



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades**

**Estudio de Costos y Causas de la Rotación de Personal Técnico del Área  
de Well Testing en la Empresa Sertecpet S.A.**

**Daniel Alfonso Moya Pardo**

**María Cristina Crespo Andrade, Ph.D (c.). Director de Tesis**

Tesis de grado presentado como requisito para la obtención del título de Licenciado en  
Recursos Humanos y Psicología

Quito, mayo de 2015

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**  
**Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades**

**HOJA DE APROBACION DE TESIS**

**Estudio de Costos y Causas de la Rotación de Personal Técnico del Área  
de Well Testing en la Empresa Sertecpet S.A.**

**DANIEL ALFONSO MOYA PARDO**

María Cristina Crespo Andrade, Ph.D (c.)-----  
Director de Tesis

Lellany Coll, PhD. -----  
Miembro del Comité de Tesis

Carmen Fernández Salvador Ph.D. -----  
Decana del Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades.

Quito, mayo de 2015

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

-----

Nombre: Daniel Alfonso Moya Pardo

C. I.: 1709851289

Lugar y fecha: Quito, mayo de 2015

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis con mucho cariño a mi Madre (+) y a mi Esposa que han dado el apoyo y soporte para que durante mi carrera como estudiante no decayera y me inspiraron a seguir adelante y ser mejor persona.

## **AGRADECIMIENTOS**

Deseo agradecer a quienes con su conocimiento han sabido guiar mi formación profesional, además agradezco infinitamente el apoyo de mi tutora, quien ha estado ahí para resolver cualquier duda presentada en el transcurso de esta investigación.

## **RESUMEN**

El estudio tiene como objetivo principal determinar las principales causas que existen en la rotación de personal en la Empresa Sertecpet S.A y si los costos de rotación de personal influyen en la utilidad.

La investigación consta de cinco partes, introducción al problema, se analizó los antecedentes, el problema, la hipótesis, el marco teórico, presunciones del autor y supuesto del autor; en la segunda parte se desarrolló el proceso de revisión de la literatura; en la tercera parte se enfocó en la metodología y diseño de la investigación, es decir las herramientas de investigación y las fuentes de recolección de datos; en la cuarta parte, se presentó el análisis de datos, los resultados obtenidos y finalmente en la parte quinta se elaboraron las conclusiones y las recomendaciones.

Los resultados obtenidos en la presente investigación determinan que las causas principales de rotación de personal, es la insatisfacción laboral por la falta de beneficios, planes de carrera, salarios emocionales y remuneración baja.

Con estos antecedentes se concluye la importancia de conocer con exactitud las causas que afectan la rotación de personal y sus costos con el objeto que las gerencias y jefaturas establezcan las medidas preventivas para solucionar los problemas.

## **ABSTRACT**

The study's main objective is to determine the main causes that exist in the turnover in the company Sertecpet SA and if turnover costs affect the utility.

The research consists of five parts, introduction to the problem, background, problem, hypothesis, theoretical framework, assumptions of the author and the author's course was analyzed; in the second part of the process of review of the literature it was developed; in the third part it focused on the methodology and research design, ie research tools and sources of data collection; in the quarter, data analysis, results and finally in the fifth part the conclusions and recommendations presented were developed.

The results obtained in this investigation determined that the main causes of turnover, job dissatisfaction is the lack of benefits, career plans, emotional wages and low pay.

With this background the importance of knowing exactly what causes that affect staff turnover and costs in order that management and headquarters establish preventive measures to solve the problems is concluded.



## TABLA DE CONTENIDO

<b>DEDICATORIA</b> .....	5
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	6
<b>RESUMEN</b> .....	7
<b>ABSTRACT</b> .....	8
<b>TABLA DE CONTENIDO</b> .....	9
<b>INDICE DE FIGURAS</b> .....	12
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	12
<b>INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA</b> .....	13
<b>ANTECEDENTES</b> .....	13
Talento Humano Sertecpet S.A .....	17
Hipótesis de causa de problema y solución .....	20
Contexto y marco teórico .....	21
El propósito del estudio .....	21
El significado del estudio .....	22
<b>DEFINICIÓN DE TÉRMINOS</b> .....	22
Talento Humano .....	22
Planificación de Talento Humano .....	22
Rotación de Personal .....	23
Causas de la Rotación de personal .....	23
Índice de rotación de personal .....	23
Costos de rotación de personal .....	23
Presunciones del Autor del Estudio .....	24
Supuesto del Estudio .....	24
<b>REVISIÓN DE LA LITERATURA</b> .....	25
Géneros de literatura incluidos en la revisión .....	25
Pasos en el proceso de revisión de la literatura .....	25
Formato de la revisión de la literatura .....	25
Gestión de Talento Humano .....	26
Rotación del Personal .....	26
Tipos de Rotación .....	28

Ventajas de la Rotación del Personal .....	28
Determinación de los Costos por Rotación .....	31
Fórmulas para el cálculo de la Rotación de Personal .....	33
Causas de la Rotación del Personal .....	34
Fenómenos internos .....	35
Otras causas .....	37
Inducción y orientación al nuevo empleado .....	38
Transferencias.....	40
Ascensos .....	40
Cambios organizacionales .....	41
Estilos de liderazgo.....	42
La Organización informal.....	43
Trabajo y tiempo libre .....	44
Forma para determinar las causas de la rotación de personal .....	45
Entrevista de Salida o retiro.....	45
Alternativas para solucionar la Rotación del Personal .....	46
Mejorar el ambiente laboral.....	47
Incentivos Financieros .....	48
Bonos sobre producción .....	49
Compensación por conocimientos especializados.....	49
Plan de Estándares por Hora.....	50
Comisiones .....	50
Bonos individuales .....	50
Aumentos por Mérito .....	50
Curvas de Madurez.....	50
Incentivos no financieros.....	51
Mejorar las prácticas de Recursos Humanos .....	52
Organizar la retención del personal .....	53
<b>METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>54</b>
Justificación de la metodología seleccionada.....	54
Herramienta de investigación utilizada .....	54
Descripción de participantes.....	55

Género.....	55
Nivel socioeconómico.....	55
<b>FUENTES Y RECOLECCIÓN DE DATOS</b> .....	<b>57</b>
Fuentes primarias.....	57
Fuentes secundarias.....	57
<b>ANÁLISIS DE DATOS</b> .....	<b>58</b>
Detalle de análisis.....	58
Causas de la rotación de personal.....	59
Remuneración mensual.....	59
Otras oportunidades de empleo.....	59
Estrés Laboral.....	60
Procesos de selección, inducción y capacitación inadecuados.....	60
Jornada Laboral.....	60
Impacto de la rotación de personal a nivel psicológico.....	67
Conclusión.....	68
Importancia del estudio.....	68
Resumen del sesgos del autor.....	69
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>70</b>
Respuesta a las preguntas de investigación.....	70
Limitaciones del estudio.....	71
Recomendaciones para futuros estudios.....	72
Resumen general.....	72
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>74</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>77</b>
Anexo N° 1: Para medir el Nivel de Satisfacción Laboral.....	77
Anexo N° 2: Cuestionario para la Entrevista de Salida.....	81
Anexo N° 3: Perfil del Cargo técnico de Well Testing.....	85
Anexo N° 4: Perfil Operador de Well Testing.....	86
Anexo N° 5: Plan de Formación y desarrollo del Personal.....	87
Anexo N° 6: Plan de Carrera.....	98

## ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1. Unidad MTU .....	15
Gráfico 2. Proyecto IPC .....	16
Gráfico 3. Proyecto IPC .....	16
Gráfico 4. Bomba Jet Claw.....	17
Gráfico 5. Procesos de Talento Humano .....	18
Gráfico 6. Costos de Rotación de Personal .....	64
Gráfico 7. Rotación por horas .....	65
Gráfico 8. Gastos anuales de la Empresa Sertecpet S.A. ....	66

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Total Personal Técnico y Operativo Well Testing .....	58
Tabla 2. Remuneración del Personal Técnico y Operador Well Testing .....	71
Tabla 3. Costos de Rotación por Cargo.....	61
Tabla 4. Costos de Rotación.....	62
Tabla 5. Costos por procesos.....	63
Tabla 6. Rotación por Horas.....	65
Tabla 7. Gastos anuales de la Empresa Sertecpet S.A. ....	65
Tabla 8. Porcentaje de gastos anuales .....	66

## **INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA**

En los últimos seis años el sector petrolero ecuatoriano ha tenido un gran impulso por parte del gobierno nacional a través de la constante inversión e inyección de capital para que los campos petroleros mantengan su producción de petróleo en los niveles más altos; esta situación ha generado un constante crecimiento y fortalecimiento de este sector que ha beneficiado a empresas de construcciones y servicios que son parte de la operación de este, el sector que más recaudación genera para el Estado.

Sertecpet S.A con veinte y cuatro años de trayectoria en el mercado nacional permitió realizar esta investigación y ha proporcionado la información necesaria de una de las líneas de negocios de la empresa: Well Testing y Operaciones.

Como se mencionó, la asignación de presupuesto para la mejora y ampliación de locaciones petroleras con financiamiento estatal y privado, ha generado nuevas fuentes de trabajo; es así como la empresa Sertecpet S.A ha crecido considerablemente en la operación y servicios, por lo tanto en el número de colaboradores. Este crecimiento representa un reto para el área de Gestión de Talento Humano, que enfrenta una importante demanda de contratación, administración y desarrollo de personal en el sector.

Con lo expuesto anteriormente se demuestra que no sólo Sertecpet requiere contar con personal de calidad y ampliar su nómina, la demanda ha crecido en todas las empresas que prestan servicios petroleros; la ejecución de obras y los plazos contractuales con los clientes generan presión por captar personal técnico profesional con experiencia y trayectoria directa en obras y trabajos de este tipo. Sertecpet ha experimentado un importante crecimiento en su rotación de personal, con desvinculaciones frecuentes y sin previo aviso, sobre todo en los cargos de personal Staff & Administrativo pero sobre todo del área de Well Testing (Bombeo Hidráulico)

## **ANTECEDENTES**

Sertecpet S.A fue fundada en 1990 para atender y brindar soluciones al sector energético, sus socios fundadores caracterizados por empuje, innovación y trabajo, en sus inicios realizan investigaciones y aplican mejoras técnicas a la existente Bomba JET

utilizada extraer crudo con base en el principio de Venturi (levantamiento artificial). En sus inicios, lanzaron este producto al mercado (Bomba JET CLAW) patente registrada de la empresa, este desarrollo les permitió abrir una planta de mecanizado y producción en la ciudad de El Coca y brindar el servicio de evaluación de pozos; luego de 15 años de prestar servicios en esa línea (Planta de Mecanizado) incursionan en otro tipo de servicios como son:

- Operaciones: Facilidades y Producción
- Ingeniería y Construcción
- Planta Industrial ASME

La compañía se ha posicionado a través de la innovación y su enfoque en el desarrollo tecnológico e industrial en áreas indispensables y estratégicas del país como son el área petrolera y el área energética, con la inversión en campamentos, maquinaria, plantas industriales y certificaciones en normas internacionales para mantener a su personal capacitado. Gracias a estas estrategias, la empresa ha captado un porcentaje alto de mercado, hoy en día cuenta con más de 2000 trabajadores directos en Ecuador y más de 400 en el extranjero, en sus filiales de México, Colombia y Perú, con una facturación por encima de los 100 millones de dólares en 2013, es un referente en empresas nacionales.

El personal de esta empresa cuenta con una sólida formación profesional, experiencia y creatividad, interioriza los valores corporativos, la visión y misión de la empresa.

Su casa matriz es en la ciudad de Quito, los clientes son empresas públicas, privadas y mixtas a nivel mundial, y cuenta con reconocimiento en América del Norte y Sur, África y Medio Oriente.

Líneas de Negocio:

1. Operaciones: (Well Testing/ Facilidades).

Alquiler de Unidades Móviles “MTU” para evaluar producción de pozos y extracción de crudo.

Servicio de almacenamiento de crudo en unidades tanques y separadores de crudo, arena y aguas de formación.

**Gráfico 1. Unidad MTU**



Fuente: <http://www.sertecpet.com>

2. Proyectos IPC (Ingeniería Procura y Construcción) para Sector petrolero e Industrial.

En caso de que el cliente necesite, ampliar, mejorar, actualizar, remodelar una instalación petrolera, la empresa presta los servicios de Ingeniería Básica y Detalle (planos) de acuerdo a solicitud del cliente, y además el servicio de adquisición de materiales, provisión de personal más la administración y ejecución de un proyecto, ejemplo: Petroecuador, Petroamazonas, General Motors, entre otros.

**Gráfico 2. Proyecto IPC**

Fuente: <http://www.sertecpet.com>

Planta ASME:

Fábrica de tanques y recipientes metalmecánicos para almacenamiento de crudo, químicos, aguas industriales, combustibles etc., bajo normas de calidad ASME, para el sector petrolero e industrial.

**Gráfico 3. Proyecto IPC**

Fuente: <http://www.sertecpet.com>



Planta de Producción:

Instalación donde se fabrica y construye:

Bomba JET CLAW y modelos de herramientas y repuestos para Bomba JET CLAW, productos que se exportan a América del Norte y Sur, África y Medio Oriente.

**Gráfico 4. Bomba Jet Claw**



Fuente: <http://www.sertecpet.com>

La estructura de Sertecpet es piramidal y cada país es independiente porque tiene su propia Gerencia General que reporta a una estructura Corporativa, donde se toman las decisiones de los cuatro países. De la Gerencia Ecuador se desprenden seis gerencias de área.

El área de negocios donde nos enfocamos es la de área de Well Testing (Bombeo Hidráulico) que es parte del Core Business y requiere el apoyo de una área Administrativa, Abastecimientos, Sistemas y Talento Humano para llevar a cabo contratos y servicios a clientes.

### **Talento Humano Sertecpet S.A**

La estructura de Talento Humano está conformada por treinta y cuatro personas aproximadamente, para administrar los dos mil trabajadores (2014); la relación es 58.32 personas por uno de Talento Humano.

Gestión de Talento Humano trabaja bajo un modelo por competencias, el cual consta de competencias corporativas, genéricas y específicas para cada puesto de trabajo. Este

modelo permite alinear al personal de la organización con su misión, visión y estrategias corporativas, involucrando al personal con la consecución de los objetivos corporativos.

Talento humano abarca los procesos de la siguiente manera:

**Gráfico 5. Procesos de Talento Humano**



Fuente: <http://www.sertecpet.com>

- ✓ Reclutamiento y Selección.
- ✓ Plan de Carrera
- ✓ Compensación
- ✓ Desarrollo y Formación
- ✓ Evaluación de Desempeño

El proceso de nómina se ejecuta al final de cada mes, consiste en la preparación de las percepciones salariales (salario básico, horas extras, bonos, etc.) y las deducciones (descuentos de ley: IESS e impuesto a la renta; y descuentos que apliquen por anticipos, deducciones de seguro, teléfono celular, etc.) que perciba cada colaborador en estricto cumplimiento con la normativa vigente ecuatoriana.

En el proceso de Trabajo Social se pretende ayudar a la adaptación recíproca de los trabajadores y su empresa. Aquí las medidas pertinentes incluyen la mejora en la comunicación interna, el equilibrio entre trabajo, familia y ocio, la contratación no discriminatoria, la igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres, organización de actividades deportivas y culturales.

El último proceso denominado clima laboral, consiste en realizar mediciones de clima laboral anualmente con una empresa externa a fin de generar planes de acción sobre diferentes aspectos como:

- Puntos de mejora de la empresa.
- Factores favorables para mantenerlos y reforzarlos.
- Erradicar malas prácticas (Sertecpet, 2014).

La Gestión de Talento Humano cuenta con una estructura organizacional donde se establecen claramente el nivel de reporte y apoyo entre áreas, así como la determinación de funciones y responsabilidades de cada una de ellas. La gestión está representada gráficamente en forma jerárquica, pero en la realidad, la Empresa trabaja con un enfoque en procesos, en donde existe una relación entre áreas. La Gerencia de Talento Humano cuenta con políticas y directrices emitidas por el estamento corporativo de la organización. Cada área funcional cuenta con puestos de trabajo específicos, con definición clara de su objetivo y de las funciones que debe realizar dentro del mismo, lo cual se encuentra enmarcado en el manual de funciones.

La organización a pesar de tener una Gerencia de Talento Humano bien estructurada, sufre de constantes problemas de rotación de personal del área técnica en la Línea de Negocios Well Testing que abarcan profesionales de las siguientes ramas de la Ingeniería: petroleros, mecánicos, eléctricos, industriales, generalmente.

El problema

El problema específico consiste en la rotación y la deserción a los pocos meses de haber ingresado a trabajar en los cargos de operador y técnico Well testing, hasta ahora no

se establecen claramente las causas para esta alta rotación que el último trimestre fue de 12% en Operaciones comparada con el 2% de otras áreas.

El nivel de ingresos del personal técnico profesional es de aproximadamente de \$2.000,00 dólares americanos, la Empresa les da estabilidad económica y profesional, cumple con el pago puntal de todos los beneficios de ley, además les proporciona un seguro personal para su familia y otros beneficios como capacitaciones con certificaciones internacionales.

La rotación de personal es alta en la Línea de Negocios de Well Testing donde la Gerencia de Talento Humano no logra determinar la razón, en esta investigación analizaremos las posibles causas y factores para que se produzca la salida del personal.

Se han identificado como posibles causas de esta rotación, la constante oferta laboral por parte de otras empresas, con mejores condiciones laborales, mejora en la jornada, capacitación, mejoras en alimentación, ubicaciones de los proyectos, clima laboral, condiciones en el hospedaje, entre otras. Ante esta variedad de posibles causas, nos interesa conocer cuáles son las que impactan de mayor manera en la rotación, así como los costos de esta rotación en Sertecpet.

Al tener la empresa una alta tasa de rotación del personal esto crea en los demás colaboradores una baja de la moral y de los niveles de productividad, la capacitación constante es muy costosa, se invierte mucho tiempo y se dificulta el trabajo en equipo, como también los procesos de selección por reemplazos son constantes.

Por esta razón, la importancia de efectuar ésta investigación que nos permitirá identificar las razones y costos la rotación de personal, para luego proponer soluciones y estrategias para ser aplicadas por el área de Talento Humano.

### **Hipótesis de causa de problema y solución**

Existen varias posibles causas, se pretende determinar la más importante, entre las principales se cree que una de las causas de la alta rotación de personal se debe a que los colaboradores sienten que la remuneración que la Empresa les ofrece actualmente no son

competitivos en relación a los salarios que le paga la competencia. Existen otras posibles causas, se pretende determinar las más importantes.

Las posibles soluciones a la rotación dependerán del análisis de las causas más importantes que se encuentran en el estudio.

Pregunta(s) de investigación

A continuación se detalla la pregunta de investigación:

¿Cómo y hasta qué punto la alta tasa de rotación del personal técnico profesional afecta los costos operativos y la rentabilidad de la Empresa?

### **Contexto y marco teórico**

El problema de la alta rotación del personal en la Empresa Sertecpet S.A. será analizada desde varios enfoques, desde el punto de vista administrativo.

La rotación de personal se lo analizará dentro del marco de la selección de talento humano por gestión de competencias, dentro de las mejores prácticas para gestionar personal basado en las buenas prácticas o en estudios actualizados sobre el tema de talento humano por competencias, propuesta de retención de personal para abordar las causas de la rotación de personal, encontrar la principal causa, medir el índice de rotación de personal, la implicación de los costos en la rentabilidad y las soluciones para resolver el problema.

