser humano presenta una imperfección o una limitación en consideración a que la racionalidad se basa en el conocimientos y como tal solo se tiene uno fragmentado de las condiciones que rodean a su conducta y como tal una ligera percepción de los sucesos que le permitieran deducir las consecuencias futuras, sin embargo destaca su fuerza para alcanzar la racionalidad desarrollando procedimientos de trabajo con los que supera parcialmente esas dificultades colocándole toda su atención el conocimiento de las condiciones y las consecuencias del medio hasta que hubiese pasado el momento de la acción.

El modelo de racionalidad retrospectiva postula un proceso más activo que la simple auto percepción para la toma de decisiones o para sus patrones de comportamiento que les permite actuar con congruencia, fortalecer sus decisiones y acciones a través de la experiencia; este modelo argumenta que los sujetos permanecerán en una tarea por que a medida que vayan avanzando en la solución de esta se incrementa el compromiso para llevarla a cabo para lo cual se plantea la segunda variante. Implica procesos psicológicos sociales como el compromiso y el auto justificación.

El modelo racionalidad retrospectiva se opone a los postulados del modelo económico que veían al hombre como una persona a la cual no se le podía brindar confianza, funcionalista y con el impulso de recibir gratificaciones o premios por su conducta basados en lo extrínseco, basando su argumento en que los individuos después de que se comprometen con ciertas organizaciones o actividades, los incentivos adicionales probablemente no aumenten su motivación o efecto positivo. El compromiso influye sobre la generación de nuevos retos, la culminación de la tarea implica un proceso intrínseco de auto justificación de los diferentes comportamientos para con la organización, el desarrollo de un proceso basado en la generación de nuevas ideas y en el rendimiento de los diferentes integrantes harán que la conducta deseada se genere.

Definición de Términos

Ausentismo: Abstención deliberada de acudir al trabajo o cumplir con una obligación.

Desempeño: Grado de desenvolvura que en una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado.

Equipo: Grupo de seres humanos que se reúnen y trabajan en conjunto para alcanzar una meta en común.

Grupo: Distintos conjuntos de personas que se reúnen para la consecución de metas concretas.

Rendimiento: Producto o utilidad que rinde o da alguien o algo.

Turnover: termino en ingles, para referirse a la rotación de empleados en una organización.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Hace referencia a la metodología aplicada para alcanzar los objetivos propuestos para lo cual se establece: tipo de investigación, diseño del estudio, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento, técnica de análisis de datos. El marco metodológico es el apartado del trabajo que da el giro a la investigación, es donde se expone la manera como se realizó el estudio, los pasos para realizarlo, su método. La metodología consta de la descripción y análisis de los métodos que se emplearon en el estudio de investigación. La metodología se centra más en el proceso de investigación que en los resultados, aunque estos últimos dependen de ella. Es función de la metodología presentar las reglas que permitan crear, acumular o solucionar problemas. En este contexto se desarrollan:

Diseño de Investigación

Respecto a este trabajo de investigación posee un diseño no experimental, como señala Kerlinger (1979:116). “La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad. Es decir, el diseño nos ayuda a ubicar la investigación mediante técnicas y procedimientos que tiene como fin

identificar las condiciones del problema. La afirmación anterior, es confirmada por los autores Hernández, Fernández y Baptista (1998:76) señalando que el diseño guía al investigador en lo que debe hacer para alcanzar los objetivos propuestos, así como la respuesta a las interrogantes planteadas.

Tipo de Estudio

El tipo aplicado en este estudio es de campo que significa que la información se obtiene en el mismo sitio de los hechos. Según Arias F. (2004:43) “el diseño en una investigación es la estrategia que utiliza el investigador para obtener la información de una manera directa sin que haya manipulación de los datos”.

Nivel de Investigación

Muchos autores han podido ahondar en el tema pero son Palella y Martins (2006:47). Quienes citan a uno de los principales metodólogos y señalan que “El nivel de investigación, tal como lo plantea Arias (1997), se refiere “al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno”. El tipo de investigación a realizar determina los niveles que es preciso desarrollar”. Así pues, el nivel de investigación es descriptivo, ya que establece hasta qué punto se llevará a cabo el estudio del tema o problema planteado; tomando en cuenta el tipo de investigación, se conocerá el nivel en el cual se basa todo el estudio. También el nivel permite saber qué factores tienen que intervenir para el desarrollo de toda la investigación.

De acuerdo a esto, la investigación se enmarco bajo un nivel descriptivo, motivado a que estos estudios buscan la especificación de las propiedades más importantes de los grupos, personas, entes, organizaciones y cualquier fenómeno que se someta al análisis. También, es debido a que este tipo de investigación se caracteriza por generar datos de primera mano que permiten realizar un análisis completo y presentar detalladamente el panorama del problema objeto de estudio y todos los resultados concernientes a lo que se indaga.

Población y Muestra

Para hablar de población se puede inferir que se trata de un grupo de personas u objetos que pueden ser observables en un lugar determinado. Para Arias (2006:43) “la población es la totalidad de los informantes que son objetos de estudios”. En este caso específico la población está conformada por doce (12) trabajadores de la empresa Cacao Aventurax C.A, tomando en cuenta que dentro de esta funcionan los departamentos administrativos de Recursos Humanos, Ventas, Compras, Gerencia y el departamento donde se evidencia mayormente la problemática, el Departamento de Administración.

Luego de poseer la población se procede a tomar una muestra que no es más que una porción de la población. Para esto, es Arias F. (2006:44) quien define que “La muestra es el subconjunto de una población” por lo tanto, para efectos de esta investigación, se tomo como muestra la plantilla conformada por los empleados de la empresa Cacao Aventurax C.A del área administrativa. Lo que refiere a un grupo de 12 personas, según se especifica en el siguiente cuadro.

Cuadro 2

Población de la empresa Cacao Aventurax C.A

DEPARTAMENTO	CANTIDAD DE PERSONAS
GERENCIA	2
ADMINISTRACION	4
RECURSOS HUMANOS	2
LOGISTICA	4

Fuente: (Departamento RRHH 2015)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información pertinente para desarrollar la investigación. Es decir que para la presente investigación se seleccionó como técnica la encuesta. En este sentido Tamayo y Tamayo (2006, p.181) la define como “un instrumento que se hace al respondedor, contiene una serie de ítems o preguntas estructuradas, formuladas y llenadas por un empadronador a quien responde”.

En tal sentido, se diseñó un cuestionario estructurado como instrumento, el cual según Osorio (2005:22), consiste en: “aquel que solicita respuestas breves, específicas y delimitadas y para poder formular preguntas cerradas es necesario anticipar las posibles alternativas de respuestas”. Estas respuestas pueden ser contestadas con: dos alternativas de respuestas (respuestas dicotómicas): Si o No.”

El cuestionario utilizado para la recolección de la información fue estructurado por preguntas con dos alternativas de respuestas, respondidas por los trabajadores de la empresa Cacao Aventurax C.A diseñado siguiendo la tabla de operacionalización de variables. Para sustentar esto se utilizó una guía de observación, según al autor Sampieri (2003:55) la define como “aquel entrevistador que realiza su labor basándose en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a esta”.

Técnica de Análisis de Datos

Morales (2002:42) “expresa que la estadística es una constante en la mayoría de los informes científicos de estos días, ellos no solo por el análisis cuantitativo que exhibe, sino por la forma en que se presenta los datos al lector”. De tal manera que, se utilizará la técnica de estadística descriptiva denominada distribución y frecuencia.

Para la presentación y análisis de los datos obtenidos, se utilizó los cuadros estadísticos, con valores absolutos y porcentuales, al respecto Valera (2000:36), indica que un cuadro estadístico “es aquel que presenta información en una forma conveniente, útil y comprensible, donde se utilizan conjuntos finitos para presentar, organizar datos, compararlos y luego comunicarlos. Con el objeto de visualizar mejor los resultados de los datos obtenidos, se tomará como herramienta para graficarlos, los diagramas circulares o gráficos sectoriales, que son los más indicados para la representación de valores porcentuales. Valera (2000:99), establece que: “el grafico circular o sectorial se emplea generalmente para representar distribuciones de razones, su nombre se deriva de la semejanza de sus porciones trozos de la torta”.

Cuadro 3

Cuadro técnico metodológico

OBJETIVOS	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	INSTRUMENTO				
Diagnosticar los factores que inciden en la rotación de personal que labora en el departamento de administración y su incidencia en los equipos de alto desempeño de la empresa.	Factores que inciden en la rotación de personal	Causas de la rotación de personal Perfil de selección de personal	1- comunicación	Entrevista Cuestionario				
			2- 3- observación de efectos					
			4- trabajo en equipo					
			5- necesidad de trabajo en equipo					
			6-7 efectividad, cumplimiento					
			8- supervisión					
			9- igualdad					
			10 – habilidades					
			11- arbitrariedad					
			12- ocupación de cargos					
			Describir la influencia de la rotación de personal que labora en el departamento de administración en el funcionamiento de los equipos de alto desempeño de la empresa.		Funcionamiento de equipos de alto desempeño	Trabajo en equipo Ejecución de actividades	13- selección de cargos	Entrevista Cuestionario
							14 – rotación d cargos	
15- vicios y conflictos								
16- capacitación constante								
17- frecuencia de rotación								
18- equipo de trabajo								
19- neesidad de mejora								
20- situaciones de conflicto								
Contrastar la incidencia de la rotación de personal que labora en el departamento de administración con el funcionamiento de los equipos de alto desempeño de la empresa.	Mejoras en el funcionamiento de equipos de alto desempeño	Cumplimiento efectivo de actividades	21- frecuencia de rotación	Entrevista Cuestionario				
			22- repercusiones					
			23- relaciones interpersonales					
			24- cambios laborales					
			25- incentivo					
			26- desarrollo de funciones					
			27- conflicto					
			28- Comodidad					
			29- trabajo en equipo					

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo muestra lo referente a la presentación y los análisis de los resultados del instrumento aplicado a la muestra seleccionada, la misma recoge información de gran importancia para este estudio, ya que forma parte del proceso diagnóstico, siendo definido por Calixto (2009, p.65)

Sin duda alguna el diagnóstico constituye el principal elemento para la realización de una investigación pues sin él sería prácticamente imposible llevar a buen término y con resultados positivos un trabajo relacionado con la mejora de alguna situación.

Lo cual es esencial para el aporte de elementos que permitan el análisis de la investigación. Cabe destacar, que una vez aplicado el instrumento se realizó el análisis de los resultados de cada uno de los ítems del instrumento, expresando los resultados de manera porcentual. Se realizó la tabulación de los datos mediante cuadros para obtener la frecuencia y el porcentaje de respuesta en cada ítems (del 1 al 29). En este sentido se muestran los resultados de la aplicación del instrumento presentados a través de cuadros mostrando los resultados en forma porcentual, además del análisis de las respuestas a cada ítem respondido por la muestra, a través de dos alternativas de respuesta: Si y No, tomando en cuenta los objetivos, las variables en estudio, sus dimensiones e indicadores.

