



Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

Incidencia de la Rotación del Personal en el Balance General y estado de Resultado en Tienda Central Durante el primer Semestre del año 2019

Trabajo de seminario de graduación para optar

Licenciado en contaduría pública y finanzas.

Autores

- Caballero Espinoza Luis Fernando
- Kirklan Moreno Gretlel Franseli
- Pineda Herrera Sandra Isabel

Tutora

Mrs. Eleem Montoya

Estelí, 24/01/2020

Agradecimientos.

A Dios, nuestro padre celestial por darnos fe, salud y ganas de prosperar y esforzarnos por nuestro trabajo.

A nuestros padres por habernos apoyados en todo momento, por los valores que nos han inculcado, por darnos la oportunidad de tener una educación excelente en el transcurso de nuestras vidas y ser el mejor y mayor ejemplo a seguir.

A la Lic. Eleem Montoya, quien fue nuestra guía principal en la elaboración del trabajo, quien además de tenernos paciencia, brindarnos su tiempo en cualquier momento, nos brindó su apoyo moral y nos colaboró con sus conocimientos.

A Docentes de la Facultad, quienes fueron guías en nuestra formación profesional.

A la Empresa Central, por su tiempo e información brindada durante el periodo de elaboración del trabajo.

Dedicatoria.

Dedicamos este trabajo primeramente a Dios; nuestro padre celestial, por iluminarnos, darnos sabiduría y capacidad para poder concluir nuestros estudios, por darnos el don de la paciencia trabajos en equipo, al darnos un día más de vida porque sin el nada sería posible.

A nuestros padres, hijos, y familiares por ser la fuente de inspiración en nuestras vidas, por su apoyo moral y material que nos brindaron en todo momento, sin excusas ni negativas.

Maestros por ser guía y brindarnos sabiduría en el transcurso de nuestra carrera, que sin esperar nada a cambio han sido pilares en nuestro camino.

Amigos, quienes nos acompañan en la trayectoria de aprendizaje, conocimiento y nos apoyamos mutuamente en nuestra formación.

A la Facultad Regional Multidisciplinaria por permitirnos ser parte de una generación de triunfadores y gente trabajadora para el país.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Línea 3: Finanzas

TEMA

Estrategias financieras

SUBTEMA

Control financiero y administrativo

TEMA DELIMITADO

Incidencia de la Rotación del Personal en el Balance General y Estado de Resultado en Tienda Central Durante el primer semestre del año 2019

ÍNDICE

Contenido

I.	INTRODUCCIÓN.....	8
1.1	Antecedentes	9
II.	OBJETIVOS	13
II.1.	Objetivo General	13
II.2.	Objetivos Específicos	13
III.	MARCO TEORICO	14
1.	Clima laboral	14
1.1.	Concepto.....	14
1.2.	La importancia del clima laboral en las empresas.....	14
1.3.	Indicadores del clima laboral	16
1.3.1.	Relaciones interpersonales	16
1.3.2.	Condiciones de trabajo	16
1.3.3.	Retos y participación	16
1.3.4.	Reconocimiento.....	16
1.3.5.	Desarrollo.....	16
1.4.	Elementos que tienen impacto en la creación de un clima laboral sano, gestión de talento. ...	16
1.4.1.	Confianza	16
1.4.2	Comunicación.....	17
1.4.3.	Retroalimentación y Reconocimiento	18
1.5.	Clima laboral positivo	19
2.1.	Rotación del Personal	19
2.2	Importancia de la rotación del personal.....	20
2.3.	Rotación de puestos	20
2.4.	Tipos de rotación de personal.....	21
2.4.1.	Rotación voluntaria	21
2.4.1.1.	Factores que provocan la rotación voluntaria.	21
2.4.2	.Rotación involuntaria.....	21
2.5	Desventajas de la rotación del personal.....	22
2.6.	Diagnóstico de las causas de rotación del personal	23

2.7. Consecuencias de la rotación de personal	23
2.7.1. A nivel externo	23
2.7.2. A nivel interno	23
2.9. El índice de rotación de personal	23
2.9. 1. Cómo se calcula el IRP?.....	24
3. El talento humano.....	25
3.1 concepto de gestión de talento humano.....	25
3.2 Objetivos de la gestión de talento humano	25
4. Costos de la rotación del personal.....	26
1.1 Costos de la rotación de personal	26
4.1. Determinación del Costo de la Rotación de Personal	27
4.2. Entre los costos primarios de rotación de personal, están:	27
4.2.1. Costo de reclutamiento y selección.....	27
4.2.2. Costos de registro y documentación:	28
4.2.3. Costos de integración:	28
4.2.4 Costo de desvinculación:	28
4.3. Entre los costos secundarios de la rotación de personal, están:	28
4.3.1. Reflejos de la producción.....	28
4.3.2. Reflejos en la actitud del personal:	29
4.3.3. Costo extra laboral:	29
4.3.4. Costo extra-operacional:.....	29
4.3.5. Costo extra-inversión:.....	29
4.3.6. Pérdidas en los negocios:.....	30
4.4. La rotación de personal trae graves efectos negativos para la economía como un todo.	30
4.5 Toma de decisiones ante la rotación del personal.....	30
5 Rezones Financiers	31
IV. SUPUESTO.....	34
4.1 Matriz de supuesto.....	35
Propuesta para reducir el índice de rotación de personal	36
V. Diseño Metodológico	38
5.1. Tipos de investigación.	38
5.1.1 Investigación	38
5.2. Diseño	38

5.3. Etapas de investigación documental	38
5.3.1 Elaboración documental	38
Se consultó libros, páginas web, blog, periódicos, donde se encontró la información necesaria como, Rotación de personal, importancia, clima laboral, costos de rotación, talento Humano etc.	38
5.3.1. Elaboración de instrumento.....	38
Entrevista.....	38
5.3.2. Trabajo de campo	38
5.3.3. Elaboración documental final.	38
VI. Resultados	39
VII. Conclusiones	60
VII. Recomendaciones	61
IX. Bibliografía.....	¡Error! Marcador no definido.
X. Anexos	64

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación denominado “Incidencia de la rotación del personal en el balance general y Estado de resultado en Tienda Central en el segundo semestre del año 2018, es una propuesta de mejora para la actual administración y su función contable, que de ponerse en marcha mejorara significativamente la empresa.

La presente tesis cuenta con seis acápite, en donde se desarrolla el problema de la investigación, su realidad problemática, antecedentes, justificación, los cuales se encuentran en el primer acápite.

Dentro del segundo acápite están los objetivos, siendo esto un objetivo general y tres objetivos específicos. Se desarrolla también el marco teórico, donde se presenta la base teórica relacionada con el problema, los modelos a seguir y las definiciones conceptuales; el siguiente acápite es un análisis realizando el supuesto de la investigación, exponiendo sus categorías y subcategorías.

De igual manera, se presenta el marco metodológico, en el cual se mencionan el tipo y diseño de investigación realizada, la población y muestra, hipótesis, variables, operación de variables, métodos, técnicas e instrumentos de investigación, métodos de análisis e interpretación de resultados.

Así mismo se desarrollan los resultados obtenidos, dando estos salida a los objetivos propuesto mediante la investigación. Finamente se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografías y anexos

1.1 Antecedentes

Los antecedentes que preceden en la biblioteca Urania Zelaya sobre rotación del personal son:

Incidencia en la rotación del personal en la producción en la empresa tabacalera Estelí CIGARS SA en el segundo semestre del año 2015, realizada por Lauren Amairani Salablanca Arroliga, Jhowar Alfonso Uriarte Arroliga y Anayansis del Carmen Valladares Castellon; tiene como objetivo general Identificar la influencia de la rotación del personal en el control del proceso productivo de la Tabacalera Estelí Cigar SA en el segundo semestre del año 2015 y como objetivo específico describir la situación actual de la empresa Estelí CIGAR SA; en el resultado se idénticaron los factores que influyen en la rotación del personal, porque Algunos Colaboradores no se Dejan Ayudar ni Enseñar y uno de los Factores Importantes es la calidad del Puro.

Se Encontró un Antecedente Internacional que Tiene Como Tema Principal Estudio de la Incidencia que Tiene la Rotación de Personal en la Productividad de la Compañía Exportadora del Sur en el Periodo 2014 al 2017, Tesis Que fue Realizada en el Año 2018 Por Castillo Smith Eric Joel – Sabando Unda Jhosue Marcelo, Que Tiene Como Objetivo Principal Evidenciar y analizar la incidencia que tiene la rotación de personal en la productividad de la compañía Exportadora del Sur y Como Objetivo específico Tiene Establecer los diferentes enfoques teóricos en relación con la rotación de personal y productividad. · Definir la relación entre rotación de personal y productividad. · Determinar la incidencia que tiene la rotación de personal en la productividad de la Compañía Exportadora del Sur. · Determinar y evaluar mediante análisis correlacional la relación entre rotación de personal y productividad.

Antecedente que precede en la biblioteca Urania Zelaya es, Efectos provocados en los Costos de Producción por la Alta Rotación de Personal en Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, durante el período 2011, Tesis Elaborada Por Martha Lorena Montoya Orozco, Tesis que Tiene Como Objetivo General Evaluar los efectos provocados en los Costos de Producción por la alta Rotación de Personal en Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A, durante el periodo 2011. Y Objetivo Específico Describir aspectos teóricos sobre costos de producción y rotación de personal, para determinar la situación de la Empresa. -- Analizar la estructura de costos de Producción generados en Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A, detectando los efectos negativos de la Rotación de Personal.

El presente documento se diferencia de los demás porque habla como afecta financieramente la rotación de personal, que gastos incurre y cómo afecta en los ingresos al no controlar esta variable.

I.2. Planteamiento del Problema

Central es una tienda de conveniencia ubicada en la avenida central de Estelí, presta sus servicios las veinticuatro horas del día y los siete días de la semana, se dedica a la venta de comida rápida y otros productos.

Uno de las principales consecuencia que se da por la alta rotación del personal es el mal clima laboral, esto provoca un ambiente negativo que causa bajas en las ventas, ya que los trabajadores no emiten una buena atención al cliente y como consecuencia afecta directamente los estados financieros.

Además afecta el área contable debido a que se registran constantemente el pago de liquidaciones, también genera costos adicionales por capacitación, y otros gastos que se generan de la entrada y salida del personal.

En la actualidad uno de los principales problemas que afecta la eficacia del servicio al cliente en las empresas de este rubro; es la inestabilidad de los trabajadores por que no se sienten cómodos con los trabajos.

Si un puesto de trabajo o varios queda desierto con frecuencia decimos que hay un índice alto de rotación, provocando un mal clima laboral que afecta tanto la imagen de la empresa como los estados financieros.

El problema viene, cuando la rotación es excesiva, este es uno de los retos de la gestión de Recursos Humanos, en la actualidad.

El rango normal para las empresas es de un 4% – 5%, pero cuando este número se incrementa hasta un 20%, requiere atención inmediata ya que refleja una fuga importante de capital humano. Cuando se produce la rotación excesiva, el equipo debe hacer un análisis crítico de porqué se produce este fenómeno y tomar las medidas necesarias para frenar la situación.

En la Tienda se contrata personal con pocas exigencias y experiencia laboral lo que significa un mal proceso de selección del personal, como consecuencia de la escasa experiencia la preparación y capacitación del nuevo personal genera más gastos en la empresa.

Un problema latente en la rotación del personal radica gran parte en los horarios establecidos que implica trabajar una jornada de doce horas en el día y doce horas en la noche lo que ocasiona que el personal renuncie o se sienta con decaimiento.

Es de suma importancia controlar este problema porque no se puede estar contratando personal y capacitarlos esto lleva tiempo y gastos de administración, también la alta rotación del personal causa perdida de inventario por personas sin experiencia.

I.3. Preguntas Problemas

- ¿La empresa contara con un personal encargado de talento humano?
- ¿la empresa presta las suficientes condiciones laborales?
- ¿Por qué el personal se sale o no persevera en su puesto de trabajo?
- ¿los horarios de la empresa son los necesarios?
- ¿Cómo afecta los estados financiero la rotación del personal?
- ¿Cómo se le puede dar solución al problema?
- ¿Se Prepara y orienta al personal para su puesto de trabajo?
- ¿Por qué la alta rotación del personal?
- ¿se mantiene en capacitación el personal?
- ¿se le esta dando seguimiento al nuevo personal?
- ¿se motiva al personal por medio de charlas matutinas?

I.4. Justificación

Para el presente estudio se tomó como referencia el segundo semestre del año 2018 analizando, verificación de cuanto porcentaje tiene la empresa en la alta rotación del personal mediante encuestas y estudios en la contrata del personal.

Este trabajo es de relativa importancia, orienta y prepara, para la solución de problemas en cuanto a la rotación del personal.

Darle una pronta solución a este problema es una necesidad que se debe cubrir, ya que está en juego el prestigio y principalmente los gastos y costos que incurren al no solucionar el problema, los estados financieros se ven afectado por un mal clima laboral que causa que los clientes se aparten de la empresa, la fuga de inventario por una mala administración y un mal servicio hacen que los estados financieros se reduzcan.

El clima laboral no es otra cosa el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad empresarial. Al conseguir una mayor productividad con un buen clima laboral, se tiene todo lo necesario para conseguir grande éxitos en la empresa.

Se analizará cuáles son los motivos por los cuales se está dando la frecuencia de la rotación del personal, si el personal de talento humano está contratando personal con capacidad óptima para el puesto de trabajo.

La información que demos a cabo en el presente documento será apoyo y referencia para los próximos estudiantes que quieran optar este tema lo cual es uno de las principales causa de gastos elevados en este tipo de empresa, así mismo la evaluación de cómo darle solución al problema.

Con resultados que se presenten en la investigación, se espera fortalecer los fundamentos teóricos existentes sobre las variables, y aportar nuevos elementos de juicio a las tendencias sobre el entorno de la rotación del personal.

Por la información proporciona el nombre de la empresa se modifíco.

II. OBJETIVOS

II.1. Objetivo General

Determinar la Incidencia de la Rotación del Personal como Variable del Clima Laboral en el Balance General y Estado de Resultado de Tienda Central Durante el Primer Periodo del 2019.

II.2. Objetivos Específicos

1. Describir los factores que influyen en la rotación del personal en Tienda Central.
2. Analizar el efecto financiero que provoca la rotación del personal en el Balance General y Estado de Resultado de la Tienda Central.
3. Proponer estrategias para disminuir el índice de la rotación del personal en la Tienda Central.

III. MARCO TEORICO

1. Clima laboral

1.1. Concepto

El clima laboral es el conjunto de cualidades, atributos y propiedades Relativamente permanente en un ambiente de trabajo, hay una variante muy importante del clima laboral que es la rotación del personal.

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando se logra satisfacer esas necesidades. (Chiavenato, Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito de las organizaciones, 2009)

El clima laboral de una empresa u organización influye directamente en la productividad y satisfacción de sus trabajadores. Si el ambiente de trabajo es agradable, colaborativo, dinámico, respetuoso y responsable, la productividad global e individual crecerá y aumentará la calidad de trabajo alcanzando así los objetivos establecidos.