### **El propósito del estudio**

Lo que se pretende encontrar con el presente estudio es determinar cómo la alta tasa de rotación en el personal técnico y operativo de la empresa influye en los costos operativos y en la rentabilidad e identificar las principales causas que provocan la rotación continua de personal.

## **El significado del estudio**

La presente investigación es de gran utilidad para toda la empresa y en especial a la unidad a la que pertenece el personal que rota y a todo el talento humano involucrado como son los ejecutivos y colaboradores de la Gestión de Talento Humano.

Es de gran importancia plantear todas las soluciones posibles para disminuir la tasa de rotación del personal técnico profesional con el objeto de mejorar el clima organizacional y la gestión administrativa de la Empresa.

Actualmente es el único estudio de este tipo que se va a desarrollar en el área de Gestión de Talento Humano, por eso la importancia del mismo ya que creará un precedente vital para las demás unidades del proyecto.

## **DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

### **Talento Humano**

Se refiere a los empleados inteligentes o aptos para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación. (Arias G. , 1986)

### **Planificación de Talento Humano**

La planificación de recursos humanos es una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización padecerá en un futuro más o menos próximo. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras. (Wherther, 2000)

## **Rotación de Personal**

El autor (Newstrong, 2002) define que la rotación de personal es la proporción de empleados que sale de una compañía en determinado periodo, por lo general de un año.

### **Causas de la Rotación de personal**

Es importante distinguir las principales causas de la rotación de personal, la rotación de personal tiene diversas causas. Podríamos ante todo dividir las en causas de rotación forzosa (por muerte, por jubilación, por incapacidad permanente, por enfermedad) y causas de rotación voluntaria (por renuncia del trabajador, por despido, por mala selección, por razones personales o familiares, por inestabilidad natural). (Ponce R. , 1976)

### **Índice de rotación de personal**

Existe una relación matemática para comprender de mejor manera el movimiento del personal, razón por la que se definirá el índice de rotación de personal, según el autor Víctor Arias define al índice de rotación de personal como el promedio de personas que trabajan durante el año en la empresa. (Arias V. , 2006)

### **Costos de rotación de personal**

Una alta rotación de personal implica para las empresas estar constantemente en la búsqueda para llenar esas vacantes, lo que eleva los costos en nómina, por lo que muchas optan por reinstalar y reubicar personal en otras áreas del negocio por el mismo salario, para evitar un mayor impacto. (Pedrero, 2006)

La fórmula que se aplicará para determinar los costos de rotación es:

Costos de Rotación = Costos de reclutamiento y selección + costo de registro y documentación + costo de ingreso (entrenamiento e inducción) + costos de desvinculación.

### **Presunciones del Autor del Estudio**

Para la realización de la presente investigación se presume que todos los colaboradores estarán dispuestos a participar, colaborar en las entrevistas para recopilar información relevante de las posibles causas de la alta tasa de rotación de personal técnico profesional en la Empresa.

Además se presume que los altos ejecutivos estén dispuestos emitir sus criterios sobre las principales causas de la alta rotación del personal.

### **Supuesto del Estudio**

También se supone que en el momento de realizar la planificación del talento humano se están estableciendo claramente estrategias en el factor motivacional debido a que no se están produciendo un efecto de satisfacción laboral y un aumento de productividad.

### **Resumen**

A continuación se encuentra la revisión de la literatura, dividida por temas, a continuación le sigue la explicación de la metodología aplicada, análisis de los datos encontrados, las conclusiones y la discusión.



## **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **Géneros de literatura incluidos en la revisión**

Fuentes.

La presente revisión de la literatura ha sido realizada a través de fuentes confiables. Principalmente se ha utilizado libros de autores como Chiavenato, Reyes, Arias, Arnao, Babson, Barreto, Werther, Frigo entre los principales en la materia de administración del talento humano, artículos de prensa, revistas científicas, también se ha recurrido a el conocimiento y la experiencia empírica de investigador principalmente en temas relacionados con la rotación del talento humano.

Se ha utilizado también información de los sitios web propios de la Empresa así como otros relacionados al tema.

### **Pasos en el proceso de revisión de la literatura**

Se efectuó una lluvia de ideas en base a la temática de la rotación de personal, para establecer las posibles causas de la alta rotación del personal en la Empresa, posteriormente se realizó una búsqueda en internet de información relevante al tema en investigación.

Se accedió a bibliotecas de la ciudad para recopilar información sobre el tema y se buscó referencias importantes sobre la administración y rotación de personal.

### **Formato de la revisión de la literatura**

El formato de la revisión de la literatura se revisará tema por tema, se hablará en forma general sobre el talento humano, luego la gestión del talento humano, las posibles causas, los costos y la manera de reducir la rotación de personal.

## **Gestión de Talento Humano**

El concepto más general sobre la Gestión de Talento Humano afirma que la gestión o administración de talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Mondy (2005).

La gestión de talento humano por medio de los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño definen políticas y estrategias para dirigir a las personas y recursos. Estas prácticas y políticas necesarias direccionan el trabajo administrativo con el fin de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y satisfacción laboral a los empleados de la empresa.

Por otra parte, la gestión de talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para una organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de resultados necesarios para ser competitivo en un entorno actual y futuro. (Arnao, 2012).

## **Rotación del Personal**

Por este término se entiende a la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir; el intercambio de personas que está definido por el volumen de individuos que ingresan y que salen de la empresa. Este flujo de entrada y salida de personal se denomina rotación de personal.

Autores como (Chiavenato, 2001) define que el término rotación se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Se suele expresar mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto período; generalmente se expresa en índices mensuales o anuales.

La rotación de personal es el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto. De esta misma definición se deduce que no se debe considerar como parte de la rotación al número de trabajadores que salen y no son substituidos por otros, si determinado número de trabajadores entra a formar parte de la empresa, más no a sustituir a otros que existían antes esto se refiere más al crecimiento de la institución. (González, 1994)

La rotación del personal está estrechamente relacionada con la pérdida de productividad lo que ha hecho que las empresas se centren en solucionar este problema y preocuparse por el valor que sus activos humanos.

En toda empresa es normal y saludable que existan ingresos y salidas de personal para el normal desenvolvimiento de la misma, es preocupante cuando sobrepasa un cierto nivel de rotación en un período corto y negativo tanto para la Empresa como para los empleados ya que interrumpen el ritmo normal de trabajo y los procesos establecidos.

Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto periodo de tiempo. Casi siempre se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones.

Según Chiavenato (Chiaventato, 2005) la rotación de personal no es una causa en sí, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Es una variable dependiente de los fenómenos internos o externos que afectan a la organización.

Los gerentes de talento humano se encuentran preocupados por el aumento en las salidas del personal o pérdidas lo que hace que los retiros de personal se compensen con nuevas admisiones con el fin de mantener el nivel adecuado, en cierta manera la rotación de personal es saludable siempre y cuando no sea constante en un período muy corto de tiempo.

## **Tipos de Rotación**

De acuerdo a Hernández (Hernández, 2011) existen dos tipos de rotación de personal: rotación interna y externa

La rotación interna es el número de colaboradores que cambian de posición dentro de la misma empresa. La rotación externa está relacionada al ingreso y salida del personal de la empresa por casos como la muerte, jubilación, incapacidad permanente, renuncia del trabajador, despido e inestabilidad laboral entre otras. (Hernández, 2011)

## **Ventajas de la Rotación del Personal**

Según el autor (Razo, 2011) explica que las ventajas que la empresa tiene con la rotación del personal son las siguientes:

La empresa cuenta con personal más joven y con muchos conocimientos actuales, además el gasto por pago de sueldos es menor, debido que los nuevos empleados perciben un sueldo menor que los empleados que han trabajado mucho más tiempo y tienen más antigüedad.

- Permite tener empleados mejor capacitados, los nuevos empleados por lo general aportan con nuevas ideas, mucha iniciativa, con muchas ganas de progresar y compartir todos los conocimientos adquiridos.

Permite reemplazar al personal que no tiene un buen desempeño, los antiguos empleados pueda que no desarrollen sus conocimientos, y tampoco han aprendido a transmitirlo tanto teórica como en lo práctico, por lo tanto se necesita reemplazar al integrante del equipo.

Permite que cada empleado que esté a cargo de otro empleado nuevo lo capacite para desarrollarlo pueda descubrir en sí mismo, el líder que lleva dentro.

Permite que los empleados antiguos no se apoderen del cargo, o viceversa.

Permite que todos los miembros de cada equipo tengan igualdad de oportunidades para poder rendir en diferentes áreas, conocer nuevas habilidades, y adquirir nuevos conocimientos.

Permite que cada nuevo empleado, descubra su potencial, habilidades y destrezas.

Permite que en cada equipo de trabajo pueda contar con nuevos empleados.

Permite que cada empleado nuevo aporte novedades al grupo a través de sus habilidades, talentos, ideas, etc. Hernández (2011)

#### Desventajas de la Rotación del Personal

Las desventajas de la rotación del personal son las siguientes:

Altos costos, se incurre en costos de desvinculación, tiempos perdidos en productividad, costos en procesos de selección, contratación, capacitación, inducción del personal nuevo.

Falta de integración y coordinación del grupo de trabajo o el área donde se produce la vacante, existen personas que les cuesta mucho adaptarse a su nuevo cargo.

La imagen de la empresa puede verse afectada por la alta rotación, el medio externo percibiría una falta de estabilidad o insatisfacción laboral, incluso a nivel interno puede verse afectada, los empleados sentirían un inadecuado clima laboral.

Posibilidad de divulgación de información importante como estrategias, métodos, fórmulas, etc.

Toda rotación ocasiona que se produzcan ciertos costos, los costos de rotación.

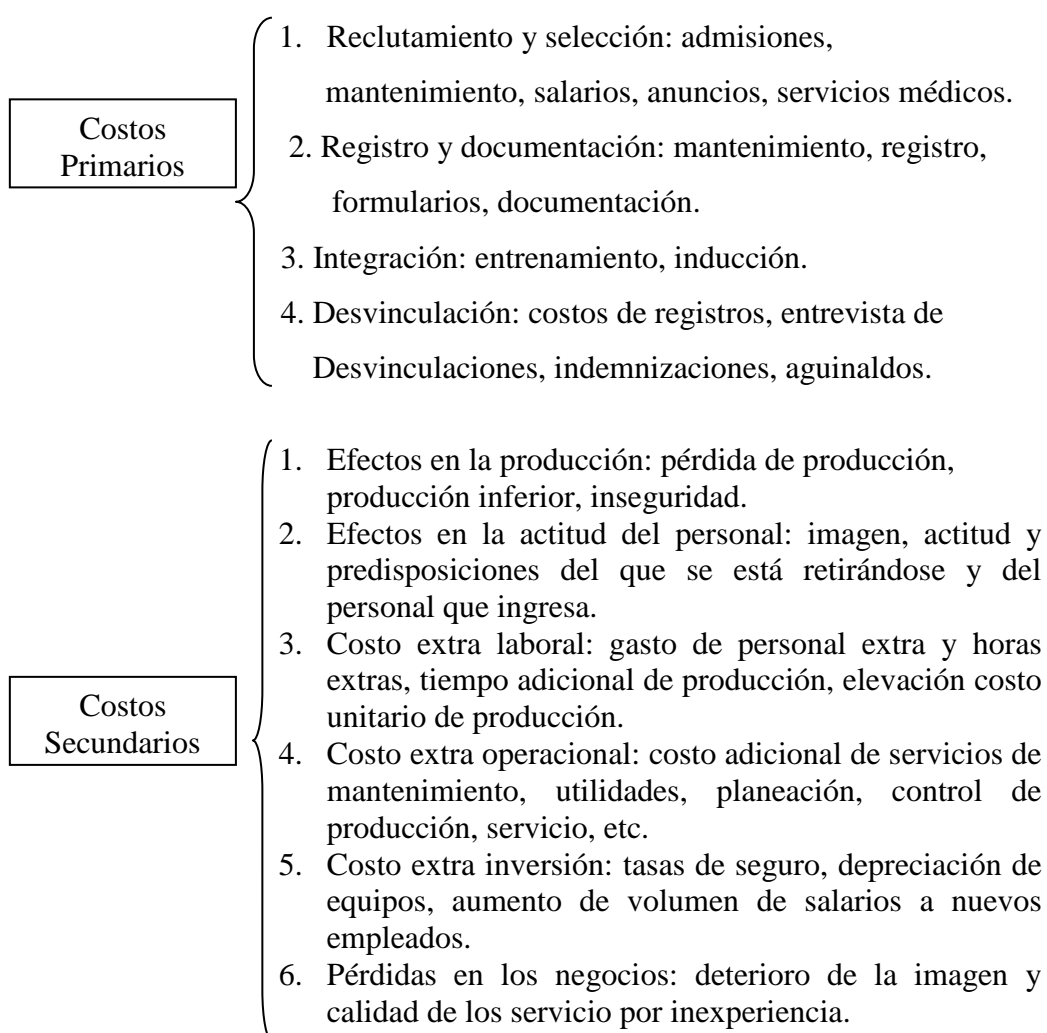
Se define a los costos de rotación como aquellos gastos que se incurren en cada uno de los procesos desde el reclutamiento hasta la desvinculación total de los empleados; existen dos clases de costos, los costos primarios y secundarios. Los costos primarios están constituidos por los gastos de reclutamiento, selección, los costos de registro y

documentación, costos de integración, costos de desvinculación. Los costos secundarios están constituidos por efectos en la producción, efectos en la actitud de personal, el costo extra laboral, costo extra operacional, costo extra de inversión y pérdida en los negocios. (Chiavenato, 1999).

A continuación se detallan los costos primarios y los secundarios

### Gráfico 6. Costos de Rotación

#### Costos de Rotación



Elaborado por: Daniel Moya

Fuente: Chiavenato

Estos costos son aún más serios cuando la organización pierde empleados valiosos; sin embargo, cabe aclarar que no en todos los casos la rotación es indeseable, aunque en algunas organizaciones puede llegar a niveles funcionales, esto es, algún nivel de rotación resulta ser necesario como es el caso de la separación de trabajadores de bajo rendimiento. (Vargas, 2006).

### **Determinación de los Costos por Rotación**

Es el gasto económico que representa enfrentar el ingreso y la salida del personal de la empresa, por lo tanto se debe evaluar la alternativa más económica., saber hasta qué nivel de rotación la empresa puede soportar sin verse muy afectada, es un problema que cada empresa debe evaluar según sus propios intereses.

Los costos de rotación se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro.

Los costos de rotación incluyen los costos primarios y secundarios.

Los costos primarios se refieren directamente con el retiro del empleado y con el reemplazo del mismo, dentro de estos costos están:

Costos de reclutamiento y selección, corresponden a gastos relacionados a las admisiones, mantenimiento, salarios, anuncios, servicios, médicos, obligaciones sociales, pruebas de selección y evaluación, etc.

Costos de registro y documentación, son gastos relacionados a mantenimiento, registro de formularios, documentación y mantenimiento de la base de datos.

Costos de ingreso, son gastos relacionados al proceso de entrenamiento e inducción del personal nuevo.

Costo de desvinculación, son gastos relacionados con el proceso de retiro del empleado de la empresa como son costos de registros, entrevistas de desvinculación, indemnizaciones, pago de sobresueldos, horas extras, etc. (Casao, 1993)

Los costos secundarios son gastos indirectos relacionados con el retiro y contratación del nuevo empleado, son de tipo cualitativo e intangible, difícil de medir.

Dentro de estos costos secundarios se encuentran:

Efectos en la producción: pérdida de producción, producción inferior, inseguridad.

Efectos en la actitud del personal: imagen, actitud y predisposiciones del que se está retirándose y del personal que ingresa.

Costo extra laboral: gasto de personal extra y horas extras, tiempo adicional de producción, elevación costo unitario de producción.

Costo extra operacional: costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación, control de producción, servicio, etc.

Costo extra inversión: tasas de seguro, depreciación de equipos, aumento de volumen de salarios a nuevos empleados.

Perdidas en los negocios: deterioro de la imagen y calidad de los servicio por inexperiencia. (Ponce A. R., 1994)

La eficiencia y resultados de la gestión de talento humano se miden por medio de indicadores, los indicadores son parámetros en cifras que proporcionan información medible acerca de la evolución de un proceso.

La rotación se la medirá a través de un indicador de rotación de personal, el mismo que está relacionado directamente con la gestión de talento humano.

Existen varias fórmulas para efectuar el cálculo de rotación de personal según (Chiavenato, 2000), a continuación se detallan algunas:



### Fórmulas para el cálculo de la Rotación de Personal

$$\frac{\text{Bajas del personal (voluntarias o no)} * 100}{(\text{Personal al inicio del período} + \text{personal al final del período})/2}$$

$$\frac{(\text{Contrataciones} + \text{bajas} / 2) * 100}{(\text{Personal al inicio del período} + \text{personal al final del período})/2}$$

$$\frac{(\text{Contrataciones} + \text{bajas}) * 100}{\text{Personal al inicio del período} + \text{personal al final del período}}$$

$$\frac{(\text{Contrataciones} - \text{bajas del período}) * 100}{(\text{Personal al inicio del período} + \text{personal al final del período})/2}$$

$$\frac{(\text{Contrataciones} + \text{bajas}) - [\text{contrataciones} - \text{bajas}]/2 * 100}{(\text{Personal al inicio del período} + \text{personal al final del período})/2}$$

$$\text{Índice de rotación de personal} = D \times 100$$

$$\frac{(\text{N1} + \text{N2} + \dots + \text{Nn})}{a}$$

Dónde:

D = Desvinculaciones espontáneas que deben sustituirse  
 $\text{N1} + \text{N2} + \dots + \text{Nn}$  = Sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes.

a = Número de meses del período

También existe otra fórmula muy utilizada para medir la rotación de personal, a continuación la presentamos:

$$\text{Índice de rotación de personal} = ((A + D) / 2 * 100) / PE$$

Dónde:

A = Admisiones de personal durante el período, es decir entradas.

D = Desvinculación del personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el período, es decir salidas.

PE = Período efectivo del período considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del período y dividiendo entre dos.

Con esta última fórmula se medirá la rotación de personal en el caso investigado.

### **Causas de la Rotación del Personal**

Es un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior y exterior de la organización, que condicionan la moral y el comportamiento del personal.

Una de las causas más comunes de manifestarse la insatisfacción es el abandono de la empresa en la que labora el colaborador, comienza con la búsqueda de otro empleo y termina con la renuncia del empleado.

Es así como aparece la insatisfacción laboral sobre todo si el empleado insatisfecho constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección. (Puchol, 1994)

La satisfacción es una actitud, constituye la diferencia de la cantidad de recompensas que recibe el empleado y la cantidad que piensa debe recibir.

Los factores más importantes que crean la satisfacción en el empleado se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Según (Wherther, 2000): “Una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en nuestras organizaciones en los últimos

años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios cuando esta relación no se corresponde, el empleado tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral, según sea posible aunque en nuestro país existe un sistema de tarifas que establecen 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.

Otra de las causas que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los empleados son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral donde el empleado desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral.” (López, 2011)

En la mayoría de las empresas existen pocas posibilidades de superación y promoción para los empleados e inconformidad con los métodos y estilos de dirección, es así como estos escasos beneficios conducen a la desmotivación e insatisfacción laboral aumentando la rotación laboral.

