

 Institución Universitaria	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm	Código	FDE 169
		Versión	01
		Fecha	07-02- 2018

Causas y efectos de la rotación de personal en las empresas del sector comercial

Estefanía Buitrago
Administración Tecnológica

Director del trabajo de grado
Javier Sánchez Torres

INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO

2018

	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm	Código	FDE 169
		Versión	01
		Fecha	07-02-2018

RESUMEN

El siguiente trabajo tuvo como objetivo, identificar las diferentes causas y estrategias, de la rotación de personal en las empresas del sector comercial. la rotación es un problema que afecta a las organizaciones en todas sus áreas y es necesario, primero, conocer sus causas después encontrar soluciones y generar estrategias que ayuden a mejorar. Se realizó una revisión de la literatura teniendo en cuenta estudios realizados a nivel mundial a cerca de este tema, en diferentes organizaciones de servicios.

Se encontró que la rotación de personal genera un impacto negativo para las organizaciones de servicio, especialmente en relación con las finanzas y la relación con el cliente. Finalmente se plantean diferentes estrategias. La rotación de personal en las empresas de servicios se puede reducir por medio de buenas prácticas en la gestión de talento humano y las empresas deben hacer un control y una evaluación constante para identificar esta problemática y por ende buscar las posibles soluciones.

Palabras Clave: Rotación de personal, prácticas de gestión humana, organizaciones de servicios, factores influyentes.

	<p style="text-align: center;">INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO</p>	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	3
2. MARCO TEÓRICO	4
3. OBJETIVOS	6
4. METODOLOGÍA PROPUESTA	7
5. RESULTADOS.....	8
5.1. CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL	8
5.2. CONSECUENCIAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.....	11
5.3. ESTRATEGIAS	12
Figura 1. Diagrama de flujo resultados	15
6. CONCLUSIONES.....	16
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	18
APÉNDICE	22
<i>Tabla 1: Estudios realizados de la rotación de personal a nivel mundial.</i>	<i>58</i>

	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

1. INTRODUCCIÓN

La competitividad y la productividad dentro de las organizaciones se ve afectada, y disminuye de cierto modo, debido a la rotación de personal. (Eady & Nicholls, 2011). Hay una necesidad constante de tener satisfechos laboralmente a los empleados, ya que ellos, cuando están motivados, proporcionan un mejor servicio y de ellos depende, que se ofrezca calidad en el servicio y que haya un crecimiento considerable en las empresas. De acuerdo con (Lawson, 2015), un estudio que se realizó en Nueva Zelanda demostró la alta rotación de personal en las empresas de servicios, se encuentra entre un 9.8% y un 34.9% anualmente; dicha rotación se dio en los primeros meses de permanencia del empleado.

Otro estudio en que se realizó en Bulgaria, indico que para el 70% de la muestra, los empleados están buscando constantemente nuevas oportunidades en otras partes, donde les brinden mejor calidad laboral (Slavianska, 2012). Es importante hacer formación y capacitación a los empleados, para que los objetivos personales, se vean reflejados en los corporativos, y así no renuncian a su empleo en un corto plazo. (Moncarz, Zhao, & Kay, 2009).

La rotación afecta todas las áreas de las organizaciones, pero las más afectadas son las de servicios, debido a al alto contacto con el cliente y por tanto la necesidad alta del recurso humano, por tanto, este trabajo busca establecer las causas y consecuencias de la rotación de personal en este tipo de empresas.

	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

2. MARCO TEÓRICO

La rotación de personal está dada por la permanencia de los empleados en una empresa es corta, se convierte en un problema cuando, este fenómeno se da de manera constante. (Parra, 2018)

El índice de rotación de personal es la relación que existe entre las personas que ingresan y las que se retiran de una organización, en cierto periodo de tiempo. Se calcula por medio de la siguiente fórmula: Índice de Rotación de personal = $(A+D) / 2 * 100 / PE$, donde:

A es igual al número de personas contratadas durante cierto periodo; D, son las personas que salieron de esa empresa, durante ese mismo periodo; PE, es el promedio efectivo, el cual se obtiene ,sumando el número de empleados que hay al principio y al final del periodo ,que se quiere evaluar (Alvarez, 2013)

La rotación de personal en las empresas comerciales es mucho más alta que en las demás empresas, debido a que los horarios no son tan flexibles, se trabaja de domingo a domingo, hay muchas más horas extras y el salario es en promedio, un poco más del mínimo, por ende, no es tan bueno. (Conrad, 2001)

Las empresas se ven afectadas por la rotación de personal en el momento en que se convierte en algo repetitivo y los procesos dejan de funcionar de una manera eficaz, por ello es necesario que cada empleado permanezca el mayor tiempo posible en sus funciones si cumple con los requerimiento de calidad (tenga autonomía y que se sienta parte de la empresa), esto es algo que no es fácil, debido a que sentirse bien desempeñando funciones correspondientes solo depende de cada uno y no se impone, pero si se puede influenciar un poco en ello. (Elanain & Hossaman, 2014).

La rotación de personal puede traer beneficios cuando se da en las empresas de una manera no repetitiva, ayuda a oxigenar el ambiente de trabajo y que nuevas personas aporten nuevos

	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

conocimientos dentro de ellas, sin embargo, cuando la rotación se da de una manera constante se convierte en un problema y es necesario buscar acciones de mejora y control para que no afecte las áreas de la empresa, en especial la financiera en cuanto a costos y rentabilidad. (Silva, Carlos, & De Macedo, 2015)

La rotación, es la consecuencia de diferentes factores que se originan dentro de la organización, como lo son las malas prácticas de gestión humana, en donde no se evidencia las causas de este fenómeno y no hacen un correctivo para que esto no suceda de una manera constante. (Bhalla & Giri, 2014)

La integración de todos los recursos de las organizaciones es fundamental, para lograr así que los procesos se lleven a cabo de acuerdo con las metas y objetivos propuestos, uno de dichos recursos es el del talento humano, el cual es uno de los más influyentes en el éxito de la empresa, por ello hay que tener excelentes prácticas en la gestión humana y buscar la forma de que los empleados se sientan a gusto realizando sus funciones. (Perez Aguinaga, 2013; Franco-López & Bedoya-Zapata, 2018).

Las organizaciones se enfrentan a grandes retos día a día, uno de ellos es encontrar herramientas las cuales contribuyan a que la rotación de personal disminuya y no tenga un impacto negativo en la organización, logrando que el personal se comprometa con la empresa y se sienta identificado con ella en cuanto a metas y crecimiento personal, esto permite que la permanencia de cada uno sea por más tiempo (Herrán Peñafiel & Toapanta Caiza, 2014; Uribe-Gómez, 2018).

Un ejemplo de una buena herramienta es, tener motivados a los empleados, fundamentales a la hora de prestar un buen servicio, ya que en las empresas son la imagen y la representación directa de la empresa frente a los clientes, lo que genera mejores beneficios y fidelización de clientes a largo plazo (van der Aa, Bloemer, & Henseler, 2012; Guzmán-Narciso et. al. 2020).

	<p style="text-align: center;">INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO</p>	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

3. OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar cuáles son las principales causas y consecuencias de la rotación de personal en las empresas del sector comercial.

Objetivos Específicos

1. Explorar en la literatura cuales son las principales causas de la rotación de personal en las empresas del sector de servicios.
2. Describir las consecuencias que puede generar este fenómeno en dichas empresas
3. Proponer estrategias de reducción de la rotación laboral para empresas de servicios.

	<p style="text-align: center;">INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO</p>	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

4. METODOLOGÍA PROPUESTA

Se realizó una investigación con enfoque exploratorio, mediante la revisión sistemática de bases de datos científicas (Scopus, Web of Science y Ebsco) , en el periodo de septiembre a noviembre de 2017, en las cuales se buscó el tema de la rotación de personal en las empresas del sector comercial, por medio de palabras clave mencionadas al principio del trabajo, Luego se priorizaron los estudios más relevantes para los objetivos de la investigación, con la finalidad de obtener la información necesaria para esta temática, y proponer finalmente de manera inductiva resultados acordes con los objetivos propuestos. Se enfocó la búsqueda en estudios empíricos, especialmente aquellos con encuestas a empleados, lo que permitió conocer aspectos como: la satisfacción laboral, el clima laboral en general y las consecuencias que esto trae para las empresas y la influencia de dichos aspectos en la rotación de personal.

	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

5. RESULTADOS

Se seleccionaron 33 artículos de la totalidad de la búsqueda, que fue en promedio 100 artículos, los cuales fueron analizados, de manera estructural teniendo en cuenta los siguientes aspectos: palabras clave (rotación de personal, causas, consecuencias, efectos, impacto), autores, el nombre del artículo, con su respectivo año de publicación, el nombre de la revista, las hipótesis propuestas en cada investigación que se llevó a cabo, resultados y conclusiones acerca de la rotación de personal en las diferentes empresas y países del mundo (Figura 1).

A continuación, se presenta dicho análisis:

5.1. CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

De acuerdo con los estudios encontrados en la literatura, la rotación de personal puede ser causada por falta de capacitación y de oportunidades de crecimiento, tanto personal como profesional (Smith, Amiot, Callan, Terry, & Smith, 2012). La capacitación y el crecimiento incentivan a que las personas que trabajan para una organización, busquen oportunidades en otras empresas donde si puedan generar este tipo de oportunidades y garantizar una mejor estabilidad laboral, por tanto, es necesario para la organización invertir en capacitación, educación, ya que, esto genera que la empresa puede educar a sus colaboradores de una manera pertinente, para que los objetivos propios del empleado vayan acordes con los objetivos de la organización; así mismo es necesario atraer personas nuevas con talentos y habilidades excelentes (Silva et al., 2015).

Así, mismo otra de las causas encontradas en la literatura, se relaciona con el perfil del trabajador. Es importante que cada persona esté en el cargo indicado y de acuerdo a sus capacidades, de lo contrario, las personas buscaran laborar en otras empresas, donde se sientan más cómodos ya que se van a sentir mejor, de acuerdo a sus habilidades y son más productivos cuando realicen sus labores diario. El proceso de la selección de personal y reclutamiento juega

	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

un papel fundamental en lo anteriormente mencionado, para que cada perfil y cada persona, se adapte al cargo adecuado. (Bhalla & Giri, 2014).

Existen otros factores de la cultura organizacional, que afectan al trabajador, tales como: las relaciones con los compañeros de trabajo. Es posible que se genere un ambiente laboral inadecuado para desempeñar las funciones y una productividad baja. Los empleados se pueden sentir de muchas maneras en un clima laboral negativo, puede ser por el mal trato de una manera verbal y/o emocional, generando que, las personas afectadas directamente se aburran y renuncien a su trabajo. Es importante, por tanto, que, los jefes inmediatos jueguen un papel importante, gestionando adecuadamente estas situaciones para controlar y evaluar constantemente las condiciones en el que está el ambiente laboral y buscar mejoras de inmediato ante cualquier eventualidad. (Tews, Michel, & Ellinsong, 2013).