Cuadro N°4 Adecuada comunicación

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
1	¿Existe una adecuada comunicación entre el personal que labora en la empresa?	8	67	4	33

Fuente: Chourio, S (2017)



Gráfico 1 Adecuada comunicación

Interpretación

Con respecto a la pregunta referida a que si existe una adecuada comunicación entre el personal que labora en la empresa, para lo cual los encuestados mencionaron en un 67% que si, mientras un 33% señaló que no hay buena comunicación, siendo un elemento fundamental para el adecuado clima armoniosos de trabajo.

Cuadro N°5 Efectos positivos

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
2	¿Evidencia efectos positivos en la rotación del personal?	4	33	8	67

Fuente: Chourio, S (2017)



Gráfico 2 Efectos positivos

Interpretación

En relación a la pregunta referida a la evidencia de efectos positivos en la rotación del personal, por lo que respondieron en un 67% que no, mientras un 33% mencionó que si se observan efectos positivos cuando rotan el personal, por lo que comentaron posteriormente a la encuesta que esto es una de las situaciones perjudiciales en el trabajo que se desarrolla en la empresa.

Cuadro N°6 Efectos negativos

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
3	¿Evidencia efectos negativos en la rotación del personal?	10	83	2	17

Fuente: Chourio, S (2017)

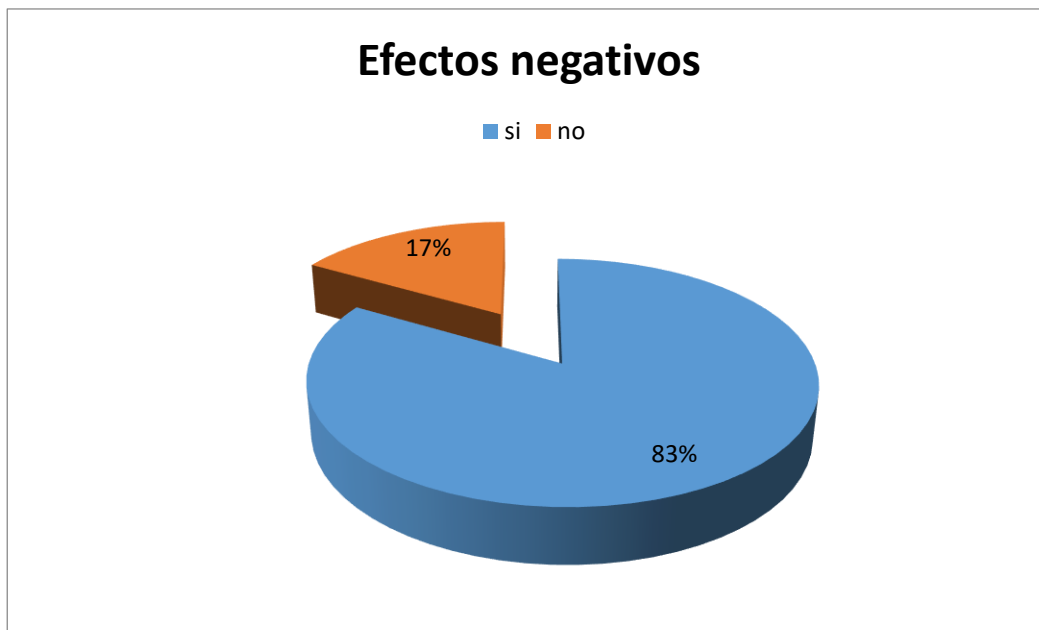


Gráfico 3 efectos negativos

Interpretación

En relación a la pregunta referida a que si se evidencia efectos negativos en la rotación del personal, por lo que un 83% mencionó que si, mientras que un 17% señaló que no hay efectos negativos al realizar la rotación del personal, siendo claramente uno de los aspectos más significativos para este estudio.

Cuadro N°7 Trabajo en equipo

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
4	¿Piensa que el trabajo en equipo mejora su desempeño?	12	100	0	0

Fuente: Chourio, S (2017)



Gráfico 4 Trabajo en equipo

Interpretación

Para la pregunta referida a que si piensa que el trabajo en equipo mejora su desempeño, por lo que los encuestados mencionaron en un 100% que si es indispensable el trabajo en equipo para mejorar el desempeño de cada empleado, lo que requiere la empresa para tener mejor funcionamiento y mejores ingresos, al tener eficiencia y eficacia de parte de sus empleados.

Cuadro N°8 Necesidad de trabajo en equipo

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
5	¿Considera que es necesario el trabajo en equipo para adecuada ejecución de las actividades?	2	17	10	83

Fuente: Chourio, S (2017)



Gráfico 5 Necesidad de trabajo en equipo

Interpretación

En cuanto a la pregunta referida a que si considera que es necesario el trabajo en equipo para la adecuada ejecución de las actividades, por lo que el 83 % menciona que no, mientras un 17% menciona que si es necesario el trabajo en equipo, siendo totalmente contradictorio, ya que en la pregunta anterior menciona que es fundamental el trabajo en equipo, y para esta pregunta señalan que no es significativo el trabajo en equipo.

Cuadro N°9 Ejecución adecuada del trabajo

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
6	¿Ejecuta de manera adecuada su trabajo?	10	83	2	17

Fuente: Chourio, S(2017)

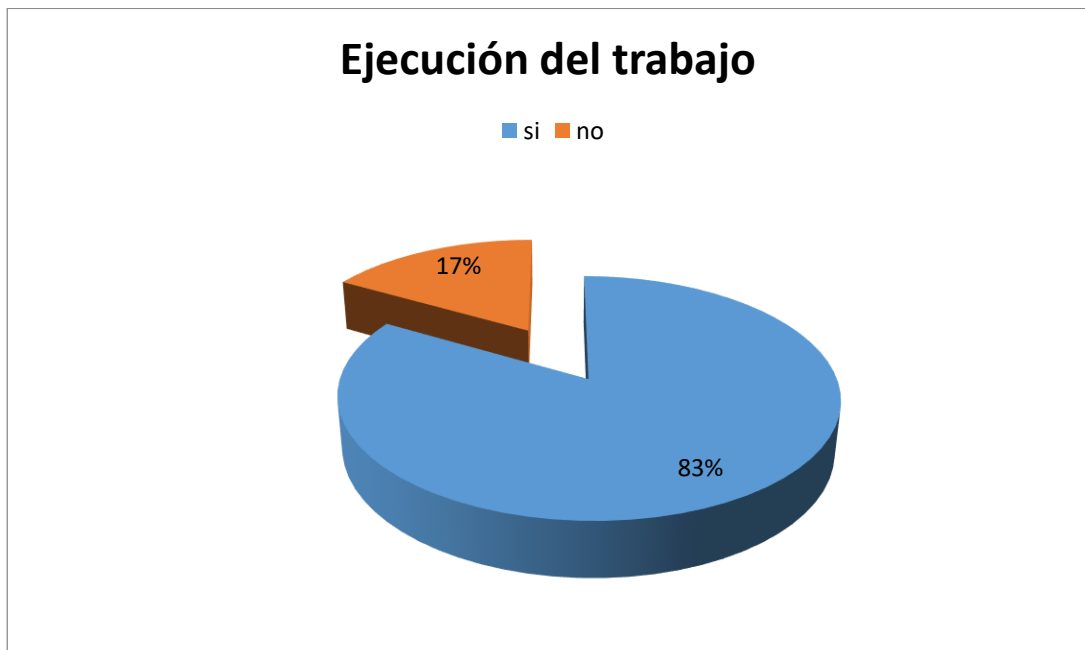


Gráfico 6 Ejecución adecuada del trabajo

Interpretación

Para la pregunta seis referida a que si ejecuta de manera adecuada su trabajo, por lo que los encuestados señalaron en un 83% que si, mientras un 17% señalaron que no realizan su labor de manera adecuada, debido a diferentes causas ajenas a su voluntad. Existen diferentes causas que generan que los trabajos o responsabilidades no se lleven en total cabalidad por algunos empleados.

Cuadro N°10 Cumplimiento de labor

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
7	¿Cumple a cabalidad con sus labores?	10	83	2	17

Fuente: Chourio, S (2017)

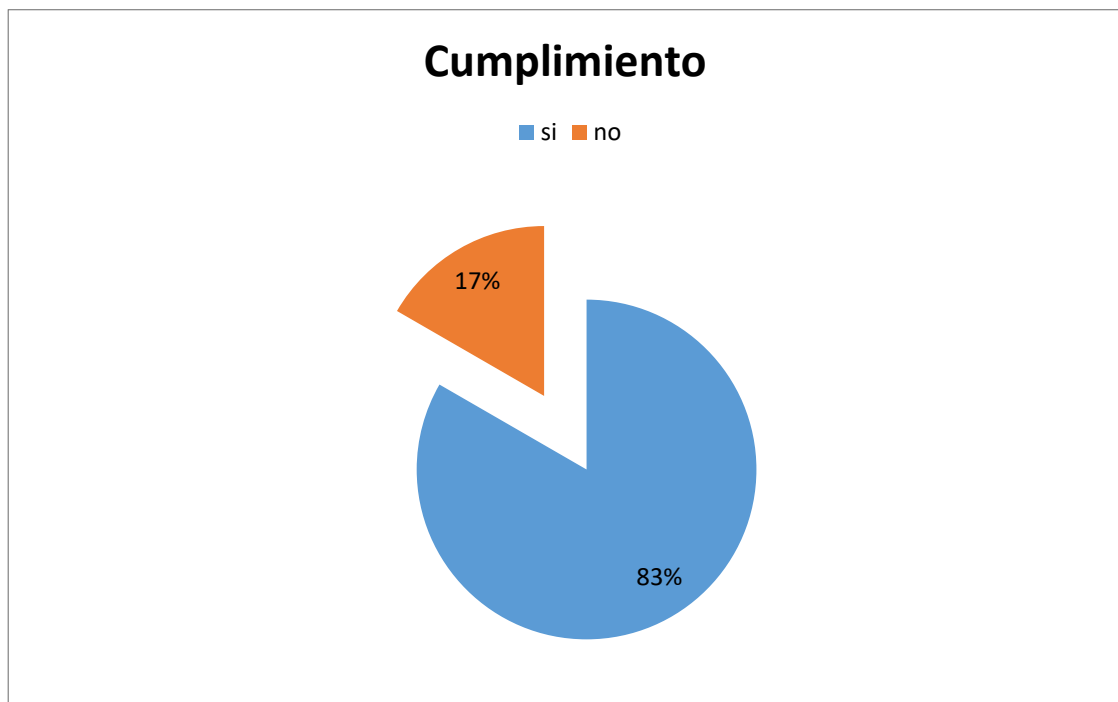


Gráfico 7 Cumplimiento de labor

Interpretación

De manera tal que para la pregunta referida a que si cumple a cabalidad con sus labores, la mayoría de los encuestados señalaron que si en un 83%, mientras que un 17% mencionaron que no, siendo coincidental con la pregunta anterior, por lo que se considera que hay diferentes circunstancias que ocasionan el desempeño adecuado de las funciones de algunos empleados.