Por otro lado, la calidad del ambiente laboral está unida a la capacidad social y de liderazgo de los directivos de la empresa. Además, también influye la manera cómo los directivos se relacionan con los empleados y las características del tipo de actividad que se desarrolla en la empresa.

Es por ello de vital importancia que desde la directiva se favorezca un buen clima laboral. Para ello, primero se ha de identificar cuál es el ambiente que se respira en la empresa. A continuación mostramos algunos indicadores que permitirán reconocerlo. (prevencion INTEGRAL, 2019)

1.2. La importancia del clima laboral en las empresas

En la importancia del clima laboral se dice: (prevencion INTEGRAL, 2019)

Si bien, todos los que hemos sido parte de una organización contamos con diferentes experiencias sobre el clima laboral tales como: si nos motivaban cada día para ir a trabajar y convivir con nuestros compañeros, si se percibía un ambiente de armonía o si nos sentíamos satisfechos con el pertenecer a ese equipo, entre otros ejemplos.

Esto hace que se convierta en una prioridad, para los líderes de recursos humanos, el buscar o crear un clima sano que permita gestionar de manera más efectiva el talento y evitar la fuga del mismo.

Puesto que la rotación dentro de las empresas está directamente relacionada con el clima laboral, ya que, si no es bueno, los colaboradores buscarán la manera de salir de ello, ya sea con un cambio de área dentro de la misma empresa o quizás hacerlo en otra organización donde crean que puede ser mejor, o por lo menos diferente.

Por lo que es un factor que deben cuidar los directores y gerentes de otras áreas, ya que no sólo afecta la permanencia de sus colegas y colaboradores directos, sino que tiene un impacto directo en la productividad de los equipos.

Esto debido a que cuando las personas están en un ambiente laboral inadecuado, van perdiendo la motivación para trabajar y lograr sus metas. Incluso, llegan a tener baja energía o hasta una actitud de apatía.

Además se crean “sub equipos” (alianzas) con un ambiente tóxico y que van anulando el trabajo en equipo y el propio rendimiento individual.

Todo lo anterior acaba afectando a la empresa y, en particular, a los mismos líderes, como directivos y gerentes afectando los resultados, Y como cabezas de área se ven mermados y van deteriorando su trayectoria profesional.

En el caso de los que están al frente del área de recursos humanos, puede haber un impacto adicional, ya que es uno de sus objetivos es garantizar que la compañía tenga un ambiente laboral sano.

Por eso se crean sistemas de corrección para mejorarlo. Sin embargo, se llega a perder el objetivo si no se cuenta con métodos integrales.

Incluso, hay ocasiones que se crea un clima laboral “artificialmente” sano. Es decir, con estrategias como: remodelar el comedor, poner servicio de cafetería gratuito, espacios recreativos, entre otras.

Lo anterior, seguramente tendrá un impacto positivo a corto plazo, pero con el paso del tiempo se convertirá en “algo más” que los colaboradores terminan viendo como algo “normal”.

Sin embargo, el clima laboral va mucho más allá de estos factores “físicos” y, en todo caso, deben acompañarse de un liderazgo que auténticamente fomente relaciones interpersonales que permitan sentirse satisfecho con el ambiente de trabajo.

El clima laboral es una de las partes más importantes para el control de la rotación del personal porque de esto depende el bienestar, la confianza y la fiidez que debe tener en trabajador al desempeñarse en su labor.

En términos coloquiales podríamos decir que el clima laboral es el “ambiente” que se percibe en un equipo; refiriéndonos principalmente a cómo es la relación interpersonal de los miembros de esa empresa o grupo.

Así mismo, el clima laboral incluye otros factores que van relacionados con instalaciones, espacios comunes y servicios para los colaboradores.

Por ello, en este artículo nos enfocaremos a aquellos que tienen que ver con las personas en cuanto a sus interacciones.

De cierta manera, esto se puede entender como la conexión que existe entre los colaboradores. Imaginando que hubiera un “campo emocional”, que, si bien no es palpable ni físicamente visible, se percibe y vive.

1.3. Indicadores del clima laboral

Es un factor que influye en el clima laboral. (funiblogs, 2019)

El papel de líder por parte de los jefes debe ser flexible y adaptable. La idea es que los trabajadores estén satisfechos con su puesto de trabajo y las tareas que desarrollan. De este modo se consigue que se conviertan también en embajadores de la propia marca.

1.3.1. Relaciones interpersonales. Es importante que exista una buena relación entre los trabajadores. Que sea sana y fluida fomentando un espíritu integrador y colaborativo que refuerce el trabajo en equipo.

1.3.2. Condiciones de trabajo. Las condiciones físicas en las que se ejecutan las distintas tareas también influyen en conseguir un buen clima laboral. Contar con un buen espacio de trabajo, ayuda a retener el talento.

1.3.3. Retos y participación. Fijar metas u objetivos hace que la plantilla se motive.

1.3.4. Reconocimiento. Al hilo del punto anterior, es vital un reconocimiento si los retos se han cumplido. Dicho reconocimiento deberá ser tanto individual como de equipo.

1.3.5. Desarrollo. La empresa debe permitir el desarrollo de los propios trabajadores ya que esto se traduce en un desarrollo de la propia empresa.

Para que un profesional alcance todo su potencial productivo, debe contar con las condiciones adecuadas para desempeñarse. No basta con tener un gran entrenamiento y las herramientas de trabajo disponibles, es clave que se sienta motivado, satisfecho y feliz con su trabajo, con su entorno, con sus compañeros y con sus jefes.

1.4. Elementos que tienen impacto en la creación de un clima laboral sano, gestión de talento.

1.4.1. Confianza (bustamante, 2019)

De inicio pareciera obvio al hablar de la confianza como un elemento clave. Sin embargo, en términos organizacionales existe una interpretación equivocada a lo que esto se refiere.

De hecho, algunos líderes temen generar confianza con sus colaboradores por temor a confundir el tipo de relación profesional que quieren mantener o también les da miedo perder los límites de autoridad y respeto en su equipo. La realidad es que generar relaciones de confianza se refiere a crear un espacio seguro, en el que puedan hablar de los temas que les son importantes sin sentirse en riesgo. Ya sea que se “filtre” información o de que se les “juzgue”.

Para que un líder de equipos y/o del área pueda desarrollar este tipo de interrelación, es importante que mantenga el enfoque de los valores de la organización y un clima de respeto.

Es decir, que pueda tener conversaciones junto con sus colaboradores diseñando la mejor forma de sentirse en confianza. Tomando en cuenta también los alcances y límites que cada uno prefiera y que como equipo formarán.

Por lo que es necesario que los líderes que manejan sobretodo gran número de personas bajo su cargo cuenten con habilidades de mentoring, coaching y liderazgo.

Debido a que éstas son capaces de llegar a crear y mantener relaciones de alta confianza con sus colegas y colaboradores; además modelan esto para el resto de sus compañeros y así se va creando una cultura así para la organización.

1.4.2 Comunicación

Siguiendo de la mano con el punto anterior, la comunicación es un factor clave para el clima laboral saludable.

Además, una mala comunicación suele ser la causa más común en las organizaciones no sólo para generar un mal clima laboral sino para los resultados en general.

Ahora bien, la comunicación no sólo requiere ser muy efectivo para hablar, comunicar, instruir, sino que conlleva una gran capacidad de escucha.

En cierto modo, hay muchos líderes que creen que son buenos en esta habilidad pero que, en la realidad, no se detienen a escuchar realmente lo que los otros le dicen y van día tras día perdiendo la capacidad de conectar con sus colaboradores.

Por el contrario, cuando las personas se dan cuenta que sus jefes les interesa saber lo que piensan, cómo se sienten y qué les preocupa, están más dispuestos a seguir trabajando para esa persona y en ese equipo.

En general, se saben importantes no sólo por lo que hacen sino por quienes son.

Y la única manera que, como líder, sepas esto es escuchando y propiciando un ambiente donde sea válido tener conversaciones de este tipo.

Además si fomentas una interacción donde se hablen y debatan sanamente los temas que son relevantes para el equipo, generarán una comunicación abierta y honesta entre ustedes.

De esta forma, ayudarás a mejorar el clima laboral actual y permitirás que, si hay algo que marche mal, puedan comunicarte qué es lo que ocurre y cómo pueden solucionarlo en equipo.

1.4.3. Retroalimentación y Reconocimiento

Hemos hablado de la importancia que tiene mantener una buena relación interpersonal en las empresas.

Y gran parte de esto es que tus colaboradores y colegas necesitan sentirse bien en el lugar donde trabajan y con las personas con las que conviven.

Ya que a todos nos gusta sentirnos vistos y valorados por lo que hacemos y por lo que somos.

Esto hace que los líderes se enfoquen en prepararse para adquirir o pulir las competencias necesarias para dar retroalimentación oportuna y efectiva a su equipo, que de manera efectiva dé el mensaje de lo que se puede mejorar y reconocer lo que está funcionando.

Pero los líderes de empresas, áreas o departamentos tienen la tarea de fomentar un ambiente laboral donde se aprecien las cualidades de las personas, para seguir las motivando y empoderarlas para su desarrollo dentro de la organización.

Así mismo, los equipos en los que se practican estos dos puntos de manera habitual se crean un ambiente positivo y mejora continua.

Estos elementos que hemos revisado: confianza, comunicación, reconocimiento y retroalimentación, también son habilidades de liderazgo que las empresas deben estar desarrollando en sus líderes.

Actualmente gran parte de la inversión de las compañías se encuentra en la formación y desarrollo de sus líderes en habilidades de formación y motivación, ya que abarcan todo lo que se explicó anteriormente.

La formación de personas que desarrollen habilidades de liderazgo, hace que como cabeza de área incluyas el rol de líder en la gestión de talento y si estás a cargo o trabajas áreas que manejan equipos compuestos por un número considerable de persona, te conviertes en un modelo para el estilo de liderazgo de tu empresa.

Esto ayudará a que el clima laboral se mejore desde el fondo. Es decir, permite que las personas se sientan satisfechas con el hecho de pertenecer a tu equipo y organización.

De hecho, las empresas están invirtiendo en contratar personas con perfiles que tengan liderazgo, que sean mentores y formadores, con el propósito de que ayuden a sus líderes a mejorar la gestión y a crear una cultura de trabajo enfocada en cuidar aspectos del clima laboral.

1.5. Clima laboral positivo

Construir un clima laboral positivo es tarea de todos los integrantes de la compañía, para lograrlo se debe tener en cuenta que las condiciones físicas: iluminación, ventilación, distribución del espacio, influyen tanto como las interpersonales: liderazgo, confianza, respeto, etc.

Lo más importante para alcanzar ese escenario es que existan interés y voluntad genuinos por parte de los involucrados, es decir, la organización y sus colaboradores deben alcanzar consensos para ello.

El problema de muchas organizaciones es que consideran que mejorar el clima laboral requiere una alta inversión y por esa razón dejan el asunto de lado. Esto es un gran error, puesto que las consecuencias de un mal ambiente laboral terminan siendo mucho más costosas que el gasto que requiere optimizarlo.

Un clima laboral se puede convertir en un motor para la productividad de la organización por medio de la innovación, la creatividad y el liderazgo colaborativo son tendencias que permiten convertir a las organizaciones en lugares propicios para que los colaboradores exploten su potencial y contribuyan a construir nuevas estrategias para aumentar la productividad y la competitividad de la compañía en el mercado. (Cristancho, 2015)

2.1. Rotación del Personal

El término rotación de personal se usa para referirse al cambio de empleados dentro de una empresa. Constantemente el personal rota en el momento en que algún trabajador se va de la organización, bien sea por despido o renuncia y el mismo debe ser reemplazado por otra persona para cubra sus puestos y asuma sus funciones y responsabilidades. (Riquelme, 2018)

El Término rotación de personal en recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, esto significa que el intercambio de personas en 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. En general la rotación del personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de analizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones. (Chiavenato, 2000)

De tal manera que cada vez que se va un empleado, aumenta el nivel de rotación del personal de la empresa.

2.2 Importancia de la rotación del personal

En el ámbito administrativo y empresarial representa un concepto muy importante, trata el paso de un empleado por la institución, desde el momento en que llega y tras un cierto tiempo se marcha. Es una medida del tiempo de permanencia de los empleados en la empresa y la frecuencia con la que deben ser reemplazados.

Si en niveles vegetativos la rotación es provocada por la organización para hacer sustituciones orientadas a mejorar el potencial humano existente, a reemplazar una parte de sus recursos humanos por otros recursos de mayor calidad existentes en el mercado, entonces la rotación se halla bajo el control de la organización. Sin embargo cuando las pérdidas de recursos no son provocadas por la organización, es decir, cuando se presentan independientemente de los objetivos de esta resulta esencial establecer los motivos que provocan la desasimilación de los recursos humanos, para que la organización pueda actuar sobre aquellos y disminuir el volumen de retiros inconvenientes. (Riquelme, 2018)

2.3. Rotación de puestos

La rotación de puesto es una técnica de capacitación gerencial, que significa que el personal será cambiado de una posición a otra con la intención de ampliar su experiencia e identificar sus puntos débiles o fuertes, con el objetivo de prepararlos o desecharlos para un futuro dentro de la empresa.

En principio, el objetivo es inmediato que suele perseguirse con la rotación de puestos es favorecer una cierta diversidad de tareas, actividades y entorno, para salir de la rutina cotidiana.

Los motivos que pueden dar lugar a una rotación de puestos son muy variados, entre ellos tenemos la imposibilidad momentánea de suprimir o modificar cierta tarea tediosa o pasada; seguridad de equipos y personas; repartir la fatiga que puede producir el desempeño de las tareas de un puesto; mayor motivación del personal. (Marengo Monjarrez, 2015)

2.4. Tipos de rotación de personal

Existen dos tipos de rotación de personal. (Riquelme, 2018)

2.4.1. Rotación voluntaria

Es aquella que se da en el caso de que el trabajador renuncia a su puesto o cargo de forma voluntaria.

Cada caso puede ser diferente, circula en un mundo de posibilidades dado por las razones de cada trabajador en sí. Por ello es importante analizar las posibles causas, a fin de detectar si en la empresa algo no funciona como debería.

Muchas veces las causas de la rotación voluntaria están relacionadas con la imagen que la empresa da a sus empleados. Cuando los trabajadores están descontentos y no se sienten valorados, aumenta el ausentismo y las posibilidades de que el trabajador se vaya a otra compañía.

Por ello, ante empleados que deciden aprovechar alguna oportunidad y dejando su trabajo actual, la empresa debe analizar el problema y buscar una solución en pro del beneficio mutuo y de la fidelización de sus empleados. También es importante que la empresa esté clara en el personal que contrata, puede ser que también se esté incluyendo personas no adecuadas para la organización, con valores diferentes a los de la organización por ello no se sienten motivados por el propósito, misión y visión de la empresa.