Por lo anterior, la estructura jerárquica se considera como otro factor que influye directamente en la rotación de personal (Moncarz, Zhao, & Kay, 2009). Es importante las buenas relaciones entre supervisores y jefes, una excelente comunicación por parte de los dos, ayuda a que los conflictos y los problemas se solucionen mucho más fácil y de la mejor manera, los jefes deben tener un buen liderazgo, en el cual no solo vean las cosas negativas que tiene el empleado sino que también, vea como oportunidades de mejora, las cosas malas que vea en el empleado y que lo felicite en público cada vez que sea necesario y los regaños se deben hacer en privado, todo esto genera una muy buena relación y hace que los empleados se sientan a gusto en su trabajo. (Bambacas & Kulik, 2013). Cuando no existe una adecuada capacitación en habilidades de liderazgo y en el área de recursos humanos, aumenta la rotación de personal en las empresas de servicios, debido a que muchas veces los empleados renuncian a sus trabajos debido a los malos jefes. Hoy en día, los empleadores deben trabajar mucho en crear buenos líderes y no jefes, aparte de eso si no se realizan buenos programas de recursos humanos para motivar a los empleados, no va a existir dentro de la empresa un buen ambiente laboral y por ende surge la alta rotación de personal, afectando varios factores dentro de la organización. (Murphy, Dipiestro, Rivera, & Muller, 2009).

	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

La escasez de personal en las empresas también puede acrecentar la rotación. La carga laboral aumenta, cuando hay menos personal para realizar las funciones, esto indica que, trabajan mucho más por un sueldo que no va acorde con todas las funciones que desempeñan, hacen el trabajo de dos personas o más. (Ongori & Agolla, 2008).

Existe una gran posibilidad de que las personas se sientan desmotivadas y por ende abandonen su puesto de trabajo y busquen mejores oportunidades , algunos estudios demuestran que dentro del primer año de permanencia de un empleado , es donde el empleador debe enfocarse en programas de motivación y retención del personal, ya que, la alta rotación se ve afectada más en el primer año de permanencia de un empleado, cuando sobre pasa el año, donde hay menos posibilidades del que el empleado renuncie. (Lawson, 2015). Incluso, los recién llegados a las empresas deben contar con los recursos necesarios para realizar sus funciones día a día (su dotación y sus respectivos elementos para desempeñarse en su cargo), también se necesita que sean tomados en cuenta desde el principio, darle valor a las opiniones y a los aportes que quiera hacer para mejorar algún proceso, dar ideas y que sean tomadas en cuenta en los diferentes proyectos que esté realizando la empresa, cuando esto no sucede, y por ser una persona recién llegada a la organización lo discriminan y es excluido en varias ocasiones por su equipo de trabajo, no se va a sentir cómodo, todo lo contrario, esto genera que tome la decisión de salir de la empresa. (Smith et al., 2012).

El poco empoderamiento que existe entre el empleado y la organización de servicios, hace que el pensamiento sea de que lo que tiene que ver con la empresa simplemente no les interesa y que no se hacen parte de ella, esto se debe en gran parte a que el empleador no realiza un buen apoyo y liderazgo por parte de sus superiores, hay que trabajar en realizar vínculos emocionales por parte del empleado, haciendo más dinámico su estadía en el trabajo para que no se vuelva algo monótono y que se disfrute trabajar en un ambiente adecuado y seguro para así disminuir la rotación que en exceso puede llegar a causar muchas desventajas competitivas para la organización. (van der Aa et al., 2012).

	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

Finalmente, la promoción de los trabajadores es un aspecto importante para evitar la rotación, es importante tener en cuenta primero a los empleados de la empresa para un posible ascenso y así poder motivarlos a que hagan las cosas bien, sentir que su trabajo es valorado, y que por mucho tiempo pueden brindar a la empresa lo mejor de ellos. (Slavianska, 2012).

5.2. CONSECUENCIAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Se identificaron, en general, efectos negativos en la relación de la empresa con el cliente a través de sus empleados y el impacto negativo en los beneficios económicos y sociales de la empresa a corto y largo plazo, siempre y cuando la rotación se genere de una manera constante en las organizaciones.

según una investigación que se realizó en empresas del sector de servicios, contratar un empleado cuesta aproximadamente 2.500 US\$ por cada nuevo contrato, depende del cargo, ya que, si son para cargos administrativos, se incluye las pruebas de selección, más prueba del polígrafo, salario de los reclutadores, etc. Puede subir hasta un 20% más. (Conrad, 2001). Es preferible que el empleador invierta en capacitación de personal, retroalimentación y en programas de bienestar, que en constante selección y reclutamiento.

En cuanto a las relaciones con el cliente, también se ven afectadas por la rotación constante. la fidelización de clientes hoy en día es primordial para la organización y se busca ofrecer un servicio especializado que se adapte a las necesidades de los clientes. si hay una constante rotación de personal, ese servicio único y diferenciador se va afectado, debido a que cada vez que el cliente visite una empresa va a ser atendido por una persona diferente y esto puede generar constantes errores por personal inexperto y novato, afectando así el servicio. (Vowler, 2004).

El costo que genera contratar personal sin experiencia es aproximadamente, un 12% de los gastos totales de una empresa (Eady & Nicholls, 2011), dado que requiere reiniciar procesos e inversión en formación y capacitación. Por lo cual, un elemento importante que aporta la baja

	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

rotación de los empleados es la experiencia, entre más experiencia tenga un empleado a la hora de desempeñar una función, mucho mejor, ya que genera valor agregado para el producto o servicio final, es mucho mejor para un empleador tener personal de experiencia de su misma empresa, que tener personal con poca experiencia y nuevo en la organización, afecta la operación y la rentabilidad de la empresa. (Eady & Nicholls, 2011).

5.3. ESTRATEGIAS

Después de conocer las causas y consecuencias del problema, es necesario plantear acciones de mejora, que sirvan de apoyo para generar ventajas competitivas y aumentar la productividad, algunas de las estrategias a implementar son:

- Las políticas de gestión del talento humano, dado que está comprobado que adecuar el ambiente de trabajo de manera satisfactoria para los empleados, genera que ellos, se vuelvan más creativos y productivos, obteniendo efectos positivos en las relaciones con el cliente (Bambacas & Kulik, 2013); Mejora las actitudes de las personas, es mejor que una persona haga su trabajo por diversión y no por obligación, esto fomenta las buenas relaciones laborales, mejorando la comunicación, respeto y tolerancia; esto hace que el empleado se sienta más a gusto en su trabajo y por ende disminuye la rotación de personal en las empresas (Tews, Michel, & Stafford, 2013).
- Capacitación constantemente de los líderes de cada empresa, en temas como: Habilidades gerenciales y gestión de personal, encontrar la manera de tener mejores prácticas de talento humano, ayudando a crecer personal y profesionalmente a su equipo de trabajo, adquiriendo habilidades para enseñar y de tener una buena comunicación. (Murphy et al., 2009).
- Implementación de programas de bienestar, a nivel general como lo son: brigadas de salud, mejorando así la calidad de vida del empleado, tanto para él como para su familia, capacitación y retroalimentación constante. (Moncarz et al., 2009).

	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

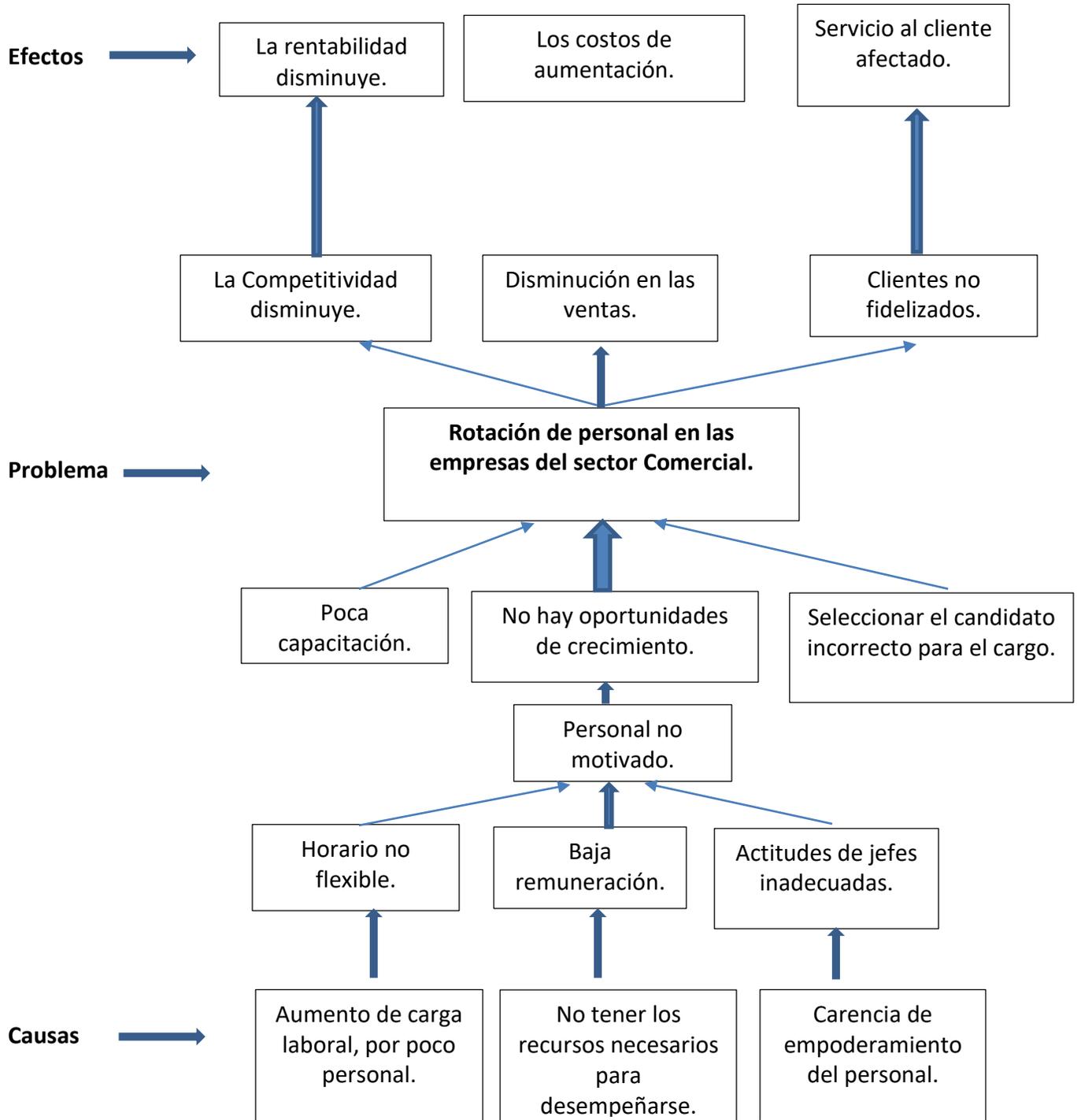
- Hacer una adecuada remuneración, de acuerdo a las responsabilidades que tienen dentro de su cargo, a veces en las empresas comerciales, quieren que una sola persona realice las actividades que desempeña muchas más personas, eso hace que la persona busque oportunidades en otra parte, donde sí se sienta valorado su trabajo. Hay que evaluar por parte del empleador, sí en realidad está dando una remuneración justa y acorde con los diferentes cargos. (Davidson, Timo, & Wang, 2010).
- Generar planes de carrera para motivar a los empleados, es decir, generar oportunidades de crecimiento para los empleados, dar tiempo para que puedan estudiar, ya que más adelante pueden aportar para la empresa, todo el conocimiento obtenido. (Slavianska, 2012).
- Convertir el lugar de trabajo en algo que se salga de la rutina por medio de actividades ya sean físicas o de relajamiento, ayudan a que todos los miembros de la organización se sientan en un ambiente de trabajo mejor, no hay tanto estrés, en cuanto a que no todos los días realizan las mismas funciones, es necesario el cambio de escenarios en el trabajo para laborar un poco más libres y por ende ser más creativos. (Hunt & Rasmussen, 2007).
- Dotar a los empleados, con los recursos necesarios para que cada uno desempeñe sus funciones con las herramientas que necesita, aparte por salud ocupacional y para evitar accidentes e incidentes laborales, esto es necesario, también, para que el personal se sienta cómodo y seguro en su lugar de trabajo (Vowler, 2004).
- La mejor opción para retener a los empleados y más cuando son jóvenes llenos de conocimiento, es motivarlos y hacer que los objetivos personales vayan de la mano con los objetivos corporativos, esto se logra por medio de buenos jefes, capacitación constante y retroalimentación. (Stimpson, 2003).
- Identificar las diferentes habilidades que tiene cada miembro del equipo de trabajo, para ubicar a cada uno, en cargos, en los que se sienten verdaderamente cómodos, mejorando así, la productividad y fomentando el crecimiento personal. (He, Zhang, & Zhang, 2014).
- Está comprobado que, un empleado después de 10 horas de trabajo, ya no es tan productivo, por consecuencia, las empresas no se deben exceder en las horas extras, y