### **Fenómenos internos**

Entre los principales fenómenos internos tenemos, la supervisión inadecuada, al utilizar una política de liderazgo, dirección y evaluación que desencadene insatisfacción laboral; la política salarial con el pago de una ineficiente remuneración y beneficios no acordes a la labor que el empleado desempeña afectan el rendimiento, el desarrollo, el trabajo y las buenas actitudes del empleado.

También las ofertas de otras empresas del sector afectan se consideran un factor que incide, al carecer de una estrategia motivacional por parte de la empresa para que retenga al empleado y genere un alto grado de bienestar y satisfacción.

Una ineficiente política de beneficios adicionales no solo económicos, sino también motivacionales, de carrera y superación personal son un fenómeno que inciden en la rotación de personal; así como las malas relaciones humanas por parte de los niveles gerenciales hacia los empleados, al carecer de amabilidad y buen trato olvidándose de la parte humana sin considerar la habilidad del empleado.

Otro fenómeno importante es el ambiente de trabajo, debido a la imposibilidad de expresar quejas o sugerencia del empleado por la insatisfacción del lugar de trabajo sobre las condiciones físicas, mentales y emocionales, así como la prevención de accidentes, riesgos de trabajo, así como el mal clima organizacional, permite la imposibilidad de expresar quejas o sugerencia del empleado al no poder expresar la insatisfacción del ambiente laboral y pedir un ambiente seguro y saludable.

La falta de planificación y organización previa para los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y motivación hacen que los empleados consideren que estos procesos sean inadecuados y tediosos, convirtiéndose en otro fenómeno.

La falta de disciplina, es una causa fundamental de conflicto en la empresa debido que se la concibe como entrenamiento estricto y obediencia absoluta sin dejar márgenes de flexibilidad según sea el caso.

La rigidez con que se realiza la evaluación de desempeño, sin considerar los agentes externos y de fuerza mayor que pueden influenciar en el desempeño normal y efectivo del empleado.

También existen causas de rotación forzosa y causas de rotación voluntaria.

Entre las causas de rotación forzosa están por muerte, jubilación, incapacidad permanente, por enfermedad.

Al morir un trabajador, hay que sustituirlo por otro, la muerte es una causa forzosa.

Otra causa forzosa es la jubilación, las empresas por lo general tienen ciertos planes que permiten y en otros casos obligan a los trabajadores a salir de la empresa cuando sea ha cumplido con cierto número de años de trabajo, ordinariamente combinados con cierta edad.

La incapacidad permanente también es otra causa de fuerza mayor, el trabajador que se incapacite para poder seguir trabajando, debe ser sustituido por otro.

Hay ocasiones en las que, aunque no se trate precisamente de la incapacidad en términos de ley, ciertas enfermedades crónicas obligan al trabajador a dejar su puesto de trabajo.

Entre las causas de rotación que dependen del trabajador podemos señalar por renuncia del trabajador, es la causa que mejor puede controlarse, por ello, debe investigarse, entre las principales están: búsqueda de mejores salarios, trato inadecuado por parte del algún jefe, ausencia de todo progreso o ascenso en un tiempo considerable, tipo de trabajo no satisfactorio para el obrero o empleado, condiciones de trabajo inadecuadas, entre ellos la lejanía de su hogar.

También existen otras causas, como por despido, cuando exista razón que justifique la rescisión del contrato del trabajador, o que la empresa considere indispensable prescindir de él, aunque tenga que sustituirlo.

Por mala selección o acomodación, cuando la selección de personal se ha hecho inadecuadamente, se darán en su trabajo razones de descontento para él y la empresa, que llevarán a la rotación.

Por razones personales o familiares, muchas veces no pueden señalarse una causa propiamente de descontento del trabajador con su puesto, sino que su salida se debe a problemas tales como cambio de domicilio.

La inestabilidad natural es otra causa, existen trabajadores que por razones sociológicas, psicológicas o de educación, en muchas ocasiones no adquieren estabilidad en una empresa sino que constantemente están intentando cambiar de una a otra. (Reyes A. , 2001)

### **Otras causas**

Varios estudios han demostrado que los empleados casados y de mayor edad son quienes llevan varios años en la empresa, tienen la tendencia a ser más estables.

Adicionalmente, si el grupo al que pertenece el empleado es unido, amistoso y existen colegas que se unieron al grupo más o menos en la misma época que él, disminuyen la idea de renunciar.

Igualmente si no existe una adecuación entre la personalidad del individuo y el trabajo, la búsqueda de alternativas aumentará.

Cuando la época es de prosperidad económica, el deseo de un empleado de permanecer en su trabajo disminuirá ya que tiene varias opciones de cambio.

A continuación se tratarán de agrupar diversos aspectos que surgen en las empresas y que directa o indirectamente influyen en los individuos para que éstos tomen la decisión de permanencia o no en la empresa.

### **Inducción y orientación al nuevo empleado**

Esto tiene como objetivo dar a un nuevo empleado la información necesaria y adecuada que éste necesita para desempeñarse efectivamente. Incluye información general sobre su trabajo, información sobre su empresa, su visión, misión, productos, servicios, información detallada sobre normas, políticas y reglamentos de la empresa.

Varios estudios (Stoner, Administración, 1985) han demostrado que los empleados nuevos se sienten nerviosos cuando recién ingresan a una empresa, ya que no saben si podrán desempeñarse bien en su trabajo. Además, se sienten inferiores en condiciones a los demás empleados que ya tienen experiencia y adicionalmente, no saben si se llevarán bien con sus compañeros de trabajo. Es importante por esto, dar una buena orientación al personal nuevo, entregándoles información adecuada sobre la misma, su puesto de trabajo, supervisores, presentarles a sus compañeros de trabajo, e incluso estimulándoles para que se cuestionen o pregunten.

Investigadores como David E. Berlew, Douglas T. Hall, James A. F. Stoner han encontrado que el grado de dificultad que ofrezca el primer empleo se correlaciona significativamente con el subsiguiente progreso del empleado en la organización. Aquellos empleados a quienes se les da cargos exigentes, interiorizan normas altas de desempeño y

se encuentran mejor preparados para trabajos futuros. Caso contrario sucede con aquellos que reciben tareas fáciles; estos están menos motivados para desempeñar trabajos de alto nivel.

Como se puede observar, las primeras experiencias en el empleo representan un papel crítico en la carrera de un empleado dentro de una organización. En el transcurso de estas experiencias, el empleado confronta sus expectativas con las de la empresa, y cuando no son compatibles, el empleado experimenta sentimientos de insatisfacción. Por lo tanto, podemos decir que los índices de rotación son más altos entre los empleados nuevos.

Una vez dentro del puesto de trabajo, muchos empleados jóvenes experimentan sensaciones de desencanto con su nuevo oficio. Algunos de los problemas tendrán su base en la falta de información o preparación del empleado. Sin embargo, la mayoría de los desencantos tienen su origen en las expectativas irreales generadas durante los procesos de selección y contratación.

Existe la tendencia, por parte de los entrevistadores, a agrandar los puntos positivos de un puesto de trabajo para conseguir un número adecuado de candidatos para dicho puesto. Por su parte los candidatos tienden a exagerar sus habilidades y disminuir sus debilidades con el objeto de obtener el puesto que desean. Se da entonces una mezcla de exageraciones y encubrimientos que causan problemas cuando los que han sido aceptados empiezan a trabajar.

El individuo cuyas expectativas no van de acuerdo con la realidad de su trabajo, no podrá desempeñarse eficazmente dentro de una organización y su nivel de satisfacción no será adecuado. Según Douglas T. Hall, esto se conoce con el nombre de síndrome de conmoción ante la realidad. Para muchos individuos, la discordancia entre sus expectativas iniciales acerca de su trabajo y las experiencias reales en el mismo, pueden ser desconcertantes y muy desagradables.

Ante esto los empleados nuevos se dan cuenta que deben conformarse con los procedimientos y prácticas de la empresa más de lo que se les había anticipado antes de ingresar.

Lo que intenta cada empresa es adaptar al personal nuevo a su cultura, valores, normas y patrones de conducta establecidos. Por eso, no es sorprendente que muchos de los recién llegados abandonen sus puestos a los pocos meses o años de haber sido contratados.

### **Transferencias**

Se entiende por transferencia al cambio a otro puesto de trabajo, el cual no implica ni mayor jerarquía ni mayor salario. (Reyes A. P., 2006)

Implica un alto costo psíquico (Keith, 1988) ya que exige un alto grado de ajuste a su nueva situación. En este caso, el empleado debe familiarizarse con sus nuevas responsabilidades, tareas y actividades que demanda el puesto al que fue transferido. La adaptación es también al grupo de compañeros. Adicionalmente puede implicar cambios en las familias de los empleados.

Muchas veces las transferencias se hacen a otras ciudades o localidades, teniendo que toda la familia cambiar de amigos, buscar un lugar donde vivir, el/la cónyuge tendrán que buscar otro trabajo, etc. Se hace necesario entonces prestar cierta atención a este punto ya que existen necesidades humanas que significan mucho para un empleado que está siendo transferido a otro puesto de trabajo.

Todos estos cambios pueden influir en el empleado para que de paso atrás, no deseando ese nuevo cambio. Por otro lado, las demandas organizacionales exigen que dicho empleado sea transferido y muchas veces no observa las reacciones que cada persona vive como consecuencia de ese cambio.

### **Ascensos**

Se entiende por ascenso al cambio de un trabajador a un puesto de mayor importancia y salario. (Reyes A. P., 2006), los ascensos pueden darse por: antigüedad, capacidad y/o una combinación de los dos.



Al igual que en la transferencia, deben aprender nuevas habilidades diferenciándose que este caso son de mayor responsabilidad lo cual puede generar mayor tensión. Además, deben acoplarse a un nuevo equipo de trabajo, amistades, sus papeles cambian. Incluso su posición social puede sufrir un cambio.

Todo esto constituye un factor de riesgo ya que el empleado empieza a generar expectativas respecto a un nuevo reto generando altos costos psíquicos que pueden llenar de temor y llegar a ser una barrera, más que un factor motivante.

### **Cambios organizacionales**

Se podría decir que todos los cambios implican de alguna manera costos. Una nueva forma de realizar el trabajo requiere tiempo hasta aprenderla, lo cual temporalmente puede perturbar el trabajo e incluso disminuir la motivación; puede presentarse la adquisición de nueva tecnología y dejar la antigua lo cual implica además un nuevo aprendizaje el temor a no entender lo nuevo, todo esto representa un costo económico sino también uno psicológico y social. (Keith Davis, 1988) que se debe pagar para conseguir el cambio que se originó.

Es preciso que al determinar los beneficios y costos del cambio se tomen en cuenta todas las implicaciones que éste trae consigo. Por lo tanto no solamente se debe analizar los beneficios y costos económicos ya que existen los costos psicológicos o sociales que en ocasiones pueden ser excesivos aun cuando existiese beneficio alguno con dicho cambio.

Es importante que estos costos psicológicos se tomen en cuenta al momento de tomar decisiones.

Con el cambio algunas personas se ven afectada de algunas maneras, pueden pasar por tensiones fuertes, e incluso enfermedades.

En algunos casos, los costos psíquicos del cambio son tan serios que afectan la salud tanto física como psíquica de los empleados, cabe señalar que cada individuo tiene un nivel de tolerancia para el cambio, cuando este nivel es excedido, el individuo puede llegar a niveles de estrés muy altos que suelen afectar su salud.

Lo nuevo genera temor, los cambios continuos y/o significativos dentro de una empresa pueden ser también una limitante ya que puede presentarse resistencia a los mismos, originando malestar entre las personas involucradas o que están dentro de dicho cambio, prefiriendo estos buscar otras opciones que les proporcionen seguridad y estabilidad tanto laboral como emocional.

### **Estilos de liderazgo**

Varios estudios han demostrado que la relación conflictiva entre el empleado y el supervisor puede ser la causa de salida del empleado de su trabajo. Existen varios estilos de liderazgo, que, dependiendo de la persona, son unos más aceptados que otros. Se han identificado básicamente dos estilos de liderazgo; el orientado a la tarea y el orientado al empleado.

Aquellos que están orientados a la tarea (Stoner, 1998) se preocupan por controlar, vigilar el buen cumplimiento del trabajo de cada uno de sus colaboradores.

Aquellos que están orientados al empleado lo que hacen es motivar más que controlar. Alientan a sus colaboradores a cumplir con sus tareas dándoles oportunidad de participar en la toma de decisiones que les afecta directamente y además crean relaciones amistosas, de confianza y respeto dentro del grupo.

Se han realizado estudios, entre ellos en la Universidad de Ohio en donde se llegó a establecer que los empleados que estaban bajo la dirección de un supervisor con estilo de liderazgo orientado al empleado, tenían niveles de satisfacción altos y la rotación entre los empleados era menor, se sienten más motivados y satisfechos cuando su supervisor ejerce este tipo de estilo más bien de comprensión, aumentándose además el trabajo en equipo e incrementándose el compromiso. Mientras a aquellos jefes con mayor orientación a la tarea, tenían altos índices de rotación y quejas del equipo de trabajo bajo su cargo. (Bass, 1990)

## **La Organización informal**

Bajo toda organización formal existen un mundo más complejo, un sistema de relaciones interpersonales que constituyen la organización informal, esta organización informal no es más que un sin número de relaciones personales y sociales que surgen de forma espontánea y no son establecidas ni requeridas por la organización formal.

En la organización informal se da importancia a las relaciones mientras que en la formal lo importante es el puesto oficial, es decir la autoridad. Por tanto, el poder informal es personal, mientras que el formal es institucional.

Varios aspectos pueden influir para que una persona llegue a ser un líder formal, entre estos están: antigüedad, forma de ser sencilla, capacidad técnica, facilidad o libertad de movimiento en el área de trabajo.

La organización informal es fuente de líderes formales potenciales. Sin embargo, hay que anotar que no siempre un líder informal llega a ser un buen gerente. El momento que un líder informal pasa a ser gerente, puede sentir temor de cometer los mismos errores que su jefe hacia y que él criticaba.

Sin embargo una organización informal puede acarrear diversos problemas, entre ellos, un grupo informal puede aceptar y rechazar a una persona, llegando al punto de crear un empleado insatisfecho quién renunciará tarde o temprano.

Estos grupos tienen normas y sanciones que no siempre son aceptados por todos, aquellos inconformes con dichas normas y/o sanciones se les presiona y se les obstaculiza hasta que se sometan o se retiren.

Surgen conflictos de roles, los empleados tratan de cumplir las demandas tanto de sus grupos informales como las de la empresa y generalmente estas demandas entran en conflicto.

Lo que constituye algo bueno para el empleado no siempre es bueno para la empresa. Una forma de evitar que estos conflictos de roles se den, es cultivando intereses recíprocos con los grupo formales e informales.

Los grupos informales pueden propiciar conflictos interpersonales e intergrupales que pueden perjudicar a la empresa y también pueden crear sentimiento de malestar e inconformidad entre los empleados, bajando productividad y motivación.

### **Trabajo y tiempo libre**

El término organización se refiere a un grupo de individuos que se juntan para alcanzar para alcanzar un objetivo específico en cual no se lo puede alcanzar a través un esfuerzo individual.

En la sociedad moderna, el trabajo se interpone entre un sinnúmero de actividades que los individuos realizan en su tiempo libre. Si bien el trabajo puede ser el origen de una identidad propia y proveer una significativa salida de la creatividad de los individuos, éste también puede ser un limitante ya que de cierta manera impide a los individuos disfrutar de otro tipo de actividades tales como permanecer mayor tiempo con su familia, o salir a hacer deporte o divertirse con sus amigos.

El trabajo también significa el fin del lado personal de los individuos, en ciertos casos, pues la gente no puede dejar de trabajar por sus necesidades económicas, en otros porque la cultura organizacional considera que quien trabaja sin horarios es mejor empleado que aquel que siempre cumple un horario, impidiendo de esta manera que el individuo tenga tiempo para realizar actividades diferentes que no sean su trabajo.

Los problemas en el trabajo afectan la satisfacción incluso fuera del trabajo. Los problemas más comunes son los horarios, el tiempo excesivo de trabajo, la fatiga y la irritabilidad, siendo estos un limitante para disfrutar del tiempo libre, fuera del trabajo en actividades personales.

Tratando de explicar el conflicto entre el trabajo y las actividades personales, algunos investigadores sugieren una incompatibilidad fundamental entre el mundo laboral y el mundo familiar. (Scarpello, 1988)

El área de talento humano debe preocuparse por el bienestar de los empleados, y este debe ser revisado continuamente. Existe una diversidad de factores, entre ellos que pueden influir en la insatisfacción de los empleados, creando malestar, baja en la productividad, actitudes negativas que finalmente impulsarán al individuo a abandonar la empresa. Se debe tomar conciencia de las consecuencias que una actividad o proceso pueda tener en los individuos para que de esta manera evitar la deserción de muchos empleados valiosos.

### **Forma para determinar las causas de la rotación de personal**

Una de las formas más conocidas para determinar las causas de la rotación de personal es la entrevista de salida o retiro.

#### **Entrevista de Salida o retiro**

Constituye uno de los medios para determinar las causas de la rotación de personal.

A menudo es el principal medio utilizado para diagnosticar y determinar las causas de rotación de personal, algunas empresas solo aplican la entrevista a los empleados que admiten por iniciativa propia.

También la entrevista de salida intenta determinar los motivos por los cuales un empleado deseable ha renunciado, o como los empleados que renuncian se sienten acerca de sus puestos, compañía, salarios, condiciones de trabajo, y supervisión.

Desafortunadamente, la entrevista de salida no ha sido un instrumento efectivo de dirección. Los empleados que renuncian podrían tener tanto miedo acerca de represalias en trabajos futuros que no ofrecen información de valor.

Normalmente, sus comentarios son inocuos. El empleado acalorado o agresivamente insatisfecho podría recurrir a acusaciones personales, en lugar de ofrecer

información básica. Así mismo, los empleados que renuncian, a menudo, no son buenos observadores ni comentaristas.

Las entrevistas de salida, al tratarlas colectivamente, le ayudan a la gerencia a llegar a ciertas conclusiones genéricas acerca de la calidad de las oportunidades de empleo en la compañía, en la forma en que las perciben los empleados. No son de gran ayuda en relación con el ausentismo. Pero pueden señalar ciertas condiciones de trabajo que afectan la rotación, y que deben ser corregidas. (Babson, 1978)

Dentro de la entrevista de salida se detallan los motivos de retiro del empleado y otros aspectos relacionados con la opinión del empleado acerca de: de la empresa, del cargo que ocupa en la organización, del jefe directo, del horario de trabajo, de las condiciones físicas en que se desarrolla el trabajo, los beneficios y estabilidad otorgados por la organización, de su salario, de las relaciones existentes en su área, de las oportunidades de progreso que le otorgo la organización, de la actitud de sus compañeros de trabajo, de las oportunidades en las que se encuentra en el mercado laboral.

### **Alternativas para solucionar la Rotación del Personal**

Las posibles soluciones para resolver la rotación de personal en una empresa según la Revista de divulgación científica Ciencia Cierta:

*“La principal causa según los resultados del estudio, fue un alto índice de rotación de personal, la cual llegó a tener registros dos dígitos porcentuales”*. Las estrategias que se implementaron fueron a las siguientes:

- 1.- Segmentación de la rotación, esto nos ayudó a ver la tendencia en cuanto a las edades y sexo de los trabajadores que renunciaban, línea de producción a la que pertenecían, turno de trabajo, jefe directo y motivo de la baja, obteniendo un panorama más amplio.
- 2.- Se implementó un nuevo y mejor método de selección de personal.
- 3.- Se complementó el programa de inducción.