2.4.1.1. Factores que provocan la rotación voluntaria. (Marenco Monjarrez, 2015)

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 de trabajo y los salarios cuando esta relación no se corresponde el trabajos 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, de ahí el éxodo que se ha producido en la última década hacia los llamados sectores emergentes en la economía como lo es el turismo.

2.4.2 .Rotación involuntaria (Riquelme, 2018)

Es aquella que se da sin por iniciativa ajena al propio trabajador, es decir la iniciativa es de la empresa.

Puede deberse a diferentes causas entre ellas, una reestructuración organizacional, una evaluación desfavorable de sus funciones, reducción de la planilla por alguna crisis o situación adversa, etc.

En este caso es importante analizar el proceso de captación de personal, pues puede estar incurriendo en una mala selección del mismo.

Para concluir se cita aquello que señala Chiavenato, “la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, consecuencia de fenómenos en el interior y exterior de la empresa”.

Pues bien, la situación económica de un país, la oferta y demanda de recurso humano, las oportunidades de empleo, la política salarial, los beneficios, el tipo de liderazgo condicionan la en gran medida el comportamiento del trabajador.

Por tanto, no debería entenderse como un suceso del todo negativo, la clave está en analizar esos datos y determinar las causas que los provocan, el impacto que alcanzan e implantar estrategias oportunas de gestión en la captación y retención de talento.

2.5 Desventajas de la rotación del personal.

El costo que representa por reclutamiento, selección, contratación y entretenimiento hacia los nuevos empleados es elevado; escasa eficiencia durante su periodo de adaptación; costo de errores y desperdicios por el periodo de iniciación y de entretenimiento.

Hay personas que no se sienten preparadas para asumir nuevas funciones, que les cuesta adaptarse a nuevos miembros en el grupo, que saben trabajar individualmente, pero no saben trabajar en equipo.

Para concluir se cita aquello que señala Chiavenato, “la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, consecuencia de fenómenos en el interior y exterior de la empresa”.

Pues bien, la situación económica de un país, la oferta y demanda de recurso humano, las oportunidades de empleo, la política salarial, los beneficios, el tipo de liderazgo condicionan la en gran medida el comportamiento del trabajador.

Por tanto, no debería entenderse como un suceso del todo negativo, la clave está en analizar esos datos y determinar las causas que los provocan, el impacto que alcanzan e implantar estrategias oportunas de gestión en la captación y retención de talento. (Marengo Monjarrez, 2015)

2.6. Diagnóstico de las causas de rotación del personal.

Como ocurre con todos los sistemas, la organización tiene uno o varios objetivos por alcanzar. El sistema es eficaz en la medida en que alcanza esos objetivos con un mínimo recursos, esfuerzos y tiempo. Una de las principales dificultades que subyacen en la administración de un sistema es medir y evaluar con exactitud su funcionamiento a través de resultados y la adecuada utilización de los recursos.

En la medida en que un sistema no sea satisfactorio, que sus recursos no se utilicen de manera adecuada, deben tomarse medidas orientadas a corregir los inconvenientes y ajustar su funcionamiento. Lo ideal sería crear un subsistema de control automático capaz de almacenar, procesar y recuperar las informaciones acerca del funcionamiento del sistema que permitiera diagnosticar los correctivos y ajustes necesarios y evaluar la efectividad de los mismos para mejorar el desempeño del sistema. (Chiavenato, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 2000)

2.7. Consecuencias de la rotación de personal

La apreciación en líneas generales sobre la rotación de personal es negativa y varía de acuerdo a diferentes factores internos especialmente por la facilidad o dificultad para ocupar la vacante, entrenamiento requerido por los nuevos empleados y los costos de reclutamiento.

Según lo indicado las consecuencias más comunes pueden ser: (Chiavenato, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 2000)

2.7.1. A nivel externo, es mal percibido su desempeño, tanto clientes como proveedores pueden sentir desconfianza y molestias pues se hace difícil establecer un vínculo con la compañía.

2.7.2. A nivel interno, la rotación y cambio de personal exige el entrenamiento y formación de los nuevos trabajadores, lo cual lleva cierto tiempo, la experiencia y desenvolvimiento en el puesto se logra a medida que vayan desarrollando su trabajo, por lo que la productividad puede decaer.

Solo en algunos contextos la rotación de personal, puede resultar positiva, en especial en aquellos casos que se lleva a cabo para obtener personal más capacitado. Entonces así la inversión de tiempo y dinero es justificada por los resultados que se alcanzaran a cierto plazo. Al final cita

2.9. El índice de rotación de personal

IRP: (Riquelme, 2018)

Como ya se dijo anteriormente, al hablar de rotación de personal se hace referencia al número de trabajadores, profesionales o no que entran en una empresa y luego salen de ella por diversas razones. Por tanto, el índice de rotación de personal (**IRP**) se entiende y determina como la relación porcentual entre ingresos y retiros, en relación al promedio de trabajadores de la empresa en cierto período de tiempo.

Cualquier empresa o institución está sujeta a de personal, las jubilaciones, despidos, fallecimientos, ceses voluntarios, etc.

En este sentido el índice de rotación de personal es considerado un indicador de recursos humanos, el cual aporta información importante sobre la satisfacción laboral y la renovación del capital humano.

2.9. 1. Cómo se calcula el IRP?

Está basado en una relación porcentual entre los volúmenes de entrada y salida y la cantidad de recurso humano disponible durante un cierto período.

$$\text{IRP} = (A+D)/2 \times 100/ \text{PE}$$

A: Número de entradas (personas contratadas) en el período de tiempo a considerar.

D: Número de salidas (personas desvinculadas) en el mismo período.

PE: Promedio Efectivo. El cual se obtiene con la suma del número de empleados al comienzo y al final del período luego se divide entre 2.

Si el índice de rotación de personal es muy alto es necesario que la empresa evalúe las causas o efectos de esto, pues puede ser que exista descontento e insatisfacción laboral entre sus trabajadores. Este tipo de resultado se vincula a empresas con un clima laboral inestable y negativo, de baja productividad. En caso contrario, si el índice de rotación es muy bajo, puede converger en el estancamiento y envejecimiento de la organización.

El índice óptimo viene a ser aquel que refleja un equilibrio dinámico, que mediante mecanismos de control y motivación que permiten retener los trabajadores que aportan valor a la empresa, sustituyendo aquellos que perjudican el desarrollo de la misma.

Por tanto, no debería entenderse como un suceso del todo negativo, la clave está en analizar esos datos y determinar las causas que los provocan, el impacto que alcanzan e implantar estrategias oportunas de gestión en la captación y retención de talento.

Según el Nuevo Diario “Los índices de rotación pueden variar en dependencia del tipo de empresa. “Por ejemplo, los trabajadores de micro financieras, como hacen mucho trabajo de campo, están expuestos a ofertas de trabajo. A nivel general, en ventas es donde hay mayor rotación de personal. Hay otras rotaciones altas por naturaleza, como en las áreas de caja.” (DIARIO, 2017)

3. El talento humano

3.1 concepto de gestión de talento humano

La gestión de talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (IDALBERTO, 2002)

El talento humano es el capital más importante de cualquier organización, es la pieza fundamental para implementar la estrategia de negocio y alcanzar las metas propuestas por la dirección de la compañía.

Para que un colaborador alcance todo su potencial productivo, debe contar con las condiciones adecuadas para desempeñarse. No basta con tener un gran entrenamiento y las herramientas de trabajo disponibles, es clave que se sienta motivado, satisfecho y feliz con su trabajo, con su entorno, con sus compañeros y con sus jefes.

El talento humano debe ser fundado por recursos humanos, siendo esta una estrategia para lograr la persistencia de los trabajadores en esta unidad de negocio, la cual es una con más índices de rotación. (Cristancho, 2015)

3.2 Objetivos de la gestión de talento humano

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y esté más atenta de los empleados, Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden creer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. Cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional en ese enfoque.

La gestión de talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Nombres como departamento de personal, relaciones industriales, recursos

humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual, se utilizan para descubrir la unidad, el departamento o equipo relacionado con la gestión de las personas. Cada uno de ellos refleja una manera de tratar a las personas. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común. (IDALBERTO, 2002)

4. Costos de la rotación del personal

1.1 Costos de la rotación de personal

Los costos por la rotación del personal pueden ser divididos en primarios (reclutamiento y selección, registro y documentación, integración y capacitación, proceso de baja y alta de los colaboradores) y secundarios (productividad, problemas de actitud, horas extras, pérdida de clientes, entre otros). En el primer caso son fácilmente medibles por ser cuantitativos, pero los segundos son más complicados de cuantificar y muchas empresas los pasan por alto.

El problema de los costos por rotación es que muchos son ocultos, y a primera vista no se logran notar. El alto nivel de desempleo que existe en nuestros días hace pensar a los dueños de las empresas o empleadores que si una persona se va no representa mayor problema encontrar a alguien que lo reemplace, pero no le están dando el valor a lo que ya invirtió la empresa.

Como ya se mencionó anteriormente, es completamente normal y hasta saludable que en las empresas haya ciertos niveles de rotación de personal que permitan la entrada de gente nueva con ideas novedosas, pero dichos niveles deben de estar controlados, debido a los costos e inconvenientes que acarrearán.

Esta entidad sufría de un índice de rotación de personal fuera de proporciones normales que provocaba erogaciones innecesarias y fuertes problemas organizacionales. Este escenario tiene un sin fin de repercusiones: provoca que un importante sector del personal desee buscar un nuevo empleo y en otro tanto afecta su rendimiento laboral estimulándolos a incidir en retardos, inasistencias, permisos, bajo desempeño, conflictos, entre otras; llevando a la empresa a tomar la decisión de interrumpir la relación de trabajo. En pocas palabras el exceso en el índice de rotación de personal estaba siendo causado porque los trabajadores no habían podido encontrar en su empleo dentro de la empresa la motivación requerida para comprometerse a tal grado que pueda crearse un vínculo fuerte entre el empleado y la organización.

En consecuencia, la reducción del índice de rotación de personal puede simbolizar un enorme ahorro para las organizaciones, tanto desde el punto de vista financiero al lograr

desaparecer o reducir los costos generados por la alta rotación, como desde el punto de vista productivo al tener una mejor integración del personal. Y por supuesto esta reducción también trae beneficios para la sociedad, ya que ocasiona mayor estabilidad y seguridad laboral lo que se ve reflejado de manera positiva en el círculo familiar de cada uno de los trabajadores. (Lopez, 2011)

4.1. Determinación del Costo de la Rotación de Personal

El sistema es eficiente cuando alcanza los objetivos para los cuales fue construido (Cristancho, 2015)

Es importante saber el rendimiento y la economía obtenidos en la aplicación de los recursos. El sistema que ahorra sus recursos, sin sacrificar sus objetivos y los resultados alcanzados, tiene mayores posibilidades de continuidad y de permanencia. Obviamente uno de los muchos objetivos de todo sistema es la autodefensa y supervivencia. Saber hasta qué nivel de rotación de personal una empresa puede soportar sin mayores daños, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos y base de interés.

Uno de los problemas que afronta el ejecutivo de recursos humanos en una economía competitiva es saber en qué medida vale la pena, por ejemplo, perder recursos humanos y mantener una política salarial relativamente conservadora y “barata”. Muchas veces, puede resultar mucho más costoso el flujo continuo de recursos humanos a través de una elevada rotación de personal para mantener una política salarial restrictiva. Por tanto, debe evaluarse la alternativa menos costosa. Saber hasta qué nivel de rotación del personal puede llegar una organización, sin verse muy afectada, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos y sus intereses básicos.

La rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios.

4.2. Entre los costos primarios de rotación de personal, están:

4.2.1. Costo de reclutamiento y selección

- Gastos de admisión y de procesamiento de solicitud del empleado;
- Gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento)
- Gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, horarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.; y
- Gastos de mantenimiento de la selección de servicios médicos (salarios del personal de enfermería) promediados por el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección

4.2.2. Costos de registro y documentación:

◦Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal, gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc.

4.2.3. Costos de integración:

◦Gastos de selección de entrenamiento, se debe hacer la distribución por el tiempo proporcional aplicado al programa de integración de nuevos empleados, divididos por el número de empleados sometidos al programa de integración.

◦Costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección.

4.2.4 Costo de desvinculación:

◦Gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado, divididos por el número de empleados desvinculados;

◦Costo de la entrevista de desvinculación (tiempo del entrevistador aplicado a las entrevistas de desvinculación, costo de los formularios utilizados, costo de la elaboración de los formularios, costo de la elaboración de los formularios sobre informes subsecuentes) ;

◦Costo de las indemnizaciones por el tiempo anterior a la opción por el FGTS, (Fondo de Garantía de Tiempo de Servicios)

◦Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, 13º. Salario proporcional, aviso previo.

El costo de admisión primaria se calcula sumando los cuatro costos dentro de cierto periodo y dividiendo el resultado por el número de empleados desvinculados.

Como son básicamente cuantitativos, los costos primarios de la rotación de personal son fácilmente calculables, bastando un sistema de tabulación y acompañamiento de datos.

4.3. Entre los costos secundarios de la rotación de personal, están:

4.3.1. Reflejos de la producción

◦Pérdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no es substituido;

◦Producción generalmente inferior, por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo;

◦Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

4.3.2. Reflejos en la actitud del personal:

- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que esta retirándose transmite a sus compañeros;
- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está iniciando transmite a sus compañeros;
- Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe;
- Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la actitud de los clientes y de los proveedores.

4.3.3. Costo extra laboral:

- Gastos del personal extra y de las horas extras necesarias para cubrir el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado;
- Elevación del costo unitario de producción con la caída de la deficiencia media provocada por el nuevo empleado; y
- Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y en el entrenamiento del nuevo empleado.

4.3.4. Costo extra-operacional:

- Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado;
- Costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, servicio, etc. Que se vuelvan más elevados frente al índice reducido de producción del nuevo empleado;
- Aumento de accidentes debido a una intensidad mayor en el periodo de ambientación inicial de los recién admitidos; y
- Aumento de errores repeticiones y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

4.3.5. Costo extra-inversión:

- Aumento proporcional de las tasas de seguro, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, reducido en razón de los cargos existentes a los recién admitidos que están en periodo de ambientación y de entrenamiento ; y
- Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, consecuentemente, de reajustes de todos los demás empleados, cuando la situación del

mercado de trabajo es de oferta, lo que Intensifica la competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos.

4.3.6. Pérdidas en los negocios:

◦La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos en razón de la inexperiencia de los empleados.

Obviamente los cálculos de los costos primarios y secundarios de rotación de personal podrán tener mayor o menor influencia, de acuerdo con el nivel de interés de la organización. Lo que realmente interesa es la concientización por parte de los dirigentes de las organizaciones, de los reflejos profundos que la rotación elevada de recursos humanos puede traer no solo para la empresa, sino también para la comunidad y para el propio individuo.