	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

evaluar si es necesario, contratar a otra persona, evitando así la carga laboral. (Zuber, 2001).

- Es importante que el empleador no disponga del tiempo del trabajador cuando no está en horarios laborales, es decir que, cambie el turno de un día para otro, o que esté dispuesto para ir a trabajar en cualquier momento, Esto genera que el empleado termine abandonando su trabajo. (He et al., 2014).
- Las empresas deben buscar la forma de retener a los empleados jóvenes, debido a que brindan mejor productividad y se puede adaptar mejor a los objetivos de la organización con los propios, es todo lo contrario de lo que piensan los empleadores, de que ellos no duran mucho en las empresas y no pueden aportar mucho debido a su poca experiencia. (Stimpson, 2003).
- La calidad del liderazgo en las empresas, juegan un papel fundamental en la satisfacción laboral, genera buenas relaciones entre jefes y empleados, aumenta la productividad, siempre va a existir un guía y una figura que motive constantemente a los empleados, por ende, a la retención de los mismos. (Elanain & Hossaman, 2014).
- La buena relación con compañeros de trabajo, ayuda a la estabilidad emocional y laboral de los empleados, si se sienten atacados en su lugar de trabajo, por algún problema, hace que su productividad disminuya, el ambiente laboral no sea el adecuado, así que debe de existir un control constante por parte de los jefes para detectar ese tipo de problemas. (Tews, Michel, & Ellinsong, 2013).

Figura 1. Diagrama de flujo resultados



	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

6. CONCLUSIONES

La rotación de personal en las organizaciones es un problema que afecta procesos productivos y rentabilidad, por ende, es importante conocer las causas y consecuencias de dicha rotación en las empresas del sector comercial, para generar estrategias y posibles soluciones para contrarrestar este fenómeno.

La rotación de personal en las empresas del sector comercial, trae consigo desventajas, en donde se ven reflejadas en casi todas las áreas dentro de la empresa, como lo son, en la parte de mercadeo en cuanto al servicio al cliente .ya que se ve afectado significativamente, en el área financiera, los costos de selección y reclutamiento de personal son altos, es más rentable invertir en constante capacitación que en reclutamiento, en el área de recursos humanos, genera una cultura organizacional ,poco adecuada para los demás empleados de la compañía , y en área comercial, debido a que afecta la productividad y la competitividad, generando desventajas competitivas.

La productividad y el servicio se ven afectados, cuando hay una rotación de personal, mientras se espera a que alguien ocupe el puesto que dejo otra persona, la productividad disminuye, los procesos se retrasan y se necesita más tiempo. En cuanto al servicio, es fundamental fidelizar clientes, con la rotación, disminuye la fidelización y es lo que menos quiere una empresa.

Los malos jefes, influyen en la rotación de personal, es bueno capacitarlos con buenas habilidades de liderazgo para que los empleados se sientan apoyados en todo momento, hacer siempre reconocimiento por el buen desempeño.

El estrés laboral generado por las malas relaciones con los demás, las extensas jornadas laborales y la carga laboral, generada por desempeñar muchas funciones al mismo tiempo, ayuda

	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

a que la productividad disminuya y la insatisfacción laboral aumente, la empresa debe crear escenarios de diversión y bienestar, tanto para los empleados como las familias, para salir de la rutina de todos los días, sentirse valorados y tomados en cuenta.

La insatisfacción laboral que se da por varios factores como lo son, un inadecuado clima laboral, remuneración poco justa y horarios pocos flexibles, es otra de las causas de rotación, es necesario hacer un seguimiento y un control constante, por parte del área de recurso humano, identificando así las debilidades, las fortalezas y las oportunidades de mejora para evitar este problema.

Las buenas prácticas en la gestión del recurso humano, hacen que aumente la motivación en los empleados, mejora la calidad de vida dentro de la organización y genera bienestar en cuanto a mentes sanas y cuerpos sanos, sí existe una buena salud física y mental, habrá una mejor productividad y satisfacción laboral, a lo que tanto le apuesta las empresas de servicios a sus empleados, para disminuir la rotación de personal.

Los empleados no se sienten valorados por sus esfuerzos y sus objetivos personales no tienen nada que ver con los de la compañía, no van a querer continuar trabajando en ese lugar, hay muchas formas de motivar a los empleados, no tanto a nivel monetario con bonificaciones, sino que también se puede motivar por medio de programas de formación en los cuales se puede tener visión y lograr que sus objetivos personales los incluya dentro de la empresa.

 Institución Universitaria	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akar, N. Y., Anafarta, N., & Sarvan, F. (2011). Causes, Dimensions and Organizational Consequences of Mobbing: An Empirical Study. *Ege Academic Review.*, 11.
- Bambacas, M., & Kulik, T. C. (2013). Job embeddedness in China: how HR practices impact turnover intentions. *International Journal of Human Resource Management.*, 24.
- Bhalla, J., & Giri, P. . (2014). The impact of human resource management practices on turnover and productivity. *Journal of Organisation & Human Behaviour.*, 3.
- Conrad, L. (2001). Costing staff turnover in hospitality service organisations. *Journal of Services Research.*
- Davidson, M. C., Timo, N., & Wang, Y. (2010). How much does labour turnover cost? *International Journal of Contemporary Hospitality Management.*
- Dunn, K. (2015). Calculating Turnover, 94.
- Eady, J. A., & Nicholls, M. G. (2011). Reducing workforce turnover in Asian factories using a mixed-mode modelling approach. *Journal of the Operational Research Society.*, 62.
- Elanain, & Hossaman, M. A. (2014). Leader-member exchange and intent to turnover Testing a mediated-effects model in a high turnover work environment. *Management Research Review.*
- Franco-López, J. A., & Bedoya-Zapata, J. (2018). Análisis de modelos del talento humano aplicados en organizaciones pymes. *Revista CEA*, 4(7), 85-101.
<https://doi.org/10.22430/24223182.761>
- Guzmán-Narciso, G. A., Sánchez-García, W., Placencia-Medina, M. D., & Silva-Valencia, J. (2020). Asociación de los factores motivacionales y el desempeño laboral del tecnólogo médico en radiología. *Revista CEA*, 6(12), 87-103. <https://doi.org/10.22430/24223182.1543>
- Hansson, B. (2007). Company-based determinants of training and the impact of training on company performance. *Personnel Review*, 36.
- He, Z., Zhang, X., & Zhang, M. (2014). Reducing the voluntary turnover rate of dispatched employees by the DMAIC process. *Total Quality Management & Business Excellence.*, 25.
- Herrán Peñafiel, J. W., & Toapanta Caiza, M. E. (2014). *Estructuración de perfiles de cargo por*

	<p style="text-align: center;">INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO</p>	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

competencias, para mejorar el proceso de selección y disminuir la rotación de personal en las empresas clientes de Eficacia S.A. Universidad Central del Ecuador.

Hunt, V., & Rasmussen, E. (2007). Turnover and Retention in a Tight Labour Market: Reflecting on New Zealand Research. *New Zealand Journal of Employment Relations*.

Lawson, J. (2015). New Zealand's Staff Turnover is a significant financial and productivity issue for employers. *Human Resources Magazine*, 20.

Lee, G. J. (2010). Employee Flow as an Integrated and Qualitative System: Impact on Business-to-Business ServiceQuality.

Maertz, Jr., C. P., Boyar, S. L., & Pearson, A. W. (2012). Extending the 8 Forces Framework of Attachment and Voluntary Turnover. *Journal of Business & Management*.

Michalowicz, M. (2013). 101 Ways to Reward Employees (Without Giving Them Cash).

Mohsin, A., & Lengler, J. (2015). Exploring the Antecedents of Staff Turnover Within the Fast-Food Industry: The Case of Hamilton, New Zealand. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14.

Moncarz, E., Zhao, J., & Kay, C. (2009). An exploratory study of US lodging properties' organizational practices on employee turnover and retention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Murphy, K. S., Dipietro, R. B., Rivera, M., & Muller, C. (2009). An Exploratory Case Study of Factors That Impact the Turnover Intentions and Job Satisfaction of Multi-Unit Managers in the Casual Theme Segment of the U.S. Restaurant Industry. *Journal of Foodservice Business Research*.