4.- Se realizó un programa de capacitación dirigido a los mandos medios y gerenciales, con la finalidad de mejorar aspectos tales como comunicación, motivación y trabajo en equipo, para reforzar el estilo de liderazgo, hasta entonces inadecuado.

5.- Se realizó una campaña de pertenencia dirigida a todos los niveles de la planta.

6.- Se promovió una fuerte campaña de ética y equidad de género.

7.- Flexibilidad en los cambios de turno.

8.- Pero sin duda lo que más influyó a la disminución de este fenómeno fue el programa denominado “La familia y el trabajo”, donde eran los hijos de los trabajadores quienes mandaban mensajes motivacionales y de seguridad, a través de videos proyectados en pantallas estratégicamente colocadas en el comedor, pasillos de acceso y salida de la planta, concientizando a los empleados acerca de la importancia del uso del equipo de seguridad y del cuidado del trabajo, lo que abonó de manera eficaz a mejorar el clima laboral y encauzar el rumbo de acción hacia el cumplimiento de los objetivos planteados.

Este es un claro ejemplo de cómo la rotación de personal puede ir en sentido opuesto a la planeación estratégica, actuando en detrimento de la efectividad y competitividad organizacional.” (Padrón, 2012)

Entre las principales alternativas están las siguientes:

### **Mejorar el ambiente laboral**

Brindar una mejor remuneración promedio a los empleados de acuerdo a lo que ofrece la competencia, así estarían menos propensos a irse de la empresa y buscar otro empleo.

Aumentar la remuneración de los empleados permite que se pueden crear un mejor nivel de dedicación y lealtad a la empresa.

Ofrecer oportunidades de ascenso a los empleados inteligentes y hábiles en su trabajo, es una manera eficaz de recompensarle el trabajo duro que realizan y una forma de

motivación, reconocimiento y superación intangibles. Es importante que los empleados comprendan la importancia que es hacer una carrera y progresar dentro de la empresa.

Ofrecer sistemas de incentivos al proporcionar estándares objetivos del desempeño mediante los cuales la productividad del trabajador pudiera ser cuantificada (Sherman y Chruden, 2001).

### **Incentivos Financieros**

Los sistemas de incentivos son aquellos que se otorgan dependiendo del desempeño del empleado, no del tiempo que han permanecido dentro de la empresa, tales incentivos son concedidos tanto en forma grupal como individual,

Un incentivo es aquello que se propone para estimular o inducir a los trabajadores a mejorar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos para mantener al empleado satisfecho, siempre que no descienda la calidad de su trabajo, premiando su puntualidad, lealtad y esfuerzo. (Alonso 2004).

Werther y Davis aclaran que: “Los empleados que trabajan bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina el ingreso que obtiene, uno de los objetivos de este tipo de incentivos consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica”.

Por otra parte comentan que: “La organización se beneficia porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que se haya trabajado. Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensan con creces.”.

Las empresas deben ofrecer este tipo de incentivos y al mismo tiempo ofrecer incentivos no monetarios aunque ya que estos no sean tangibles ayudan al desarrollo del trabajador para tener una mayor productividad, aunque el incentivo en forma monetaria es



más importante para los mismos. Sin embargo, las empresas deben combinar los incentivos monetarios y los no monetarios para obtener una seguridad laboral (Gómez et al., 2001).

Dentro de los incentivos financieros encontramos una diversidad de programas que se aplican en las empresas para recompensar a sus trabajadores, a continuación se mencionan los más conocidos:

#### Incentivos sobre unidades de producción ó destajo

Son aquellos incentivos que se otorgan al trabajador por aquel numero o cantidad de unidades extras que estos realizan en sus actividades, a cambio de esto la empresa se ve en la necesidad de incentivarlos por el desempeño que demuestran ante la empresa, ya que esto determina su compensación (Sherman, 2001), esto se refiere a que los trabajadores tienen la obligación de llevar a cabo ciertas tareas y una cantidad de estas, pero hay quienes realizan más de las requeridas. Es importante mencionar que no siempre la aplicación de este tipo de incentivos trae beneficios al trabajador.

#### **Bonos sobre producción**

Son aquellos que se le otorgan al trabajador por haber sobrepasado el número de unidades de producción que la empresa demanda y las cuales tienen la obligación de efectuar. Los trabajador esa demás de recibir un salario fijo, éstos reciben un bono adicional (Sherman, 2001).

#### **Compensación por conocimientos especializados**

Según (González, 2005) define a la compensación “las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie evaluables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo, en el ámbito laboral sería algo así como la retribución por el trabajo realizado a través de, no sólo un salario, sino también beneficios y otras prestaciones que el empleador puede entregar libremente a sus trabajadores.

### **Plan de Estándares por Hora**

Autores como Contreras (2003) lo define como la: Recompensa al empleado por medio de un porcentaje de salario como premio, que equivale al porcentaje en que su desempeño superó el nivel de producción. El plan supone que el trabajador cuenta con una tarifa base garantizada. La diferencia con el plan por destajo radica en que el incentivo se expresa en términos de tiempo y no en términos monetarios.

### **Comisiones**

Las comisiones representan un pago otorgado a un agente por proveer un servicio, especialmente un porcentaje de la cantidad total de la transacción del negocio (William, 1998)

### **Bonos individuales**

En este tipo de plan se le otorga al trabajador un ingreso extra cuando éste realiza un nivel de productividad mayor, es decir, cuando el trabajador demuestra que está dando su mayor esfuerzo para desempeñar la actividad correspondiente se le brinda una remuneración económica aparte de su salario base(Sherman, 2001).

### **Aumentos por Mérito**

Son aquellos incentivos que se les otorgan a los empleados por haber alcanzado los niveles de productividad y desempeño establecidos por la empresa. Este incentivo es dado a los trabajadores por medio de una evaluación de desempeño que los jefes de cada departamento realizan en base a su propio criterio (Chiavenato, 2003).

### **Curvas de Madurez**

Este tipo de incentivo va ligado directamente con aquellos trabajadores de niveles profesionales y/o científicos, ya que estos no buscan una remuneración solamente económica, sino que lo que buscan es ascender dentro de la empresa para progresar

profesionalmente. Esto evita que exista un alto nivel de rotación del personal dentro de la empresa, ya que los trabajadores se sienten motivados a escalar puestos (William, 1988).

### **Incentivos no financieros**

Dentro del programa de incentivos también están los incentivos No Financieros, aquellos tipos de incentivo que utiliza la empresa para reconocer el trabajo y el esfuerzo extra que los trabajadores realizan. Como su nombre lo indica, no otorgan algo monetario, sino que muchas veces son reconocimientos por mérito, placas conmemorativas, diplomas y algunas veces vacaciones con goce de sueldo (Werther, 2000).

También se encuentran incentivos no financieros como el incremento del nivel de responsabilidad, la autonomía y varias mejoras más en la calidad de la vida laboral del empleado.

Estos programas son necesarios en las empresas, ya que logran que la rotación del personal dentro de la misma sea mínima, dando como resultado una empresa con una mejor estabilidad laboral y esto haga que los empleados trabajen en un ambiente laboral más agradable.

Sherman y Chruden mencionan como incentivos no económicos a la seguridad económica, la afiliación de pertenecer a un grupo, la estima como el prestigio y el poder y autorrealización con la oportunidad de adquirir una sensación de competencia ocupacional y logro.

Nunca hay que sobrecargar el trabajo a los empleados, genera agotamiento, estrés, financieramente es ineficaz y baja la productividad.

A los empleados es saludable ofrecer beneficios adicionales generosos y competitivos como seguro médico, planes de salud, seguro dental, bonos de productividad, opciones sobre acciones por parte de los empleados sobre la empresa, descuentos por compra en determinados lugar en temporadas especiales como inicio de clases, navidad, día de la madre, día del padre, día del niño, día de la familia, etc., becas para los hijos de los mejores empleados.

Casi siempre las acciones que permiten incrementar la productividad y estrechar lazos para fomentar las relaciones humanas y amistosas regulares entre los empleados antiguos, nuevos, jefes, compañeros, crean un ambiente familiar donde los empleados fácilmente se identifican en conversaciones amistosas, suelen bromear y hacer planes fuera del trabajo.

Los empleos de importancia y responsabilidad generan mayor satisfacción en los empleados, los empleados conciben su trabajo como algo esencial, por lo tanto es necesario considerar a futuro la posibilidad de ascenso o de aumento de remuneración.

### **Mejorar las prácticas de Recursos Humanos**

Las contrataciones más selectivas, con selección de empleados con perfiles y habilidades adecuadas a los cargos, garantizan que aprendan rápido y que se desempeñen eficientemente.

Otra clave para mejorar las prácticas de recursos humanos es efectuar evaluaciones regulares de desempeño y/o satisfacción con los respectivos especialistas a los empleados, ésta técnica permite conocer lo que les gusta o no a los empleados, es una buena manera de hacer sentir a los empleados que son valorados y que la gerencia está preocupada por su bienestar siempre y cuando sean razonables las demandas.

También el efectuar entrevistas de salida con los empleados que se van, es otra buena opción, ya que permite recopilar información sobre los aspectos críticos que hicieron que saliera de la empresa.

Otra manera de mejorar las buenas prácticas consiste en implementar procesos para revisar y evaluar con regularidad las preocupaciones de los empleados, con el objetivo de lograr que se sientan valorados y que sus sugerencias sean consideradas dentro de las políticas de la empresa para mejorar las relaciones y generar una actitud positiva para el mejoramiento del rendimiento.

## **Organizar la retención del personal**

Una opción eficaz que permite mantener al personal es capacitando a los empleados o directivos problemáticos antes de recurrir a la opción del despido y buscar un reemplazo, el costo de capacitación de un curso es generalmente mucho menor que el tiempo y el dinero incurrido en reemplazar a un empleado de una posición especializada con una remuneración alta.

Generalmente al utilizar una estrategia de alternar roles para los empleados descontentos e improductivos, permiten que al considerar otros cargos y movimientos dentro de la empresa, los empleados se vuelvan más eficientes.

Otra opción eficaz es evitar efectuar reestructuraciones constantes de manera brusca para que no generen malestar, incertidumbre y temor en los empleados, en caso de efectuarlos se debe procurar comunicar de manera efectiva para minimizar el riesgo.

Por última una dura decisión administrativa pero sana, consiste en despedir a los empleados ineficiente, problemáticos e improductivos que transmiten actitudes negativas hacia el trabajo y crear un ambiente inestable es necesario efectuar lo para mantener la armonía y el buen desempeño laboral. (Davis, El comportamiento humano en el trabajo - Comportamiento organizacional, 1988)

## **METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente estudio utilizará un método mixto que estará comprendido por una mezcla de dos tipos de estudio como son el cuantitativo y cualitativo.

Se va a utilizar un tipo de estudio cualitativo ya que se busca encontrar los fenómenos que producen las causas de rotación.

También se utilizará la investigación cuantitativa aplicando métodos que nos permitirán levantar, recopilar, procesar y analizar información relacionada con los costos que se invierten el momento de contratar.

Este trabajo es descriptivo ya que se determinarán y describirán las variables o fenómenos que son las principales causas para la rotación del talento humano en la Empresa y sus costos.

Se realizarán recolección de datos por medio de encuestas a los sesenta y cinco empleados del cargo Técnico Well Testing y a los sesenta y cinco empleados de cargo Operador Well Testing, así como a la gerencia y jefaturas de talento humano con el objetivo principal de determinar las principales causas de la rotación de personal en el área respectiva.

### **Justificación de la metodología seleccionada**

El presente estudio es de tipo cualitativo y cuantitativo, el enfoque es cualitativo por que permitirá el análisis de las causas de la rotación y es de un enfoque cuantitativo, porque por medio de este método se determinará los costos de la rotación del personal.

### **Herramienta de investigación utilizada**

Las herramientas de investigación que se van utilizar en el presente estudio son:

Encuestas al personal operativo del área como son los técnicos de Well Testing, operadores de Well Testing, elaboradas por el investigador asuntos relacionados con la

satisfacción laboral y entrevistas de salida por medio de un cuestionario de salida al personal que se desvincula de la empresa. (Ver Anexo 1 y 2).

### **Descripción de participantes**

Número.

En este estudio participan 65 empleados Técnicos de Well Testiny 65 empleados Operadores de Well Testing de la Empresa Sertecpet S.A. de edades entre 24 y 50 años de edad de sexo masculino que se encuentran laborando en la empresa y personal pasivo que salió por renuncia voluntari.

**Género.**

Sexo masculino, todos son hombres, no existe personal de sexo femenino.

**Nivel socioeconómico.**

El nivel socioeconómico del grupo objeto de estudio de la Empresa son de un nivel socioeconómico medio bajo, son hijos de padres campesinos o de hogares humildes que lograron hacer una carrera universitaria.

Características especiales relacionadas con el estudio (problemas de aprendizaje, etc.).

El talento humano involucrado, objeto del presente estudio no presenta ningún tipo de limitaciones, discapacidades físicas, psicológicas que limiten el estudio.

Tanto técnicos como operadores, objeto de estudio cumplen una jornada laboral de catorce días de trabajo y siete días de descanso, laboran siete días en la mañana y el resto en la noche con una carga de doce horas diarias.

Cabe mencionar que en su gran mayoría son gente de provincias, principalmente de la Provincia de Chimborazo, Tungurahua y Cotopaxi.

Adicionalmente es necesario mencionar que las personas que ocupan el cargo de Técnico de Well Testing tienen que cumplir determinados parámetros, procedimientos y políticas relacionados a las habilidades, competencias, destrezas, conocimientos, experiencia del área, pruebas de manejo ofensivo, entrevistas psicológicas. Ver Anexo 3.

Así también las personas que ocupan el cargo de Operador de Well Testing cumplen con características específicas que se encuentran detalladas en el Anexo 4.



## **FUENTES Y RECOLECCIÓN DE DATOS**

La información recolecta proviene principalmente de las siguientes fuentes y recolección de datos:

### **Fuentes primarias**

#### **Directivos de la Empresa**

Responsables de proporcionar todas las facilidades y de suministrar toda la información del área.

#### **Empleados y Colaboradores**

Proporcionarán la información sobre todos los aspectos tienen relación con cada una de las áreas del talento humano.

### **Fuentes secundarias**

#### **Libros, revistas**

Existe gran variedad de información en artículos especializados, registros, folletos, publicaciones relacionados con el área de talento humano, rotación de personal, administración de recursos humanos, comportamiento organizacional, estudios de psicología industrial, etc.

#### **Manuales de procedimiento de reclutamiento, selección, contratación, de formación y desarrollo, capacitación y plan de carrera**

Contenidos en donde se encuentran descritos al detalle y con exactitud cada uno de los procesos y beneficios del personal operativo.

## ANÁLISIS DE DATOS

### Detalle de análisis

Se aplicó las encuestas y los resultados obtenidos son los siguientes:

El personal técnico operativo en la Línea de Negocios de Well Testing está conformado por Operadores junior, Operadores senior, Técnicos junior y Técnico senior, cuentan con un total de doscientos cincuenta y ocho colaboradores, se encuentra constituida de la siguiente manera:

**Tabla 1. Total Personal Técnico y Operativo Well Testing**

Cargo	Total Personal
Operador junior y operador senior Well Testing	129
Técnico junior y técnico senior Well Testing	129
<b>Total</b>	<b>258</b>

Fuente: Talento Humano Sertecpet S.A.

La Empresa Sertecpet S.A S.A cancela a sus colaboradores todos los beneficios de ley, horas extras, pago de utilidades y beneficios adicionales como seguro médico familiar, seguro de vida por \$ 50.000,00 , hospedaje, alimentación, transporte, uniformes dos veces al año, pago de un bono de resultados del 1.5% sobre la remuneración del trabajador.

También los técnicos y operadores Well Testing cuentan con un plan de formación (Ver Anexo 5) y desarrollo y un plan de capacitación (Ver Anexo 6).

Con el objetivo de efectuar un análisis general sobre el nivel de satisfacción laboral a los colaboradores de la Línea de Negocios de Well Testing de la Empresa, se logró determinar que apenas el 40.5% está satisfecho con su situación actual laboral.

El 59.5% de los colaboradores no está satisfecho con su situación laboral, por lo tanto, está es la principal razón por que constantemente existe la rotación de personal en la

Empresa, los colaboradores encuentran más atractivas y beneficiosas las remuneración que ofrecen las empresas de la competencia.

Sin embargo cuando el porcentaje de rotación es inestable y constante cada determinado período, los costos de rotación se convierten en un gasto y por ende una pérdida económica que afecta la rentabilidad de la Empresa.

### **Causas de la rotación de personal**

Luego de haber analizado los datos obtenidos en las encuestas se concluye que las causas de la rotación de personal son las siguientes:

#### **Remuneración mensual**

Aspecto clave en la rotación de personal, los empleados no se sienten satisfechos ni motivados con el remuneración básica mensual, es baja, lo que compensa en cierta manera es el pago de horas extras, sin embargo, la remuneración mensual sigue siendo baja en comparación con los salarios del sector.

#### **Otras oportunidades de empleo**

El 58,5 % de empleados encuestados respondió que si encuentran mejores oportunidades salariales en otras empresas, renunciarían al actual puesto de trabajo para incorporarse a su nuevo empleo, es algo psicológico cuando el empleado no se siente bien con la remuneración percibida por su labor, empieza a buscar nuevas oportunidades de empleo, que le brinden una mejor retribución económica y donde se sientan más motivados, es así, que a la primera oportunidad no dudan en irse a las empresas de las competencia.

Según los datos de la encuesta, otro grupo minoritario prefiere salir a ponerse su propio negocio, dicen que han adquirido un poco de experiencia que les permitiría incursionar en áreas técnicas que se han especializado.

## **Estrés Laboral**

El 15% de los colaboradores encuestados no están aptos para trabajo bajo presión y en muchos de los casos al pasar el tiempo en el puesto de trabajo empiezan a observar algún tipo de inconformidad y poca tolerancia al trabajo con una considerable disminución en la productividad.

## **Procesos de selección, inducción y capacitación inadecuados**

Algunos encuestado manifiestan que se desmotivan cuando no pueden cumplir con los objetivos propuestos o no pueden desempeñar bien su función en el puesto de trabajo debido a que, si es cierto, existen los procesos de selección, inducción y capacitación claramente socializados, no existe posteriormente una evaluación de desempeño y un monitoreo que permita determinar que los empleados nuevos conozcan sus funciones.

## **Jornada Laboral**

Existe otro malestar que se pudo determinar en la investigación, la insatisfacción en la jornada laboral de trabajo por las doce horas de trabajo diarias que tienen que desempeñar, los operadores y técnicos Well Testing se sienten desmotivados por esta razón ya que va acompañada por la remuneración baja que perciben. El índice de rotación en el personal fijo técnico objeto de estudio es del 12%

No se puede afirmar que exista un índice óptimo de rotación en el mercado laboral, cada empresa debe calcularlo y analizarlo según sus necesidades, por tanto no se puede decir que si es superior o inferior a determinado parámetro existe una alta o baja tasa de rotación porque depende de cada empresa y de su entorno.