4.4. La rotación de personal trae graves efectos negativos para la economía como un todo.

La rotación impide que la población laboral incorpore los beneficios del desarrollo económico y provoca una mayor concentración de la renta. A su vez ocasiona la caída del salario real, lo que reduce el poder adquisitivo de los trabajadores. Con

esto se dificulta el crecimiento del mercado interno y el surgimiento de una economía de escala en el país y hay lugar a serias restricciones en las pequeñas y las medianas empresas que dependen primariamente de la capacidad de absorción del mercado interno; de este modo, las pequeñas y las medianas empresas ven reducir sus posibilidades de una expansión más rápida y de generación de nuevos empleos que se multiplicaran por el sector terciario, reduciendo aun más las posibilidades de crecimiento de la demanda

A mediano y a largo plazo la rotación causa enormes perjuicios a la empresa, al mercado y a la economía como un todo, y principalmente, al empleado como individuo, o socialmente, en relación con su familia. (Administración, 2010)

4.5 Toma de decisiones ante la rotación del personal.

La manera más adecuada de proceder a la hora de tomar decisiones en una compañía es analizar la situación desde todos los puntos de vista posible.

Hay que saber cuánto puede rendir un empleado, cuales son las obligaciones que tiene y exigirle que las cumpla, pero siempre con educación y asertividad, conductas que indican seguridad en nuestra capacidad de liderazgo y confianza en las competencias de los demás.

Tanto la toma de decisiones como la organización laboral se asientan en la facultad de delegar. (Marí Domenéch, 2009)

5 Razones Financieras

1. Razón circulante o estudio de la solvencia

Muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos circulantes. mide el número de veces que los activos circulantes de negocio por eso activos a corto plazo

Razon Circulante				
Activo Corriente	/	Pasivo Corriente	=	

2. Razón ácida

Muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos más líquidos

Prueba Acida						
Activo Corriente	-	Inventario	/	Pasivo Corriente	=	

3. Razón de efectivo

Define que por cada unidad monetaria que adeuda a la empresa tiene x cantidad es para responder en efectivo en meses

Razon de Efectivo				
Efectivo	/	Pasivo Corriente	=	

4. Capital de trabajo sobre deudas a corto plazo

Mide cuánto problema tiene la empresa para cumplir con la deuda a corto plazo Aunque convierta el dinero todos sus activos

Capital Neto de Trabajo						
Activo Corriente	-	Pasivo Corriente	/	Total Activos	=	

5. Días de medición del intervalo de tiempo

Define cuánto la empresa podrá seguir funcionando

Dias de Medición de intervalo tiempo				
Activo Corriente	/	Costo de Merc.	=	

6. Rotación de inventario

Expresa el promedio de veces que los inventarios rotan durante el año

Rotacion de Inventario				
C/Venta	/	Inventario	=	

7. Días de rotación de inventario

Indica los días que como promedio permanece en existencia la mercancía

Dias de Rotacion de Inventario				
30	/	Rotacion de Inv.	=	

8. Rotación de cuentas por pagar

Rotación de C/P Pagar				
C/m Vendida	/	Cuentas Por Pagar	=	

Indica el número de veces que el saldo promedio de las cuentas y efectos por cobrar pasa a través de las ventas durante el año.

9. Días de rotación cuentas por pagar

Expresa el número de días que la cuenta y efectos por cobrar permanecen por cobrar mide la eficiencia del crédito a clientes

Dias de Rotacion C/P Pagar				
30	/	Rootacion C/P Pagar	=	

10. Rotación de activos totales

Mide la eficacia general en el uso de activos

Rotación de Activos Totales				
Ventas	/	Total Activos	=	

11. Margen de utilidad

Refleja la proporción de las utilidades brutas obtenidas representan con relación a las ventas netas que las produce

Margen de Utilidad				
Utilidad Neta	/	Ventas	=	

12. Rendimiento sobre los activos

El retorno obtenido por cada peso invertido en activos

Rendimiento de los Activos				
Utilidad Neta	/	Total Activos	=	

13. Rendimiento sobre el capital

El retorno obtenido por cada peso que los inversionistas o Dueños del capital han invertido en la empresa

Rendimiento Sobre el capital				
Utilidad Neta	/	capital	=	

IV. SUPUESTO

Al identificar los factores que provocan la rotación del personal en tienda Central se podrán proponer estrategias para disminuir el índice de rotación y así definir alternativas que maximicen las utilidades y reduzcan los costos.

4.1 Matriz de supuesto

4.1 Matriz de categoría y sub categoría

N°	Cuestiones de investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición conceptual	Sub categoría	Fuente de información	Tec. De redac. De inf.	Ejes de análisis
1	¿Cuales son los factores que provocan la rotación del personal en tienda Central?	Determinar los factores que influyen en la rotación del personal en tienda Central	Factores Rotación de personal	El personal rota en el momento en que algún trabajador se va de la organización, bien sea por despido o renuncia y el mismo debe ser reemplazado por otra persona para cubra sus puestos y asuma sus funciones y responsabilidades.	Clima laboral. Importancia del clima laboral Importancia de la rotación del personal Índice de rotación de personal	-WED Libros		Disminución del índice de rotación del personal.
2	¿De qué forma afecta la rotación del personal las utilidades de la empresa?	Describir el efecto que provoca la rotación del personal en los estados financieros de la tienda Central	Costos de la rotación del personal	Uno de los problemas que afronta el ejecutivo de recursos humanos en una economía competitiva es saber en qué medida vale la pena, por ejemplo, perder recursos humanos y mantener una política salarial relativamente conservadora y "barata". Muchas veces, puede	Costos Primarios 1. Costo de reclutamiento y selección 2. Costos de registro y documentación. 3. Costos de integración. 4 Costo de desvinculación: Costos secundarios 1. Reflejos de la producción	-WED		Disminuir costos causados por a rotación del personal.

3	¿Qué acciones y estrategias son convenientes para disminuir la rotación del personal.	Proponer estrategias para disminuir el índice de la rotación del personal en la tienda Central	Estrategias	<p>resultar mucho más costoso el flujo continuo de recursos humanos a través de una elevada rotación de personal para mantener una política salarial restrictiva. Por tanto, debe evaluarse la alternativa menos costosa. Saber hasta qué nivel de rotación del personal puede llegar una organización, sin verse muy afectada, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos y sus intereses básicos.</p> <p>Estrategia es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está</p>	<p>2. Reflejos en la actitud del personal: 3. Costo extra laboral: 5. Costo extra-inversión: 6. Pérdidas en los negocios:</p> <p>Talento humano</p> <p>Propuesta para reducir el índice de rotación de personal</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un programa de inducción. 2. Diseñar un sistema 	-WED - LIBROS	Brindar los elementos necesarios para que se practique en la empresa un buen clima laboral
---	---	--	-------------	--	---	------------------	--

				orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.	de Evaluación de méritos. 3. Lograr que la Misión y la Visión sea conocida, aceptada y sentida como propia por parte de los trabajadores. 4. Implementar un Sistema de valores.			y se promueva el talento humano.
--	--	--	--	--	---	--	--	----------------------------------

V. Diseño Metodológico

5.1. Tipos de investigación.

5.1.1 Investigación

En el presente trabajo la investigación es no probabilística, no hay universo en ella por tanto es cualitativa porque se trata de dar solución a problemas administrativos que traen consigo costos los cuales se evalúan ya que son causados por la alta rotación de personal en la empresa Central. Es no probabilística, no hay universo en ella

5.2. Diseño

a) Población.

Nuestra población experimental es la empresa.

b) unidad de análisis:

- Áreas contables: Costos causados por la rotación, Incidencia, en los estados financieros.

- Áreas administrativas: Índice de rotación de personal, Clima laboral, Talento Humano.

c) Criterios de selección

Se seleccionó esta empresa porque se ve afectada por un problema latente que es la rotación del personal, tiene disponibilidad de información para la investigación y además accesibilidad de visitas.

5.3. Etapas de investigación documental

5.3.1 Elaboración documental

Se consultó libros, páginas web, blog, periódicos, donde se encontró la información necesaria como, Rotación de personal, importancia, clima laboral, costos de rotación, talento Humano etc.

5.3.1. Elaboración de instrumento

Entrevista

5.3.2. Trabajo de campo

5.3.3. Elaboración documental final.

VI. Resultados

Describir los factores que influyen en la rotación del personal en Tienda Central

Rotación del personal Factor que influye grandemente en la empresa Central S.A. desde la perdida de inventario hasta severas afectaciones financieras de la empresa, volumen de persona que ingresa a la empresa y sale de ella dejando gastos.

Este fenómeno producido por climas laborales negativos y personal con poca experiencia, hacen que la empresa este vulnerable a caídas de inventario disminuyendo utilidades, no solo por inventario, también por el dinero que se gasta en liquidar al personal, se podría estar usando para hacer que la empresa tenga liquidez y solventar sus obligaciones

La Rotación de personal se da frecuentemente en Central Tienda una empresa dedicada a la venta de comida rápida, café, bebidas entre otros productos', siendo esta una tienda de conveniencia lo cual exige permanecer abierta las veinticuatro horas del día y los siete días a la semana por ende los turnos son de 12 horas y el más difícil es el de la noche por lo que se analizó sea uno de los factores relevantes para la rotación, además el personal gana el salario mínimo.

En la entrevista realizada a la Lic. Karla Blandon Quien es administradora de la empresa Central se deja saber que dentro de la empresa existe un alto índice de rotación ya que los empleados no están conformes con sus puestos de trabajos, existe un clima laboral poco agradable para el trabajo en equipo, agregando que la falta de experiencia es un factor importante que influye en la rotación de personal.

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral, sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel.

Se comentó que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en los últimos años está relacionada con el contenido del trabajo y los salarios, cuando el trabajador está insatisfecho con alguna variable tratará de buscar una solución dentro o fuera de su centro laboral, porque dentro de la empresa existe un horario poco flexible haciendo dos turnos de doce horas y si la persona que le tocaba el turno siguiente no llega por algún motivo el que está en turno le toca cubrir las siguientes doce horas, sin descanso alguno, sin ningún tipo de remuneración ya sea económica o algún agradecimiento por los superiores, esto provoca que los trabajadores se sientan abrumados por la carga laboral presentando así su carta de renuncia.

Otro factor importante es que debido a la rotación seguida del personal necesitan rápidamente otra persona que cubra el puesto de la anterior lo que provoca que al momento de contratar otra persona en la empresa no sea capacitada correctamente trayendo esto como consecuencia la mala atención al cliente por lo que se aduce que esto induce que las utilidades de la empresa disminuyan. Otra de las causas que reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral.

En la entrevista se da a conocer que la falta de experiencia es otro de los elementos que provoca la alta rotación del personal porque causa un bajo desempeño laboral y que los empleados no se adapte al ambiente del trabajo, como resultado hay tiempos ociosos, ya sea por parte del trabajador o por la empresa al tratar de capacitar al trabajador cuando este ya está laborando.

La Lic. Karla Blandon También expresa que otra causa está relacionada con el sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma. Otro motivo que aducen los trabajadores es que consideran que el sistema de pago vigente no corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos. También puede suceder que el trabajador perciba pocas posibilidades de superación y promoción en la entidad o sienta inconformidad hacia los métodos y estilos de dirección. Así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión.

La empresa cuenta con diferentes áreas de trabajo como son: administración, área de barras, área de ventas, entre otras; se conoció que el área que más rota es el área de barras ya que cuenta solamente con dos trabajadores haciendo turnos de doce horas cada uno divididos en el día y la noche, como anterior mente se menciona y no hay flexibilidad de horarios para su descanso.

La alta rotación de personal afecta a la rentabilidad de la empresa, además de esto sus utilidades disminuyen al estar pagando liquidaciones a cortos plazos, capacitaciones sin beneficio alguno, al estar obteniendo pérdidas físicas en inventarios y clientela, entre otras.

Analizar el efecto financiero que provoca la rotación del personal en el Balance General y Estado de Resultado de la Tienda Central.

Se realizó un análisis financiero por medio de las razones financieras, análisis vertical y gráficos para medir la rentabilidad y cómo afecta la rotación de personal para la empresa Central Tienda.

Mediante la aplicación de las razones financieras se observó que la empresa tiene una solvencia mayor que dos según la razón circulante lo que significa que la empresa tiene activos ociosos o pérdida de rentabilidad.(ver anexo-1)

Enero

Razon Circulante				
Activo Corriente	/	Pasivo Corriente	=	2.22
C\$ 1,202,510.46	/	C\$ 540,871.22		

Febrero

Razón Circulante				
Activo Corriente	/	Pasivo Corriente	=	2.73
C\$ 1,188,464.85	/	C\$ 434,769.50		

Marzo

Razón Circulante				
Activo Corriente	/	Pasivo Corriente	=	2.72
C\$ 1,126,727.13	/	C\$ 414,006.58		

Abril

Razón Circulante				
Activo Corriente	/	Pasivo Corriente	=	2.50
C\$ 1,167,992.60	/	C\$ 466,422.31		

Mayo

Razon Circulante				
Activo Corriente	/	Pasivo Corriente	=	2.34
C\$ 1,210,215.47	/	C\$ 516,100.00		

Junio

Razón Circulante				
Activo Corriente	/	Pasivo Corriente	=	2.98
C\$ 1,306,913.37	/	C\$ 437,935.43		

La razón de efectivo cuenta con un promedio de 0.03 esto quiere decir que la empresa no está recuperando lo suficiente por cada unidad monetaria que se adeuda, esto es causado por bajas en las ventas, ya que según lo investigado el personal no realiza la labor de venta adecuada como consecuencia de la rotación de personal al tener una constante contratación el empleado de nuevo ingreso no se capacita lo suficiente para ser eficiente. (ver anexo-1)

Enero

Razon de Efectivo				
Efectivo	/	Pasivo Corriente	=	1.04
C\$ 559,953.16	/	C\$ 540,871.22		

Febrero

Razón de Efectivo				
Efectivo	/	Pasivo Corriente	=	0.29
-C\$ 127,544.42	/	C\$ 434,769.50	-	

Marzo

Razón de Efectivo				
Efectivo	/	Pasivo Corriente	=	0.21
-C\$ 87,462.19	/	C\$ 414,006.58	-	

Abril

Razón de Efectivo				
Efectivo	/	Pasivo Corriente	=	0.04
C\$ 17,488.55	/	C\$ 466,422.31		

Mayo

Razon de Efectivo				
Efectivo	/	Pasivo Corriente	=	0.33
-C\$ 168,665.02	/	C\$ 516,100.00	-	

Junio

Razón de Efectivo				
Efectivo	/	Pasivo Corriente	=	0.01
-C\$ 3,767.30	/	C\$ 437,935.43	-	

Siguiendo con la interpretación de razón acida al primer mes analizado se puede observar que la empresa cuenta con el activo necesario para cubrir sus deudas a corto plazo este mes no se ve afectado con la rotación ni el pago de liquidaciones por que la empresa puede cubrir esos gastos ya que tiene como mayor activo circulante el inventario.