Newman, A., Thanacoody, R., & Hui, W. (2011). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intentions: a study of multinationals in the Chinese service sector. *International Journal of Human Resource Management*, 22.

Noland, T. (2011). How to Lower Staff Turnover. *Ward's Dealer Business*, 45.

Ongori, H., & Agolla, J. E. (2008). Occupational Stress in Organizations and Its Effects on Organizational Performance. *Journal of Management Research*.

Perez Aguinaga, F. I. (2013). *Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora*

	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo.

- Silva, F. P., Carlos, A. E., & De Macedo, D. L. (2015). Reduced financial impacts caused by staff turnover in commercial goiás. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 37.
- Slavianska, V. (2012). Measuring the impact of human resource management practices on employee turnover. *Problems of Management in the 21st Century*.
- Smith, L. G. E., Amiot, C. E., Callan, V. J., Terry, D. J., & Smith, J. R. (2012). Getting New Staff to Stay: The Mediating Role of Organizational Identification. *British Journal of Management.*, 23.
- Stimpson, J. (2003). Staff retention: protect your investment: firms are forced to pay more attention to retaining new staffers, many of whom are entering the prime of their careers. Here's how some firms are recognizing and beating the problem.
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Ellinsong, J. E. (2013). The Impact of Coworker Support on Employee Turnover in the Hospitality Industry. *Group & Organization Management.*, 38.
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Stafford, K. (2013). Does Fun Pay? The Impact of Workplace Fun on Employee Turnover and Performance. *Cornell Hospitality Quarterly.*, 54.
- Uribe-Gómez, J. A. (2018). Aproximación sistémica al dimensionamiento de personal en instituciones prestadoras de servicios de salud. *Revista CEA*, 4(8), 51-65.
<https://doi.org/10.22430/24223182.1047>
- van der Aa, Z., Bloemer, J., & Henseler, J. (2012). Reducing employee turnover through customer contact center job quality. *International Journal of Human Resource Management.*, 23.
- Vowler, J. (2004). Change in working environment lifts IT staff and usersatisfaction. *Computer Weekly*.
- Wisotzkey, S. (2011). Recruitment & Retention Report. Will they stay or will they go? Insight into nursing turnover.
- Zuber, A. (2001). Staff in flux leaves morale low, training costs high. *Nation's Restaurant News*, 35.
- Velásquez, J. D. (2015). Una Guía Corta para Escribir Revisiones Sistemáticas de Literatura

 Institución Universitaria	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

Parte 3. Dyna, 82(189), 9.

Álvarez, O. (2013). Cuadro de Mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos.

35. Parra, J. M. (2018). ¿Por qué es tan fácil contratar a la persona equivocada? Dinero.

 Institución Universitaria	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

APÉNDICE

ARTICULO, AUTOR, AÑO	OBJETIVOS, HIPOTESIS	RESULTADOS	CONCLUSIONES
<p>Estructuración de perfiles de cargo por competencias, para mejorar el proceso de selección y disminuir la rotación de personal en las empresas clientes de Eficacia S.A. (Herrán Peñafiel & Toapanta Caiza, 2014)</p>	<p>El objetivo fundamental es mejorar el proceso de selección y disminuir los índices de rotación en las empresas clientes de servicios y comerciales, La hipótesis plantea que la definición y aplicación de perfiles de cargos por competencias en los procesos de selección aseguran una disminución de rotación de personal.</p>	<p>Se hizo varias encuestas en el año 2014 en la empresa Eficacia S.A para mirar que tan importante son los indicadores de selección de personal por competencias para que cada persona esté en el cargo que es de acuerdo a sus capacidades, conocimientos y habilidades, lo que les permiten trabajar de una manera más eficaz y motivado ya que está desempeñando funciones que le gusta hacer. La investigación tiene como base la Teoría de competencias de David McClelland, el cual afirma que siempre es mejor "evaluar la competencia en lugar de la inteligencia", la cual se llega a un resultado positivo para las empresas, tener esta estrategia en mente para que</p>	<p>Como conclusión se puede determinar que una adecuada selección de personal en las empresas comerciales aumenta la productividad y disminuye la rotación de personal debido a que cada empleado desempeñara su trabajo de la mejor manera posible, el saber hacer, el querer estar y el poder hacer, son un conjunto de variables que nos llevan a tener buenas practicas dentro de las organizaciones para ser más competitivos y tener una mejor motivación en los empleados.</p>

		los empleados trabajen con motivación y haciendo lo que les gusta hacer.	
<p>Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo. (Perez Aguinaga, 2013)</p>	<p>Los objetivos que se plantean en la siguiente investigación, es establecer la causas que provocan la rotación de personal, identificar los elementos que inciden en la decisión de retiro de los colaboradores y desarrollar una propuesta que permita fidelizar a los trabajadores y permanezcan un periodo de tiempo razonable.</p>	<p>El instrumento más adecuado para la recopilación de datos fue a través de encuestas y entrevistas informales que se realizó a 152 trabajadores de la distribuidora Coca Cola en la ciudad de Chiclayo , los cuales manifestaban que no estaban conformes, se sentían incomodos trabajando en ese lugar, se hacen reuniones constantemente y siempre recalando los aspectos negativos y no los positivos como por ejemplo ¿Por qué no vendiste, no cumpliste la meta etc.?, horarios extensos y cumplimiento de metas que nunca se cumplen y también manifestaban en las encuestas que no cuentan con la dotación completa para desempeñarse en su trabajo, horas extras que no reconocen. Un 21% indica que la renuncia de un</p>	<p>En cuanto a las conclusiones lo que se logró obtener como datos principales del estudio de investigación, fueron, el desacuerdo que existe por parte de los trabajadores al no respetarse su horario de trabajo, la satisfacción del sueldo, la coherencia que existe del sueldo que percibe con respecto a la labor que realiza ,se puede hacer muchos planes de mejora o implementar varias estrategias que mejoran la calidad en el trabajo, así mismo mitiga riesgos que se le pueden presentar a la organizaciones y a los empleados como tal, los horarios pueden ser más flexibles y no tan extensos, tener siempre una adecuada dotación e ir conforme a lo que indica la ley.</p>

		<p>empleado es por un bajo salario, un 49% un extenso horario de trabajo, un 39% insatisfacción laboral.</p>	
<p>Company-based determinants of training and the impact of training on company performance. (Hansson, 2007)</p>	<p>Utilizar un conjunto de datos internacional para examinar lo que determina la capacitación de los empleados desde una perspectiva organizacional y hasta qué punto las inversiones en capacitación mejora el desempeño de la empresa.</p>	<p>Los resultados indican que la provisión de formación de la empresa está determinada en gran medida por factores específicos de la empresa, como las prácticas de gestión de recursos humanos (GRH). Los resultados muestran además que dos medidas ampliamente utilizadas de entrenamiento - incidencia e intensidad - están en gran medida determinadas por diferentes factores.</p>	<p>La rotación del personal (movilidad) no parece ser un factor decisivo para explicar la oferta de formación a nivel nacional o de empresa, aunque se asocia en cierta medida a una menor rentabilidad. Sin embargo, el factor más importante asociado con la rentabilidad es cuánto se invierte en la formación (intensidad), lo que sugiere que los beneficios económicos de la formación superan el costo de la rotación del personal. Originalidad / valor - Este estudio contribuye a la literatura de capacitación existente ofreciendo un amplio acceso a medidas internas de capacitación, rentabilidad, prácticas de GRH, características de la fuerza de trabajo y rotación de personal para empresas en 26 países de todo el mundo.</p>

<p>Costing Staff Turnover in hospitality Service organisations. (Conrad, 2001)</p>	<p>El nivel de rotación del personal en las organizaciones de servicios ha demostrado ser alto en una gama de empresas grandes y pequeñas, según lo informado por un proyecto de investigación encargado por el Instituto Británico de Inocuidad, se realiza varias entrevistas en dos empresas donde se ven involucrados empresarios y empleados directos, se pretende conocer las causas de la rotación y el costo que conlleva ella.</p>	<p>Se realizó una investigación de la rotación de personal por medio de una encuesta a dos empresas principales minoristas, se realizaron entrevistas telefónicas, entrevistas presenciales a empleados de dicha empresa y entrevistas a los gerentes, además de eso también fueron entrevistados dos de los directivos para conocer qué acciones estaban tomando para contrarrestar este problema, también evaluaron el costo en tiempo o dinero de contratar personal de reemplazo que son. Esto además influyen en costos de inducción, capacitación, baja la productividad y el costo de oportunidad perdido de los administradores. También evaluaron la satisfacción de los empleados en cuanto al salario y sus perspectivas en cuanto a la organización en un futuro.</p>	<p>Con la alta rotación de personal se ve afectado uno de los factores más importantes dentro de las organizaciones como los es el servicio, ya que está comprobado que los clientes se sienten más a gusto cuando son reconocidos por el personal cuando visitan las empresas y está demostrado que el cliente es una de las razones de ser de las empresas y que fidelizarlo cuesta tiempo y dinero y por eso hay que cuidarlo, las empresas en vez de gastar en reclutamiento y selección de personal que resulta ser más costoso, es mejor invertir o gastar en capacitación y bienestar para los empleados, debido a eso se estima que el costo de reemplazar a un empleado que se retira es en promedio de 735 euros por cada uno.</p>
--	---	---	--

<p>Calculating Turnover. (Dunn, 2015)</p>	<p>El artículo presenta las opiniones del autor sobre la rotación de empleados, destacando la estrategia de Aetna Inc. para mantener al personal de nivel básico.</p>	<p>Los temas incluyen la alta tasa de rotación de puestos de nivel de entrada, el costo financiero de abordar la rotación, y el valor de un empleado ahorrado.</p>	<p>Según se informa, Aetna ofreció aumentar su salario mínimo como parte de los esfuerzos para retener personal.</p>
<p>Reduced Financial impacts caused by staff turnover in commercial. (Silva et al., 2015)</p>	<p>Para reducir estos costos existe la necesidad de conocer las causas de la rotación del personal, por lo que la gestión de las personas debe desarrollar nuevas políticas y planes, la creación de alternativas a la retención de talento.</p>	<p>Se realizó una encuesta de clima organizacional para determinar el grado de satisfacción de los empleados e identificar los factores que están causando que los empleados busquen oportunidades en otras empresas.</p>	<p>Después de analizar los resultados, se encontraron varios negativos en relación a la motivación de los empleados, se destacó la necesidad de mejorar la política retributiva y brindar oportunidades de crecimiento profesional a los empleados para retener y atraer nuevos talentos a la empresa.</p>