**Tabla 2. Costos de Rotación por Cargo**

Cargo	Costo Promedio \$
Operador y Técnico Well Testing	64.638,00
<b>Total \$</b>	<b>64.638,00</b>

Fuente: Talento Humano Sertecpet S.A.

Se realizaron los cálculos de costos por rotación por procesos de reclutamiento y contratación, entrenamiento, inducción y desvinculación.

Para establecer el costo promedio de los procesos anteriormente citados, se solicitó la información al Departamento de Contabilidad de la Empresa Sertecpet S.A., quienes nos proporcionaron los datos detallados en la Tabla 4. Costos de Rotación.

Estos costos promedios corresponden a la sumatoria del total de gastos incurridos en el proceso de reclutamiento y contratación como son gastos de emisión y procesamiento de solicitudes, gastos de mantenimiento, gastos de documentación, artículos de oficina, arrendamiento, publicaciones, evaluaciones, pruebas, legalización contratos más la sumatoria del total de gastos incurridos en el proceso de entrenamiento e inducción como son los gastos de pago de personal de entrenadores y plataformas más la sumatoria del total de gastos incurridos en el proceso de desvinculación como son los pagos de gastos de documentación, sueldos, décimos, vacaciones, entre otros, gastos que se cancelan luego que los colaboradores salen de la empresa.

Los costos calculados corresponden al período de un año y son los costos de rotación que se incurren en los cargos del Técnico Well Testing y Operador de Wellsteting.

En total los costos anuales de rotación de personal en estos cargos alcanzan USD **\$290,731.92** dólares americanos, los mismos que se detallan a continuación:

**Tabla 3. Costos de Rotación.**

<b>Cargo</b>	<b>Costo Promedio MES \$</b>	<b>Costo Promedio ANUAL \$</b>
<b>1. Gastos de Reclutamiento y Selección</b>	<b>9536.66</b>	<b>114439.92</b>
Gastos de emisión y procesamiento de la solicitud de empleado	20	240
Gastos de mantenimiento de la sección de reclutamiento y, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamientos, pagos, etc.(SUELDOS, COSTO EMPRESA, costo oficina, suministros) ANALISTAS,ASISTENTES	7100	85200
Gastos en publicación de avisos de reclutamiento en plataforma Multitrabajos, periódicos, procesos gerenciales y estratégicos, pruebas de selección, evaluación psicológica, evaluación de candidatos, material, pruebas de ingreso preocupacionales, legalización de contratos, servicios médicos.	2416.66	28999.92
<b>2) Costo de registro y documentación</b>	<b>4560.5</b>	<b>54726</b>
<b>2) Costo de registro y documentación</b> Gastos de mantenimiento de la dependencia de registro y documentación del personal (salarios analistas) 2 ANALISTAS	<b>4560.5</b> 2430	<b>54726</b> 29160
Gastos mantenimiento de documentación, archivos registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria, etc. SUELDOS DE 2 ANALISTAS	2130.5	25566
<b>3) Costo de ingreso (Entrenamiento e inducción)</b>	<b>6130.5</b>	<b>73566</b>
Gasto de la dependencia de entrenamiento, encargada de la integración de personal recién ingresado en la Empresa (analista, carnet, plataforma elarning)	2130.5	25566
Costo de tiempo (40 horas) del supervisor o gerente en la inducción equipo de personal para inducciones2 analistas	2000	24000
<b>COSTO EXTRALABORAL</b>	<b>4000</b>	<b>48000</b>
<b>Total \$</b>	<b>\$ 20,227.66</b>	<b>\$ 290,731.92</b>

Fuente: Talento Humano Sertecpet S.A.

El total de los costos de rotación representa un rubro alto para la Empresa.

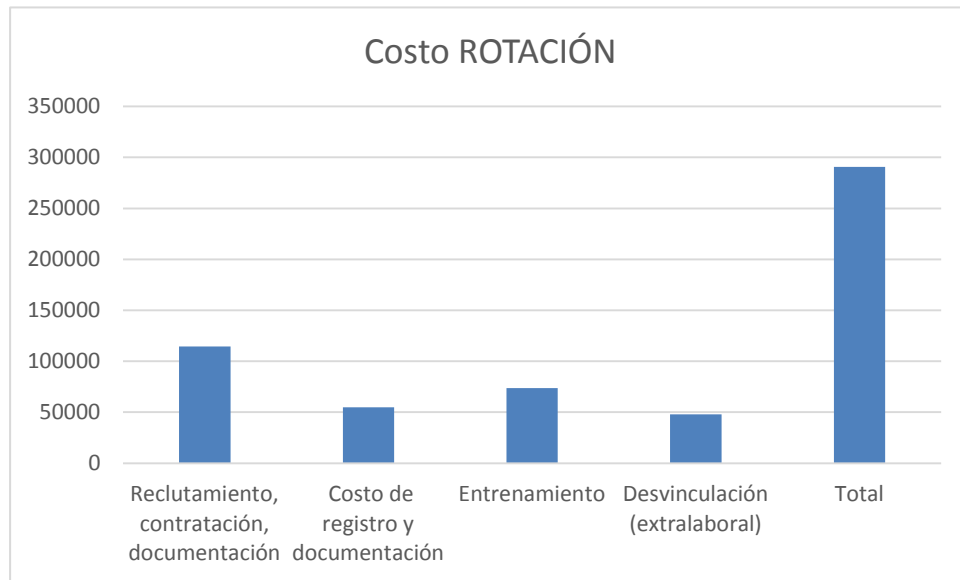
Se analizaron y desglosaron también los costos por procesos de reclutamiento y contratación, entrenamiento, inducción, desvinculación (extralaboral).

**Tabla 4. Costos por procesos**

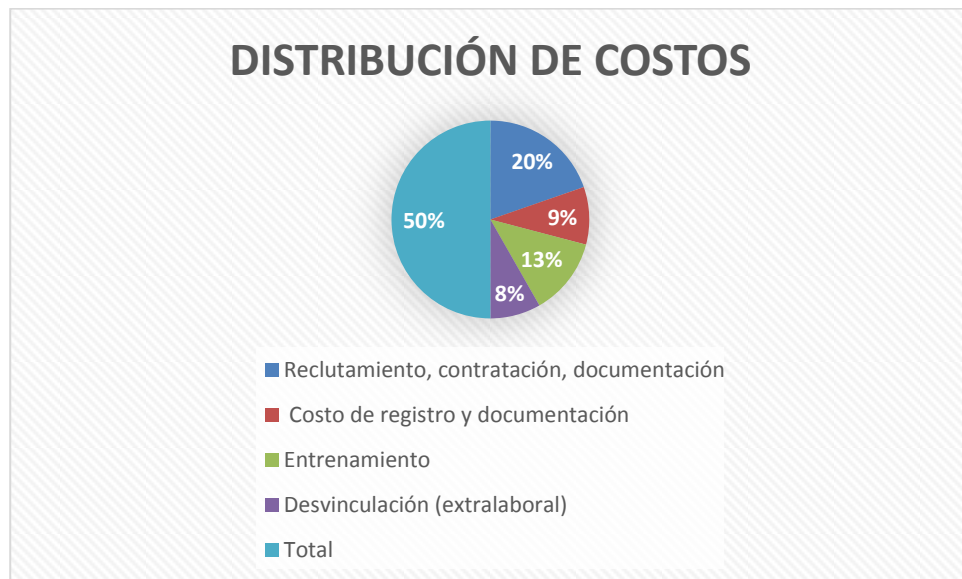
Proceso	Costo \$	%
Reclutamiento, contratación, documentación	114439.92	<b>39.36</b>
Costo de registro y documentación	54726	<b>18.82</b>
Entrenamiento	73566	<b>25.30</b>
Desvinculación (Extra laboral)	48000	<b>16.51</b>
Total	290731.92	<b>100.00</b>

Fuente: Talento Humano Sertecpet S.A.

Los costos más altos se encuentran en el proceso *de Reclutamiento, contratación, documentación* con \$ 114439.92 dólares representan el **39.36%**, en segundo lugar están los costos del proceso de Entrenamiento con \$ 73566,00 dólares representan el **25.30%** y en tercer lugar el proceso de Costo de registro y documentación con \$ 54726 representan el **18.82 %** y el último lugar el proceso de inducción con \$ 48000 que representa el **16.51%**.

**Gráfico 7. Costos de Rotación de Personal**

Fuente: Daniel Moya



Fuente: Daniel Moya



Se calculó doscientas cincuenta y dos horas mensuales de doce horas diarias por veinte y un días al mes, con un total de **1009** horas anuales, se analizó el número de horas que toma realizar el proceso de rotación de personal y el total promedio de horas que se utiliza en los procesos como se muestra a continuación:

**Tabla 5. Número de horas empleadas en la rotación**

Proceso	Tiempo en Horas
Reclutamiento y contratación	583
Entrenamiento	176
Inducción	96
Desvinculación	154
Total Horas	1009

Fuente: Talento Humano Sertecpet S.A.

Como se puede observar tiempo total en horas que corresponden a rotación es de **1009** horas anuales, distribuidas en los procesos de reclutamiento y contratación, entrenamiento, inducción y desvinculación.

**Tabla 6. Gastos anuales de la Empresa Sertecpet S.A.**

<b>Gastos Anuales de la Empresa Sertecpet S.A.</b>	
<b>Detalle</b>	<b>USD \$</b>
Gastos Generales	76.695.300,32
Costos de Rotación	290731.92
Total Gastos	76986032.2

Fuente: Talento Humano Sertecpet S.A.

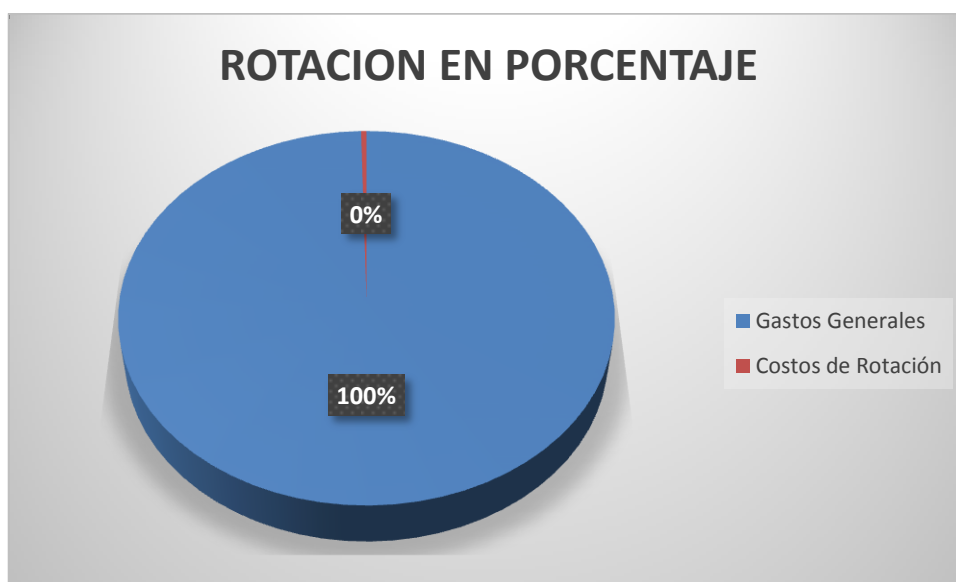
Del total de gastos, los gastos de rotación representan el 0.38% y el 99.62% corresponden a los gastos generales, como se describe en la tabla que se muestra a continuación.

**Tabla 7. Porcentaje de gastos anuales**

<b>Porcentaje de Gastos Anuales</b>	
<b>Detalle</b>	<b>%</b>
Gastos Generales	99.62%
Costos de Rotación	0.38%
Total Gastos	100,00

Fuente: Talento Humano Sertecpet S.A.

A continuación se muestran gráficamente los gastos de rotación y los gastos generales.

**Gráfico 8. Gastos anuales de la Empresa Sertecpet S.A.**

Fuente: Talento Humano Sertecpet S.A.

#### Impacto de la rotación de personal a nivel de objetivos estratégicos

El cumplimiento de los objetivos estratégicos se ven afectados en gran manera ya que no son alcanzados y se ven interrumpidos porque se requieren recursos, esfuerzos extras del área de talento humano para poder controlar y solucionar los problemas ocasionados, desviando el normal desempeño del área.

Además existe un retroceso en el proceso porque no existe continuidad en el trabajo ya que los colaboradores nuevos no se encuentran en su punto óptimo porque requieren de un proceso de aprendizaje, inducción y perfeccionamiento para alcanzar la eficiencia en la productividad.

### **Impacto de la rotación de personal a nivel psicológico**

De acuerdo a las encuestas aplicadas al personal, se determinó que la rotación de personal no solo afecta al cumplimiento de los objetivos sino que también afecta a nivel psicológico a los empleados que se quedan, como a los que se desvinculan laboralmente.

Esto produce un mayor nivel de estrés a nivel de equipo de trabajo, el cual al ver el número de colaboradores disminuido, afecta al cumplimiento de metas.

Existe un nivel de desmotivación en el personal que se queda, si el personal que salió es por una mejor oportunidad laboral en el aspecto económico, crea una inestabilidad emocional. (Miranda, 2005)

La alta rotación de personal tiene un impacto negativo en los mandos medios, al afectar al jefe inmediato o supervisor del equipo de trabajo porque se verá cuestionado su nivel de desempeño, también afecta de gran manera en el clima laboral de la empresa debido a que se genera un ámbito de inestabilidad laboral en todos los colaboradores porque los colaboradores interpretan que las remuneraciones y demás beneficios no son suficientes para retener al personal. (Miranda, 2005)

Se produce un efecto negativo en el aspecto afectivo por la pérdida y vacío que deja un compañero de trabajo, no siempre podrá ser reemplazado y en ciertas ocasiones se producirá una resistencia, lo que afecta el clima laboral y el cumplimiento de metas. (Davis, 2002)

Los colaboradores que han decidido dejar la empresa también enfrentan algunos problemas a pesar que han logrado conseguir un mejor nivel económico, se verán afectados por que tienen que adaptarse a la nueva empresa y al equipo de trabajo así como tendrán nuevos objetivos, metas y procesos que cumplir. (Davis, 2002)

Y una consecuencia negativa que afecta significativamente a la empresa, es que los colaboradores que ya no trabajan y han conseguido una mejor estabilidad económica suelen contratar a sus antiguos compañeros de trabajo, provocando nuevamente una inestabilidad laboral. (Davis, 2002)

## **Conclusión**

Se puede concluir que la razón fundamental para la insatisfacción laboral es la política salarial y de beneficios que la empresa está aplicando actualmente, éstas políticas no son flexibles ni adecuadas, la remuneraciones percibidas por el personal técnico son relativamente bajas en relación al tipo de labor que desempeñan, la jornada laboral y clima organizacional.

Se considera que el perfil de Técnicos es muy alto para las labores Operativas, se recomienda reducir el perfil.

## **Importancia del estudio**

Los resultados obtenidos en la investigación son importantes para toda la empresa, principalmente al área de talento humano de la empresa Sertecpet.

Esta investigación comprobó la importancia que representa que la empresa conozca que son los costos de rotación, la forma de calcularlos y cuanto representan o afectan económicamente.

La presente investigación aplicó una metodología para definir los costos de rotación de personal por proceso.

Con la experiencia obtenida en el presente análisis, toda el área de talento humano se benefició, al conocer con exactitud las causas principales de la alta rotación de personal.

Al conocer con exactitud las causas de la alta rotación de personal, las áreas involucradas tienen la obligación de contribuir el mejoramiento para motivar y retener a los colaboradores.

El hecho de que exista este estudio, crea un precedente para que a futuro la empresa realice en forma permanente cada cierto tiempo un análisis similar.

### **Resumen del sesgos del autor**

El mayor sesgo que interfiere en el presente estudio es que es el mismo investigador, el que diseñó, levantó, procesó y analizó la encuesta.

Además el mismo investigador labora en la empresa, lo que podría afectar en la objetividad de la misma y los datos obtenidos pueden ser estar afectados por sus expectativas previas al estudio.

## CONCLUSIONES

### Respuesta a las preguntas de investigación

Los resultados del presente estudio, responden a preguntas de investigación de manera efectiva en relación a los costos de la rotación del personal de la Empresa Sertecpet S.A.

Las preguntas fueron:

¿Cuánto influyen los costos de rotación de personal en los gastos operativos de la Empresa Sertecpet S.A.?

¿Cuáles son las causas de la rotación de personal en la Empresa?

Los resultados obtenidos para la primera pregunta sugirieron que los costos de rotación de personal no influye en forma significativa en los gastos operativos de la empresa, representan apenas el 4.13% de los costos totales, normal para este tipo de actividad.

Con los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas, se conocieron con exactitud las principales causas que provocan la rotación de personal, son las remuneraciones percibidas por el personal técnico, éstas remuneraciones son relativamente bajas en relación al tipo de labor que desempeñan, a la jornada laboral y al clima organizacional que existe en la empresa. Empresas como Weatherford, San Antonio, Halliburton, ofrecen mejores condiciones en la remuneración y beneficios laborales, mejora en la jornada de trabajo, mejores planes de selección, inducción y capacitación, mejoras en alimentación, transporte, mejores ubicaciones de los proyectos, mejor clima laboral y condiciones en el hospedaje.

La competencia de la Empresa Sertecpet S.A son las empresas Weatherford, San Antonio y Halliburton.

Estas empresas pagan al personal técnico operativo remuneraciones que exceden del 50% hasta el 150% superior a las remuneraciones que paga Sertecpet S.A S.A. a sus colaboradores. Además por información proporcionada por el Gerente de Talento Humano, se determinó que las remuneraciones que perciben los operadores y técnicos son las siguientes:

**Tabla 8. Remuneración del Personal Técnico y Operador Well Testing**

Cargo		Remuneración \$	Horas Extras	Remuneración Competencia \$
Operador Testing	JuniorWell	600,00	Pago horas extras	900,00
Operador Testing	SeniorWell	800,00	Pago horas extras	1.200,00
Técnico Testing	Junior Well	700,00	Pago horas extras	1.050,00
Técnico Testing	SeniorWell	1000,00	Pago horas extras	1.500,00
Total \$		3.100,00		4.650,00

Fuente: Talento Humano Sertecpet S.A.

Como se puede observar en la tabla, las remuneraciones que cancelan la competencia a sus colaboradores son más rentables, representan el 50% en relación a las remuneraciones percibidas por el personal técnico operativo en la Línea de Negocios de Well Testing de la Empresa Sertecpet S.A

La tasa de rotación de personal es alta, resultado que confirma la tercera pregunta debida que ésta tasa es constante y afecta el normal desenvolvimiento de los procesos de reclutamiento, contratación y entrenamiento, procesos que se repiten una y otra vez cada momento que el personal técnico operativo abandona o renuncia su puesto de trabajo, se invierte mucho tiempo.

### **Limitaciones del estudio**

La limitación del presente estudio es que es de tipo particular, le sirve única y exclusivamente a la empresa Sertecpet S.A., se limita solo al personal técnico y operador del área, a los doscientos cincuenta y ocho colaboradores de edades comprendidas entre los 24 y 50 años.

Otra limitación es no haber podido analizar detenidamente y determinar el impacto psicológico de las causas de la rotación de personal en el grupo de colaboradores, gerentes en incluso la familia.

Tal vez en próximas investigaciones se pueda abordar estos conceptos de forma psicológica y combinarlos para obtener mejores resultados.