Por otra parte los otros meses se ven afectados y la empresa se ve en peligro de suspensión de pagos a terceros lo cual obliga a la empresa hacer recorte de personal porque no tiene como solventar la planilla, causando esto más gastos por liquidaciones que de igual forma radita en la disminución del efectivo. (ver anexo-1)

Enero

Prueba Acida						
Activo Corriente	-	Inventario	/	Pasivo Corriente	=	0.36
1,202,510.46	-	C\$ 1,005,306.32	/	C\$ 540,871.22	=	

Febrero

Prueba Acida						
Activo Corriente	-	Inventario	/	Pasivo Corriente	=	1.45
1,188,464.85	-	C\$ 556,129.06	/	C\$ 434,769.50	=	

Marzo

Prueba Acida						
Activo Corriente	-	Inventario	/	Pasivo Corriente	=	1.62
1,126,727.13	-	C\$ 454,309.11	/	C\$ 414,006.58	=	

Abril

Prueba Acida						
Activo Corriente	-	Inventario	/	Pasivo Corriente	=	1.45
1,167,992.60	-	C\$ 490,623.84	/	C\$ 466,422.31	=	

Mayo

Prueba Acida						
Activo Corriente	-	Inventario	/	Pasivo Corriente	=	1.27
1,210,215.47	-	C\$ 556,770.42	/	C\$ 516,100.00	=	

Junio

Prueba Acida						
Activo Corriente	-	Inventario	/	Pasivo Corriente	=	2.33
1,306,913.37	-	C\$ 288,570.60	/	C\$ 437,935.43	=	

La empresa tiene la capacidad ajustada de suplir con las deudas a corto plazo es por esto que no se tiene deudas a largo plazo, se observa que la empresa tiene una desagregación de endeudamiento sobre la inversión de un cuarenta y seis por ciento sobre los pasivos como promedio en los 6 meses, lo que significa que su inversión solo puede cubrir este porcentaje sobre su deudas. (ver anexo-1)

Enero

Desagregación del endeudamiento Sobre la Inversión						
Pasivo Circulante	/	Activo Total	*	100.00	=	43.44
540,871.22	/	C\$ 1,245,103.60				

Febrero

Desagregación del endeudamiento Sobre la Inversión						
Pasivo Circulante	/	Activo Total	*	100.00	=	35.32
434,769.50	/	C\$ 1,231,057.99				

Marzo

Desagregación del endeudamiento Sobre la Inversión						
pasivo Circulante	/	Activo Total	*	100.00	=	35.41
414,006.58	/	C\$ 1,169,320.27				

Abril

Desagregación del endeudamiento Sobre la Inversión						
pasivo Circulante		Activo Total	*	100.00	=	38.53
466,422.31		C\$ 1,210,585.74				

Mayo

Desagregacion del endaudamiento Sobre la Invercion						
Pacivo Circulante		Activo Total	*	100.00	=	41.20
516,100.00		C\$ 1,252,808.61				

Junio

Desagregación del endeudamiento Sobre la Inversión						
pasivo Circulante		Activo Total	*	100.00	=	32.45
437,935.43		C\$ 1,349,506.51				

En cuanto al inventario de la empresa se define que los primeros meses enero y febrero se tuvo la menor rotación del inventario y los otros cuatro rota una vez en todo el mes, se puede definir que hay un estancamiento de inventario esto es posible porque la empresa compra la mercadería que sale, es decir que invierte en lo que más se vende por consiguiente no se está vendiendo lo suficiente lo que significa que el personal está

fallando con su labor de venta causada por la rotación ya que no se está dando una buena atención al cliente.

Como bien se investigó se sabe que al personal se le cobra solamente el costo del inventario por perdida lo cual ocasiona estancamiento porque estos productos cobrados no están generando utilidades en la empresa, como consecuencia a corto plazo todas estas afectaciones se ven reflejadas a la hora de que un empleado se va de la empresa y esta no tiene como cubrir los gastos ocasionados, dejando a la empresa vulnerable. (ver anexo-1)

Enero

Rotacion de Inventario				
C/Venta	/	Inventario	=	0.34
338,401.36	/	C\$ 1,005,306.32	=	

Febrero

Rotación de Inventario				
C/Venta	/	Inventario	=	0.75
418,923.30	/	C\$ 556,129.06	=	

Marzo

Rotación de Inventario				
C/Venta	/	Inventario	=	1.00
452,621.33	/	C\$ 454,309.11	=	

Abril

Rotación de Inventario				
C/Venta	/	Inventario	=	1.41
690,140.23	/	C\$ 490,623.84	=	

Mayo

Rotacion de Inventario				
C/Venta	/	Inventario	=	0.89
495,260.84	/	C\$ 556,770.42	=	

Junio

Rotación de Inventario				
C/Venta	/	Inventario	=	1.35
390,369.16	/	C\$ 288,570.60	=	

Financieramente la empresa no tiene la capacidad económica para hacer una rotación mensual de inventario porque no cuenta con la suficiente solvencia para cubrir todas las necesidades de la entidad, es decir, que se adeuda más de lo que cuenta en activo líquido. (ver anexo-1)

Enero

Días de Rotación de Inventario				
30	/	Rotación de Inv.	=	89.12
	/	0.34		

Febrero

Días de Rotación de Inventario				
30	/	Rotación de Inv.	=	39.83
	/	0.75		

Marzo

Días de Rotación de Inventario				
30	/	Rotación de Inv.	=	30.11
	/	1.00		

Abril

Días de Rotación de Inventario				
30	/	Rotación de Inv.	=	21.33
	/	1.41		

Mayo

Días de Rotación de Inventario				
30	/	Rotación de Inv.	=	33.73
	/	0.89		

Junio

Días de Rotación de Inventario				
30	/	Rotación de Inv.	=	22.18
	/	1.35		

Las cuentas por pagar es importante analizarla porque nos explica el periodo promedio que una empresa tiene pagar pagar sus deudas, pero las cuentas por pagar aplicando la razón financiera tiene un índice bajo de cumplimiento de pagos ya que estas rotan conforme a sus ventas.

Es importante mencionar que las salidas de los trabajadores inciden directamente en el efectivo ya que al no tener previsto la salida de dinero se afecta la programación semanal de pagos a proveedores. (ver anexo-1)

Enero

Rotación de C/P Pagar				
C/m Vendida	/	Cuentas Por Pagar	=	0.63
338,401.36	/	C\$ 540,871.22	=	

Febrero

Rotación de C/P Pagar				
C/m Vendida	/	Cuentas Por Pagar	=	0.96
418,923.30	/	C\$ 434,769.50	=	

Marzo

Rotación de C/P Pagar				
C/m Vendida	/	Cuentas Por Pagar	=	1.09
452,621.33	/	C\$ 414,006.58	=	

Abril

Rotación de C/P Pagar				
C/m Vendida	/	Cuentas Por Pagar	=	0.96
448,480.66	/	C\$ 466,422.31	=	

Mayo

Rotación de C/P Pagar				
C/m Vendida	/	Cuentas Por Pagar	=	0.96
495,260.84	/	C\$ 516,100.00	=	

Junio

Rotación de C/P Pagar				
C/m Vendida	/	Cuentas Por Pagar	=	0.89
390,369.16	/	C\$ 437,935.43	=	

La empresa tiene un promedio de activos totales de 0.56 lo cual significa que no se esta vendiendo lo suficiente por cada unidad monetaria invertida en los activos.

En Tienda Central no existe una frecuencia positiva en la rotación de los activos debido a que la empresa se adeuda más de lo que vende, no tiene la solvencia suficiente para generar utilidades por la afectaciones de la rotación de personal y la principal causa es

que no hay un clima laboral agradable para el trabajador lo cual trae como consecuencia gastos. (ver anexo-1)

Enero

Rotación de Activos Totales				
Ventas	/	Total Activos	=	0.44
548,711.68	/	C\$ 1,245,103.60		

Febrero

Rotación de Activos Totales				
Ventas	/	Total Activos	=	0.58
710,326.44	/	C\$ 1,231,057.99		

Marzo

Rotación de Activos Totales				
Ventas	/	Total Activos	=	0.63
732,038.73	/	C\$ 1,169,320.27		

Abril

Rotación de Activos Totales				
Ventas	/	Total Activos	=	0.57
690,140.23	/	C\$ 1,210,585.74		

Mayo

Rotación de Activos Totales				
Ventas	/	Total Activos	=	0.57
719,244.09	/	C\$ 1,252,808.61		

Junio

Rotación de Activos Totales				
Ventas	/	Total Activos	=	0.59
791,402.47	/	C\$ 1,349,506.51		

Analizando las utilidades mensualmente se deduce que la empresa no está generando ninguna utilidad con sus ventas, en la mayoría de los meses hay una pérdida. Se puede observar en los estados financieros que los meses donde hay mayor rotación de personal se reflejan menos utilidades. (ver anexo-1)

Enero

Margen de Utilidad				
Utilidad Neta	/	Ventas	=	0.11
-62,487.28	/	C\$ 548,711.68		

Febrero

Margen de Utilidad				
Utilidad Neta	/	Ventas	=	0.04
29,568.83	/	C\$ 710,326.44		

Marzo

Margen de Utilidad				
Utilidad Neta	/	Ventas	=	0.02
-11,405.97	/	C\$ 732,038.73		

Abril

Margen de Utilidad				
Utilidad Neta	/	Ventas	=	0.03
-22,556.23	/	C\$ 690,140.23		

Mayo

Margen de Utilidad				
Utilidad Neta	/	Ventas	=	0.04
-30,011.04	/	C\$ 719,244.09		

Junio

Margen de Utilidad				
Utilidad Neta	/	Ventas	=	0.18
144,851.42	/	C\$ 791,402.47		

Al igual que el margen de utilidad no se tiene un rendimiento sobre activos y como resultado se obtiene poca utilidad, no existe efectividad en la toma de decisiones ya que no han tomado las decisiones correctas para hacer crecer la entidad. (ver anexo-1)

Enero

Rendimiento de los Activos				
Utilidad Neta	/	Total Activos	=	0.05
-62,487.28	/	C\$ 1,245,103.60		

Febrero

Rendimiento de los Activos				
Utilidad Neta	/	Total Activos	=	0.02
29,568.83	/	C\$ 1,231,057.99		

Marzo

Rendimiento de los Activos					
Utilidad Neta	/	Total Activos	=	-	0.01
-11,405.97	/	C\$ 1,169,320.27			

Abril

Rendimiento de los Activos					
Utilidad Neta	/	Total Activos	=	-	0.02
-22,556.23	/	C\$ 1,210,585.74			

Mayo

Rendimiento de los Activos					
Utilidad Neta	/	Total Activos	=	-	0.02
-30,011.04	/	C\$ 1,252,808.61			

Junio

Rendimiento de los Activos					
Utilidad Neta	/	Total Activos	=	-	0.11
144,851.42	/	C\$ 1,349,506.51			

No se está invirtiendo para el crecimiento de la empresa, se está haciendo un mal uso del dinero, prácticamente la empresa solo se mantiene, no se puede invertir en la empresa si no se están generando utilidades por la salida de dinero inoportuno. (ver anexo-1)

Enero

Rendimiento Sobre el capital					
Utilidad Neta	/	capital	=	-	0.08
-62,487.28	/	C\$ 766,719.66			

Febrero

Rendimiento Sobre el capital					
Utilidad Neta	/	capital	=	-	0.04
29,568.83	/	C\$ 766,719.66			

Marzo

Rendimiento Sobre el capital					
Utilidad Neta	/	capital	=	-	0.01
-11,405.97	/	C\$ 766,719.66			

Abril

Rendimiento Sobre el capital					
Utilidad Neta	/	capital	=	-	0.03
-22,556.23	/	C\$ 766,719.66			

Mayo

Rendimiento Sobre el capital					
Utilidad Neta	/	capital	=	-	0.04
-30,011.04	/	C\$ 766,719.66			

Junio

Rendimiento Sobre el capital					
Utilidad Neta	/	Capital	=		0.19
144,851.42	/	C\$ 766,719.66			

En el Balance General la cuenta por cobrar tiene un saldo considerado alto lo cual es contradictorio por que la empresa no trabaja con clientes a crédito y se descubrió que esas son salidas de dinero sin justificar según las conciliaciones del banco.

La rotación de personal se da mucho en la empresa con un promedio de 2 a 3 personas que renuncian en cada mes, esto afecta de forma directa la empresa por las siguientes razones. (ver anexo-1)

Razones	Consecuencia
1. No aprovisionan las prestaciones sociales.	Variación en las programaciones de pago.
2. Renuncia constante del personal.	Crecimiento lento de la empresa
3. Mala atención al cliente	Déficit en las ventas
4. Personal nuevo bajo presión	Pérdida de los inventarios
5. No se cumple labor de venta y/o meta de venta.	Perdida en los EEFF sin solventar todas las obligaciones de la empresa.

Rotación del personal por mes	
Enero	3.00
Febrero	0.00
Marzo	3.00
Abril	5.00
Mayo	2.00
Junio	2.00
Total	15.00
Promedio	2.50

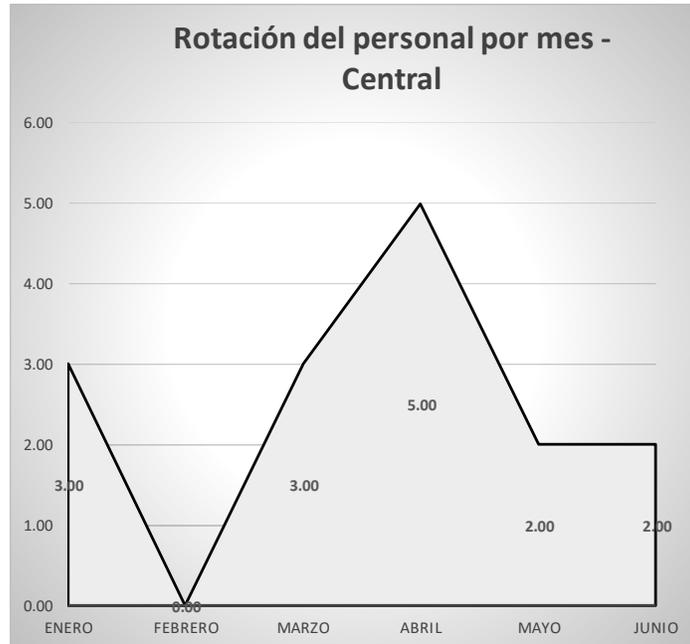
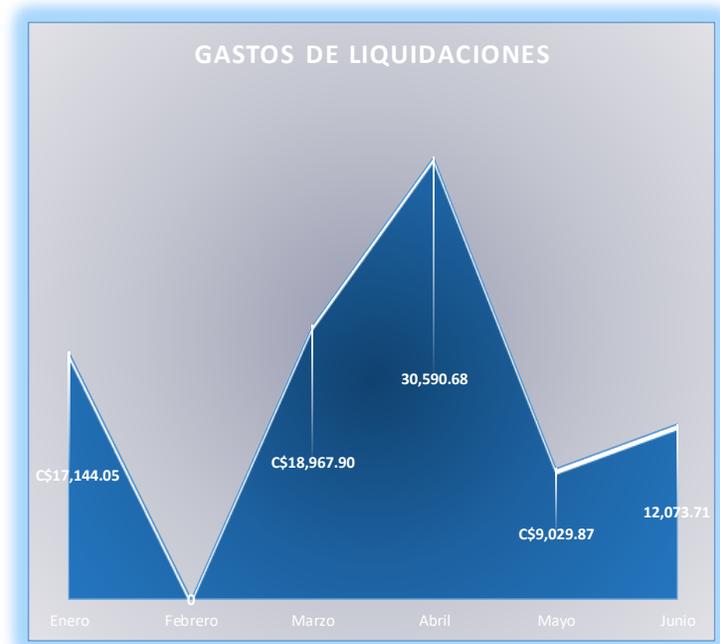


Grafico liquidación

La empresa tuvo más pago de liquidaciones en el mes de abril por que renunciaron cinco personas esto afectó los estados financieros descuadrando a la empresa por completo y teniendo pérdidas.(ver anexo 8 y 9)

Variación de liquidaciones por mes	
Enero	C\$17,144.05
Febrero	0
Marzo	C\$18,967.90
Abril	30,590.68
Mayo	C\$9,029.87
Junio	12,073.71
Total	C\$87,806.20



Análisis vertical

En el análisis vertical se identifica que la cuenta por cobrar representa la mayor parte de los activos totales, esto quiere decir que la empresa está siendo afectada financieramente por las salidas de dinero sin justificar.