Cuadro N°11 Supervisión de los jefes

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
8	¿Realizan supervisión constante los jefes para verificar el cumplimiento de las actividades de los empleados?	8	67	4	33

Fuente: Chourio, S (2017)

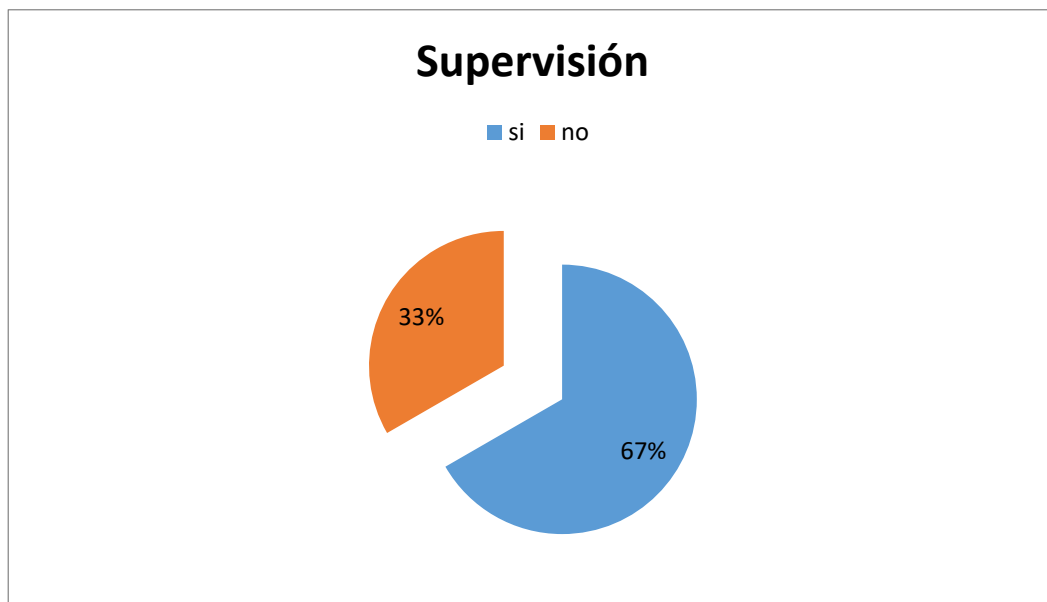


Gráfico 8 supervisión de los jefes

Interpretación

Esta pregunta referida a que si realizan supervisión constante los jefes para verificar el cumplimiento de las actividades de los empleados, por lo que la mayoría de los encuestados en un 67% mencionaron que si, mientras un 33% señaló que no supervisan constantemente los jefes, lo que puede estar causando problemas a la hora de verificar el adecuado funcionamiento del trabajo que redunda en una adecuada producción y beneficios para la empresa.

Cuadro N°12 Igualdad de Trato

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
9	¿Considera que existe igualdad de trato y sentido de justicia?	6	50	6	50

Fuente: Elaboración Propia (2017)



Gráfico 9 Igualdad de trato

Interpretación

Para la pregunta relacionada con que si considera que existe igualdad de trato y sentido de justicia, por lo que un 50% menciono que y un 50% señaló que no, siendo un elemento importante, ya que es un aspecto que lleva a determinar el nivel de profesionalismo de cada empleado desde sus funciones y cargos que ocupan.

Cuadro N°13 Habilidades y destrezas

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
10	¿Toman en cuenta sus habilidades y destrezas para ocupar cargo dentro de la empresa?	10	83	2	17

Fuente: Chourio, S (2017)

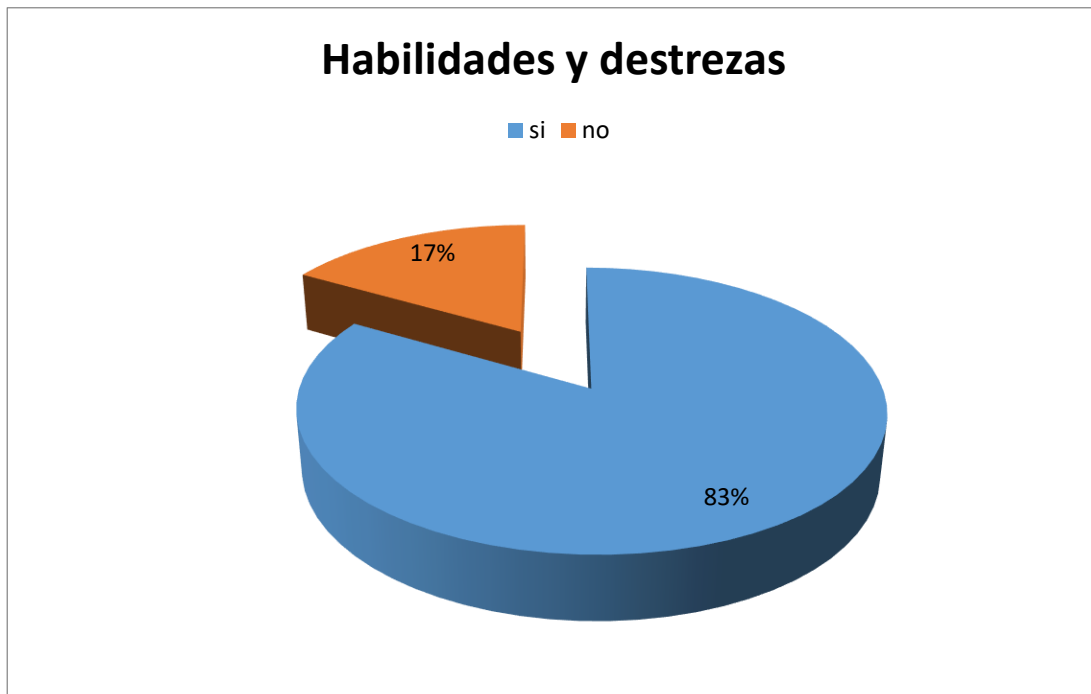


Gráfico 10 Habilidades y destrezas

Interpretación

Para esta pregunta relacionada con que si se toman en cuenta sus habilidades y destrezas para ocupar cargo dentro de la empresa, por lo que un 83% mencionó que si y un 17% señaló que no, considerando esto positivo a la hora de realizar la rotación de los empleados en los cargos dentro de la empresa, lo que facilitaría dar respuesta al proceso que se desarrolla dentro de la misma.

Cuadro N°14 arbitrariedad en las decisiones

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
11	¿Es arbitraria la decisión de que usted debe asumir algún cargo que poco le agrade?	10	83	2	17

Fuente: Elaboración Propia (2017)

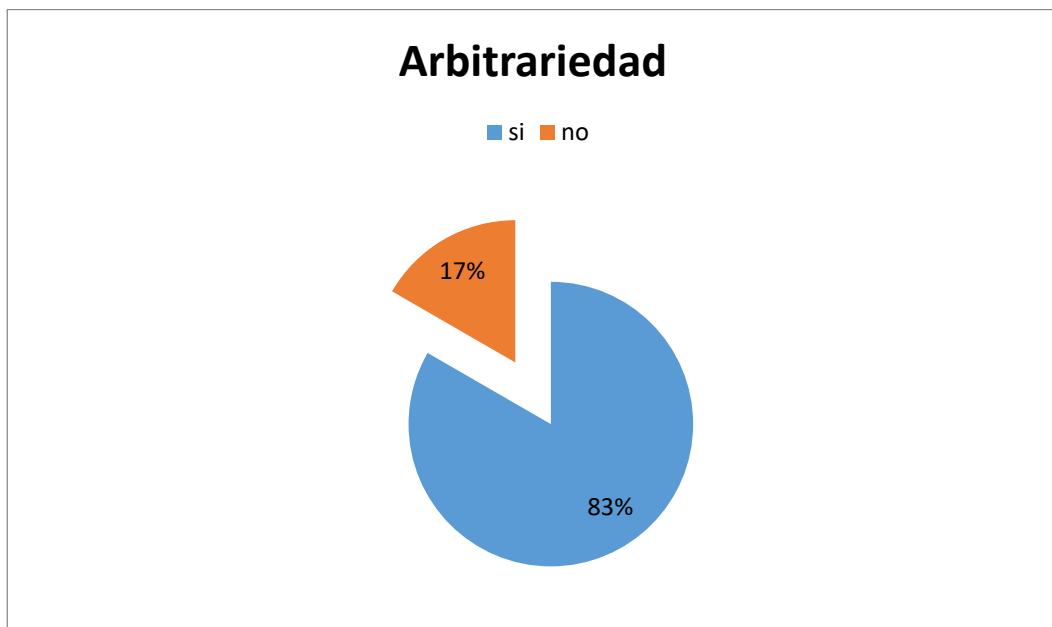


Gráfico 11 arbitrariedad en las decisiones

Interpretación

Al respecto la pregunta referida a que si es arbitraria la decisión de que usted debe asumir algún cargo que poco le agrade, por lo que el 83% mencionó que si, mientras un 17% señaló que no es arbitrario que le asigne un cargo que no sea de su agrado, sin embargo por comentarios de los empleados esta situación suele suceder con frecuencia.

Cuadro N°15 Ocupación de cargos

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
12	¿Cree que hay personal ocupando cargos para el cual no poseen adecuado perfil?	9	75	3	25

Fuente: Chourio, S (2017)

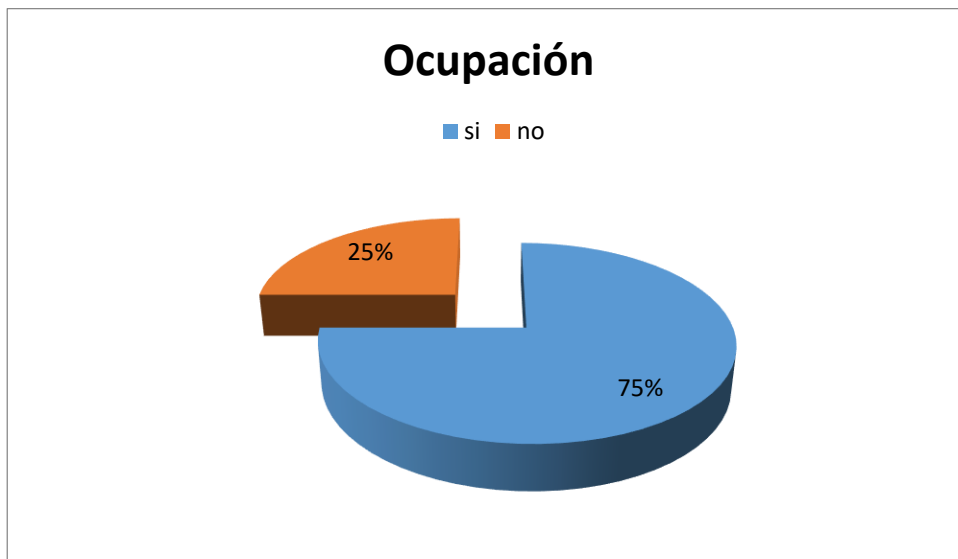


Gráfico 12 ocupación de cargos

Interpretación

Para esta pregunta referida a que si cree que hay personal ocupando cargos para el cual no poseen adecuado perfil, para lo cual el 75% de los encuestados señaló que si, mientras que el 25% mencionó que no hay personal ocupando cargos para lo cual no están actos, lo que quiere decir que poco se considera el perfil, titulo o nivel de preparación de los empleados para ocupar los cargos que desempeñan dentro del organización.