 Institución Universitaria	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

<p>Leader-member exchange and intent to turnover Testing a mediated-effects model in a high turnover work environment. (Elanain & Hossaman, 2014)</p>	<p>El objetivo principal es examinar el impacto del cambio de líder-miembro sobre las intenciones de rotación de personal en los Emiratos Árabes Unidos y probar el impacto mediador del conflicto de roles, la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional. LMX-rotación intenciones relación.</p>	<p>Se recopilaron datos de 241 empleados que trabajan en 15 diferentes organizaciones de servicios y productos industriales que operan en Dubái. Se utilizó un cuestionario estructurado que contenía escalas estándar de LMX, conflicto de roles, satisfacción laboral, compromiso organizacional, intenciones de volumen de negocios y algunas variables demográficas. se encontró que el conflicto de roles juega un papel parcial en la mediación de la influencia de LMX en las intenciones de rotación. Del mismo modo, la satisfacción en el trabajo y el compromiso de la organización se encontraron mediar parcialmente la relación entre LMX y las intenciones de volumen de negocios. Limitaciones / implicaciones de la investigación.</p>	<p>Los estudios anteriores sobre la calidad del liderazgo - la relación de rotación del personal - se han realizado principalmente en contextos occidentales. Este estudio es considerado como el primer estudio para examinar el papel mediador del conflicto de roles, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en la relación entre LMX y las intenciones de volumen de negocios en el Medio Oriente.</p>

 Institución Universitaria	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

<p>The Impact of Coworker Support on Employee Turnover in the Hospitality Industry. (Tews, Michel, & Ellinsong, 2013)</p>	<p>Las tasas de rotación de empleados están entre las más altas para los empleados de nivel de entrada en la industria de la hospitalidad. Sin embargo, la investigación centrada en identificar los antecedentes de la rotación en este contexto de empleo ha sido limitada.</p>	<p>Para abordar esta brecha en la literatura, el presente estudio examinó el impacto del apoyo de los compañeros de trabajo en el volumen de negocios con una muestra de 188 servidores de una cadena nacional de restaurantes. Específicamente, este estudio evaluó el impacto del apoyo instrumental del compañero de trabajo y el apoyo emocional del compañero de trabajo en la rotación</p>	<p>Los resultados demostraron que el apoyo emocional del compañero de trabajo estaba relacionado negativamente con la rotación. Sin embargo, el apoyo instrumental de los compañeros de trabajo estaba positivamente relacionado con el volumen de negocios, en contra de la relación hipotética. Esta conclusión contra intuitiva nos lleva a considerar el papel del apoyo de compañeros de trabajo en el volumen de negocios en una nueva luz</p>
---	---	--	--

<p>Job embeddedness in China: how HR practices impact turnover intentions. (Bambacas & Kulik, 2013)</p>	<p>Este estudio nos muestra cual es la influencia de las buenas prácticas de los recursos humanos en las empresas, lo importante que es hacer sentir bien a los empleados y que gracias a eso se puede disminuir la rotación. Hipotesis: Que relación que hay entre la rotación y la evaluación de desempeño, entre el supervisor y el empleado que influencia tiene en la rotación, entre las actividades de desarrollo aumentan el sacrificio por parte de los empleado, de lo contrario aumenta la rotación.</p>	<p>En el 2013308 un 59.2% tasa de respuesta. De los 308 encuestados, 195 (63.3%) eran hombres, y 238 (77.3%) tenían edad entre 26 y 35 años. La mayoría de los gerentes (54.6%) eran profesionales como ingenieros y contadores; un segmento más pequeño trabajó en la gestión de nivel inferior posiciones (es decir, posiciones de supervisión, 20.9%). La mayoría de los encuestados (66.8%) tenían obtuvo una educación de posgrado.</p> <p>Medidas Prácticas de recursos humanos A los gerentes se les pidió que evaluaran tres grupos de prácticas de recursos humanos: evaluación del desempeño, recompensas (es decir, recompensas organizacionales y de supervisión) y desarrollo de empleados (es decir crecimiento profesional e interacción profesional). Los encuestados indicaron su nivel</p>	<p>Cada vez que un empleado se siente más conectado en su trabajo, desempeñando lo que le gusta y teniendo buenas relaciones en el trabajo, las posibilidades de que se vaya son muy pocas, las buenas prácticas de recursos humanos como lo son la evaluación de desempeño y habilidades, las recompensas y desarrollo personal y profesional, oportunidades de crecimiento, apoyo por parte de sus superiores, capacitación de cada uno los hace sentir importantes y valorados en la organización, además de eso las relaciones entre empleados y superiores es muy importante, como ayudarles a mejorar, que problemas personales y laborales tienen, eso es un supervisor con una excelente actitud y buena comunicación, buen liderazgo y estar retroalimentando al personal y los empleados que se sienten bien remunerados, la posibilidad de que tengan</p>
---	---	--	--

 Institución Universitaria	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

		<p>de acuerdo o desacuerdo con una serie de declaraciones usando una escala que va desde (1) "Totalmente en desacuerdo" con (7) "totalmente de acuerdo". Las seis escalas de práctica de recursos humanos se describen abajo.</p> <p>Evaluación del rendimiento: se evaluó utilizando tres elementos de Hart et al. (2000) escala de evaluación. Un elemento de muestra es 'Recibo regularmente comentarios sobre cómo estoy actuando mi papel'.</p> <p>Recompensas organizativas: se midió utilizando cinco elementos de Igbaria y Siegel's (1992) escala de recompensas basada en la organización. Un análisis factorial exploratorio reveló dos factores. Un factor comprendió dos elementos asociados con el avance (avance recompensas); un elemento de</p>	<p>deserción laboral es poca, fomentar las actividades de desarrollo dentro de las organizaciones permite que el desempeño del empleado mejora las habilidades de las personas y su desempeño laboral, entre más estrecha sea la relación entre el empleado y la empresa es mucho mejor y la rotación disminuye.</p>
--	--	--	--

	<p style="text-align: center;">INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO</p>	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

		<p>muestra es 'Yo trabajo en proyectos que conducen al avance'. Un segundo factor comprendió tres elementos asociados con la compensación (recompensas de compensación); una muestra el ítem es 'Recibo sustanciales aumentos salariales anuales'. Recompensas de supervisión en Los supervisores crean las oportunidades de mejora y las recompensas financieras y recompensas sociales las cuales son el reconocimiento de logros, avances.</p> <p>Los resultados arrojan que la mayoría de empleados necesitan tener una mejor relación con los supervisores, que no solo vean las cosas negativas sino que también ayuden a mejorar y que su salarios sea considerado de acuerdo a sus funciones y que sea valorado su trabajo y recompensado</p>
--	--	---

 Institución Universitaria	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

How to Lower Staff Turnover. (Noland, 2011)	El artículo se centra en la forma en que los concesionarios de automóviles logran disminuir la rotación de personal en los EE.UU. en 2011.	Detalles sobre alguna sección de la declaración financiera de Ford Motor Co. se discuten en que la tenencia de su personal de ventas y asesores de servicio está siendo monitoreado.	Las empresas con una menor tasa de rotación de los empleados tenían mayores ganancias brutas.
Staff in flux leaves morale low, training costs high. (Zuber, 2001)	A lo largo de la última década, la industria de los servicios de alimentación, obstaculizada por la escasez de mano de obra, ha avanzado en la mejora de las tasas de retención, ya que los operadores han aprendido de forma difícil que los elevados costes asociados a la facturación no son buenos para las empresas.	Se tiene que la rotación de gerentes y administradores en la industria de restaurantes es gracias en gran parte a el impacto de la escasez de mano de obra y efectos de la facturación en el servicio al cliente	Para combatir la batalla contra la rotación van desde la introducción de beneficios innovadores y la mejora de los programas de capacitación para promover la diversión en el trabajo y el diseño de programas de mentiría.

 Institución Universitaria	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

<p>Employee Flow as an Integrated and Qualitative System: Impact on Business-to-Business ServiceQuality. (Lee, 2010)</p>	<p>Este artículo desarrolla y prueba el efecto de un modelo completo de flujo de empleados en los resultados del servicio al cliente business-to-business (B2B). Metodología: El flujo de empleados en las organizaciones se refiere a todas las entradas, salidas y movimientos internos del personal, y es un área de recursos humanos crucial.</p>	<p>El flujo de empleados afecta la calidad de los resultados a través de la calidad del proceso potencial y suave y afecta la calidad del proceso duro a través de la calidad potencial. La frecuencia de las relaciones, la integración de la cadena de suministro del cliente y las características ambientales son moderadores importantes.</p>	<p>El flujo de empleados, especialmente las salidas netas, afecta las percepciones de calidad de servicio a través de diversas relaciones mediadas. El flujo de empleados afecta la calidad de los resultados a través de la calidad del proceso potencial y suave y afecta la calidad del proceso duro a través de la calidad potencial.</p>
--	---	--	---

<p>New Zealand's Staff Turnover is a significant financial and productivity issue for employers. (Lawson, 2015)</p>	<p>El objetivo principal es analizar el impacto de la rotación del personal sobre las finanzas y la productividad dentro de las diferentes organizaciones, hacer un caso de estudio en las diferentes empresas privadas y públicas de Nueva Zelanda en el segundo semestre del año 2014 y proponer que se puede hacer para contrarrestar este fenómeno ya que es un problema que ataca constantemente los empleadores y que buscan soluciones para que no afecte la operación de sus empresas.</p>	<p>Se realiza un estudio en el año 2014 en diferentes regiones en Nueva Zelanda donde se incluyeron empleadores de empresas públicas y privadas aproximadamente 248, por medio de una encuesta que es ejecutada por un especialista en recursos humanos, en donde la rotación de personal es un problema por el cual muchos empleadores tienen que enfrentar día a día y que buscan la reducción de la misma, con las encuestas se determina que hay una rotación de personal en diferentes empresas entre un 9.8% y un 34.9% anualmente. En las empresas comerciales o de servicios hay una rotación de personal entre 7% y un 45% y que esto se da antes que un empleado cumpla el año dentro de la organización.</p>	<p>Es una oportunidad de mejora para los empleadores darse cuenta de que tan alto nivel de personal y que porcentaje existe dentro de sus organizaciones y que entre más alto es el porcentaje disminuye la productividad frente a sus competidores, así que es necesario hacer más inversión en todo lo que tiene que ver con la gestión humana, por ejemplo en que la reclutamiento y capacitación de personal sea de calidad y motivacional y en programas de desarrollo social para los empleados, está comprobado que los empleados son más productivos después de su primer año de permanencia en las empresas, así que se debe trabajar duro en el primer año en la retención de persona.</p>
---	--	---	--