### **Recomendaciones para futuros estudios**

En los próximos estudios se recomienda determinar la relación que tienen los determinantes de las conductas laborales contra productivas, como resultado de la insatisfacción laboral.

Se podría diseñar un modelo propio de gratificaciones y beneficios particulares y especiales para los colaboradores de ésta área con la participación de los supervisores, jefes de área y una muestra significativa del personal técnico y operador, las gratificaciones no solo deben ser de tipo económico, podrían ser beneficios por motivación en reconocimiento al desempeño.(salario emocional)

### **Resumen general**

El presente estudio fue aplicado a un grupo de colaboradores de la Empresa Sertecpet S.A., los colaboradores son técnicos y operadores Well Testing.

Se abordó el tema de forma teórica con conceptos fundamentales del área de talento humano, para posteriormente utilizar métodos cuantitativos para obtener los resultados.

El estudio fue dirigido para conocer con exactitud, cuáles son las principales causas de la rotación de personal y cuánto influye la rotación de personal en la rentabilidad de la empresa.

Los resultados obtenidos en la presente investigación demuestran que una de las causas principales por la que existe una alta tasa de rotación de personal en la empresa se debe básicamente por la insatisfacción laboral que tiene el personal técnico y operador



Well Testing por su remuneración mensual, la remuneración es relativamente baja en comparación al sector y al tipo de labor que desempeñan. El personal técnico y operador Well Testing encuentran otras oportunidades de empleo donde les ofrecen un mejor sueldo y otros beneficios adicionales que la empresa no brinda a sus colaboradores.

También se obtuvo como resultado que otra causa para la rotación de personal es la jornada laboral, es una jornada muy extensa de doce horas, el pago no compensa las cuatro horas adicionales que se labora.

Los resultados también demuestran que los operadores y técnicos Wellstesting después de haber sido instruidos en los procesos de inducción y capacitación no habían sido evaluados ni monitoreados para comprobar que efectivamente están totalmente capacitados para su cargo.

Los resultados obtenidos mostraron que los costos de rotación representan un porcentaje bajo comparados con los gastos totales de la empresa por lo tanto no afectan a la rentabilidad de la empresa.

Con todos estos factores se concluye que es importante conocer las causas principales que afectan la rotación de personal y sus costos para que las gerencias y jefaturas establezcan las medidas preventivas y no las correctivas para solucionar los inconvenientes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, G. (1986). *Administración del Recurso Humano*. México: Trillas.
- Arias, V. (2006). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Arnao, E. (2012). Talento Humano " El Mejor Activo".
- Babson, S. M. (1978). *Rotación, depreciación, obsolescencia del recurso humano y políticas de incentivos para el personal*. México: Limusa S.A.
- Barreto, A. (2013). Estudios y Perspectivas en Turismo. *Scielo*, nro 6.
- Bass, M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership*.
- Butteriss, M. (2000). *Reiventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. Edipe.
- Casao, W. (1993). *Productividad de Recursos Humanos*. Colombia: Legis.
- Chiavenato. (2000). *Administración de Recursos Humano*. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de los Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Administración de los Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiaventato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw Hill.
- Clearance Lochhead & Alex Stephens . (2004). *Employee Retention Labou, Turnover and Knowledge Transfer:.* Ottawa: Canadian Labour and Business Centre .
- Davis Wether, K. D. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México.
- Davis, K. (1988). *El comportamiento humano en el trabajo - Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Davis, K. (2002). México: Mac Graw Hill.
- Friego, E. (2010). Recuperado el 5 de mayo de 2014, de <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>
- Friego, E. (2010). <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>. Recuperado el 4 de mayo de 2014, de <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>
- Friego, E. (2010). <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>. Recuperado el 5 de mayo de 2014
- Friego, E. (s.f.). <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>. Recuperado el 4 de Mayo de 2014, de <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>
- González, R. (1994). *Características de la gestión estratégica de recursos humanos en las empresas españolas en función de su grado de esfuerzo y formación*. España: Cidec.

- Grupo SI Educación. (2010). Creatividad, educación e innovación: Emprender la tarea de ser autor y no solo actor de sus propios proyectos. *Revista de Investigación en Educación*, 1-7.
- Gutierrez, P. L. (2002). *Comparación de los Sistemas de cálculo de rotación de personal en empresas industriales de la ciudad de Chihuahua*. Chihuahua: Universidad Autónoma de Chihuahua.
- Hernández, A. (2011). Recuperado el 5 de mayo de 2014, de <http://es.slideshare.net/hedoer/rotacion-de-personal-10474263>
- Keith Davis, J. W. (1988).
- Keith, D. J. (1988). *El Comportamiento Humano en el trabajo - Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Lledo, P. (2011). Gestión de talento humano.
- LLedo, P. (2011). Gestión de talento humano.
- López, J. (2011). Propuesta para reducir el índice de personal. *Revista Vinculando*.
- Miranda, A. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires.
- Newstrong, D. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mac Graw Hill.
- Padrón, L. G. (2012). Rotación de Personal, barrera para una planeación estratégica efectiva. *Revista de divulgación científica Ciencia Cierta*.
- Pedrero, F. (2006). *El Universal*.
- Ponce, A. R. (1994). *Administración del Personal - Relaciones Humanas*. México: Limusa S.A.
- Ponce, R. (1976). *Administración de personal primera parte*. México: Limusa.
- Posso, M. A. (2011). *Proyecto, tesis y marco lógico*. Quito: Noción Imprenta.
- Posso, M. A. (2011). *Proyectos, tesis y marco lógico*. Quito: Noción Imprenta.
- Puchol. (1994).
- Reyes, A. (2001). *Administración de Personal*. México: Limosa.
- Reyes, A. P. (2006).
- Reyes, A. P. (2006).
- Scarpello, V. G. (1988).
- Sertecpet. (2014). *Manual de Funciones*. Quito.
- Stoner, J. A. (1985). *Administración*. México: Prentice- Hall Inc.
- Stoner, J. A. (1998).
- V. R. (2006). *Investigación Administrativa*. Bogotá, Distrito Especial: Universidad del Rosario, Facultad de Administración.
- Vásquez, A. (2008). Estudio de la gestión de recursos humanos por competencias.
- Vásquez, A. (2008). *Gestión del Talento Humano*.

Wherther, W. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.

Y., M. A. (2011). *Proyectos, tesis y marco lógico*. Quito: Noción Imprenta.

## ANEXOS

### Anexo N° 1: Para medir el Nivel de Satisfacción Laboral

#### OBJETIVO

Medir el nivel de satisfacción laboral de los empleados de los Técnicos y Operadores Well Testing con el objeto de conocer las principales causas que provocan la rotación del personal y generan la rotación del talento humano en la empresa.

Datos de Identificación

Edad: 18 - 26 ( ) 27 - 34 ( ) 35 - 42 ( ) 43 - 50 ( )

Estado civil: Soltero ( ) Casado ( ) Divorciado ( ) Viudo ( ) Unión libre ( )

Instrucción: Primaria ( ) Secundaria ( ) Bachillerato ( ) Técnico ( ) Tecnología ( )  
Ingeniería ( )

Tiempo que trabaja en la empresa: \_\_\_\_\_

#### Instrucciones

Cada pregunta tiene cinco opciones de respuesta en una escala creciente, por favor seleccione la que sea de su elección y márkela con una X.

Totalmente de acuerdo = 5

Parcialmente de acuerdo = 4

Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3

Parcialmente en desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

**PARTE UNO: SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**

---

1. Considera que las pruebas son necesarias para ingresar a la empresa.

Si  No

2. Considera que las entrevistas son necesarias para ingresar a la empresa.

Si  No

3. Los términos de contratación estipulados en el contrato laboral responden a sus expectativas

1  2  3  4  5

4. La remuneración otorgada por la empresa es proporcional al trabajo realizado.

1  2  3  4  5

5. Los beneficios que paga la empresa son los estipulados en la ley.

1  2  3  4  5

6. El proceso de inducción que llevo a cabo la empresa, cumplió con sus expectativas para adaptarse al cargo.

1  2  3  4  5

7. Los cursos de actualización que se ofrecen responden a las necesidades del cargo.

1  2  3  4  5

8. Considera que la especialización del cargo es necesaria para lograr los objetivos empresariales.

1  2  3  4  5

**PARTE DOS: DESEMPEÑO**

---

9. El desempeño de los empleados es evaluado frecuentemente.

1       2       3       4       5

10. En la empresa existen oportunidades de crecimiento, carrera y desarrollo profesional.

1       2       3       4       5

11. La empresa regularmente realiza acciones de motivación al empleado

1       2       3       4       5

12. El reconocimiento que le ha otorgado por el desempeño de sus funciones por parte de la empresa ha sido el esperado.

1       2       3       4       5

13. En la empresa existen altas oportunidades de promoción en comparación con las de otras empresas.

1       2       3       4       5

14. Las actividades que desarrolla la empresa necesitan del trabajo en equipo de sus colaboradores

1       2       3       4       5

15. La empresa utiliza sistemas de reconocimiento que premian el esfuerzo individual y en equipo de sus colaboradores.

1       2       3       4       5

16. Los sistemas de reconocimiento que otorga la empresa son frecuentes en comparación con los proporcionados en otras empresas

1       2       3       4       5

17. Las recompensas que ofrece la empresa son equivalentes a las que proporciona la competencia.

1       2       3       4       5

**PARTE TRES: MOVIMIENTO DE PERSONAL**

---

18. Cuando ha faltado al trabajo, ha sido por motivos personales.

1       2       3       4       5

19. Ha notado que su rendimiento no sea el esperado por la empresa.

1       2       3       4       5

20. Alguna vez ha buscado otro empleo.

1       2       3       4       5

21. La empresa le ha manifestado inconformidad sobre su rendimiento.

1       2       3       4       5

22. La empresa le ha manifestado darlo de baja.

1       2       3       4       5

23. Alguna vez ha abandonado su trabajo y posteriormente reingresó a la empresa.

1       2       3       4       5

24. En la empresa donde labora, se observa mucha rotación por riesgos de trabajo.

1       2       3       4       5

25. Existe mucha rotación por retiro voluntario; edad avanzada, mejores oportunidades.

1       2       3       4       5

26. Considera que la empresa le otorga lo necesario para sentirse satisfecho.

1       2       3       4       5

27. Cree que en otra empresa pueda sentirse más satisfecho que en la que actualmente labora.

1       2       3       4       5

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



## Anexo N° 2: Cuestionario para la Entrevista de Salida

### Datos de Identificación

Edad: 18 - 26 ( ) 27 - 34 ( ) 35 - 42 ( ) 43 - 50 ( )

Estado civil: Soltero ( ) Casado ( ) Divorciado ( ) Viudo ( ) Unión libre ( )

Instrucción: Primaria ( ) Secundaria ( ) Bachillerato ( ) Técnico ( ) Tecnología ( )  
Ingeniería ( )

Tiempo que trabaja en la empresa: \_\_\_\_\_

### Instrucciones

**Por favor seleccione la respuesta que sea de su elección y márquela con una X**

1. Al iniciar sus labores en la Empresa, ¿Se le explicaron detenidamente los deberes, responsabilidades y funciones de su cargo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No estoy seguro \_\_\_\_\_ No recuerdo \_\_\_\_\_

2. ¿Cuáles de las causas que se citan a continuación contribuyeron a su decisión de no seguir laborando en la Empresa?

Remuneración \_\_\_\_\_

Tipo de trabajo \_\_\_\_\_

Mejor oportunidad en otra empresa \_\_\_\_\_

Para dedicarme a mí propio negocio \_\_\_\_\_

Para terminar mis estudios \_\_\_\_\_

No existe capacitación en la Empresa \_\_\_\_\_

No existen oportunidades de crecimiento profesional \_\_\_\_\_

El horario de trabajo \_\_\_\_\_

Presión en el trabajo \_\_\_\_\_

Condiciones de trabajo \_\_\_\_\_

Falta de motivación e incentivos \_\_\_\_\_

No se cumple con todos los beneficios de ley \_\_\_\_\_

Por motivo de viaje \_\_\_\_\_

Entrenamiento inadecuado \_\_\_\_\_

Supervisión \_\_\_\_\_

Circunstancia familiares \_\_\_\_\_

Condición física, Enfermedad \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

3. ¿Si usted ha aceptado otro cargo en otra empresa. ¿Desempeñará el mismo tipo de trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Si es diferente, por favor, especifique \_\_\_\_\_

4. ¿Actualmente está trabajando, su nuevo cargo en su nueva empresa que le ofrece a Usted?

Si

No

_____	_____	Un futuro mejor
_____	_____	Mejor remuneración y beneficios
_____	_____	Mejor horario
_____	_____	Trabajo más interesante
_____	_____	Trabajo menos arduo
_____	_____	Trabajo menos estresante
_____	_____	Capacitación
_____	_____	Inducción
_____	_____	Ascenso
_____	_____	Crecimiento profesional
_____	_____	Motivación
_____	_____	Otros beneficios, especifique: _____

5. ¿Qué es lo que más le agradaba de su cargo cuando se encontraba laborando en la empresa y lo que menos le agradaba?

6. ¿Mientras laboró en la empresa cree que sus esfuerzos efectuaron una contribución importante?
- a) A la Empresa
1. Casi siempre \_\_\_\_\_ 2. A veces \_\_\_\_\_ 3. Raras veces \_\_\_\_\_
1. Nunca \_\_\_\_\_ 5. No sabría indicar \_\_\_\_\_
- b) A su área de trabajo
1. Casi siempre \_\_\_\_\_ 2. A veces \_\_\_\_\_ 3. Raras veces \_\_\_\_\_
4. Nunca \_\_\_\_\_ 5. No sabría indicar \_\_\_\_\_
7. ¿Le mantuvieron informado sobre los cambios, políticas, procedimiento y prácticas?
- a) A la Empresa
1. Si \_\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_ 3. No sabría decir \_\_\_\_\_
- b) A su área de trabajo
1. Si \_\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_ 3. No sabría decir \_\_\_\_\_
8. Considera que la labor que Ud. desempeñaba era:
1. Demasiado para una sola persona \_\_\_\_\_
2. Ocasionalmente pesado, pero más o menos llevadero la mayor parte del tiempo \_\_\_\_\_
3. Correcto. Ni mucho ni poco trabajo \_\_\_\_\_
4. Insuficiente. No se le dedicaba todo el tiempo \_\_\_\_\_
5. Aburrido \_\_\_\_\_

9. ¿ Cómo calificaría Usted a la Empresa en cada uno de los siguientes puntos:

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Sin opinión
a. Un trato igual y equitativo por parte de la gerencia						
b. La Empresa reconoce la labor realizada en el cargo						
c. Desarrollo, cooperación y trabajo en equipo						
d. Resolución de quejas y problemas						
e. Desarrollo de los empleados por parte del proceso de entrenamiento						
f. Comunicación efectiva por parte de la Compañía hacia los empleados						
g. Comunicación efectiva dentro de la Empresa						
h. Entrenamiento dentro de la Empresa						
i. Remuneración acorde a la labor desempeñada						
j. Beneficios adicionales a los empleados						
k. Planes de carrera para los empleados						
l. Oportunidades de crecimiento dentro la Empresa						
m. Receptividad por parte dela gerencia a los conflictos						
n. Otro. Especifique						

Gracias por su colaboración

### Anexo N° 3: Perfil del Cargo técnico de Well Testing

Técnico de Well Testing					
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>					
Cargo:	Técnico de Well Testing			Código:	CATC18
Grupo Ocupacional:			Área:	Well Testing	
Gerencia:	Operaciones		Supervisa a:	Operadores(2), Ing. Training	
Cargo supervisor:	Supervisor de Well Testing				
<b>INTERRELACIÓN CON:</b>					
Clientes Internos:	Todas las áreas		Clientes Externos:	Operadoras Privadas & Estatales	
<b>MISIÓN</b>					
Garantizar que se cumplan las operaciones de evaluación respaldándose en normas y reglamentos de la empresa y Seguridad Industrial.					
<b>ORGANIGRAMA</b>					
<pre> graph TD     A[Supervisor de Well Testing] --- B[Técnico de Well Testing]     B --- C[Operadores(2), Ing. Training]           </pre>					
<b>EDUCACIÓN:</b>					
Nivel de educación formal		Título requerido			
Graduado de carreras universitarias		Ingeniería Mecánica, Petróleos o carreras Afines.			
<b>CAPACITACIÓN:</b>					
Temática		Número de horas			
Programa Jet Claw		40			
Curso de Reservorios		60			
Curso de Completaciones de Fondo		16			
Curso de Facilidades Petroleras		60			
Manejo de Crudos Pesados		60			
<b>EXPERIENCIA:</b>					
Tiempo de experiencia		Tipo			
De 0 mes hasta 1 año		Directa			
<b>ACTIVIDADES DEL CARGO:</b>					
ACTIVIDADES DEL CARGO:	Frecuencia	Consecuencia de Errores	Complejidad	Total	
1. Realizar la evaluación de pozo.	Todos los días	Consecuencias graves: Pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales.	Complejidad Baja: La actividad demanda un nivel bajo de esfuerzo, conocimientos y habilidades.	13	
2. Coordinar con el cliente las operaciones e instalación de Jet Claw y MTU	Todos los días	Consecuencias graves: Pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales.	Complejidad Moderada: La actividad demanda un nivel medio de esfuerzo, conocimientos y habilidades.	17	
3. Instalar, desinstalar y dar mantenimiento a las bombas Jet Claw de acuerdo a los parámetros establecidos.	Todos los días	Consecuencias considerables: Repercuten negativamente en los resultados de trabajos de otros.	Complejidad Moderada: La actividad demanda un nivel medio de esfuerzo, conocimientos y habilidades.	14	
4. Tomar los datos de las operaciones de Jet Claw y MTU de forma física, para conocer el estado de los pozos.	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización.	Complejidad Moderada: La actividad demanda un nivel medio de esfuerzo, conocimientos y habilidades.	20	
5. Reportar los datos obtenidos de Jet Claw y MTU al Supervisor de Well Testing y al Cliente, para controlar los parámetros de producción.	Todos los días	Consecuencias graves: Pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales.	Complejidad Moderada: La actividad demanda un nivel medio de esfuerzo, conocimientos y habilidades.	17	