Cuadro N°16 Selección del cargo

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
13	¿Le ofrecen la posibilidad de seleccionar el cargo que desea ocupar?	0	0	12	100

Fuente: Chourio, S. (2017)



Gráfico 13 Selección del cargo

Interpretación

En relación con la pregunta referida a que si le ofrecen la posibilidad de seleccionar el cargo que desea ocupar, por lo que el 100% respondió que no, que ellos son colocados en los puestos de trabajos que consideren los funcionarios de recursos humanos de la empresa, dejando a un lado la posibilidad de asignar a las personas en cargos de su agrado.

Cuadro N°17 Rotación de cargo

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
14	¿Considera necesario que algunos empleados roten en sus cargos?	11	92	1	8

Fuente: Chourio, S. (2017)

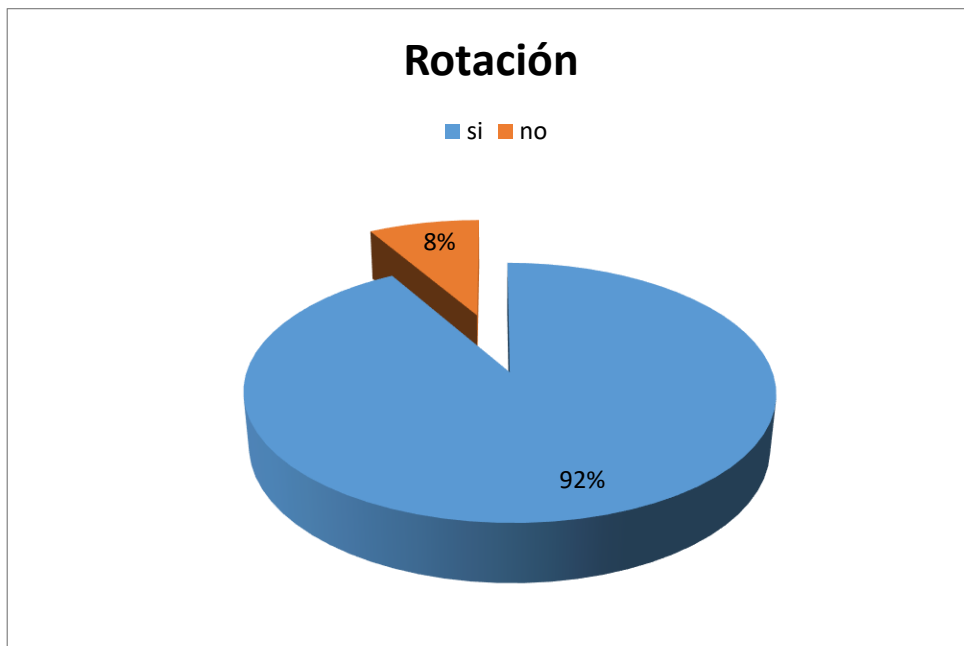


Gráfico 14 Rotación de cargo

Interpretación

En cuanto a la pregunta referida a que si considera necesario que algunos empleados roten en sus cargos, por lo que un 92% de los encuestados señaló que si, mientras un 8% señaló que no creen que deben rotar algunos empleados, ya que esto ocasionaría dificultades entre el personal que labora en la empresa.

Cuadro N°18 Vicios y conflictos

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
15	¿Se crean vicios que generen conflictos cuando algunos empleados permanecen en el mismo cargo por largo tiempo?	9	75	3	25

Fuente: Chourio, S (2017)



Gráfico 15 Vicios y conflictos

Interpretación

En relación a la pregunta referida a que si se crean vicios que generen conflictos cuando algunos empleados permanecen en el mismo cargo por largo tiempo, por lo que un 75% de los encuestados señalaron que si, mientras un 25% mencionó que no deben permanecer en el mismo cargo por tiempo prolongado, refiriéndose expresamente a los cargos directivos de la empresa.

Cuadro N°19 Capacitación constante

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
16	¿Es necesario la capacitación constante a todo el personal directivo sobre liderazgo situacional, manejo de conflictos y trabajo en equipo?	6	50	6	50

Fuente: Chourio, S (2017)



Gráfico 16 Capacitación constante

Interpretación

Para la pregunta referida a que si es necesario la capacitación constante a todo el personal directivo sobre liderazgo situacional, manejo de conflictos y trabajo en equipo, por lo que un 50% de los encuestados mencionaron que no, mientras que el 50% de ellos mencionaron que si es necesario la capacitación para mejorara las funciones que ocupen cuando les toca rotar de cargo.

Cuadro N°20 Frecuencia en la rotación

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
17	¿Con frecuencia rotan al personal de los cargos que ocupan en la empresa?	12	100	0	0

Fuente: Chourio, S (2017)

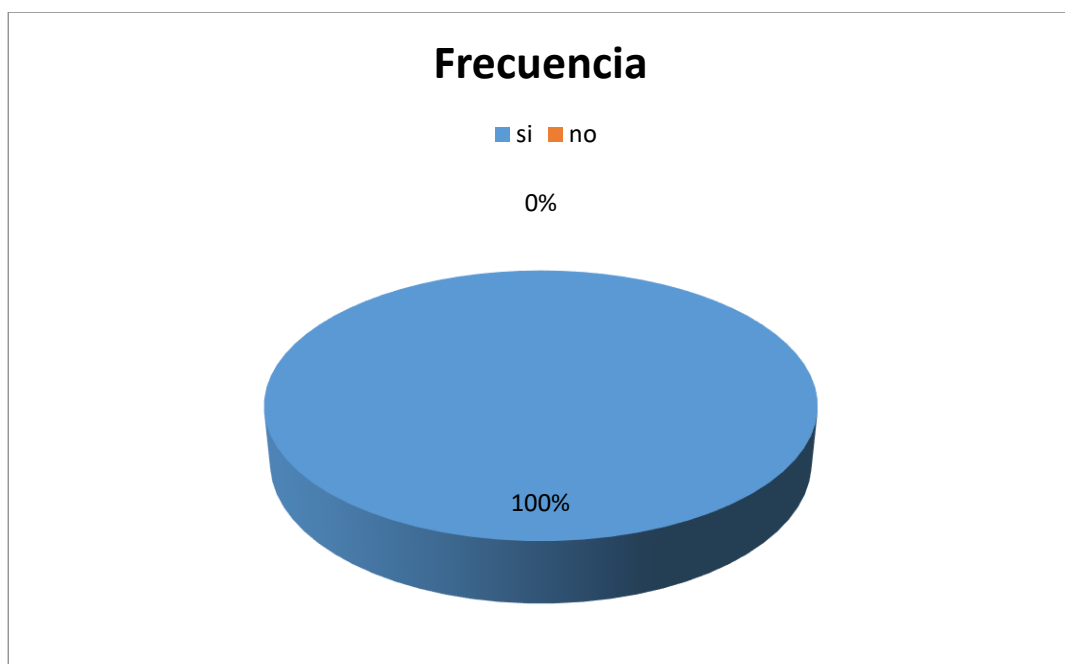


Gráfico 17 Frecuencia en la rotación

Interpretación

En cuanto a la pregunta referida a que si con frecuencia rotan al personal de los cargos que ocupan en la empresa, por lo que el 100% de los encuestados señalaron que si es frecuente la rotación de los cargos de los empleados, lo que según ellos para algunos es positivo pero para otro dificultoso.

Cuadro N°21 Equipo de trabajo

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
18	¿Considera que el equipo de trabajo posee un alto desempeño?	7	58	5	42

Fuente: Chourio, S (2017)

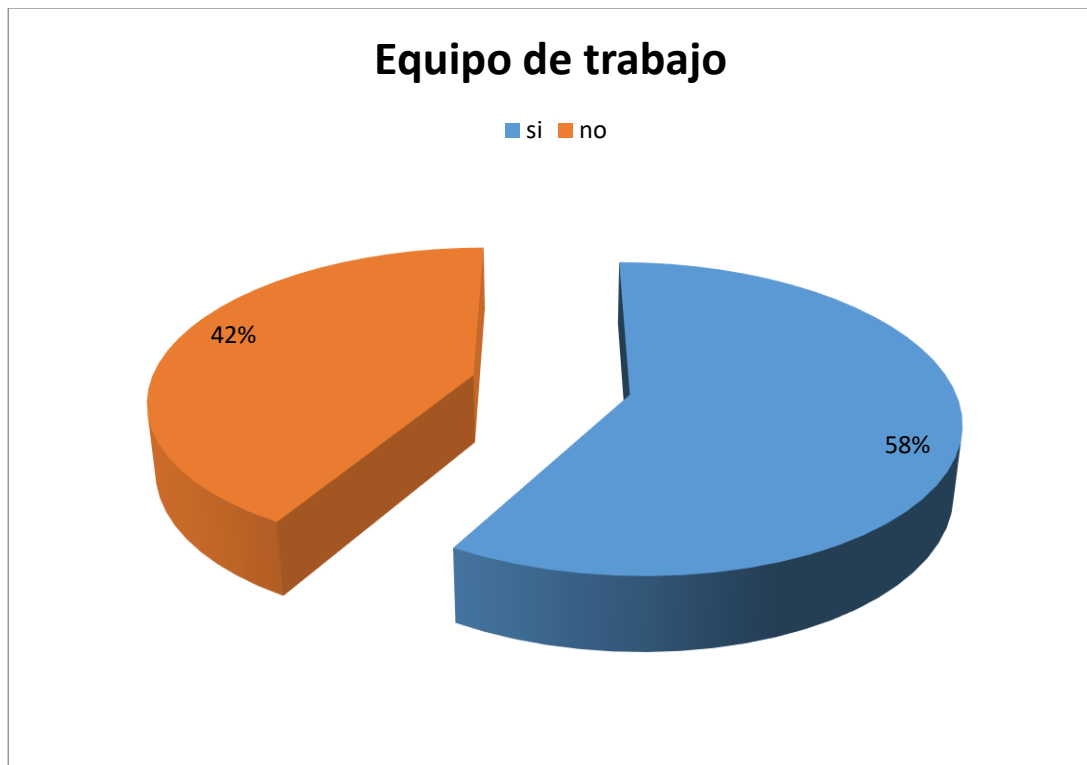


Gráfico 18 Equipo de trabajo

Interpretación

En relación a la pregunta referida a que si considera que el equipo de trabajo posee un alto desempeño, por lo que un 58% de los encuestados señalaron que si, mientras un 42% señaló que no posee un alto desempeño el equipo de trabajo de la empresa.