 Institución Universitaria	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

<p>The impact of human Resource management practice on turnover and Productivity. (Bhalla & Giri, 2014)</p>	<p>El impacto de las prácticas de Gestión de Recursos Humanos sobre la rotación de personal y la productividad. Entorno comercial competitivo ha puesto una inmensa presión en la Gestión de Recursos Humanos para defender su existencia. Como tal, las prácticas de gestión de recursos humanos deben demostrar que puede agregar valor y entregar resultados a las empresas y sus accionistas.</p>	<p>Las prácticas de gestión de recursos humanos deben y retener a los empleados excelentes, que, a su vez, permitirá a una empresa para ofrecer productos de alta calidad y servicios. Sin embargo, se está debatiendo la contribución de la gestión de recursos humanos al desempeño de la empresa y el número de académicos ha subrayado la necesidad de considerar las prácticas de gestión de recursos humanos desde una perspectiva estratégica.</p>	<p>Se puede concluir que a medida en que las empresas pueden retener por más tiempo a los empleados más sobresalientes y destacados, genera un impacto muy positivo para las organizaciones uno de ellos es mejorar la productividad, generar valor agregado tanto para los clientes como para las propias empresas.</p>
---	---	---	--

<p>Getting New Staff to Stay: The Mediating Role of Organizational Identification. (Smith et al., 2012)</p>	<p>La rotación de recién llegados es un costo importante para las organizaciones, y la calidad de las experiencias de los nuevos empleados en los primeros meses es crítica para determinar si deciden quedarse o irse, la relación entre un buen equipo de trabajo con los recién llegados a las organizaciones y la satisfacción del personal, tienen una influencia en que la rotación de personal baje.</p>	<p>Se realiza una encuesta a 569 miembros de una organización voluntaria en el año 2010, en la cual no llevaban trabajando allí más de un año, los participantes llenaron una encuesta on line, el cual incluía, la equidad en el trabajo, identificación con el equipo de trabajo y el líder. El 72 % aproximadamente quieren sentirse que su opinión cuenta dentro del equipo de trabajo, además de eso respeta mis decisiones y no me hace a un lado por el simple hecho de que soy nuevo y no hago parte del equipo aun, las reglas que hay dentro de la organización respetan mis derechos que tengo como empleado, Otro 45% les parece importante que las organizaciones les de mucha importancia a la satisfacción del empleo dentro de la organización, que cumpla con lo que promete.</p>	<p>Las organizaciones deben promover espacios agradables y buenos equipos de trabajo para los recién llegados a la empresa. Debido a que esto ayuda a que los empleados se sientan bien en un lugar seguro, donde brindan las diferentes oportunidades de crecimiento, se sienten parte de la organización ya que por ser los nuevos no quiere decir que los excluyan en la toma de decisiones ni tampoco no hacer parte de los trabajos en equipo que se realicen dentro de las organizaciones, es importante también que las empresas se preocupen por que los empleados se sientan satisfechos y hagan programas para promover la satisfacción, que las reglas internas no afecten los derechos que tienen como trabajador y que desde el principio que entren a la organización, sus decisiones y opiniones sean tomadas en cuenta para poder así crear un buen ambiente laboral y que el</p>
---	---	--	---

 Institución Universitaria	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

			empleado nuevo no deje su trabajo en menos de 12 meses.
--	--	--	--

 Institución Universitaria	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

<p>Exploring the Antecedents of Staff Turnover Within the Fast-Food Industry: The Case of Hamilton, New Zealand. (Mohsin & Lengler, 2015)</p>	<p>El propósito de este estudio es investigar, dentro de cuatro cadenas multinacionales de comida rápida, las relaciones entre la satisfacción laboral y la rotación de puestos de trabajo en Hamilton, Nueva Zelanda.</p>	<p>El análisis de los datos indica que los trabajadores no están satisfechos con su trabajo, y esto conduce a un aumento de las intenciones de salir. Los resultados de la estimación del modelo revelan que la Formación y el Reconocimiento, la Seguridad en el Empleo y la Lealtad están positivamente relacionados con la satisfacción en el trabajo.</p>	<p>Los resultados del estudio apoyan la conclusión de que, para reducir la rotación de personal, la administración de la industria de comida rápida debe desarrollar estrategias con énfasis en la capacitación, el reconocimiento de los empleados, la creación de un sentimiento de seguridad en el empleo y el intento de fidelizar a sus empleados</p>
---	--	---	--

<p>Does Fun Pay? The Impact of Workplace Fun on Employee Turnover and Performance. (Tews, Michel, & Stafford, 2013)</p>	<p>Una de las hipótesis del estudio fue que las actividades divertidas aumentan la productividad y mejora la calidad del ambiente de trabajo gracias a que los empleados no ven el lugar de trabajo como una obligación sino una diversión, claro está sin olvidar las normas y otros lineamientos que son importantes y que no se pueden cambiar. A su vez, el apoyo de los gerentes a la diversión refleja si los gerentes en general permiten y animan a los empleados a divertirse en el trabajo, genera confianza y una buena relación por parte de los cargos altos con los cargos medios y bajos en la escala jerárquica.</p>	<p>Se realizó un estudio con una muestra de 195 servidores de una cadena nacional de restaurantes en Estados Unidos en el año 2012, en donde se realizaron durante la jornada laboral, diferentes actividades divertidas como lo fueron concursos de productividad, por ejemplo quien terminara más rápido de realizar cierta tarea se ganaba una tarde libre, también donde el mejor vendedor del mes obtendría premios e incentivos y así como estas iniciativas para mejorar el clima laboral generaron un impacto favorable en el desempeño y el apoyo de los gerentes a la diversión tuvo un impacto favorable en la reducción de personal, debido a que mejora el ambiente de trabajo aparte de eso no ve el trabajo como una obligación si no como algo divertido. Se comprobó que la productividad aumento en un 48% y el ambiente laboral mejoro en un 68%.</p>	<p>La diversión en el puesto de trabajo trae efectos altamente productivos en las empresas comerciales y no solo las de ese sector si no en cualquiera, en las que se implemente este tipo de estrategias que ayudan a mejorar la calidad del ambiente de trabajo, y el aumento de la productividad en el trabajo porque no hay nada mejor que un trabajador haga su trabajo por diversión y no por obligación, no obstante fomenta las buenas relaciones entre compañeros y superiores y aumenta la buena comunicación lo cual genera que haya una menor rotación de personal porque el personal se siente cómodo y a gusto desempeñando sus funciones y genera un buen ambiente laboral lleno de confianza y respeto.</p>
---	--	--	---

<p>Reducing employee turnover through customer contact center job quality. (van der Aa et al., 2012)</p>	<p>HIPOTESIS: La calidad del trabajo define un impacto afectivo por parte del empleado a la organización, la satisfacción laboran y el compromiso afectivo reducen la rotación de personal dentro de las organizaciones.</p>	<p>Se hizo un estudio en el año 2012 en seis organizaciones en el sector de servicios en los países Bajos en donde se incluyeron bancos, entre otros, se utilizó una muestra utilizando una muestra de 577 empleados. Un extenso estudio cuantitativo el cual mostraba el impacto directo y positivo en la satisfacción laboral y en el compromiso afectivo y un fuerte efecto negativo indirecto en la rotación de los empleados. En los resultados se obtiene que si se mejora la calidad de trabajo se reduce la rotación de personal, cuando el trabajo se vuelve monótono hay una alta rotación, los costos aumentan cuando hay una rotación constante de personal, convertir el trabajo en un reto desafiante cada día para que sea menos monótono, si aumenta la rotación de personal también a su vez disminuye la fidelización de clientes. La calidad del</p>	<p>Los empleados necesitan empoderarse de las organizaciones y esto se logra por medio del apoyo y el buen liderazgo que se genere por parte de la organización hacia ellos, las personas más satisfechas en su empleo no abandonan tan fácil su puesto y lo cual permite que tengan mayor compromiso con los objetivos de las empresa, en parte la baja rotación de personal serviría para contar con nuevos colaboradores con mejor experiencia y que tengan un mejor nivel pero cuando se convierte en un alto nivel no conviene a la empresa ya que afecta la productividad, el servicio y la competitividad</p>
--	--	---	--

 Institución Universitaria	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

		trabajo genera satisfacción y por ende disminuye la rotación de personal,	
<p>Turnover and Retention in a Tight Labour Market: Reflecting on New Zealand Research. Turnover and Retention in a Tight Labour Market: Reflecting on New Zealand Research. (Hunt & Rasmussen, 2007)</p>	<p>El resultante mercado de trabajo apretado ha hecho que la escasez de competencias, la rotación de personal y la retención sean el tema de los informes difundidos por los medios de comunicación. La rotación y retención de personal también se ha convertido en un enfoque clave de los empleadores, gerentes y especialistas en GRH. Esto ha motivado, como se detalla en el artículo, un renovado interés en la investigación de la renovación y retención de personal en Nueva Zelanda</p>	<p>Utilizando pruebas de casos de estudio de los centros de llamadas de Nueva Zelanda, se detalla cómo los empleadores han reaccionado a un mercado de trabajo más estricto y un grupo relativamente pequeño de mano de obra adecuada. En contraste con el cuadro prevaleciente de la gestión de recursos humanos "sacrificatoria" en la investigación internacional sobre centros de llamadas, nuestra investigación de estudios de caso muestra un "cuadro mixto</p>	<p>En algunas de las organizaciones investigadas, los gerentes han experimentado con diversos enfoques, incluyendo nuevas estrategias de desarrollo de recursos humanos, con el fin de atraer y retener personal calificado y experimentado.</p>

 Institución Universitaria	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

<p>An Exploratory Case Study of Factors That Impact the Turnover Intentions and Job Satisfaction of Multi-Unit Managers in the Casual Theme Segment of the U.S. Restaurant Industry. (Murphy et al., 2009)</p>	<p>Los restaurantes de varias unidades o los restaurantes "de cadena" representan la porción más grande de la industria de servicio de alimentos de US \$ 537 mil millones (NRA, 2007). El volumen de negocios es el problema más serio que enfrentan estos empleadores hoy en día; los operadores han identificado consistentemente reclutar y retener a los empleados como su desafío número uno.</p>	<p>Hay una necesidad de identificar los factores que afectan la rotación de un gerente de múltiples unidades (MUM) para que los empleadores puedan responder adecuadamente. Adicionalmente, se deben identificar factores de facturación para poder desarrollar prácticas y políticas de recursos humanos que puedan ayudar a prevenir la rotación de MUM. Este estudio investigó los factores que afectan las intenciones de volumen de negocios y la satisfacción en el trabajo para las MUM en el restaurante informal de los Estados Unidos. Se distribuyó una encuesta a los MUM durante su conferencia anual.</p>	<p>Los resultados indicaron que los MUM necesitaban capacitación en las áreas de gestión de recursos humanos, desarrollo de empleados y habilidades de líderes.</p>
--	---	---	---