El inventario también representa una parte considerable de los activos de la empresa especialmente en enero, las cuentas por pagar son una parte considerable del pasivo, se observa en cuenta de utilidad que en la mayoría de meses hay pérdidas lo que significa que son mayores los gastos y los costos que las utilidades de la empresa.

El índice de rotación del personal de la empresa es del 43 % lo que se considera un porcentaje alto de la rotación por las entradas y salidas de los trabajadores.

Existe un capital social fijo lo que significa que no se está invirtiendo nada más que el capital inicial en la empresa.

Proponer estrategias para disminuir el índice de la rotación del personal en la Tienda Central.

Con base a la información previamente reunida, se considera oportuno presentar a la empresa una serie de recomendaciones que contribuirán a reducir el índice de rotación de personal, principal problema de la presente investigación.

Anteriormente se analiza la situación financiera de la empresa y se intenta dar una solución a esta, la rotación del personal tiene una gran influencia en los estados financieros y no de manera positiva ya que estos incurrir en costos y gastos, lo que provoca que la empresa no crezca económicamente ni obtenga utilidades.

La rotación del personal estanca el desarrollo de la empresa de muchas maneras a esto se le suma que las cuentas de la empresa están siendo utilizadas para solventar las necesidades personales, lo que induce a cuentas negativas, por ejemplo en los seis meses analizados ninguno se obtienen ganancias y no tienen liquidez, sus activos no son suficientes y sus pasivos son utilizados agregado ahí todos los gastos que incurre la gerente o dueña de esta.

No cuenta con el personal suficiente y capacitado que tenga la iniciativa de mejora de la empresa, y gerencia no se preocupa por crear un ambiente de trabajo que sea familiar y evite la salida excesiva de trabajadores.

De tal manera en esta investigación se intenta dar a conocer a la dirección de la empresa que la rotación excesiva que hay dentro de la empresa es negativa para la misma y se intenta dar soluciones a esta.

TALENTO HUMANO DENTRO DE LA EMPRESA (contratar a una persona encargada para coordinar el departamento de talento humano)

Talento humano o departamento de recursos humanos cumplirá las funciones de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación desarrollo, remuneraciones despido y liquidaciones.

Recurso de gran valor con el que cuenta una empresa; este mide el grado de capacidad con el que cuenta una persona para optar a un puesto de trabajo, entre más capacidad tenga el personal que se contrata la empresa se verá beneficiada en sus estados financieros.

A continuación se mencionan algunos puntos claves de talento humano:

	La empresa podrá hacer públicas las vacantes disponibles, en el momento
--	---

<ul style="list-style-type: none"> • Bolsa de trabajo 	<p>real. Esta solución le permitirá a la empresa disponer rápida y fácilmente de suficientes candidatos, dentro de los cuales podrá encontrar a quienes mejor cumplan con el perfil del puesto. Asimismo, permitirá que otras personas interesadas en colaborar con la empresa, le proporcionen sus datos en espera de puestos disponibles. A través de esta herramienta, el gasto de la empresa en fuentes de reclutamiento se verá disminuido. Y el tiempo invertido en las tareas de reclutamiento, también disminuirá en forma importante.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Selección de Personal 	<p>El reclutador, al contar con mayor número de interesados en el puesto vacante, podrá disponer de más tiempo para aplicar filtros efectivos y seleccionar a un número reducido de candidatos que cubran el perfil, a fin de enviarlos a entrevista con el supervisor. Esta solución ahorrará tiempo al reclutador y al supervisor, de forma que puedan invertir su tiempo en actividades más productivas. La información fluirá rápidamente y la vacante será cubierta en menor tiempo</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción del Puesto 	<p>Para un adecuado funcionamiento, el reclutador o gestor de talento humano, exige definir el perfil del puesto sin ambigüedades. Lo anterior dará la oportunidad perfecta para reunir a las áreas involucradas, a fin de analizar y definir los requisitos en cada uno de los puestos que integran a la organización y dejarlos por escrito. Esta solución permitirá a la empresa tener mayor certeza de que las personas que se</p>

	están contratando, son las adecuadas para el puesto y el puesto es el adecuado para ellas.
<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas psicométricas 	El reclutador podrá determinar, según el puesto, el tipo de pruebas que deberán aplicarse al candidato, de forma que puedan medirse, entre otras variables: la aptitud, el liderazgo, la inteligencia y la honestidad. Esta solución será complementaria a los exámenes de conocimientos y contribuirá a dar mayor certeza al proceso de selección.
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y Adiestramiento: 	Permitirá llevar un control de los conocimientos y aptitudes desarrolladas por el empleado. Esta solución permitirá detectar eficientemente las necesidades de capacitación de cada empleado y a su vez permitirá a los gerentes, planear la capacitación de acuerdo a las necesidades detectadas y dejar de adivinar o sugerir cursos sin fundamento.
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del desempeño 	Permitirá medir el desempeño de los empleados, informando periódicamente su crecimiento dentro de la estructura organizacional. Brindará elementos suficientes para que la Dirección tome decisiones importantes sobre: promociones, pago de incentivos y bonos que eleven la motivación del empleado.
	Proporcionará datos respecto de los principales indicadores: vacantes, rotación de personal, gasto por nómina

<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores 	<p>contra presupuesto, gastos en capacitación, número de personal capacitado y por capacitar, etc. Brindará a los altos ejecutivos la herramienta perfecta para verificar en tiempo real, cómo está funcionando la empresa y le dan la pauta para tomar acciones inmediatas.</p>
--	--

<p>ADMINISTRAR ESTRATÉGICAMENTE LAS REMUNERACIONES</p>
<p>Uno de los principales motivos por los que los empleados renuncian a la empresa, según datos obtenidos de las encuestas de salida, se relaciona con el crecimiento económico. Si bien es cierto que remunerar adecuadamente al personal y mantener un adecuado clima laboral es prioridad para cualquier empresa, basar los objetivos estratégicos de los recursos humanos sólo en aspectos económicos es un grave error. Las remuneraciones deben estar relacionadas con el rendimiento del personal, así como con los valores y la visión de la empresa.</p> <p>La correcta administración de las remuneraciones permitirá a la empresa, tener compensaciones competitivas que le den ventaja sobre sus más cercanos competidores, es decir, aquellas empresas que le roban a su personal. Asegurando lo anterior, con toda seguridad podrá atraer y retener al personal que necesita para su operación.</p>

<p>CONTRIBUIR A MEJORAR EL NIVEL DE SEGURIDAD DEL EMPLEADO</p>	
<p>Derivado de la información obtenida, mediante la encuesta de clima laboral y del cuestionario de salida, se percibe que al empleado no le son agradables los horarios quebrados, ya que el hecho de salir a altas horas de la noche, lo limita a no encontrar transporte público seguro y barato. Asimismo, el empleado menciona que le gustaría recibir como nueva prestación una ayuda de transporte, ante la inseguridad que se vive en la ciudad. Con base en lo anterior, se sugiere implementar las siguientes prestaciones:</p>	
	<p>La presente propuesta se realiza considerando la dificultad que enfrentan ciertos trabajadores, cuyos</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda de Transporte (económica) 	<p>turnos terminan a altas horas de la noche. Su oportunidad de conseguir transporte público barato, suficiente y seguro, se ve reducida. Se ha considerado pagar una Ayuda de transporte en efectivo, para aquellos empleados que finalicen su jornada laboral después de las 23:30 hrs.</p>
--	---

ESTABLECER JORNADAS DE TRABAJO CONTINUAS Y BRINDAR MAYOR TIEMPO LIBRE AL EMPLEADO.

Uno de los puntos relevantes que provocaron la renuncia voluntaria de algunos empleados, se encuentra los horarios de trabajo demasiado absorbentes y poco flexibles. Asimismo, la encuesta laboral nos apercibe que al empleado le gustaría que se eliminaran los horarios de trabajo quebrados. Está comprobado que un horario flexible mejora el desempeño y la satisfacción del empleado. Como parte de una política favorable, el horario flexible podrá brindar mayor tiempo a los empleados para realizar actividades relacionadas con la familia, el deporte o el entretenimiento. Este plan es ambicioso y se requiere de gran apoyo por parte de la Dirección de CENTRAL TIENDA:

<ul style="list-style-type: none"> • Días de Descanso adicional 	<p>En lugar de darle un día de descanso semanal, se le pueden otorgar 2 días por semana, lo que conduciría a contratar mayor número de personas para cubrir el tiempo de ausencia de unos trabajadores. En caso de resultar altamente costoso y arriesgado para la empresa, se podría implantar esta política de forma parcial. Es decir, de forma alternada: la primera semana= 1 día, la segunda semana= 2 días, la tercera semana= 1 día y la cuarta semana= 2 días. También podría otorgarse estos 2 días, como premio de productividad. Este gasto dependerá del ahorro que paulatinamente represente la reducción en los costos por reemplazo</p>
---	---

	<p>como resultado de la baja rotación. No obstante, aunque no hubiese cambio en los horarios ya establecidos, sería suficiente para el empleado saber que cuenta con un mínimo de 2 días adicionales por semana (máximo 4 días) para descansar y disfrutar de su familia.</p>
--	---

Todo lo anterior mencionado se propone con el fin de tratar de mejorar la situación de la empresa. Se conoció con anticipación que la empresa tiene problemas financieros y una de las causas de esta es la alta rotación del personal, por lo que se plantean alternativas para disminuir el índice de rotación, y así ayudar a la empresa a mejorar sus ingresos.

En el periodo analizado la razón de efectivo el primer mes no tiene problemas para cubrir sus deudas pero los meses siguientes si esto es porque la empresa no tiene una administración correcta, lo que está provocando pérdidas y las salidas de personal dentro de la empresa, esto puede disminuir si se realizan los pagos correspondientes en el periodo que debería ser, además si existe un consenso en la empresa que ayude a evitar la rotación del personal.

Si se analizan las razones correctamente, se da cuenta que todo esto se hace un ciclo, porque al no tener efectivo no se hacen los pagos correspondientes, no se cubren todas las necesidades de la empresa, y así esta no está rindiendo en el mercado.

En rendimiento de utilidades se comprueba que la empresa no está generando utilidades, al contrario en los seis meses analizados solo se encuentra perdidas, rotando el inventario con la mercadería básica, es decir se compra lo que se vende para mantener en pie la empresa.

No está organizada correctamente, ya que no existe la capacidad suficiente de trabajadores que cubran todas las responsabilidades que existen dentro de Central. A parte de que en la entidad hay salidas de dinero que no son justificadas, la rotación del personal es una de las causas más importantes que han permitido que Central no crezca económicamente. Todo esto tiene soluciones si se lleva una contabilidad ordenada, sustentada y que ayude a analizar la situación de la empresa.

También es importante recalcar que la dueña de la entidad debe saber llevar la dirección de la empresa y sobre todo apoyar al mejoramiento de esta, de sus instalaciones y velar por la estabilidad de sus trabajadores para poder disminuir el índice de rotación, cuando esto ocurra sus estados financieros serán positivos.

VII. Conclusiones

En la empresa central S.A se identificaron factores que afectan financieramente la empresa entre los principales la rotación del personal que causa un efecto negativo en el balance general y estado de resultado, trayendo consigo consecuencias que generan estancamientos financieros o pérdidas por los costos y gastos ocasionados..

Al tener una alta rotación de persona incurre en pago de liquidación recurrentes, gasto que pudo utilizarse para el pago programado de proveedores esto no deja a la empresa crecer, las liquidaciones que se dan en momentos imprevistos hace que la empresa no esté preparada para cubrir esos gastos.

También la empresa debe crear un plan que cumpla la agilización de cuentas por cobrar, esta cuenta tiene mucho dinero acumulado que puede estar siendo utilizado para cubrir las cuentas por pagar de la empresa, cabe señalar que esta cuenta es cargada por un egreso sin justificar.

El clima laboral es uno de los factores por el cual se causa descontento en los trabajadores, generando que la empresa pierda clientes y una mala imagen de su servicio, afectando las finanzas por bajas ventas. La contratación de personal sin experiencia afecta los inventarios, si bien es cierto que se le cobra al trabajador lo que perdió es el costo haciendo que el inventario no rote y la empresa solo gane para cubrir sus cuenta y no genere ganancias

Como conclusión el talento humano es una parte fundamental para la empresa que ayudara a que la empresa sea selectiva con su personal a contratar y así mismo darle seguimiento e incentivar para que todo marche bien.

VII. Recomendaciones

- Se recomienda que los encargados de la empresa mejoren la productividad y reduzcan la rotación en la empresa, en base a una rigurosa planificación y sistemática potenciación de los recursos humanos disponibles en cada momento, dando una especial atención a los programas de selección, socialización, motivación, formación, reasignación continúa de personas a puestos de trabajo.
- Se recomienda que la empresa establezca estándares de rotación y mantenga así los indicadores de rotación mínimos, si esta variable aumenta, la productividad disminuye y si disminuyen, la productividad aumenta.
- Para mejorar la productividad se recomienda que se realice una retroalimentación de las funciones, para luego obtener metas cuantificables a corto plazo, los cuales permitan medir constantemente la productividad y mejorar los puntos clave como liderazgo y trabajo en equipo.
- Se propone que el encargado de los recursos humanos establezca un programa de Retención del Talento en la empresa CENTRALS S.A. Este programa responderá a la preocupación por asegurar la retención de aquellas personas que constituyen recursos clave, bien sea por sus características persona
- Se recomienda a la empresa se invierta en la contratación de un trabajador extra para que cubra los descansos de turnos.