Cuadro N° 22 Necesidad de acciones para mejorar

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
19	¿Es necesario implementar acciones para mejorar el desempeño de las funciones de los empleados?	7	58	5	42

Fuente: Chourio, S (2017)

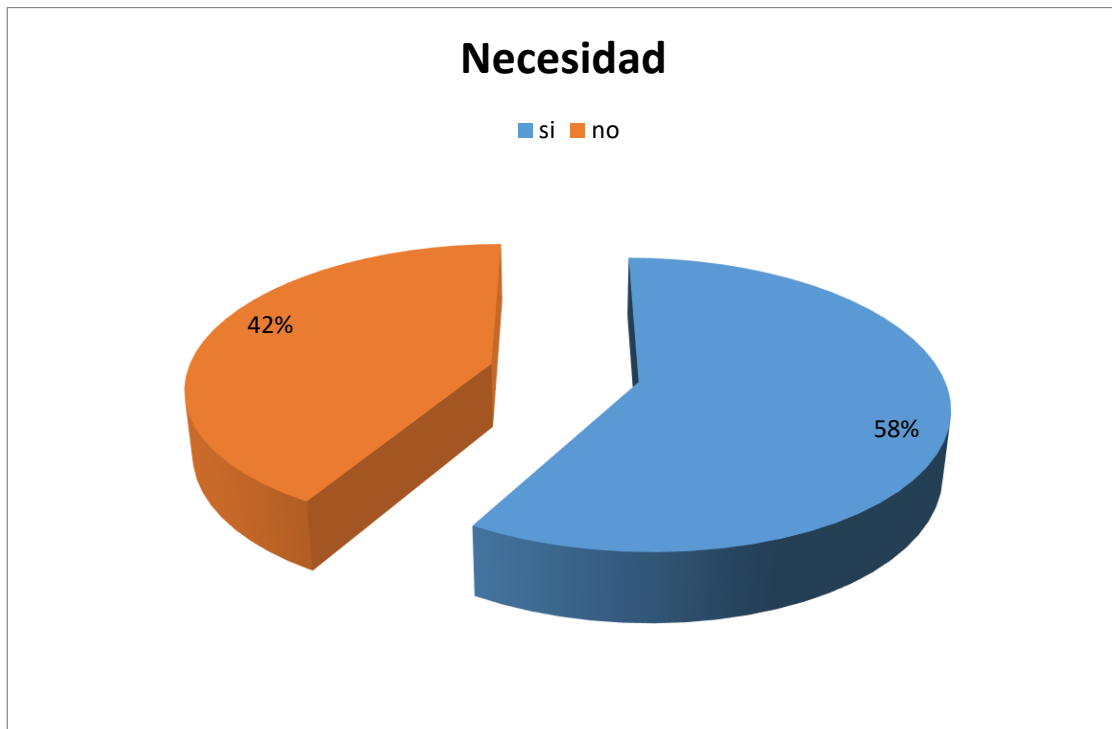


Gráfico 19 Necesidad de acciones para mejorar

Interpretación

En relación con la pregunta referida a que si es necesario implementar acciones para mejorar el desempeño de las funciones de los empleados, por lo que un 58% de los encuestados mencionó que si, mientras el 42% señaló que no se necesita acciones para mejorar el desempeño de las funciones.

Cuadro N°23 Rotación y situaciones de conflictos

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
20	¿Cuándo rotan al personal se presentan situaciones de conflictos?	12	100	0	0

Fuente: Chourio, S (2017)

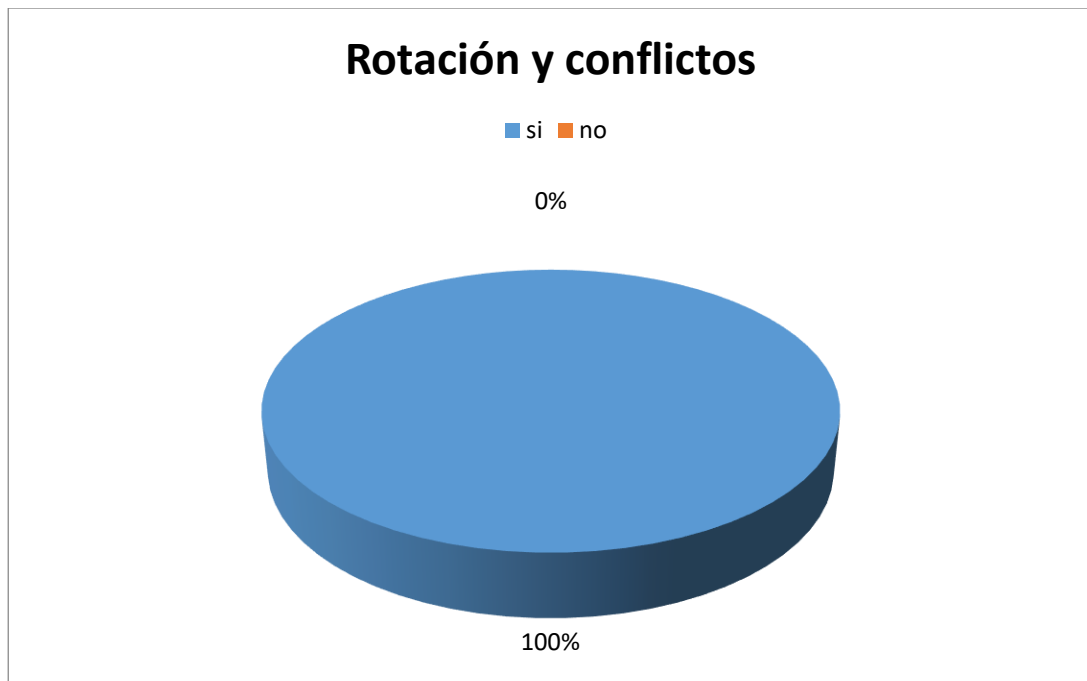


Gráfico 20 Rotación y situaciones de conflictos

Interpretación

En cuanto a la pregunta referida a que si cuándo rotan al personal se presentan situaciones de conflictos, por lo que el 100% de los encuestados mencionaron que si se generan conflictos sobre todo en los cargos gerenciales se presentan problemas, lo que perjudica el trabajo de calidad y la productividad de la empresa.

Cuadro N°24 Frecuencia de la rotación

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
21	¿Es frecuente la rotación del personal?	8	67	4	33

Fuente: Chourio, S (2017)

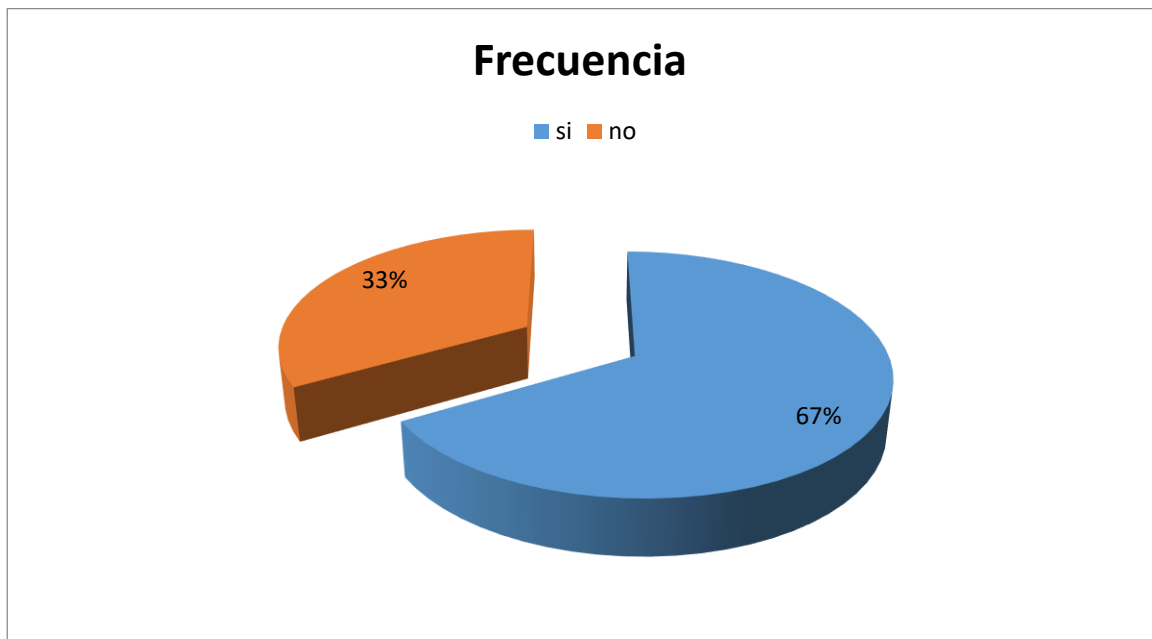


Gráfico 21 Frecuencia de la rotación

Interpretación

En relación a la pregunta de que si es frecuente la rotación del personal, por lo que un 67% de los encuestados mencionaron que si, mientras que el 33 mencionó que no es frecuente la rotación del personal lo que genera algunas contradicciones en cuanto al proceso de rotación y asignación de los empleados para los cargos que son designados.

Cuadro N°25 Repercusiones negativas al rotar

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
22	¿Las rotaciones del personal repercuten negativamente en el funcionamiento de la empresa?	3	25	9	75

Fuente: Chourio, S (2017)

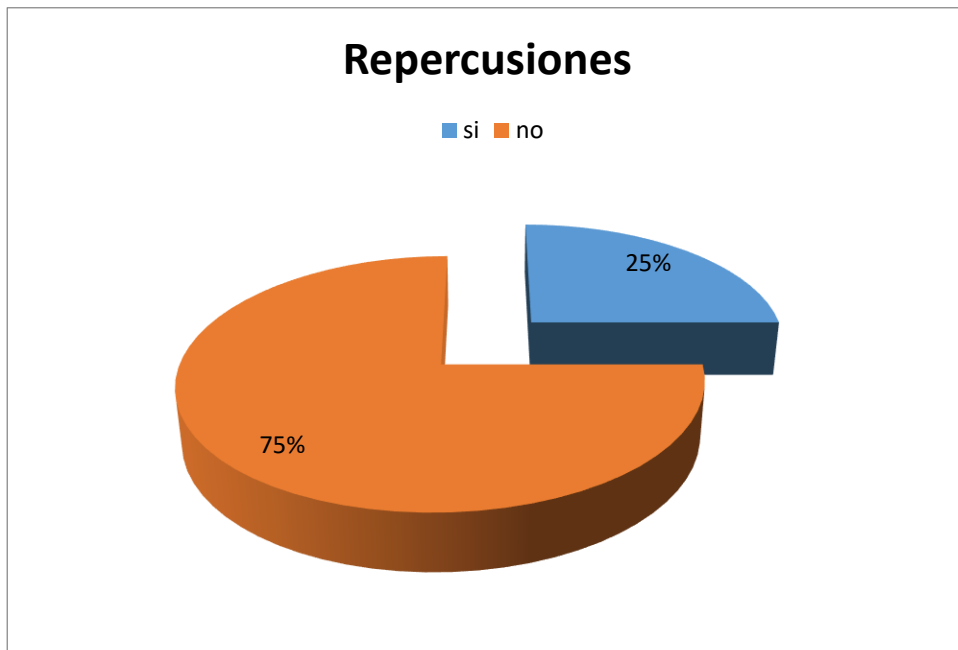


Gráfico 22 Repercusiones negativas al rotar

Interpretación

En cuanto a la pregunta referida a que si las rotaciones del personal repercuten negativamente en el funcionamiento de la empresa, por lo que un 75% mencionó que no, mientras que un 25% mencionó que no repercuten la rotación del personal, considerando que señalaron de esta manera y en la observación y conversación con ellos señalan que la problemática se presenta es en los cargos gerenciales.