 Institución Universitaria	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

<p>Recruitment & Retention Report. Will they stay or will they go? Insight into nursing turnover. (Wisotzkey, 2011)</p>	<p>El artículo reporta que hay una retención creciente y una disminución en la rotación del personal de enfermería.</p>	<p>Según un estudio reciente, los costos de la rotación de la enfermera oscila entre 22.000 dólares y 64.000 dólares por enfermera en los EE.UU. Sugiere que los líderes de enfermería debe centrarse en la satisfacción laboral, las expectativas generacionales, la conectividad social y la mejora en el entorno de trabajo.</p>	<p>variables clave asociadas a la satisfacción laboral de los enfermeros, incluyendo la comunicación con el supervisor, el reconocimiento y la rutinización. Se presenta que las políticas de gestión de la fuerza de trabajo y las percepciones de las enfermeras son áreas de satisfacción documentada.</p>
---	---	---	---

 Institución Universitaria	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

<p>An exploratory study of US lodging properties' organizational practices on employee turnover and retention. (Moncarz et al., 2009)</p>	<p>El objetivo de esta investigación es conocer las prácticas y estrategias que se puedan implementar para la retención de empleados en organizaciones de Estados Unidos.</p>	<p>Se realiza cierta cantidad de encuestas por medio de correos electrónicos, se escoge una muestra de 24 empresas del sector de servicios en Estados Unidos, se les pregunta qué medidas o acciones toman para retener a los empleados y como disminuyen la rotación de personal ,Los hallazgos muestran que las buenas prácticas de Cultura organizacional, capacitación y promoción ,influyen en la retención de empleados que no son de áreas administrativas es decir los operativos, pero a su vez también es importante la capacitación y el crecimiento personal para los cargos administrativos, el reconocimiento de logros y de trabajo bien realizado, Recompensas monetarias o de bienestar y Compensación reducen positivamente la rotación de los empleados que</p>	<p>Para reducir la rotación de personal es importante que haya en las organizaciones programas de bienestar y salud para ellos, además de eso cada vez que un empleado haga su trabajo de una manera eficiente y excelente hay que hacerle un reconocimiento y felicitarlo en público para que se sienta valorado por su esfuerzo y su buen desempeño , también es importante que los objetivos personales se vean reflejados dentro de las organizaciones para poder así sentirse empoderado de ellas y por ultimo motivar a los empleados ya sea en especie o siendo tenidos en cuenta en la toma de decisiones dentro de la organización.</p>
---	---	--	--

 Institución Universitaria	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

		no tienen que ver con cargos administrativos.	
--	--	---	--

<p>How much does labour turnover cost? (Davidson et al., 2010)</p>	<p>La rotación de personal es un reto para los recursos humanos en cuanto a estrategias y para el debido desempeño de la organización. Este estudio presenta los resultados obtenidos de una extensa encuesta sobre la rotación de mano de obra en el sector de alojamiento en Australia. Se hace especial énfasis en las tasas de rotación y de costos que implica que haya un nivel de rotación de personal alto.</p>	<p>Se realiza una encuesta en Australia en 64 hoteles de cuatro y cinco estrellas, en donde participan una muestra representativa en total el 29% de los administradores de los hoteles. Los resultados se evidencia que mayores costos se atribuyen a la rotación de la mano de obra y son costos que impactan en la rentabilidad y en la operación de las empresas. También indica que los niveles de servicio, la experiencia del consumidor y el valor pueden verse afectados, además de eso más de la mitad de encuestados contribuyen en que se deben hacer mejoras o invertir en la satisfacción personal en lo laboral.</p>	<p>Para reducir la rotación de personal es importante que haya en las organizaciones programas de bienestar y salud para ellos, además de eso cada vez que un empleado haga su trabajo de una manera eficiente y excelente hay que hacerle un reconocimiento y felicitarlo en público para que se sienta valorado por su esfuerzo y su buen desempeño, también es importante que haya una remuneración justa</p>
--	---	---	--

<p>Measuring the impact of human resource management practices on employee turnover. (Slavianska, 2012)</p>	<p>El objetivo de esta investigación es la influencia que tienen las siguientes variables en la rotación de personal: motivos por los cuales las personas abandonan su trabajo y las buenas prácticas de gestión humana que se tienen dentro de las organizaciones y las posibles recomendaciones que se deben de tener en cuenta para disminuir este problema</p>	<p>En el año 2012 en una organización empresarial búlgara . Los métodos se realiza una recolección de datos por medio de entrevistas semi-estructuradas con el gerente del departamento Recursos Humanos y una investigación anónima entre 140 empleados y trabajadores, se utilizó un cuestionario de 36 preguntas en donde tuvieron una semana para responder dicho cuestionario. En los resultados se muestra que en el momento ninguno tiene deseo de abandonar la empresa, pero el 45% dice que no pero el resto no dicen si o si no. El 70% busca empleo en otras partes primero antes de abandonar su actual empleo.</p>	<p>Una de las causas por las cuales los empleados abandonan su trabajo es las oportunidades que encuentran en otras empresas de crecimiento personal y profesional que en la empresa actual no le brinda ya que a veces prefieren contratar personal nuevo en vez de dar oportunidades a los empleados que llevan mucho más tiempo, las buenas prácticas de gestión humana son claves y es importante seguir aumentándolas para disminuir la rotación de personal como lo son la capacitación, ser tomados en cuenta en los grupos de trabajo y que el mando no sea centralizado sino descentralizado y poder también incluir sus opiniones en la toma de decisiones .</p>
---	--	---	--

<p>Reducing workforce turnover in Asian factories using a mixed-mode modelling approach. (Eady & Nicholls, 2011)</p>	<p>Aunque se han realizado muchos estudios sobre la productividad laboral en los países occidentales, un análisis similar está comenzando en sus contrapartes asiáticas. En este trabajo se examina el problema de la rotación de la mano de obra en el contexto de tres empresas de estudio de caso (dos chinas y una singaporense), todas ellas proveedoras de productos manufacturados con influencias culturales y ambientales relativamente similares</p>	<p>El costo de la facturación se examina a través de un modelo de cálculo de costos simple que incluye los efectos indirectos de la tasa de producción más baja y el aumento de la chatarra debido a la inexperiencia de los trabajadores, así como los costos directos bien reconocidos. Además, el modelo utilizado extiende el análisis de costos al reconocer el impacto multiplicador sobre el valor agregado perdido por esta inexperiencia. Una vez establecida la importancia del costo de la rotación de la fuerza de trabajo en el desempeño de las empresas estudiadas, se utilizaron los datos de la empresa para analizar las causas del volumen de negocios a realizar, teniendo en cuenta los hallazgos existentes en estudios de casos occidentales.</p>	<p>Este entendimiento proporciona las bases para el desarrollo de programas proactivos para reducir la incidencia de la rotación de mano de obra en el contexto asiático, lo que conduce a un considerable ahorro de costos y otros beneficios competitivos.</p>

<p>Change in working environment lifts IT staff and user satisfaction. (Vowler, 2004)</p>	<p>El departamento de TI del East Lothian Council se reinventó después de una revisión interna que puso de relieve la insatisfacción de los usuarios finales por su desempeño y una alta rotación de personal.</p>	<p>El departamento de TI del East Lothian Council se reinventó después de una revisión interna que puso de relieve la insatisfacción de los usuarios finales por su desempeño y una alta rotación de personal. La sacudida en las prácticas de trabajo y el ambiente de la oficina ayudaron al consejo ganar el premio de los mejores lugares a trabajar 2004 en gobierno central y local.</p>	<p>Mejorar el servicio al personal del consejo y alentar una cultura de trabajo abierta, convertir el lugar de trabajo en un lugar acogedor para trabajar donde se anima al personal a desarrollar una variedad de habilidades.</p>
---	--	--	---

<p>101 Ways to Reward Employees, Without Giving Them Cash. (Michalowicz, 2013)</p>	<p>Conocer cuáles son las causas de rotación de personal en las empresas de servicios en este caso en un bufete de abogados y que estrategias se pueden implementar para la reducción de la rotación.</p>	<p>Se realiza una encuesta en un Bufete de abogados realizada por una empresa de dotación de personal legal en el año 2006, se encuentra que 55% de los abogados planea agregar personal en el año, mientras que sólo el 1% anticipa reducciones. Esto significa que en las organizaciones prevalece más la permanencia de los empleados en las empresas y les cuesta menos invertir en bienestar y motivación en los empleados que contratar constantemente personas nuevas que reemplacen los cargos, Es mejor contratar para cargos nuevos y generar mucho más empleado y tener personas que se sientan a gusto en sus empleos ya que es más costoso el reclutamiento.</p>	<p>La razón principal de los empleados dejar su trabajo es porque trabajan para los malos jefes y no se sienten valorados y apreciados. Para ello los supervisores o jefes deben de realizar o hacer mejoras en la actitud por parte de ellos hacia sus subordinados como por ejemplo, por parte de la empresa es necesario participar en seminarios, talleres y capacitación de cómo se puede motivar a los empleados y el trato adecuado para ellos y cada uno, comunicación constante por parte de superior hacia los demás, tratarlos con respeto, no solo decirle a las personas cuando cometen un error sino que también cuando están haciendo las cosas bien, motivarlos no solo con lo económico sino con otras buenas practicas, ayudar a mejorar sus debilidades y enseñarles todo lo que se pueda.</p>
--	---	---	---

 Institución Universitaria	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

<p>Staff retention: protect your investment: firms are forced to pay more attention to retaining new staffers, many of whom are entering the prime of their careers. Here's how some firms are recognizing and beating the problem. (Stimpson, 2003).</p>	<p>En este artículo, el autor se centra en casos de rotación de empleados en algunas organizaciones y sugiere ciertas estrategias y políticas para garantizar la retención de personal que debe ser utilizado por las organizaciones.</p>	<p>En primer lugar analiza las causas básicas debido a que el personal deja sus organizaciones y, a continuación, ofrece algunas sugerencias a las organizaciones cómo estos pueden mantener su personal.</p>	<p>Las organizaciones tienen que poner más énfasis comparado con personal nuevo y joven y, por lo tanto, la mejor manera de retener el personal es mantenerlos felices concentrándose en sus intereses. Las empresas deben retener más empleados jóvenes, para así poder moldearlos de acuerdo con las estrategias y objetivos de la organización.</p>
---	---	---	--