IX. Bibliografía

Bibliografía

- Administración. (21 de octubre de 2010). *admonjess*. Recuperado el 28 de julio de 2019, de <http://admonjess.blogspot.com/2010/10/costo-de-la-rotacion-de-personal.html>
- bustamante, A. (06 de mayo de 2019). *Algen bustamante*. Recuperado el 2019 de Junio de 27, de <https://www.angelbustamante.com/2019/05/tres-elementos-de-impacto-que-necesitas.html>
- Chiavenato, I. (2000). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Quinta edición.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito de las organizaciones*. México.
- Cristancho, F. (27 de noviembre de 2015). *Talent Clue*. Recuperado el 27 de junio de 2019, de <http://blog.talentclue.com/clima-laboral-y-su-influencia-en-la-productividad-de-la-organizacion>
- DIARIO, E. n. (10 de mayo de 2017). Empresas pagan alto costo por rotación del personal.
- funiblogs. (01 de abril de 2019). *blogs.funiber.org*. Recuperado el 27 de junio de 2019, de <https://blogs.funiber.org/direccion-empresarial/2019/04/01/buen-clima-laboral-empresa>
- IDALBERTO, C. (2002). *Gestión de talento humano*. Colombia.
- Lopez, J. (11 de marzo de 2011). *Vinculando*. Obtenido de vinculando: http://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html
- Marengo Monjarrez, L. P. (2015). *Rotación del personal en el proceso productivo de la empresa Drew state en al ciudad de esteli en el año 2013*.
- Marí Domenéch, G. (19 de septiembre de 2009). *La empresa en internet*. Recuperado el 2019 de agosto de 14, de <https://www.laempresaeninternet.com/direccion-y-comunicacion/la-toma-de-decisiones-y-la-organizacion-del-trabajo-en-la-empresa-reflexiones-en-torno-a-ellas.html>
- prevencion INTEGRAL. (1019 de abril de 2019). *prevencion integral*. Recuperado el 27 de junio de 2019, de <https://www.prevencionintegral.com/actualidad/noticias2019/04/09/importancia-clima-laboral-en-gestion-talentos>
- Privat, C. (20 de Abril de 2015). *blogs.upc.edu.pe*. Recuperado el 26 de julio de 2019, de <https://blogs.upc.edu.pe/sinergia-e-innovacion/conceptos/bases-de-liquidacion-un-marco-contable-que-afecta-la-presentacion-y>
- Quintana, D. A. (07 de enero de 2013). *Centro de desarrollo gerencial*. Recuperado el 04 de agosto de 2019, de Un especio para el aprendizaje: <http://centro de desarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html?m=1>

Riquelme, M. (24 de Julio de 2018). *www.webyempresas.com*. Recuperado el 25 de Julio de 2019, de <https://www.webyempresas.com/rotacion-de-personal/>

X. Anexos

Anexo 1

	Razón Circulante	Razon de efectivo	Razón acida	Capital de trabajo	Desagregación de endeudamiento	Rotación de inventario	Días de rotación de inventario	Rotación de cuentas por pagar	Días de rotación de cuentas por pagar	Rotación de activos totales	Margen de utilidad	Rendimiento sobre los activos	Rendimiento sobre el capital
Enero	2.22	1.04	0.36	0.53	43.44	0.34	1,084.32	0.63	583.38	0.44	-	0.05	-
Febrero	2.73	0.29	1.45	0.61	35.32	0.75	484.54	0.96	0.96	0.58	0.04	0.02	0.04
Marzo	2.72	0.21	1.62	0.61	35.41	1.00	366.36	1.09	333.86	0.63	-	0.01	-
Abril	2.50	0.04	1.67	0.58	38.53	1.77	206.59	0.96	379.60	0.57	-	0.02	-
Mayo	2.34	0.33	1.65	0.55	41.20	1.39	262.93	41.20	380.36	0.57	-	0.02	-
Junio	2.98	0.01	2.33	0.64	32.45	1.35	269.82	0.89	409.48	0.59	0.18	0.11	0.19

ANEXO-2

Empresa Central RUC# J001171175000 Balance General Mes de Enero 2019 Período Desde 1 Hasta 1 en 2019	
Descripción	Saldo al: 31/01/19
1.Activo	
10.Activo Corriente	
Total 1001 Efectivo	559,953.16
Total 1002 Cta y Doc x Cob	-366,321.02
Total 1003 Ctas p/Cobrar	0
Total 1004 Inventario	1,005,306.32
Total 1005 Inv Menor Act	1,128.00
Total 1006 Anticipos a Jus	2,444.00
	0
Total 10.Activo Corriente	1,202,510.46
11 Activo No Corrien	0
Total 1101 Prop Plant Equi	42,593.14
	0
Total 11 Activo No Corrien	42,593.14
	0
Total 1.Activo	1,245,103.60
	0
2.Pasivo	0
20 Pasivo Corriente	0
Total 2001 Cta x Pag a C/P	540,871.22
	0
Total 20 Pasivo Corriente	540,871.22
	0
Total 2.Pasivo	540,871.22
3.Patrimonio	0
Resultado del Ejercicio	-62,487.28
30 Capital,Superavit	0
Total 3001 Capital Social	766,719.66
	0
Total 30 Capital,Superavit	766,719.66
	0
Total 3.Patrimonio	704,232.38
	0
Total Pasivo mßs Capital	1,245,103.60

ANEXO-3

EMPRESA CENTRAL RUC# J001171175000 Estado Resultado Perdida y Ganancias Mes de Enero 2019 Período Desde 1 Hasta 1 en 2019			
Código Cuenta	Dept	Descripción	
Ventas o Ingresos			
4001 Venta Central			
400101		Vtas Prod. Exhibicion y Alimentaci	548,711.68
			0
		Total 4001 Venta Rapido	548,711.68
4002 Otros Ingresos			0
400201		Sobrantes de Caja	3,286.46
400202		Otros Ingresos	193.64
			0
		Total 4002 Otros Ingresos	3,480.10
		Total Ventas o Ingresos	552,191.78
Costo de Ventas			
50010101 Prod. Exib.			0
50010101		Prod. Exhibición y Alimenticios	338,401.36
			0
		Total 50010101 Prod. Exib.	338,401.36
		Total Costo de Ventas	338,401.36
			0
		Utilidad (Pérdida) Bruta	213,790.41
Gastos de Operación			
500101 Cto Prod Vta			0
50010103		Recarga	41,078.00
			0
		Total 500101 Cto Prod Vta	41,078.00
5101 Gast de Ventas			0
510101		Sueldo y Salarios Permanentes	52,608.31
510102		Salarios Temporales	42,649.72
510103		Horas Extras	988.32
510104		Aguinaldo	2,127.81
510105		Vacaciones	7,519.07
510107		Indemnizacion	7,497.17
510108		Inss Patronal	15,280.47
510109		Inatec	1,608.45
510111		Energia Electrica	28,200.00
510114		Viaticos Locales	958.80
510116		Rep. y Mantenimiento Equipo de O	1,385.33
510117		Materiales de Limpieza	1,505.37
510121		Alquiler	24,413.45
510124		Propaganda y Publicidad	2,914.00
510126		Servicios Tecnicos y Profesionales	12,548.25
510127		Papeleria y Utilesde Oficina	1,179.22
510129		Gastos Varios	1,128.00
510130		Gas Butano	7,012.40
510136		Mant. y Rep. de Equipos	639.20
510139		Impuestos Municipales	2,265.40
510140		Tren de Aseo	329.00
510141		Materiales de Empaque	11,940.82
510144		Utencilios de Cosina	7,373.49
510145		Gastos Medicos personal	752.00
510147		Cupones Alimenticios	176.72
510149		Recargas Telefonicas	56.40
510152		Perdida de Inventario	142.52
			0
		Total 5101 Gast de Ventas	235,199.69
		Total Gastos de Operación	276,277.69
			0
		Utilidad (Pérdida) Operación	-62,487.28
Gastos y Prod. Financieros			
		Total Gastos y Prod. Financieros	0
			0
		Utilidad (Pérdida) Financiera	-62,487.28
			0
		Utilidad o (Pérdida) despues ISR	-62,487.28

ANEXO-4

Empresa Central RUC# J001171175000 Balance General Mes de febrero 2019 Período Desde 2 Hasta 2 en 2019	
Descripción	Saldo al: 30/02/19
1.Activo	
10.Activo Corriente	
Total 1001 Efectivo	-127,544.42
Total 1002 Cta y Doc x Cob	758,752.21
Total 1003 Ctas p/Cobrar	0
Total 1004 Inventario	556,129.06
Total 1005 Inv Menor Act	1,128.00
Total 1006 Anticipos a Jus	0
	0
Total 10.Activo Corriente	1,188,464.85
11 Activo No Corrien	0
Total 1101 Prop Plant Equi	42,593.14
	0
Total 11 Activo No Corrien	42,593.14
	0
Total 1.Activo	1,231,057.99
	0
2.Pasivo	0
20 Pasivo Corriente	0
Total 2001 Cta x Pag a C/P	434,769.50
	0
Total 20 Pasivo Corriente	434,769.50
	0
Total 2.Pasivo	434,769.50
3.Patrimonio	0
Resultado del Ejercicio	29,568.83
30 Capital, Superavit	0
Total 3001 Capital Social	766,719.66
	0
Total 30 Capital, Superavit	766,719.66
	0
Total 3.Patrimonio	796,288.49
	0
Total Pasivo mßs Capital	1,231,057.99

ANEXO-4

EMPRESA CENTRAL			
RUC# J001171175000			
Estado Resultado Perdida y Ganancias			
Mes de febrero 2019			
Período Desde 2 Hasta 2 en 2019			
Código Cuenta	Dept	Descripción	
Ventas o Ingresos			
4001 Venta Central			
400101		Vtas Prod. Excibicion y Alimentaci	710,326.44
			0
		Total 4001 Venta Rapidito	710,326.44
4002 Otros Ingresos			0
400201		Sobrantes de Caja	1,742.98
400202		Otros Ingresos	0
			0
		Total 4002 Otros Ingresos	1,742.98
		Total Ventas o Ingresos	712,069.42
Costo de Ventas			
50010101 Prod. Exib.			0
50010101		Prod. Exhibición y Alimenticios	418,274.70
			0
		Total 50010101 Prod. Exib.	418,274.70
5101 Gast de Ventas			0
510151		Delivery	648.60
			0
		Total 5101 Gast de Ventas	648.60
		Total Costo de Ventas	418,923.30
			0
		Utilidad (Pérdida) Bruta	291,403.14
Gastos de Operación			
500101 Cto Prod Vta			0
50010103		Recarga	51,888.00
			0
		Total 500101 Cto Prod Vta	51,888.00
5101 Gast de Ventas			0
510101		Sueldo y Salarios Permanentes	97,248.17
510102		Salarios Temporales	0
510103		Horas Extras	0
510104		Aguinaldo	0
510105		Vacaciones	0
510107		Indemnizacion	0
510108		Inss Patronal	18,687.92
510109		Inatec	1,661.15
510111		Energia Electrica	28,200.00
510112		Agua Potable	1,137.43
510114		Viaticos Locales	0
510116		Rep. y Mantenimiento Equipo de C	0
510117		Materiales de Limpieza	4,029.36
510121		Colegiatura Niños / Alquiler	34,307.07
510122		Casa Claro, Telefono- Internet	4,851.01
510124		Propaganda y Publicidad	0
510125		Beneficios al Personal	418.30
510126		Servicios Tecnicos y Profesionales	9,834.05
510127		Papelera y Utilesde Oficina	376.48
510129		Gastos Varios	0
510130		Gas Butano	8,582.20
510136		Mant. y Rep. de Equipos	0
510139		Impuestos Municipales	0
510140		Tren de Aseo	0
510141		Materiales de Empaque	0
510144		Utencilios de Cosina	0
510145		Gastos Medicos	0
510147		Cupones Alimenticios	0
510149		Recargas Telefonicas	0
510152		Perdida de Inventario	0
			0
		Total 5101 Gast de Ventas	209,333.13
5102 Gastos Financ			0
510204		Diferencial Cambiario	613.18
			0
		Total 5102 Gastos Financ	613.18
		Total Gastos de Operación	261,834.31
			0
		Utilidad (Pérdida) Operación	29,568.83
Gastos y Prod. Financieros			
		Total Gastos y Prod. Financieros	0
			0
		Utilidad (Pérdida) Financiera	29,568.83
			0
		Utilidad o (Pérdida) despues ISR	29,568.83

Empresa Central RUC# J001171175000 Balance General Mes de Marzo 2019 Período Desde 3 Hasta 3 en 2019		
	Descripción	Saldo al: 31/03/19
1.Activo		
10.Activo Corriente		
Total 1001 Efectivo		-87,462.19
Total 1002 Cta y Doc x Cob		758,752.21
Total 1003 Ctas p/Cobrar		0
Total 1004 Inventario		454,309.11
Total 1005 Inv Menor Act		1,128.00
Total 1006 Anticipos a Jus		0
		0
Total 10.Activo Corriente		1,126,727.13
11 Activo No Corrien		
Total 1101 Prop Plant Equi		42,593.14
		0
Total 11 Activo No Corrien		42,593.14
		0
Total 1.Activo	- - -	<u>1,169,320.27</u>
		0
2.Pasivo		
20 Pasivo Corriente		
Total 2001 Cta x Pag a C/P		414,006.58
		0
Total 20 Pasivo Corriente		414,006.58
		0
Total 2.Pasivo		414,006.58
3.Patrimonio		
Resultado del Ejercicio		
30 Capital,Superavit		-11,405.97
Total 3001 Capital Social		766,719.66
		0
Total 30 Capital,Superavit		766,719.66
		0
Total 3.Patrimonio		755,313.69
		0
Total Pasivo mßs Capital	- - -	<u>1,169,320.27</u>