Cuadro N°26 Afectación de las relaciones interpersonales

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
23	¿Considera que se ve afectada las relaciones interpersonales de los empleados?	2	17	10	83

Fuente: Chourio, S (2017)

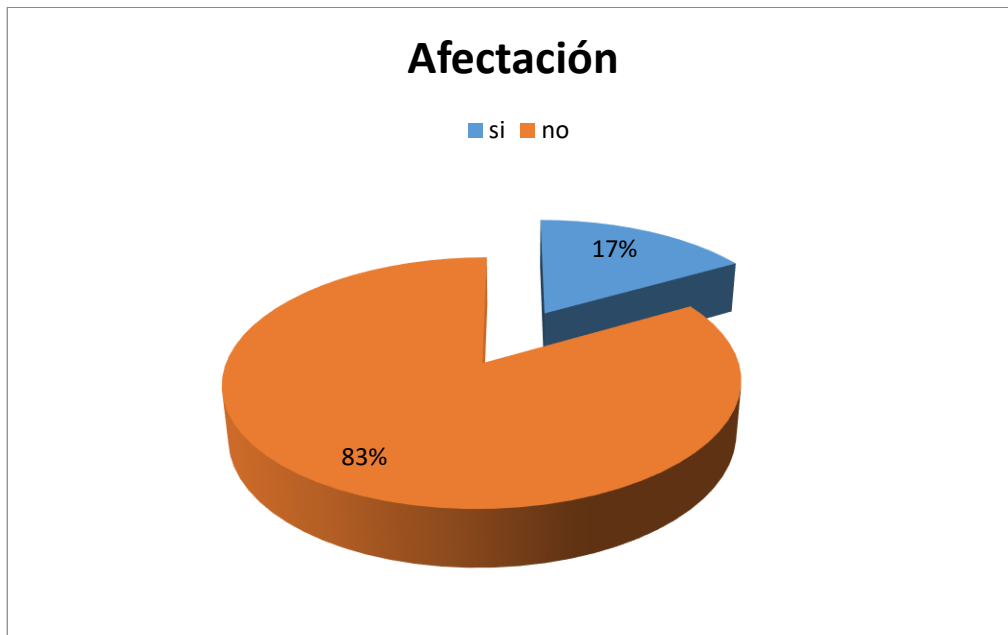


Gráfico 23 Afectación de las relaciones interpersonales.

Interpretación

En relación a la pregunta referida a que si considera que se ve afectada las relaciones interpersonales de los empleados, por lo que el 83% de los encuestados mencionaron que no, mientras un 17% señalaron que si, tomando en cuenta que los problemas interpersonales ocurren ocasionalmente cuando se inician la rotación de los cargos.

Cuadro N°27 Requieren cambios laborales

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
24	¿Se requiere de cambios que generen mejoras en el desempeño de las labores de los empleados?	12	100	0	0

Fuente: Chourio, S (2017)

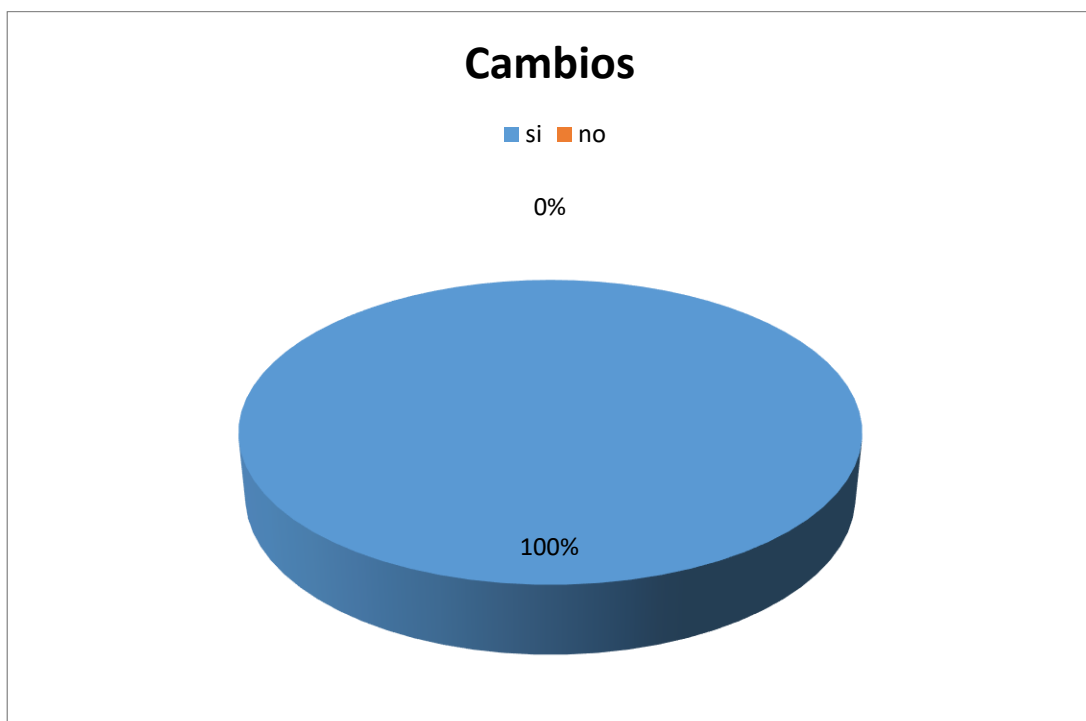


Gráfico 24 Requieren cambios laborales

Interpretación

En relación a la pregunta referida a que si se requiere de cambios que generen mejoras en el desempeño de las labores de los empleados, por lo que el 100% señaló que si.

Cuadro N°28 Incentivo

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
25	¿Incentivan el trabajo en equipo dentro los grupos de trabajo?	3	25	9	75

Fuente: Chourio, S (2017)

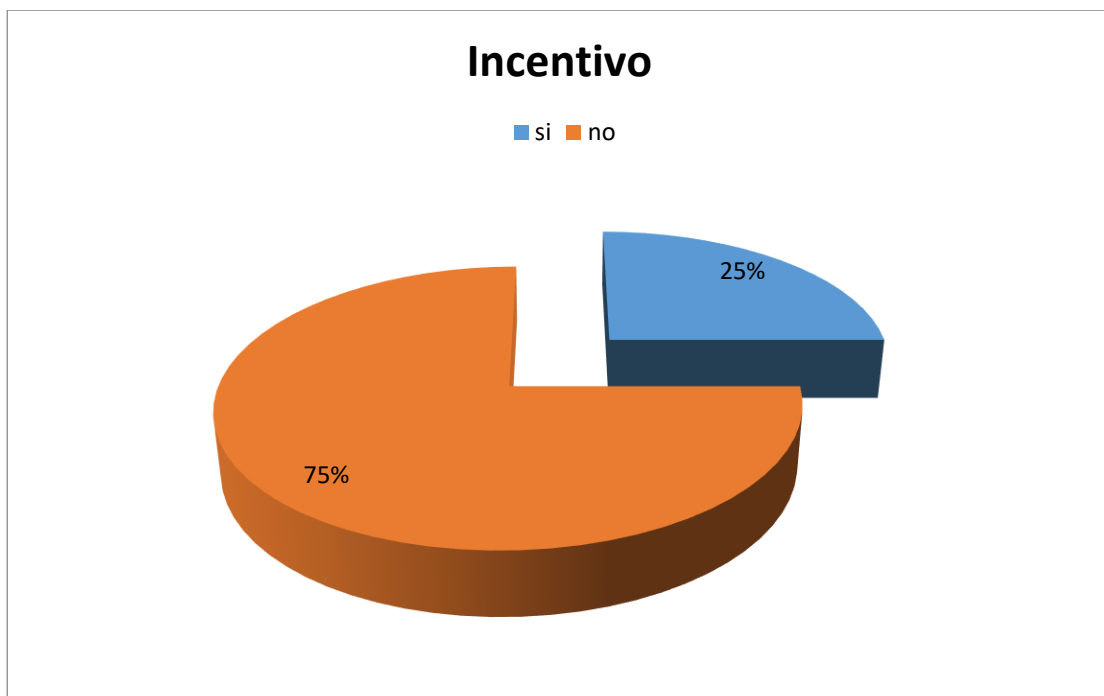


Gráfico 25 Incentivo

Interpretación

En relación a esta pregunta referida a que si incentivan el trabajo en equipo dentro los grupos de trabajo, para lo cual el 75% de los encuestados señalaron que no incentivan el trabajo en equipo, lo que genera cierto conflictos, mientras que el 25% señaló que si se incentivan a los empleados al trabajo en equipo.