## Anexo N° 4: Perfil Operador de Well Testing

Técnico de Well Testing					
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>					
Cargo:	Técnico de Well Testing			Código:	CATC18
Grupo Ocupacional:					
Gerencia:	Operaciones	Área:	Well Testing		
Cargo supervisor:	Supervisor de Well Testing	Supervisa a:	Operadores(2), Ing. Training		
<b>INTERRELACIÓN CON:</b>					
Cientes Internos:	Todas las áreas		Cientes Externos:	Operadoras Privadas & Estatales	
<b>MISIÓN</b>					
Garantizar que se cumplan las operaciones de evaluación respaldándose en normas y reglamentos de la empresa y Seguridad Industrial.					
<b>ORGANIGRAMA</b>					
<pre> graph TD     A[Supervisor de Well Testing] --&gt; B[Técnico de Well Testing]     B --&gt; C[Operadores(2), Ing. Training]           </pre>					
<b>EDUCACIÓN:</b>					
Nivel de educación formal		Título requerido			
Graduado de carreras universitarias		Ingeniería Mecánica, Petróleos o carreras Afines.			
<b>CAPACITACIÓN:</b>					
Temática		Número de horas			
Programa Jet Claw		40			
Curso de Reservorios		60			
Curso de Completaciones de Fondo		15			
Curso de Facilidades Petroleras		60			
Manejo de Crudos Pesados		60			
<b>EXPERIENCIA:</b>					
Tiempo de experiencia		Tipo			
De 0 mes hasta 1 año		Directa			
<b>ACTIVIDADES DEL CARGO:</b>					
ACTIVIDADES DEL CARGO:	Frecuencia	Consecuencia de Errores	Complejidad	Total	
1. Realizar la evaluación de pozo.	Todos los días	Consecuencias graves: Pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales.	Complejidad Baja: La actividad demanda un nivel bajo de esfuerzo, conocimientos y habilidades.	13	
2. Coordinar con el cliente las operaciones e instalación de Jet Claw y MTU	Todos los días	Consecuencias graves: Pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales.	Complejidad Moderada: La actividad demanda un nivel medio de esfuerzo, conocimientos y habilidades.	17	
3. Instalar, desinstalar y dar mantenimiento a las bombas Jet Claw de acuerdo a los parámetros establecidos.	Todos los días	Consecuencias considerables: Repercuten negativamente en los resultados de trabajos de otros	Complejidad Moderada: La actividad demanda un nivel medio de esfuerzo, conocimientos y habilidades.	14	
4. Tomar los datos de las operaciones de Jet Claw y MTU de forma física, para conocer el estado de los pozos.	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización	Complejidad Moderada: La actividad demanda un nivel medio de esfuerzo, conocimientos y habilidades.	20	
5. Reportar los datos obtenidos de Jet Claw y MTU al Supervisor de Well Testing y al Cliente, para controlar los parámetros de producción.	Todos los días	Consecuencias graves: Pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales.	Complejidad Moderada: La actividad demanda un nivel medio de esfuerzo, conocimientos y habilidades.	17	

## Anexo N° 5: Plan de Formación y desarrollo del Personal

### CONTENIDO:

#### 0. HOJA DE MODIFICACIONES

##### 1. OBJETO

##### 2. ALCANCE

##### 3. REFERENCIAS

##### 4. ALCANCE

##### 5. PROCEDIMIENTO

##### 6. EVENTOS A TRAVÉS DE E-LEARNING

##### 7. ANEXOS

<b>Elaborado por:</b>  <b>Evelyn Lascano</b>  <b>Analista de Talento Humano</b>	<b>Revisado por:</b>  <b>OSWALDO PEÑA</b>  <b>Gerente de Talento Humano</b>	<b>Aprobado por:</b>  <b>BERNARDO TRAVERSARI</b>  <b>Gerente General</b>
<b>Fecha: 12/08/2014</b>	<b>Fecha: 12/08/2014</b>	<b>Fecha: 12/08/2014</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

#### 0. HOJA DE MODIFICACIONES

<b>No REVISIÓN</b>	<b>TIPO DE MODIFICACIÓN</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>	<b>FECHA</b>
00	Cambio del código del Procedimiento	S Campana	W Santillán	2007-01-10
01	Cambio del Procedimiento y Actualización del Nombre	S Campaña	W Santillán	2007-04-20
02	Cambio del Procedimiento	O. Peña	B. Traversari	2012-09-11

03	Actualización Procedimiento	O. Peña	B. Traversari	

### 1. OBJETO

Generar una herramienta para el desarrollo técnico, profesional y personal de los colaboradores de SERTECPET S.A. mediante la implementación y desarrollo de programas de formación y desarrollo, que mejoren la efectividad y calidad de los servicios y productividad de la organización en el Ecuador y donde SERTECPET S.A. tenga presencia.

### 2. ALCANCE

Las disposiciones contenidas en este procedimiento son de aplicación obligatoria para todos los procesos de Formación y Desarrollo que se generen en las áreas de SERTECPET S.A. y las que se creen por necesidades del negocio.

### 3. REFERENCIAS

El Procedimiento de Formación y Desarrollo estará basado en los siguientes sustentos:

- 3.1. Manual de Funciones
- 3.2. Nivel de Empleabilidad
- 3.3. Plan Carrera
- 3.4. Evaluación de Desempeño
- 3.5. Norma ISO 9001
- 3.6. Norma ISO 14001
- 3.7. Norma ISO 26000
- 3.8. Norma OSHAS 18001
- 3.9. ANSI/ISO Specification QI – API
- 3.10. Norma TS 290001

### 4. DEFINICIONES

- a. **Formación y desarrollo:** Es el proceso sistemático y permanente orientado al desarrollo integral del talento humano a través de la adquisición o actualización de conocimientos, al desarrollo de técnicas y habilidades y al cambio de actitudes y comportamientos, tendiente a mejorar los niveles de eficacia de los colaboradores, en el desempeño de sus funciones, que se realizará de conformidad con el Plan Anual de Capacitación.
- b. **Instructor:** Es el colaborador que por su formación y experiencia se encuentra capacitado para replicar su conocimiento, a fin de actualizar y reforzar los



conocimientos de los trabajadores de SERTECPET S.A. en el desempeño de sus actividades propias;

- c. **Estudiante y/o participantes:** Son todos los colaboradores de SERTECPET S.A. que participen en un curso virtual, semi-presencial o presencial; Podrán participar en los eventos de formación y desarrollo, todos aquellos colaboradores que mantengan una relación laboral indefinida con SERTECPET S.A., de acuerdo a las necesidades de la organización y siempre que cumplan los requisitos exigidos para cada evento.
- d. **Capacitación Virtual:** Es toda actividad de enseñanza y/o aprendizaje planificada y desarrollada para los colaboradores de SERTECPET S.A. que se ejecuta a través del uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's), campus virtual de SERTECPET S.A.
- e. **Campus Virtual de Capacitación:** Es una plataforma de aprendizaje virtual LMS alojada en el servidor de SERTECPET S.A., a la cual se tiene acceso desde cualquier computadora con conexión a Internet
- f. **Curso Virtual:** Los cursos virtuales o cursos en línea se imparten a través del Campus Virtual de SERTECPET S.A., e involucra al alumno en el proceso de enseñanza con el uso de las herramientas multimedia, permite que el mismo lidere su propio proceso de enseñanza aprendizaje, ubicando sus espacios y tiempos para la interacción con los otros miembros de su comunidad virtual, especialmente con el tutor, quien será su principal apoyo y guía para alcanzar la meta y aprendizaje significativo;
- g. **Tutor:** Es el facilitador o los facilitadores de un curso virtual, en función de los temas a tratar, su papel es el de un maestro virtual.
- h. **Administrador Funcional:** Es la persona de la Gerencia de Talento Humano, encargada de coordinar el curso virtual, su agenda, contenidos, participantes, etc.
- i. **Administrador Técnico:** es el personal técnico de TICs que dará soporte sobre la operatividad de la plataforma de enseñanza virtual.
- j. **Autor:** Es la persona o el equipo de expertos internos o externos a SERTECPET S.A., encargados de levantar, planificar, diseñar y programar los contenidos de los cursos virtuales
- k. **Programas de Formación:** Son aquellos eventos cuyo objetivo es la reducción de brechas o actualización de conocimientos, que serán ejecutados por la Gerencia de Talento Humano rigiéndose al Plan Anual de Capacitación aprobado, por intermedio de proveedores calificados o instructores internos.
- l. **Programas de Desarrollo:** Son aquellos eventos cuyo objetivo es el perfeccionamiento del ocupante del puesto que requiera este nivel de desarrollo de conocimientos, a través de estudios especializados, auspiciados por la organización, incluyendo especializaciones y maestrías.
- m. **Detección de Necesidad de Capacitación (DNC):** Es la actividad mediante la cual se define los requerimientos de capacitación que necesita el ocupante del puesto de trabajo en base a las brechas de su perfil y competencias.
- n. **Plan anual de Capacitación (PAC).-** Es la programación de eventos de desarrollo y formación a ejecutarse en el año fiscal y que se encuentran debidamente presupuestados, tiene como objetivo apalancar la consecución de los objetivos organizacionales y planes de negocio, así como la reducción de brechas de competencias identificadas en los procesos de evaluación de desempeño.

## 5. PROCEDIMIENTO

En el mes de septiembre de cada año se elaborará el DNC en base a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño se realizará (competencias, resultados y técnica) y se validará con cada jefe de área los cursos a ser ejecutados para posterior aprobación del Gerente de área (EC.GI.TH.MA.09).

La Coordinación de desarrollo de Talento Humano procederá a generar el presupuesto del DNC levantado elaborando el borrador del PAC para ser puesto en conocimiento de la Gerencia General y los Socios para su aprobación conjuntamente con el presupuesto anual de toda la empresa, en caso del que el presupuesto asignado sea inferior al PAC levantado se distribuirá en forma proporcional por parte del departamento de Talento Humano.

En la elaboración del Plan Anual de Capacitación participarán las áreas técnicas, administrativas y operativas de cada una de las Gerencias.

La Gerencia de Talento Humano fijarán anualmente los montos referenciales para los diferentes programas estandarizados de formación y desarrollo.

La Gerencia de Talento Humano, a través de Desarrollo de Talento Humano establecerá los programas de capacitación transversal siendo su responsabilidad exclusiva, a través de la coordinación de Desarrollo de Talento Humano, el proporcionar proveedores calificados para contratación y ejecución de dichos programas.

En el mes de diciembre la Gerencia de Talento Humano elaborará y presentará la programación de eventos a realizarse durante el siguiente año a todas las áreas a fin de que sea aprobado y comenzar la búsqueda de proveedores externos así como formar a los instructores internos.

La Gerencia de Talento humano remitirá los posibles proveedores a la Gerencia de Abastecimiento Y Logística para que proceda a la respectiva negociación.

Eventos No Planificados.- Todo evento no planificado de capacitación y por ende no se encuentre en el presupuesto aprobado será entregado a la Gerencia General para aprobación, sin que afecte al presupuesto aprobado.

Participaran en los eventos de formación y desarrollo, todos aquellos colaboradores que mantengan una relación laboral indefinida con SERTECPET S.A., de acuerdo a las necesidades de la organización y siempre que cumplan los requisitos exigidos para cada evento.

Para el personal de Proyectos temporal solo se otorgará licencias o certificaciones que se requieran para ejecutar su actividad más no eventos de Desarrollo.

El Analista de Desarrollo de Talento Humano establecerá y validará las condiciones que deban reunir los participantes, para los diferentes eventos de capacitación, debiendo considerarse como mínimos los siguientes requisitos:

### **Programas de Formación**

- Constar en el plan anual de capacitación
- El programa al cual sea inscrito debe tener relación con el puesto de trabajo del colaborador.
- El postulante no debe registrar participación en un evento similar, salvo que sea sobre nuevos aspectos.
- El postulante debe haber superado su período de prueba (90 días) del contrato por tiempo fijo.
- El postulante no debe acreditar sanción grave alguna en los dos últimos años.
- El postulante debe cumplir los requisitos solicitados por el proveedor del evento.
- El postulante debe obtener un mínimo de 70/100 en la última evaluación de desempeño
- Presentación de los certificados de participación y/o aprovechamiento, inmediatamente al terminar el evento.
- Aplicar los conocimientos adquiridos durante el evento, en el desempeño de sus funciones lo cual deberá ser validado por su supervisor o la Gerencia de Área.
- Asistir al evento para el cual fue seleccionado con por lo menos el 80% de asistencia. En caso de no hacerlo se sujetará al régimen disciplinario de la organización y devolución del valor correspondiente al evento a través del descuento de su remuneración o liquidación de haberes, según el caso. Exceptuase por eventos imprevistos que impidan su asistencia que serán validados por la Gerencia de Talento Humano y las Gerencias de área según corresponda.

### **Programas de Desarrollo**

El postulante debe ser colaborador con contrato de trabajo fijo o indefinido, con un tiempo mínimo de 180 días en la organización.

- El postulante debe acreditar una evaluación de desempeño superior al mínimo establecido en el Procedimiento de Evaluación del Desempeño
- El postulante no debe acreditar sanción grave alguna en el último año.
- El colaborador beneficiario de un programa de desarrollo deberá suscribir el respectivo convenio de devengación en el que se estipule que tendrá la obligación de transmitir y de poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos por un lapso de dos años en la organización.
- Aquellos colaboradores que habiendo sido seleccionados para beneficiarse de un programa de desarrollo, desistieran de su postulación, no podrán ser considerados para un evento posterior, durante los dos años siguientes, salvo

casos debidamente justificados y comprobados por la Gerencia de Talento Humano y Gerencia General.

- Replicar los conocimientos adquiridos durante el evento, a través de cursos o talleres formales a las áreas afines a su puesto de trabajo.
- Suscribir de un convenio de devengación de beca, el que contendrá objeto, derechos, obligaciones, prohibiciones, vigencia, tiempo de devengación, autorización de descuento, de ser el caso, abalizado por el Gerente de Talento Humano.
- Presentar los certificados de aprovechamiento; informe que deberá ser presentado en un plazo máximo de treinta (30) días posteriores a la fecha de terminación del evento
- Prestar sus servicios una vez terminado el evento, en el lugar donde fuere designado por los ejecutivos competentes, por un tiempo no menor a la duración del mismo y que no será inferior a un (1) año.
- Aceptar el descuento de sus remuneraciones o liquidación de haberes, según el caso, los valores no restituidos en caso por incumplimiento del convenio. Por los valores restituidos.

El personal que no apruebe los cursos programados como obligatorios, no asista sin las debidas justificaciones o se niegue a concurrir, será sancionado de acuerdo a lo que estipula el reglamento interno de SERTECPET S.A., además no tendrá derecho a promoción, ascenso o incremento salarial alguno y el costo del evento será descontado a través de su rol de pagos.

### **5.1 MEDICION DE LA CAPACITACION.**

La Medición de la Efectividad tiene como objetivo garantizar que eventos de capacitación brindados a los colaboradores de SERTECPET S.A. cumpla con los objetivos para los cuales fue generada.

Se establecen como tipos de medico de capacitación los siguientes:

<b>TIPOS DE MEDICION</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>HERRAMIENTA E INDICADOR</b>	<b>MEDICION DE RESULTADOS</b>
	Medición de la calidad del evento y porcentaje de probabilidad de aplicación de los conocimientos	Evaluación de Reacción, al cierre de cada evento	La logística del evento fue adecuada y oportuna La exposición del instructor fue clara y comprensible El contenido de la capacitación fue de utilidad y aplicación.
<b>REACCIÓN/SATISFACCIÓN</b>	Medición por parte del jefe inmediato de la efectividad de la capacitación recibida en la aplicación de sus actividades del puesto de trabajo del colaborador.	Formato Medición de Efectividad	Trimestral en base a los puntajes obtenidos.
<b>EFFECTIVIDAD</b>	Grado de cumplimiento de objetivos a través de desempeños demostrados a nivel individual o grupal, como producto de la capacitación	Evaluación a nivel de supervisores basados en el status previo y post a la capacitación, preferiblemente tomando como insumo los indicadores y/o	1.- PERCEPCIÓN DE APLICACIÓN Jefe Inmediato 2.- Replicas a el resto de colaboradores
<b>ROI</b>	Potencializar los conocimientos de los técnicos de los colaboradores a través de especializaciones y/o actualizaciones.% Aplicación de Proyecto (en el caso de certificación y especializaciones)	Evaluación de Desempeño. % de Cambio observable de comportamientos y desempeño (en capacitaciones de servicio).  (PRESENTACIÓN DEL PROYECTO 50 PUNTOS + VALIDACIÓN DEL PROYECTO POR GERENCIA DIRECTA 10 PUNTOS + PERCEPCIÓN DE APLICACIÓN VALIDADO POR	

GERENCIA DE  
TH 40 PUNTOS) /  
100

<b>IMPACTO ROI</b>	Se mide el impacto que la capacitación ha tenido en los resultados globales de la organización, mediante indicadores que denotan impacto económico a la organización	Indicadores globales  Valoración de Beneficios Tangibles o de impacto económico que afectan directamente a la productividad, orientado a los eventos que tienen relación con el CORE BUSINESS del Negocio.
------------------------	--	--

**5.2 PATROCINIO DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO.-** Todo programa de desarrollo deberá constar en el Plan Anual Capacitación, el mismo que se sujetará al siguiente patrocinio

- Los programas de desarrollo aprobados en el Plan Anual Capacitación, serán cubiertos por la organización o por instituciones con las que se celebre convenios de cooperación.
- Cualquier programa de desarrollo, realizado fuera del país y que cuenten con la aprobación de Gerencia General, se concederá licencia con sueldo de hasta seis (6) meses, por el resto del tiempo del evento se concederá licencia sin sueldo, siempre que el colaborador hubiere cumplido al menos dos años de servicio en la organización. Ningún programa de desarrollo será concedido por un tiempo mayor de un (2) año.
- En los eventos que se realicen fuera del domicilio habitual del colaborador se reconocerá los gastos de movilización, hospedaje y alimentación.
- En el evento de que la organización no cubra uno de estos gastos, el colaborador deberá presentar la factura o nota de venta correspondiente para el reconocimiento de estos rubros y su correspondiente liquidación.

Los programas de formación y desarrollo en el exterior se realizarán cuando no exista oferta académica en el país y se cuente con la autorización del Gerente General o de los socios, teniendo derecho a su remuneración mientras dure el mismo con el respectivo reconocimiento de gastos de hospedaje, alimentación, transportes u otros que guarden relación con el programa.

El Plan de Capacitación determinará el tipo de cursos que el personal deba realizar en cada ubicación y puesto, para garantizar su eficiente desempeño.

Antes del pago al proveedor del evento, este deberá remitir conjuntamente con la factura registro de asistencia, registros de calificaciones de ser el caso y del material de apoyo.

## **6 EVENTOS A TRAVÉS DE E-LEARNING**

Los eventos a través de E-Learning se realizarán de acuerdo a lo estipulado en el Plan Anual de Capacitación aprobado.

En el caso de que un participante no se encuentre en el Plan Anual de Capacitación, el requirente deberá remitir la solicitud a la Gerencia de Talento Humano y será aprobado por el Gerente de Talento Humano. El evento se ejecutará previo el informe favorable.

El personal que no realice y apruebe los cursos de la plataforma E- Learning será sancionado de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo.

### **6.1. OBLIGACIONES DEL ADMINISTRADOR**

Tendrá las siguientes obligaciones:

- Realizar el seguimiento permanente de cada participante, desde el comienzo hasta el final del curso, a través de la orientación, creación y evaluación de actividades de aprendizaje, favoreciendo la interacción constructiva en el Aula Virtual y proporcionando asistencia técnica y pedagógica en función de las necesidades y las dificultades que se le presenten a cada estudiante en particular.
- Notificar al capacitado en caso de estar en peligro de reprobar el curso (después del período determinado para la participación en las actividades, o en caso de que las actividades cumplidas no sean satisfactorias).
- Notificar al capacitado una vez que se decida darlo de baja por razones de incumplimiento de actividades.
- Verificar que el curso se desarrolle de acuerdo al programa de estudios y al cronograma de trabajo previstos.
- Mantener un contacto permanente con el Área de Trabajo a la que corresponde el curso, sobre todos los temas que interesen al desarrollo y logro de los resultados del curso.
- Notificar al término del curso, a todos y cada uno de los participantes respecto del resultado de su participación en el curso y los motivos de dicho resultado.