 Institución Universitaria	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

<p>Causes, Dimensions and Organizational Consequences of Mobbing: An Empirical Study. (Akar, Anafarta, & Sarvan, 2011)</p>	<p>Este trabajo tiene como objetivo explorar las relaciones entre las causas y dimensiones percibidas del mobbing y dos importantes consecuencias organizacionales, la satisfacción en el trabajo y la rotación de personal.</p>	<p>El estudio empleó el diseño de encuestas para recopilar datos de 248 empleados de oficina que trabajan para siete PYME en el sector de la industria agrícola en Antalya, Turquía. Utilizó para la recopilación de datos en el año 2011, en los resultados se puede observar que un poco más de la mitad de los encuestados habían sido sometidos a algún tipo de acoso laboral durante al menos seis meses de duración teniendo así un porcentaje del 56.2%, el 53,3% indica que las causas del acoso laboral es dado por relaciones laborales y por factores sociales y personales como lo son envidia, miedo a perder el trabajo y rivalidad. el 29.3% sufren de acoso laboral por parte de los superiores y jefes,</p>	<p>El clima laboral que generan ciertos compañeros de trabajo, hacen que existan personas que no se sientan bien a la hora de desempeñar sus funciones y abandonen su puesto de trabajo, la satisfacción juega un papel importante dentro de lo motivación y se hace por medio de lo económico, social, psicológico y físico, la carga laboral alta de los empleados ayudan a desertar en su trabajo, falta de comunicación laboral. Se puede mejorar la cultura organizacional por medio de la buena comunicación, enfocar siempre el buen trato y el respeto tanto entre compañeros como también en superiores y subordinados.</p>
--	--	--	--

<p>The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intentions: a study of multinationals in the Chinese service sector. (Newman, Thanacoody, & Hui, 2011)</p>	<p>Este estudio nos muestra la importancia que tiene motivar el empoderamiento y el compromiso que esto puede lograr dentro de las organizaciones por parte de los empleados en las empresas, tener sentido de pertinencia y hacer siempre las cosas bien hechas porque nace y no son impuestas por los demás que se dan gracias al apego emocional que hay por parte del empleado hacia la empresa</p>	<p>El trabajo de campo se realizó durante un período de 2 meses de mayo a julio de 2008 en cinco empresas multinacionales, Se llevó a cabo entrevistas a 437 empleados chinos de cinco empresas multinacionales que operan en el sector de servicios de China. Los resultados de la encuesta muestra la importancia de la formación como herramienta para potenciar el compromiso afectivo organizativo de los empleados y reducir la rotación. El 62% dijo que era necesaria la capacitación ya que se sentían importantes dentro de la organización y que tenían oportunidades de seguir ascendiendo.</p>	<p>Fomentar capacitaciones y realizar programas de crecimiento profesional ayuda a que los empleados estén mas empoderados y mas cómodos desempeñando sus funciones aparte de eso mejora el ambiente laboral y la productividad y a ser más participativos en los programas que se realizan dentro de la organización, las buenas relaciones entre supervisor y subordinado influyen en la motivación y en la rotación del personal, y la relación entre compañeros, sentirse apoyados por los demás ,genera un buen ambiente de trabajo. Existe una muy buena relación entre la capacitación y el compromiso con las empresas.</p>
--	---	---	---

<p>Reducing the voluntary turnover rate of dispatched employees by the DMAIC process. (He et al., 2014)</p>	<p>El propósito de este trabajo es comprender cuales son las oportunidades de mejora para reducir la rotación de personal, sus posibles causas y como retenerlos de una manera efectiva y en la cual no se vea afectada de operación.</p>	<p>Se hace un estudio en una empresa de servicios tecnológicos en la ciudad de Tianjin China, en donde hay alrededor de 6000 empleados y donde había una tasa de rotación alta del 2.5% por semana en el año 2011 y además en donde se identificaba varios problemas en la operación y en altos costos de reclutamiento y capacitación. Se realiza una encuesta a una muestra significativa de empleados y más de la mayoría afirmaba que los motivos por los cuales desearía dejar la empresa es el bajo salario, cambios frecuentes en los horarios. En los resultados también se observa que el 90.7% de los empleados trabajo menos de dos años en esa empresa.</p>	<p>Causas de la rotación, incluyendo el salario y beneficios, oportunidades de conversión, búsqueda de empleo, etc. Se propusieron e implementaron medidas de mejora incluyendo aumento de salario, ofreciendo oportunidades de conversión, desarrollo de planes de carrera, capacitación, rotación de puestos de trabajo y cuidado humano para los empleados despachados, además de eso la empresa disminuyó en costos de selección, capacitación y reclutamiento de personal, lo cual era una de sus preocupaciones ya que el costo es alto y más cuando se hace de una manera constante, además de eso la operación se ve menos afectada y se hace con una mejor calidad.</p>
---	---	---	--

 Institución Universitaria	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

<p>Extending the 8 Forces Framework of Attachment and Voluntary Turnover. (Maertz, Jr., Boyar, & Pearson, 2012)</p>	<p>Se tiene una hipótesis inicial, la cual trata de la relación que hay entre la remuneración no justa por parte del empleador, una adecuada psicología por parte del empleador, la satisfacción laboral con la influencia que tiene dichos aspectos en la toma de decisión por parte del empleado si se va o se queda. Uno de los objetivos es por medio de 8 fuerzas las cuales algunas de ellas son la fuerza moral, nuevas alternativas de trabajo entre otras ayudan a la rotación de personal de una manera positiva o negativa según el caso.</p>	<p>Se realiza una encuesta al sur de los Estados Unidos, en donde se toman dos muestras de trabajadores de dos plantas diferentes, una de fabricación de muebles y otra de producción, se realizaron en total 509 encuestas para las dos muestras en donde hay un porcentaje mayor en preguntas como: si encontrará un mejor trabajo en cuanto a remuneración y oportunidades renunciaría, qué relación hay en las metas propias y las metas de la empresa, la satisfacción monetaria influye en la permanencia en la empresa. Muchos de los empleados, por lo menos un 30% buscan alternativas y mejores oportunidades en la competencia, el 45% se queda mayor tiempo en las empresas, gracias a que les brindan buenos programas de bienestar y crecimiento personal y profesional dentro de la empresa. Más del 60% de los empleados no tienen</p>	<p>Las organizaciones en cierta parte causa sentimientos bueno o malos por parte de sus empleados a ella, los cuales favorecen a la empresa cuando son positivos, esto implica que los empleados se sientan comprometidos en la empresa y su última opción es abandonar el puesto, además de eso si ven sus metas y objetivos reflejados en la organización, también reducirá la rotación de personal, otro de los factores que ayudan a mejorar el proceso de rotación es que la empresa realice programas de bienestar como lo es por ejemplo: como se puede dejar de fumar o dejar vicios, cosas así las cuales el empleado se sentirá agradecido, aumentará la productividad y las ganas de querer irse disminuirán debido a el agradecimiento que le tiene a la organización.</p>
---	--	--	--

 Institución Universitaria	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

		estudios universitarios, los cuales les gustaría que la empresa les diera la oportunidad de hacerlo.	
--	--	---	--

<p>Occupational Stress in Organizations and Its Effects on Organizational Performance. (Ongori & Agolla, 2008)</p>	<p>El estrés ocupacional es uno de los factores que más influyen en la rotación de empleados, el objetivo principal de la investigación es conocer más a fondo cuales son las causas que originan el estrés laboral ya que va de la mano con la rotación de personal, no obstante también se ve afectada la productividad, la seguridad y calidad en el trabajo de los empleados, aumenta la insatisfacción laboral y el clima organización ya que se pueden generar conflictos entre compañeros.</p>	<p>La encuesta se realizó en el año 2008, en la cual se escogieron cinco organizaciones y se hizo una muestra de 125 empleados de las tres empresas en donde el 73% de los encuestados afirmaron que una mala remuneración influye en la rotación de personal y aumenta el estrés laboral y emocional, el 63% dijo que eran bien tratados por los supervisores e indican que es muy importante la relación con ellos y la buena comunicación, el 82% dijo que la carga laboral afecta la productividad debido a la escasez de personal, el 72% afirmaron que la falta de recursos para desempeñar su trabajo afecta su seguridad y calidad en el trabajo, el 73% dijo que entre más responsabilidades tiene la persona es más el estrés y aumenta la posibilidad de deserciones 62% dicen que un supervisor con su excesivo control hace que la gente se</p>	<p>Se deben de hacer o ingeniar ciertas estrategias para disminuir el estrés laboral ya que va de la mano con la rotación de personal, las razones por las cuales los empleados renuncian o cambian de empleo es debido a que hay demasiada carga laboral, mala comunicación, falta de recursos suficientes para desempeñar su labor de la mejor forma, esto hace que afecte la operación y la productividad en las empresas, baja la motivación, gastos en la salud y riesgos de los empleados ya que pueden llegar al punto de enfermarse por enfermedades laborales y de estrés, los supervisores y el gerente son pieza clave para que esto mejore, tomando medidas en cuanto a una buena comunicación</p>
--	---	--	--

 Institución Universitaria	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

		<p>desmotive porque no confía en él, el 68% de los empleados afirmó que cuando trabajan con estrés no lo hacen con la mejor actitud ni con el mejor rendimiento.</p>	
--	--	--	--

Tabla 1: Estudios realizados de la rotación de personal a nivel mundial.

 Institución Universitaria	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

Estudios realizados en el año 2001: Dos
Estudios realizados en el año 2002: uno
Estudios realizados en el año 2007: Dos
Estudios realizados en el año 2008: Dos
Estudios realizados en el año 2009: Dos
Estudios realizados en el año 2010: Dos
Estudios realizados en el año 2011: Cinco
Estudios realizados en el año 2012: Cuatro
Estudios realizados en el año 2013: Cinco
Estudios realizados en el año 2014: Cuatro
Estudios realizados en el año 2015: Cuatro

El tema más relevante en los estudios es: la rotación de personal se debe a las malas prácticas en la gestión de talento humano en las empresas, afecta diferentes áreas, como lo son producción y servicio al cliente, los estudios llegan a la conclusión de que la rotación genera desventajas, cuando se convierte en un problema constante y que por medio de las buenas prácticas de la gestión humana se puede contrarrestar este fenómeno.

	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO	Código	FDE 089
		Versión	03
		Fecha	2015-01-27

FIRMA ESTUDIANTES _____

FIRMA ASESOR _____

FECHA ENTREGA: _____

FIRMA COMITÉ TRABAJO DE GRADO DE LA FACULTAD _____

ACEPTADO _____ ACEPTADO CON MODIFICACIONES _____

ACTA NO. _____

FECHA ENTREGA: _____

FIRMA CONSEJO DE FACULTAD _____

ACTA NO. _____

FECHA ENTREGA: _____