Cuadro N°29 Desarrollo de funciones

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
26	¿Considera usted que la rotación de personal afecta el desarrollo de sus funciones?	5	42	7	58

Fuente: Chourio, S (2017)

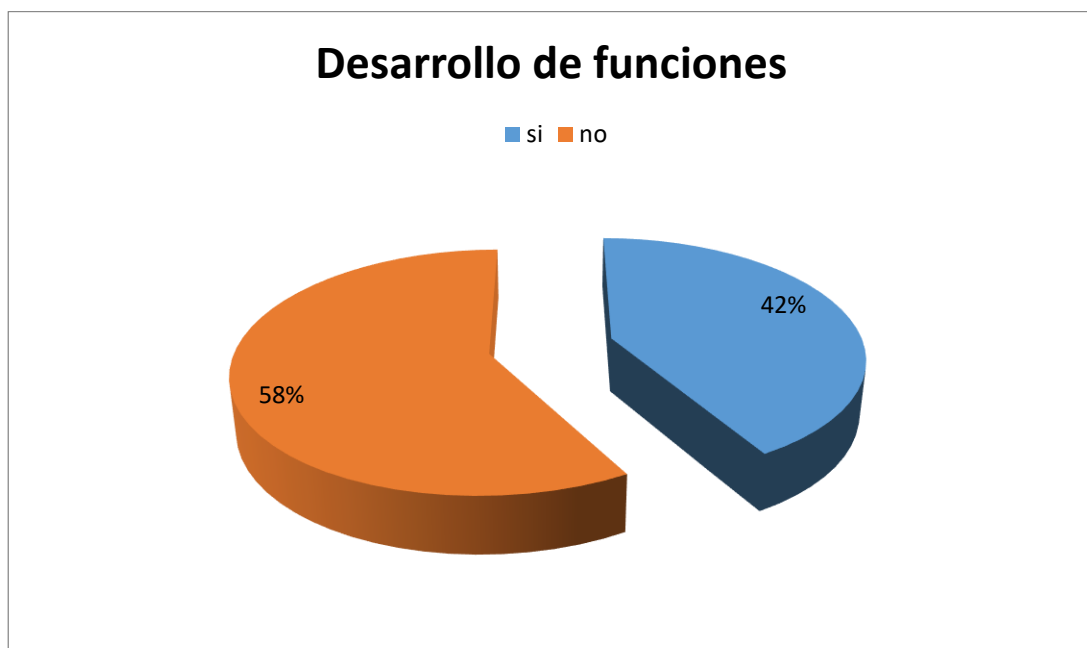


Gráfico 26 Desarrollo de funciones

Interpretación

En relación a la pregunta referida a que si considera usted que la rotación de personal afecta el desarrollo de sus funciones, para lo cual señalaron en un 58% que no, mientras que el 42% mencionó que si afecta el proceso de rotación, por lo que se hace necesario la revisión de dicho aspecto para mejorar el cumplimiento de las funciones del personal

Cuadro N°30 Conflicto

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frec.	%
27	¿Considera usted que la rotación de personal genera conflicto en los equipos de trabajo?	5	42	7	58

Fuente: Chourio, S (2017)

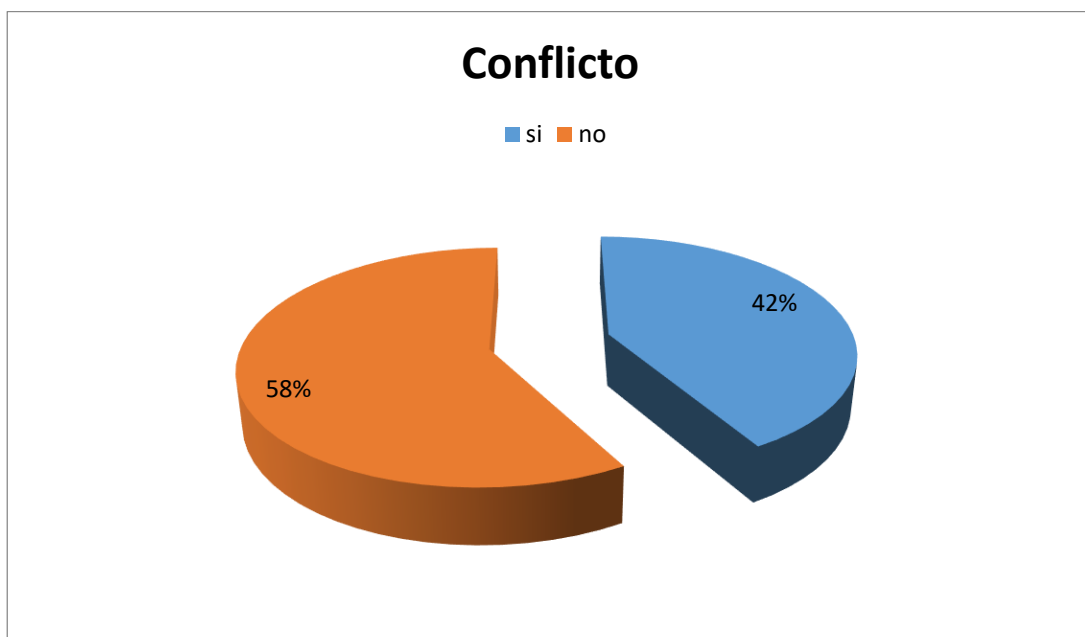


Gráfico 27 Conflicto

Interpretación

En cuanto a la pregunta referida a que si considera usted que la rotación de personal genera conflicto en los equipos de trabajo, por lo que el 58% de los encuestados mencionó que no, mientras el 42% señaló que si se generan situaciones de conflictos.

Cuadro N°31 Comodidad

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
28	¿Se siente cómodo en su equipo de trabajo?	11	92	1	8

Fuente: Chourio, S (2017)

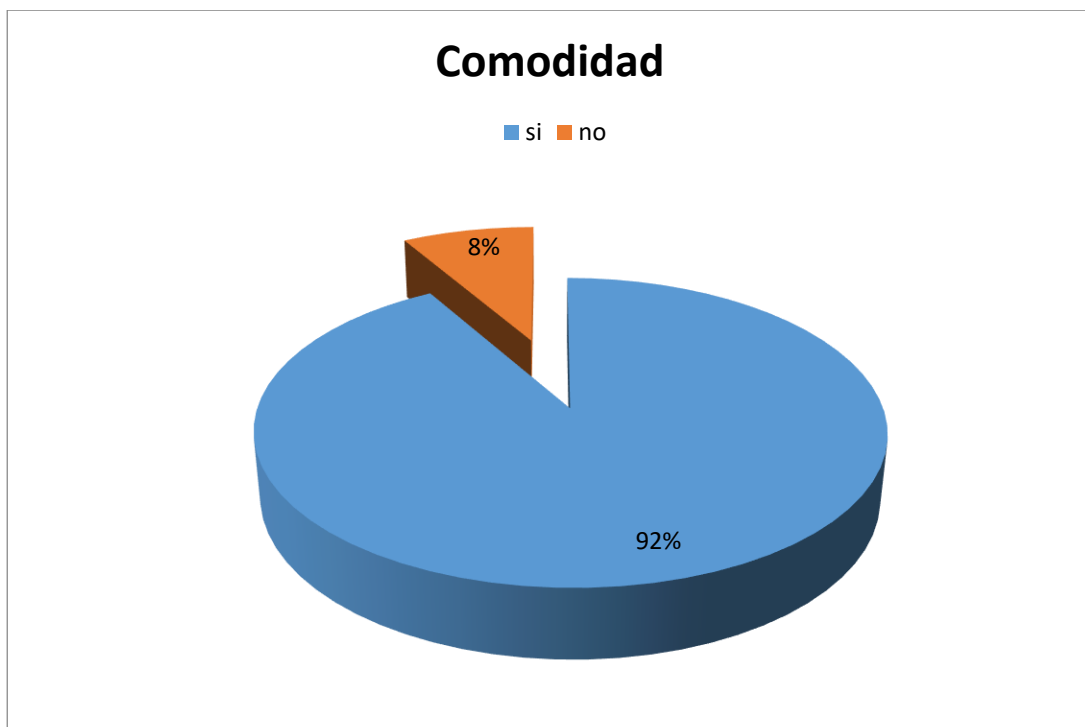


Gráfico 28 Comodidad

Interpretación

En cuanto a la pregunta referida a que si se siente cómodo en su equipo de trabajo, por lo que el 100% mencionó que si están cómodos con su equipo de trabajo, por lo que dentro de las dificultades que se puedan presentar en la empresa, sus empleados manifiestan estar bien en su espacio de trabajo.

Cuadro N°32 Trabajo en equipo

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
29	¿Se siente cómodo usted trabajar en equipo?	12	100	0	0

Fuente: Chourios, S (2017)



Gráfico 29 Trabajo en equipo

Interpretación

En cuanto a la pregunta referida a que si se siente cómodo usted trabajar en equipo, para lo cual el 100% mencionó que si les agrada trabajar en equipo, siendo satisfactorio dicha situación, ya que ayudaría a solventar los problemas de forma adecuada.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Este aspecto está referido a las conclusiones de la fase diagnóstica y final de la investigación, en la cual de acuerdo a los resultados que se obtuvieron con el diagnóstico y la factibilidad, lleva a señalar las siguientes conclusiones. En lo que respecta a la primera fase, para lo cual se planteó como objetivo general analizar el proceso de rotación del personal que labora en el departamento de administración y su incidencia en los equipos de alto desempeño de la empresa Cacao Aventurax C.A. para el desarrollo de los equipos de trabajo.

En este sentido, se plantearon como objetivos específicos los que permitieron primeramente diagnosticar los factores que inciden en la rotación de personal que labora en el departamento de administración y su incidencia en los equipos de alto desempeño de la empresa, por lo que se evidenció según el proceso de observación e indagación que algunos empleados consideran que no se toma en cuenta la opinión, ni las habilidades y destrezas de los trabajadores para ocupar cargos diferentes, al igual que no reciben capacitación para ejercerlos.

De igual forma, se planteó como segundo objetivo específico describir la influencia de la rotación de personal que labora en el departamento de administración en el funcionamiento de los equipos de alto desempeño de la empresa, por lo que se determinó que el proceso de rotación del personal de dicho departamento se ve afectado por el nivel de preparación de algunos empleados en los nuevos cargos, además que se hacen cambios de maneras inesperada lo que dificulta dar continuidad con algunas acciones bien encaminadas de algunos empleados que son funcionales en algunos cargos.

Y como tercer objetivo específico se procedió a contrastar la incidencia de la rotación de personal que labora en el departamento de administración con el funcionamiento de los equipos de alto desempeño de la empresa, por lo que se determinó que de acuerdo a lo evidenciado y las teorías citadas se puede señalar que en algunos casos es fundamental la rotación del personal de los cargos, ya que van adquiriendo habilidades y destrezas para desempeñarse en labores administrativas diferentes, sin embargo los cambios seguidos y bruscos sin considerar las opiniones de los empleados es una de las razones que afecta el buen desenvolvimiento de las labores dentro de la empresa.

Finalmente se menciona que la mayoría de las empresas que se preocupan por los empleados para efecto de que estén satisfechos dentro de la organización saben que tendrán colaboradores más productivos lo que implicará que se adhieran a los objetivos institucionales y de acuerdo a las funciones que ejercen de la organización. Siendo sustentado en el modelo de Simón en 1972 cuando manifiesta que el modelo de racionalidad retrospectiva postula un proceso más activo que la simple auto percepción para la toma de decisiones o para sus patrones de comportamiento que les permite actuar con

congruencia, fortalecer sus decisiones y acciones a través de la experiencia; este modelo argumenta que los sujetos permanecerán en una tarea por que a medida que vayan avanzando en la solución de esta se incrementa el compromiso para llevarla a cabo para lo cual se plantea la segunda variante.

Recomendaciones

Una vez realizado el análisis de los resultados y concluido el hallazgo, se hace necesario sugerir a la organización algunas recomendaciones que servirán para seguir promoviendo el cambio positivo en el funcionamiento de la empresa y dinamizar todos los procesos en la misma, todo esto considerando que se debe:

Motivar la reducción del índice de rotación, es hacer que el trabajador se sienta escuchado y tomado en cuenta, por lo cual se aconseja que se manejen las asambleas de empleados donde ellos puedan expresar directamente con los jefes inmediatos sus inconformidades y puedan dar su punto de vista sobre las acciones que toma la empresa en lo que a ellos conciernen.