### **6.2. CONTENIDO DE LOS CURSOS VIRTUALES.**

Todo curso debe estar dividido en módulos, los cuales a su vez están formados por unidades. De manera global los cursos deben prever en su contenido los siguientes elementos y herramientas:

- E-mail de Bienvenida y Políticas de E-Learning
- Presentación del Tutor y de equipo de apoyo técnico y logístico, envío del Manual de ingreso
- Guía didáctica del curso
- Actividades de Aprendizaje
- Tareas
- Foros de integración
- Chat (opcional)
- Glosario
- Recursos
- Encuesta de satisfacción de los participantes

### 6.3. HONORARIO DEL INSTRUCTOR

**Eventos de formación con instructores internos.-** Todo evento que se efectúe con instructores internos deberá constar en el Plan Anual de Capacitación aprobado y debe estar enfocado al adiestramiento de los colaboradores, respecto a procesos, productos, herramientas tecnológicas y técnicas de SERTECPET S.A.

**Pago de honorarios a instructores internos.-** Los colaboradores que por sus conocimientos y experiencia, sean requeridos para colaborar en calidad de organizadores, profesores, facilitadores o instructores en eventos de formación internos, tendrán derecho a percibir honorarios por que se encuentre fijados en la matriz de remuneración anual. anualmente expida el Gerente General, que no podrá ser superior al 10% del Salario Básico Unificado por cada hora y siempre que el evento sea desarrollado fuera del horario de trabajo o cuando el tiempo destinado para el evento sea compensado con horas de trabajo en sus actividades.

Los valores que se paguen a los instructores, no se considerarán para el cálculo de remuneraciones mensuales ni adicionales pagadas a través de la nómina, si no que constituirán incentivos ocasionales que no constituyen parte integrante de la remuneración, pero serán sujetos a generación de Impuesto a la Renta.

El instructor no podrá reclamar el pago de ningún tipo de incentivo en los siguientes cuando no se presente a abandone el evento de capacitación sin fustigación alguna.



## **7. ANEXOS.**

7.1. Matriz DNC, (EC.GI.TH.MA.09).

7.2. Requerimiento y Autorización de Eventos de Capacitación,  
(EC.GI.TH.RE.08).

## Anexo N° 6: Plan de Carrera

### CONTENIDO:

#### 0. HOJA DE MODIFICACIONES

##### 1. INTRODUCCION

##### 2. DEFINICIONES

##### 3. BASE LEGAL Y TECNICA

##### 4. ALCANCE

##### 5. OBJETIVOS

##### 6. PROCEDIMIENTO

##### 7. INCENTIVOS DEL PLAN DE CARRERA

##### 8. ANEXOS

<b>Elaborado por:</b>  <b>OSWALDO PEÑA</b>  <b>Gerente de Talento Humano</b> <b>Fecha: 12/08/2014</b> <b>Firma:</b>	<b>Revisado por:</b>  <b>OSWALDO PEÑA</b>  <b>Gerente de Talento Humano</b> <b>Fecha: 12/08/2014</b> <b>Firma:</b>	<b>Aprobado por:</b>  <b>BERNARDO TRAVERSARI</b>  <b>Gerente General</b> <b>Fecha: 12/08/2014</b> <b>Firma:</b>
---	--	---

#### 6. HOJA DE MODIFICACIONES

No REVISION	TIPO MODIFICACION	REVISADO	APROBADO	FECHA
00	Actualización	Oswaldo Peña		

## PLAN DE CARRERA

### SERTECPET S.A

#### 1. INTRODUCCIÓN

El plan de carrera de una organización sirve para planear las necesidades futuras que una empresa puede tener a nivel de talento. Es la anticipación de los movimientos naturales de una organización y cómo deberían ir calzando las piezas para que la empresa conserve su competitividad y las personas que la componen también se desarrollen dentro de la misma. Al establecer líneas de carrera para ciertas posiciones estratégicas, los colaboradores tienen más clara la dirección de su potencial crecimiento, si adicionalmente a estas líneas de carrera se añade un perfil definido y competencias necesarias para cada rol el proceso es aún más transparente para aquellos que aspiran un crecimiento.

Las nuevas tendencias involucran una mayor participación del colaborador, las empresas modernas comunican abiertamente las líneas de carrera disponibles y buscan generar el movimiento interno mediante convocatorias también internas para así generar nuevas oportunidades de aprendizaje para las personas. Así mismo, le permiten a cada individuo administrar su propia carrera y promueven movimiento lateral como parte del proceso de crecimiento.

Antes de implementar un plan de carrera en la organización, la empresa debe tener un proceso serio de evaluación de desempeño, basado en objetivos específicos, medibles y alcanzables; planteados al inicio de año para cada posición. Esta definición de objetivos a su vez tiene que desprenderse de los objetivos generales y el plan estratégico que la empresa se haya planteando.

Por otro lado son muy importantes las competencias definidas para los diferentes puestos de la organización y así poder reclutar, evaluar, crear planes de desarrollo, promover y compensar en base a ellas.

Posteriormente las reuniones de seguimiento y las sesiones de *feedback* periódicas de parte de los líderes de área son claves para que exista un real impacto y no sea sólo un ejercicio que se hace por cumplir.

#### 2. DEFINICIONES

- 2.1. Coaching.-** Metodología de aprendizaje interpersonal desde el asesoramiento o acompañamiento de una persona que asume el rol del *coach* (maestro) y otra que asume el rol de *coachee* (aprendiz).
- 2.2. Concurso de Méritos y Oposición.-** Procedimiento para seleccionar personal idóneo para cubrir un puesto de trabajo mediante la realización de ciertas pruebas o exámenes.
- 2.3. Feedback.-** Proceso de retroalimentación mediante el cual se realiza un intercambio de criterios sobre los aspectos positivos y a mejorar en el desempeño laboral.

- 2.4. Grupo Ocupacional.-** Es el conjunto de puestos específicos agrupados y ordenados de acuerdo a su naturaleza y funciones comunes, en base a la valoración de puestos.
- 2.5. Plan de Sucesión.-** Es un método utilizado para predecir las futuras habilidades de un colaborador en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados.
- 2.6. PNL (Programación Neurolingüística).-** Modelo psicológico basado en una visión de dinámica de funcionamiento de la mente, que nos permite conocer las estrategias de cada persona para tener éxito, aprender y enseñar a otras.
- 2.7. Puestos Claves.-** Son los puestos de trabajo más importantes para que la Organización funcione con normalidad.
- 2.8. Movimiento.-** Es el paso por distintas áreas o funciones del mismo nivel o complejidad profesional. No implica promoción.
- 2.9. Ruta de Carrera.-** Es una guía, esquema o mapa que identifica la línea por la cual un servidor debe trasladarse para cumplir con su Plan de Carrera.
- 3. BASE LEGAL Y TECNICA**
- 3.1. Código de Trabajo**
- 3.2. Manual de Funciones**
- 4. ALCANCE**

Todos los puestos de trabajo y personal de la empresa con por lo menos un año de estabilidad.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1. OBJETIVO GENERAL**

Garantizar estabilidad, ascenso y promoción de los colaboradores de Sertecpet S.A. de conformidad con su perfil y nivel de desarrollo de sus competencias entendiéndose como tales a sus aptitudes, conocimientos, capacidades, experiencia, responsabilidad en el desempeño de sus funciones y requerimientos organizacionales.

### **5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Atraer y retener a los mejores talentos.
- Motivar continuamente a los colaboradores de la empresa.
- Desarrollar las capacidades integrales de los colaboradores.
- Mantener la operación de la empresa en un nivel óptimo.

## **6. PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE CARRERA**

Para el desarrollo del Plan de Carrera se debe cumplir los siguientes pasos:



### 6.1. Difusión a los colaboradores del puesto que ocupan

Los colaboradores deben conocer la denominación del puesto que ocupan más allá del grupo ocupacional al que pertenecen.

La Gerencia de Talento Humano será el encargado de difundir el Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de puestos, entregando el perfil de cada puesto a los colaboradores que lo ocupan.

El Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de puestos, así como la Estructura de Puestos deben estar publicados en la Intranet.

### 6.2. Definición de puestos clave o cargos críticos

Los puestos clave o cargos críticos en Sertecpet S.A. son aquellos fundamentales para la operación óptima. Éstos son definidos en base a la matriz definida en la que se valoren los cargos de acuerdo a los siguientes factores, con la siguiente ponderación:

FACTOR	DEFINICION	PESO
<b>Incidencia en la relación con el cliente</b>	Trato directo con los clientes internos y externos y su influencia para lograr resultados en beneficio de la empresa en cuanto a fidelización y satisfacción del cliente.	<b>10%</b>
<b>Impacto de la generación de soluciones</b>	Generación de ideas innovadoras o soluciones alternativas a los problemas, requerimientos y necesidades presentadas que brinden un valor agregado a la ejecución de las actividades del puesto de trabajo.	<b>15%</b>
<b>Nivel de aplicación de conocimiento</b>	Expertis en la aplicabilidad de conocimientos técnicos para lograr soluciones a exigencias del puesto de trabajo que va más allá de los estándares establecidos.	<b>15%</b>
<b>Incidencia del manejo de información confidencial</b>	Utilización de la información confidencial que tenga acceso por las actividades que realizar el puesto de trabajo.	<b>20%</b>
<b>Impacto de las Decisiones Tomadas</b>	Consecuencias derivadas de acciones o disposiciones tomadas ante situaciones de exigencia o problemas propios del cargo.	<b>20%</b>
<b>Impacto en el manejo de recursos</b>	Consecuencias del manejo de recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos requeridos por las actividades del cargo.	<b>20%</b>

Se considera los siguientes criterios de evaluación por cada factor:

1	Sin impacto relevante
3	Bajo impacto
7	Impacto moderado pero no crítico
10	Impacto crítico

El criterio de ponderación se multiplica por la ponderación de cada factor y la suma de cada uno da como resultado la calificación de cada cargo o puesto para definirlo como cargo crítico, aplicándose la siguiente escala:

1 a 5 Cargo NO Crítico

5 a 7 Cargo Crítico Medio

7 a 10 Cargo Crítico Alto

Esta evaluación es independiente a la valoración de cargos.

Los puestos clave siempre deben tener un ocupante y al menos una persona identificada como posible “*back up*” o reemplazo, para que en caso de ausencia temporal o definitiva del ocupante principal su relevo pueda solventar su vacío.

Las personas identificadas como relevos deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Ocupar un puesto inmediatamente inferior en la estructura de puestos de la empresa;
- Obtener 80 puntos u 80% de la calificación global en la última evaluación de desempeño realizada por la empresa;
- Cumplir con los requisitos de educación formal, capacitación, experiencia y otras competencias del puesto que ocupa.

### 6.3. Elaboración y difusión de las rutas de carrera.

La ruta de carrera es el “camino” que debe seguir cada colaborador desde su ingreso a la empresa hasta el cargo más alto posible dentro de la ruta.

La ruta de carrera incluye los requisitos y competencias de cada puesto, los mismos que deben ser potencializados en cada colaborador, ya sea por la empresa o por los mismos colaboradores. La información contenida en la ruta se detalla a continuación:

GRUPO OCUPACIONAL	DENOMINACION DEL CARGO	FORMACION	CAPACITACION	COMPETENCIAS	IDIOMAS	MOVIMIENTOS	TIEMPO	RESULTADOS ED
Agrupación de puestos de trabajo de similares características que se encuentran dentro de un rango determinado por los factores de valoración establecidos.	Nombre o designación de un puesto de trabajo de acuerdo a los requisitos y actividades que desarrolla en un área de la empresa	Es el nivel de educación formal realizada en centros de educación reconocidos para ejercer un puesto de trabajo	Son los conocimientos que se obtienen a través de eventos o programas de desarrollo y formación para ejecutar las actividades de un puesto.	Son un conjunto de conductas y actitudes que se relacionan con el desempeño exitoso en un puesto o un área de trabajo. Las competencias no guardan relación directa con la educación formal o la profesión de las personas.	Es la lengua que se emplea para la comunicación, oral o escrita de acuerdo a las necesidades del puesto de trabajo y la organización.	Fluctuación de personal entre áreas de trabajo para conocer procesos directos o indirectamente relacionados con su plan de carrera.	Corresponde a los años de experiencia en instituciones y puestos similares y en otras posiciones internas.	Es la cuantificación y cualificación del rendimiento global del colaborador que determina de forma objetiva, cómo ha cumplido los objetivos establecidos, las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo, acorde a las necesidades de la organización.

### 6.4. Diseño de planes de desarrollo y formación

**6.4.1. Desarrollo.-** Se entenderán como tal los eventos o programas que permitan cerrar la brecha entre el puesto y el ocupante del mismo. Tanto en temas de conocimientos o desarrollo de habilidades y destrezas, a fin de lograr la consecución de objetivos empresariales.

Adicionalmente deberán cumplir con los requisitos indicados y los que se establezcan en el Procedimiento de Desarrollo y Formación.

El plan de desarrollo está enfocado a mejorar las capacidades, habilidades y competencias de los colaboradores, utilizando técnicas actuales como la Programación Neurolingüística (PNL), Coaching, Live Learning y Manejo del feedback.

Durante el desarrollo de la Detención de Necesidades de Capacitación (DNC) se identificará los potenciales candidatos a participar en eventos de desarrollo y éstos deberán incluir en el Plan de Formación y Capacitación.

**6.4.2. Formación.-** El plan de formación está enfocado a incentivar los mejores desempeños a través de ayudas económicas para estudios de post-grado o de cuarto nivel.

La empresa ofrecerá becas y medias becas para los colaboradores que cumplan con los requisitos indicados y los que se establezcan en el Procedimiento de Desarrollo y Formación.

## **6.5. Movimientos de los colaboradores en diferentes puestos del mismo nivel**

Entendiéndose como movimientos al “traslado temporal” que debe realizar el colaborador de un área dentro de la misma o fuera de esta, incluyendo los países en los cuales Sertecpet desarrolla operaciones.

Será responsabilidad del colaborador, solicitar una carta de recomendación de su jefe inmediato una vez cumplido el período de movimiento y entregarla en la Gerencia de Talento Humano.

La trayectoria o carrera de movimiento consiste en traspasar secuencialmente por 4 niveles y paralelamente por un nivel L.

### **6.5.1. Movimiento Nivel 1**

El movimiento se deberá realizar inicialmente en puestos de la misma área a colaboradores que cuenten con por lo menos un (1) año en el cargo, a través de la designación de funciones del Gerente de área con copia a la Gerencia de Talento Humano. El documento (sea físico o electrónico) deberá incluirse en el expediente del colaborador para constatar el movimiento realizado y deberá realizar las nuevas actividades por un tiempo no inferior a 3 meses, después de lo cual se emitirá la evaluación respectiva sobre la adaptación y desenvolvimiento en las funciones asignadas.

### **6.5.2. Movimiento Nivel 2**

Cumplidos dos (2) años dentro de la misma área, un colaborador podrá ser trasladado a fin de que cumpla funciones similares o complementarias, siempre que cumpla con los requisitos indicados en el Manual de Clasificación de Puestos y obtenga al menos 70 puntos en la última evaluación del desempeño. Además de haber rotado al menos 1 vez durante 3 meses o más en el nivel 1.

### **6.5.3. Movimiento Nivel 3**

Cumplidos tres (3) años dentro de la empresa, un colaborador podrá ser trasladado a otro país (como parte del plan de carrera), considerando la similitud de funciones o aplicabilidad. Siempre que cumpla con los requisitos indicados en el Manual de Clasificación de Puestos y obtenga al menos 80 puntos en la última evaluación del



desempeño. Además de haber rotado al menos 1 vez durante 6 meses o más en el nivel 2.

#### **6.5.4. Movimientos Nivel L**

Se considerará como tal cuando una persona no realice movimientos por las áreas por cuanto ha realizado eventos de desarrollo y formación para suplir brechas respecto al cargo que podrá ser promovido o ascendido. La homologación de tiempo de movimiento con programas de desarrollo y evaluación. Este nivel de rotación es transversal a los niveles 2 y 3, el cual consiste en validar visitas de observación o asistencia a seminarios o congresos a nivel Nacional o Internacional.

Son elegibles para participar aquellos trabajadores que cumplan con los requisitos para el nivel de rotación en el que se encuentran, y se seleccionará a aquellos que cumplan con el mayor puntaje y posean la carta de recomendación otorgada en cada uno de los niveles.

#### **6.6. Promoción mediante concursos internos.**

Los ascensos o promoción hacia el nivel ocupacional inmediatamente superior se realizará mediante concurso interno.

Los colaboradores que se encuentren sobrevalorados, es decir, aquellos que estén ubicados en un grupo ocupacional mayor al que corresponda a su perfil, se les asignará el cargo de acuerdo a éste. Para ascender a un cargo superior deberán ser ganadores del respectivo concurso interno.

#### **6.7. Ejecución de sesiones de retroalimentación y planificación de carrera.**

Anualmente la Gerencia de Talento Humano, programará reuniones de seguimiento, retroalimentación y planificación de la carrera con el colaborador y su jefe inmediato, se tratará el desarrollo de las competencias y el desarrollo en cada colaborador y su ruta de carrera.

#### **6.8. Seguimiento del plan para tomar nuevas acciones.**

La Gerencia de Talento Humano conjuntamente con la Gerencia General realizará el control semestral de los resultados de los puestos clave y de las personas de alto potencial con el objetivo de tomar correctivos o mejorar las acciones alineadas al presente Plan.

### **7. INCENTIVOS DEL PLAN DE CARRERA**

#### **7.1. Calificación**

Cada parámetro establecido en la ruta de carrera tendrá un subtotal de 100 puntos más 10 puntos si el colaborador posee méritos adicionales. La calificación se realizará en el siguiente esquema:

No.	Parámetro	Valor	Calificación
1	Perfil del puesto	20	Cumplimiento del perfil del puesto.
2	Capacitación	10	Promedio de notas de capacitaciones realizadas en el último año. Si el colaborador no posee cursos realizados en el último año, se considerarán los del año anterior al momento de la calificación.( que se encuentre relacionado con el puesto de trabajo)
3	Competencias	25	Calificación en el parámetro de competencias en la última evaluación realizada.
4	Movimiento	15	Cumplimiento de los niveles de movimientos o traslados indicados en el numeral 6.5 del presente plan.
5	Resultado ED	30	Resultado global en la última evaluación de desempeño por objetivos.
	<b>Subtotal</b>	<b>100</b>	Suma de los factores 1 al 5.
6	Méritos	10	Como puntaje adicional se incluirá las cartas de recomendación emitidas por el jefe inmediato del área en la cual rotó el colaborador o por un cliente que tenga relación con las actividades que desempeña; y/o actividades relevantes en sus funciones.
	<b>Total</b>	<b>110</b>	Suma del Subtotal y factor 6.

Como parte integral del Plan de Capacitación se deberá considerar los siguientes lineamientos orientados a incentivar los desempeños superiores.

## 7.2. Programas de Desarrollo y Formación

Los colaboradores que posean la mayor calificación señalada en el numeral anterior, serán considerados para realizar programas de desarrollo y formación, incluidos de cuarto nivel para lograr que el high potencial cumpla con las competencias requeridas para el nuevo puesto.

La asignación se realizará con auspicios totales o parciales, en base al Plan de Formación y Capacitación y disponibilidad presupuestaria.

## 8. ANEXOS

8.1. Manual de Funciones. EC.GI.TH.MA.01

8.2. Matriz de Definición de Cargos Críticos, EC.GI.TH.MA.04

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/mateu\\_v\\_m/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/mateu_v_m/capitulo2.pdf)