Es importante que el trabajador conozca los objetivos, estrategias, valores y metas que la empresa persigue, ya que al carecer de ésta información no se tiene la visión de lo que se quiere y el trabajador no puede cooperar para alcanzar los objetivos de la organización ni sentirse identificado con ella.

Se recomienda que la organización evalúe como estrategia los incentivos económicos, a través de bonos por asistencia, por desempeño o por cumplimiento de tarea, así como también cerciorarse que la propuesta salarial sea la adecuada para cada empleado.

Se sugiere que al momento de realizar la entrevista de reclutamiento se considere la ubicación del domicilio de los trabajadores para realizar una adecuada asignación de los horarios de trabajo y con ello reducir el ausentismo, retardos y demás incidencias que perjudican a la productividad.

Diseñar una planificación para llevar a cabo el proceso de rotación, donde inicie con una entrevista puntual con los empleados para considerar su nivel de preparación, capacidades, habilidades y destrezas para poder designarle un puesto acorde a su nivel de preparación y expectativa.

Crear un ambiente cordial de trabajo, propiciar una atmósfera de respeto entre los trabajadores y los jefes inmediatos haciendo hincapié en que el factor humano es lo más importante para la consecución de los objetivos de la empresa. Además de trabajar en el clima laboral para lograr la participación de los trabajadores y con ello fomentar la cooperación y el sentido de pertenencia en los trabajadores.

Dado lo anterior se espera que la Empresa Cacao Aventurax C.A logré disminuir el índice de rotación del personal de no ser tan necesario realizar ese proceso, a través de los planteamientos realizados en el presente trabajo generando satisfacción en los trabajadores y alcanzando razonablemente los objetivos institucionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ader, J.J. (1991). "Organizaciones". Buenos Aires, Edt. Paidos.
- Antonio Fránces con Lorenzo Dávalo (1992). "La Corporación en 4 dimensiones". Caracas, Ediciones IESA.
- Arias G, Heredria V (2001) "Administración de Recursos Humano: para el alto desempeño" editorial Trillas, México
- Blanchard K, (2007) "liderazgo de máximo nivel: la clave de una organización de alto rendimiento" Editorial Granica, España.
- Blanchard K., Randolph A y Gazier P. (2006) "Go team, Lleva tu equipo a otro nivel" Editorial Alienta Barcelona
- Calixto, R. (2009). El Diagnostico Escolar. Elementos para conocer y actuar en el medio ambiente, México: Castellanos Editores
- Chiavenato J. (1994) Administración de los recursos humanos. México
- Dávila C. (1994) "Teorías Organizacionales y Administración". Colombia Edt. McGraw-Hill.
- Escobedo A. (2013) "Rotación de personal" Colombia [Artículo en línea] Disponible: <http://www.gestiopolis.com/rotacion-de-personal/>
- Fremont. E y Rosenzweig, James E. (1989) "Administración en organizaciones" Edt: Mc Graw-Hill. Cuarta Edición (2da edición en español) México.
- González M. (2015) "Mejorar la productividad a través de equipos de alto desempeño" Venezuela [Documento en línea] Disponible: <http://www.cedin.com/recursos/blog/mejorar-la-productividad-a-traves-de-equipos-de-alto-desempeno.aspx>.
- Knapp H. (1976) Por que cambia el personal de empresa. Editorial sagitario S.A Colombia.

- López Hernández (2004) "La rotación de los empleados en la organización y sus efectos en la productividad". Trabajo para optar a Maestro en ciencias en el Instituto politécnico nacional de México.
- Méndez y Otros, (1988). "Sociología de las Organizaciones" .Mc Graw Hill. Compilado por Alejandra Martínez Ávila. México,
- Navarro (2011) "ausentismo laboral de los empleados de de la gerencia del personal y su incidencia en los costos en la empresa CVG Bauxilium Puerto Ordaz estado Bolívar. Trabajo para optar al título de especialista en administración de empresa en la Universidad Católica Andrés Bello
- Paloma Vadillo M. (2010) "Liderazgo y motivación de equipos de trabajo". 6ta Edición. Editorial ESIC Madrid
- Ponce A. (1995) "Administración de Personal" Editorial Limusa Noriega editores. México.
- Puchol (1994) Dirección y ejecución de Recursos Humanos. Madrid Editorial ESIC
- Reyes, A. (2005). Administración de personal. México: Limusa.
- Robbins (1999) Administración de los recursos humanos. Editorial Limusa S.A
- Robbins S (2004) Comportamiento Organizacional 10ª edición. Editorial Pearson Educación. México
- Simón, H. (1972). El comportamiento administrativo, estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa. Madrid: Aguilar.
- Wendell, F. y Bell, C, (1996). "Desarrollo Organizacional" Quinta Edición, Prentice Hall, México.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACION GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BARBULA



Señor (a)

EMPLEADO

La presente tiene como finalidad obtener información de importancia para el trabajo de grado, cuya investigación se titula: **Rotación de personal y su incidencia en los equipos de alto desempeño de la Empresa Cacao Aventurax C.A.** Es importante destacar, que de los datos que usted aporte dependerá el éxito del presente estudio, de igual manera, los resultados que se obtengan sólo serán empleados para el desarrollo del trabajo investigativo propuesto, por lo que se hará de manera anónima; razón por la cual se le agradece responder todas y cada una de las preguntas formuladas.

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente el cuestionario.
2. Responda las preguntas del cuestionario marcando con una (X) la opción que mejor se adapte a su criterio considerando las alternativas de respuesta (Si y No).

Agradeciendo su colaboración.

Chourio Soliana

CUESTIONARIO

N°	ITEMS	Si	No
1	¿Existe una adecuada comunicación entre el personal que labora en la empresa?		
2	¿Evidencia efectos positivos en la rotación del personal?		
3	¿Evidencia efectos positivos en la rotación del personal?		
4	¿Piensa que el trabajo en equipo mejora su desempeño?		
5	¿Considera que es necesario el trabajo en equipo para adecuada ejecución de las actividades?		
6	¿Ejecuta de manera adecuada su trabajo?		
7	¿Cumple a cabalidad con sus labores?		
8	¿Realizan supervisión constante los jefes para verificar el cumplimiento de las actividades de los empleados?		
9	¿Considera que existe igualdad de trato y sentido de justicia?		
10	¿Toman en cuenta sus habilidades y destrezas para ocupar cargo dentro de la empresa?		
11	¿Es arbitraria la decisión de que usted debe asumir algún cargo que poco le agrada?		
12	¿Cree que hay personal ocupando cargos para el cual no poseen adecuado perfil?		
13	¿Le ofrecen la posibilidad de seleccionar el cargo que desea ocupar?		
14	¿Considera necesario que algunos empleados roten en sus cargos?		
15	¿Se crean vicios que generen conflictos cuando algunos empleados permanecen en el mismo cargo por largo tiempo?		
16	¿Es necesaria la capacitación constante a todo el personal directivo sobre liderazgo situacional, manejo de conflictos y trabajo en equipo?		
17	¿Con frecuencia rotan al personal de los cargos que ocupan en la empresa?		
18	¿Considera que el equipo de trabajo posee un alto desempeño?		
19	¿Es necesario implementar acciones para mejorar el desempeño de las funciones de los empleados?		
20	¿Cuándo rotan al personal se presentan situaciones de conflictos?		
21	¿Es frecuente la rotación del personal?		
22	¿Las rotaciones del personal repercuten negativamente en el funcionamiento de la empresa?		
23	¿Considera que se ve afectada las relaciones interpersonales de los empleados?		
24	¿Se requiere de cambios que generen mejoras en el desempeño de las labores de los empleados?		

25	¿Incentivan el trabajo en equipo dentro los grupos de trabajo?		
26	¿Considera usted que la rotación de personal afecta el desarrollo de sus funciones?		
27	¿Considera usted que la rotación de personal genera conflicto en los equipos de trabajo?		
28	¿Se siente cómodo en su equipo de trabajo?		
29	¿Se siente cómodo usted trabajar en equipo?		

RESULTADOS

N°	ITEMS	SI	NO
1	¿Existe una adecuada comunicación entre el personal que labora en la empresa?	8	4
2	¿Evidencia efectos positivos en la rotación del personal?	4	8
3	¿Evidencia aspectos negativos en la rotación del personal?	10	2
4	¿Piensa que el trabajo en equipo mejora su desempeño?	12	0
5	¿Considera necesario que algunos empleados roten en sus cargos?	2	10
6	¿Ejecuta de manera adecuada su trabajo?	10	2
7	¿Cumple a cabalidad con sus labores?	10	2
8	¿Realizan supervisión constante los jefes para verificar el cumplimiento de las actividades de los empleados?	8	4
9	¿Considera que existe igualdad de trato y sentido de justicia?	6	6
10	¿Toman en cuenta sus habilidades y destrezas para ocupar cargo dentro de la empresa?	10	2
11	¿Es arbitraria la decisión de que usted debe asumir algún cargo que poco le agrade?	10	2
12	¿Cree que hay personal ocupando cargos para el cual no poseen adecuado perfil?	9	3
13	¿Le ofrecen la posibilidad de seleccionar el cargo que desea ocupar?	0	12
14	¿Considera que es necesario el trabajo en equipo para la adecuada ejecución de las actividades?	11	1
15	¿Considera que el equipo de trabajo posee un alto desempeño?	9	3
16	¿Se crean vicios que generen conflictos cuando algunos empleados permanecen en el mismo cargo por largo tiempo?	6	6
17	¿Es necesaria la capacitación constante a todo el personal directivo sobre liderazgo situacional, manejo de conflictos y trabajo en equipo?	12	0
18	¿Con frecuencia rotan al personal de los cargos que ocupan en la empresa?	7	5
19	¿Es frecuente la rotación del personal?	7	5
20	¿Es necesario implementar acciones para mejorar el desempeño de las funciones de los empleados?	12	0
21	¿Cuándo rotan al personal se presentan situaciones de conflictos?	8	4
22	¿Las rotaciones del personal repercuten negativamente en el funcionamiento de la empresa?	3	9
23	¿Considera que se ve afectada las relaciones interpersonales de los empleados?	2	10
24	¿Se requiere de cambios que generen mejoras en el desempeño de las labores de los empleados?	12	0
25	¿Incentivan el trabajo en equipo dentro los grupos de trabajo?	3	9

26	¿Considera usted que la rotación de personal afecta el desarrollo de sus funciones?	5	7
27	¿Considera usted que la rotación de personal genera conflicto en los equipos de trabajo?	5	7
28	¿Se siente cómodo en su equipo de trabajo?	11	1
29	¿Se siente cómodo usted trabajar en equipo?	12	0