ANEXO-6

EMPRESA CENTRAL		
RUC# J001171175000		
Estado Resultado Pérdida y Ganancias		
Mes de marzo 2019		
Período Desde 3 Hasta 3 en 2019		
Código Cuenta	Dept	Descripción
Ventas o Ingresos		
4001	Venta Central	
400101		Vtas Prod. Excibicion y Alimentaci 732,038.73
		0
	Total 4001	Venta Rapidito 732,038.73
		0
4002	Otros Ingresos	
400201		Sobrantes de Caja 2,877.34
400202		Otros Ingresos 8.90
		0
	Total 4002	Otros Ingresos 2,886.24
	Total	Ventas o Ingresos 734,924.97
Costo de Ventas		
50010101	Prod. Exib.	
50010101		Prod. Exhibición y Alimenticios 452,029.13
		0
	Total 50010101	Prod. Exib. 452,029.13
5101	Gast de Ventas	
510151		Delivery 592.20
		0
	Total 5101	Gast de Ventas 592.20
	Total	Costo de Ventas 452,621.33
		0
		Utilidad (Pérdida) Bruta 282,303.64
Gastos de Operación		
500101	Cto Prod Vta	
50010103		Recarga 64,860.00
		0
	Total 500101	Cto Prod Vta 64,860.00
5101	Gast de Ventas	
510101		Sueldo y Salarios Permanentes 83,057.46
510102		Salarios Temporales 21,268.66
510103		Horas Extras 0
510104		Aguinaldo 1,823.84
510105		Vacaciones 3,282.91
510107		Indemnizacion 13,861.15
510108		Inss Patronal 19,440.48
510109		Inatec 1,819.22
510110		Multas Por Impuestos 47.00
510111		Energia Electrica 28,200.00
510112		Agua Potable 0
510114		Viaticos Locales 1,668.50
510115		Combustible y Lubricantes 470.00
510116		Rep. y Mantenimiento Equipo de C 0
510117		Materiales de Limpieza 2,867.62
510121		Colegiatura Niños / Alquiler 24,606.79
510122		Casa Claro, Telefono- Internet 1,215.12
510124		Propaganda y Publicidad 0
510125		Beneficios al Personal 9,249.60
510126		Servicios Tecnicos y Profesionales 0
510127		Papeleria y Utilesde Oficina 511.13
510129		Gastos Varios 0
510130		Gas Butano 8,713.80
510134		Mant y Rep de Edificios 3,769.40
510136		Mant. y Rep. de Equipos 1,038.65
510139		Impuestos Municipales 1,504.00
510140		Tren de Aseo 282.00
510141		Materiales de Empaque 0
510144		Utencilios de Cosina 0
510145		Gastos Medicos 0
510147		Cupones Alimenticios 0
510149		Recargas Telefonicas 152.28
510152		Pérdida de Inventario 0
		0
	Total 5101	Gast de Ventas 228,849.61
5102	Gastos Financ	
510204		Diferencial Cambiario 0
		0
	Total 5102	Gastos Financ 0
	Total	Gastos de Operación 293,709.61
		0
		Utilidad (Pérdida) Operación -11,405.97
Gastos y Prod. Financieros		
	Total	Gastos y Prod. Financieros 0
		0
		Utilidad (Pérdida) Financiera -11,405.97
		0
		Utilidad o (Pérdida) despues ISR -11,405.97

ANEXO-7

EMPRESA CENTRAL RUC# 001171175000 Balance General Mes de Abril 2019 Período Desde 4 Hasta 4 en 2019	
Descripción	Saldo al:30/04/19
1.Activo	
10.Activo Corriente	
Total 1001 Efectivo	17,488.55
Total 1002 Cta y Doc x Cob	758,752.21
Total 1003 Ctas p/Cobrar	0
Total 1004 Inventario	390,623.84
Total 1005 Inv Menor Act	1,128.00
Total 1006 Anticipos a Jus	0
	0
Total 10.Activo Corriente	1,167,992.60
11 Activo No Corrien	0
Total 1101 Prop Plant Equi	42,593.14
	0
Total 11 Activo No Corrien	42,593.14
	0
Total 1.Activo	1,210,585.74
	0
2.Pasivo	0
20 Pasivo Corriente	0
Total 2001 Cta x Pag a C/P	466,422.31
	0
Total 20 Pasivo Corriente	466,422.31
	0
Total 2.Pasivo	466,422.31
3.Patrimonio	0
Resultado del Ejercicio	-22,556.23
30 Capital,Superavit	0
Total 3001 Capital Social	766,719.66
	0
Total 30 Capital,Superavit	766,719.66
	0
Total 3.Patrimonio	744,163.43
	0
Total Pasivo mßs Capital	1,210,585.74

ANEXO-8

MARIA ALEJANDRA MEJIAR, U.C.090904-9747		
RUC# 0011711750004X		
Estado Resultado Perdida y Ganancias		
Mes de abril 2019		
Período Desde 4 Hasta 4 en 2019		
Código Cuenta	Dept	Descripción
Ventas o Ingresos		
4001	Venta Central	
400101		Vtas Prod. Exhibicion y Alimentaci 690,140.23
		0
	Total 4001	Venta Rapido 690,140.23
4002	Otros Ingresos	
400201		Sobrantes de Caja 3,071.76
400202		Otros Ingresos 0
		0
	Total 4002	Otros Ingresos 3,071.76
	Total	Ventas o Ingresos 693,211.99
Costo de Ventas		
50010101	Prod. Exib.	
50010101		Prod. Exhibición y Alimenticios 447,155.26
		0
	Total 50010101	Prod. Exib. 447,155.26
5101	Gast de Ventas	
510151		Delivery 1,325.40
		0
	Total 5101	Gast de Ventas 1,325.40
	Total	Costo de Ventas 448,480.66
		0
		Utilidad (Pérdida) Bruta 244,731.33
Gastos de Operación		
500101	Cto Prod Vta	
50010103		Recarga 73,342.56
		0
	Total 500101	Cto Prod Vta 73,342.56
5101	Gast de Ventas	
510101		Sueldo y Salarios Permanentes 76,367.75
510102		Salarios Temporales 6,925.38
510103		Horas Extras 0
510104		Aguinaldo 7,418.36
510105		Vacaciones 8,591.60
510107		Indemnizacion 14,580.73
510108		Inss Patronal 18,013.41
510109		Inatec 1,675.66
510110		Multas Por Impuestos 369.92
510111		Energia Electrica 28,200.00
510112		Agua Potable 972.10
510114		Viaticos Locales 0
510115		Combustible y Lubricantes 0
510116		Rep. y Mantenimiento Equipo de O 0
510117		Materiales de Limpieza 1,210.82
510121		Colegiatura Niños / Alquiler 24,705.68
510122		Casa Claro, Telefono- Internet 0
510124		Propaganda y Publicidad 2,256.00
510125		Beneficios al Personal 0
510126		Servicios Tecnicos y Profesionales 0
510127		Papeleria y Utilesde Oficina 2,151.53
510129		Gastos Varios 0
510130		Gas Butano 0
510134		Mant y Rep de Edificios 0
510136		Mant. y Rep. de Equipos 0
510139		Impuestos Municipales 282.00
510140		Tren de Aseo 0
510141		Materiales de Empaque 0
510144		Utencilios de Cosina 0
510145		Gastos Medicos 0
510147		Cupones Alimenticios 0
510149		Recargas Telefonicas 0
510152		Perdida de Inventario 0
		0
	Total 5101	Gast de Ventas 193,720.94
5102	Gastos Financ	
510202		Comisiones y Otros Gargos 224.06
510204		Diferencial Cambiario 0
		0
	Total 5102	Gastos Financ 224.06
	Total	Gastos de Operación 267,287.56
		0
		Utilidad (Pérdida) Operación -22,556.23
Gastos y Prod. Financieros		
	Total	Gastos y Prod. Financieros 0
		0
		Utilidad (Pérdida) Financiera -22,556.23
		0
		Utilidad o (Pérdida) despues ISR -22,556.23

ANEXO-9

EMPRESA CENTRAL RUC# 001171175000 Balance General Mes de MAYO 2019 Período Desde 5 Hasta 5 en 2019	
Descripción	Saldo al: 31/05/19
1.Activo	
10.Activo Corriente	
Total 1001 Efectivo	-168,665.02
Total 1002 Cta y Doc x Cob	1,020,982.07
Total 1003 Ctas p/Cobrar	0
Total 1004 Inventario	356,770.42
Total 1005 Inv Menor Act	1,128.00
Total 1006 Anticipos a Jus	0
	0
Total 10.Activo Corriente	1,210,215.47
11 Activo No Corrien	0
Total 1101 Prop Plant Equi	42,593.14
	0
Total 11 Activo No Corrien	42,593.14
	0
Total 1.Activo	1,252,808.61
	0
2.Pasivo	0
20 Pasivo Corriente	0
Total 2001 Cta x Pag a C/P	516,100.00
	0
Total 20 Pasivo Corriente	516,100.00
	0
Total 2.Pasivo	516,100.00
3.Patrimonio	0
Resultado del Ejercicio	-30,011.04
30 Capital, Superavit	0
Total 3001 Capital Social	766,719.66
	0
Total 30 Capital, Superavit	766,719.66
	0
Total 3.Patrimonio	736,708.62
	0
Total Pasivo mßs Capital	1,252,808.61

ANEXO-11

Código Cuenta	Dept	Descripción	
MARIA ALEJANDRA MEJIAR, U.C.090904-9747 RUC# 0011711750004X Estado Resultado Perdida y Ganancias Mes de mayo 2019 Período Desde 5 Hasta 5 en 2019			
Ventas o Ingresos			
4001		Venta Central	
400101		Vtas Prod. Excibicion y Alimentaci	719,244.09
			0
		Total 4001 Venta Rapidito	719,244.09
4002		Otros Ingresos	0
400201		Sobrantes de Caja	0
400202		Otros Ingresos	0
			0
		Total 4002 Otros Ingresos	0
		Total Ventas o Ingresos	719,244.09
Costo de Ventas			
50010101		Prod. Exhib.	0
50010101		Prod. Exhibición y Alimenticios	495,260.84
			0
		Total 50010101 Prod. Exhib.	495,260.84
5101		Gast de Ventas	0
510151		Delivery	0
			0
		Total 5101 Gast de Ventas	0
		Total Costo de Ventas	495,260.84
			0
		Utilidad (Pérdida) Bruta	223,983.25
Gastos de Operación			
500101		Cto Prod Vta	0
50010103		Recarga	71,665.60
			0
		Total 500101 Cto Prod Vta	71,665.60
5101		Gast de Ventas	0
510101		Sueldo y Salarios Permanentes	63,071.79
510102		Salarios Temporales	25,290.53
510103		Horas Extras	0
510104		Aguinaldo	3,897.77
510105		Vacaciones	1,500.10
510107		Indemnizacion	3,632.00
510108		Inss Patronal	18,704.08
510109		Inatec	1,553.89
510110		Multas Por Impuestos	0
510111		Energia Electrica	28,200.00
510112		Agua Potable	992.77
510114		Viaticos Locales	0
510115		Combustible y Lubricantes	0
510116		Rep. y Mantenimiento Equipo de C	0
510117		Materiales de Limpieza	1,520.26
510121		Colegiatura Niños / Alquiler	24,808.25
510122		Casa Claro, Telefono- Internet	2,151.53
510124		Propaganda y Publicidad	3,668.82
510125		Beneficios al Personal	0
510126		Servicios Tecnicos y Profesionales	0
510127		Papeleria y Utiles de Oficina	1,410.00
510129		Gastos Varios	0
510130		Gas Butano	0
510134		Mant y Rep de Edificios	0
510136		Mant. y Rep. de Equipos	0
510139		Impuestos Municipales	0
510140		Tren de Aseo	1,927.00
510141		Materiales de Empaque	0
510144		Utencillos de Cosina	0
510145		Gastos Medicos	0
510147		Cupones Alimenticios	0
510149		Recargas Telefonicas	0
510152		Perdida de Inventario	0
			0
		Total 5101 Gast de Ventas	182,328.79
5102		Gastos Financ	0
510202		Comisiones y Otros Gargos	0
510204		Diferencial Cambiario	0
			0
		Total 5102 Gastos Financ	0
		Total Gastos de Operación	253,994.39
			0
		Utilidad (Pérdida) Operación	-30,011.14
Gastos y Prod. Financieros			
		Total Gastos y Prod. Financieros	0
			0
		Utilidad (Pérdida) Financiera	-30,011.14
			0
		Utilidad o (Pérdida) despues ISR	-30,011.14

ANEXO-12

Empresa Central RUC# J001171175000 Balance General Mes de Junio 2019 Período Desde 6 Hasta 6 en 2019	
Descripción	Saldo al:
1.Activo	
10.Activo Corriente	
Total 1001 Efectivo	-3,767.30
Total 1002 Cta y Doc x Cob	1,020,982.07
Total 1003 Ctas p/Cobrar	0
Total 1004 Inventario	288,570.60
Total 1005 Inv Menor Act	1,128.00
Total 1006 Anticipos a Jus	0
	0
Total 10.Activo Corriente	1,306,913.37
11 Activo No Corrien	0
Total 1101 Prop Plant Equi	42,593.14
	0
Total 11 Activo No Corrien	42,593.14
	0
Total 1.Activo	1,349,506.51
	0
2.Pasivo	
20 Pasivo Corriente	0
Total 2001 Cta x Pag a C/P	437,935.43
	0
Total 20 Pasivo Corriente	437,935.43
	0
Total 2.Pasivo	437,935.43
3.Patrimonio	
Resultado del Ejercicio	144,851.42
30 Capital, Superavit	0
Total 3001 Capital Social	766,719.66
	0
Total 30 Capital, Superavit	766,719.66
	0
Total 3.Patrimonio	911,571.08
	0
Total Pasivo mßs Capital	1,349,506.51

ANEXO-13

Código Cuenta	Dept	Descripción	
MARIA ALEJANDRA MEJIAR.U.C.090904-9747 RUC# 0011711750004X Estado Resultado Pérdida y Ganancias Mes de Junio 2019 Período Desde 6 Hasta 6 en 2019			
Ventas o Ingresos			
4001		Venta Central	
400101		Vtas Pord. Excibicion y Alimentaci	791,402.47
			0
		Total 4001 Venta Rapidito	791,402.47
4002		Otros Ingresos	0
400201		Sobrantes de Caja	0
400202		Otros Ingresos	0
		Total 4002 Otros Ingresos	0
		Total Ventas o Ingresos	791,402.47
Costo de Ventas			
50010101		Prod. Exib.	0
50010101		Prod. Exhibición y Alimenticios	388,338.76
			0
		Total 50010101 Prod. Exib.	388,338.76
5101		Gast de Ventas	0
510151		Delivery	2,030.40
			0
		Total 5101 Gast de Ventas	2,030.40
		Total Costo de Ventas	390,369.16
			0
		Utilidad (Pérdida) Bruta	401,033.31
Gastos de Operación			
500101		Cto Prod Vta	0
50010103		Recarga	68,150.00
			0
		Total 500101 Cto Prod Vta	68,150.00
5101		Gast de Ventas	0
510101		Sueldo y Salarios Permanentes	78,409.83
510102		Salarios Temporales	11,855.64
510103		Horas Extras	0
510104		Aguinaldo	2,881.09
510105		Vacaciones	2,881.09
510107		Indemnizacion	6,311.53
510108		Inss Patronal	18,876.75
510109		Inatec	1,755.98
510110		Multas Por Impuestos	0
510111		Energia Electrica	28,200.00
510112		Agua Potable	0
510114		Viaticos Locales	2,214.64
510115		Combustible y Lubricantes	0
510116		Rep. y Mantenimiento Equipo de C	0
510117		Materiales de Limpieza	4,047.20
510121		Colegiatura Niños / Alquiler	24,907.89
510122		Casa Claro, Telefono- Internet	0
510124		Propaganda y Publicidad	0
510125		Beneficios al Personal	517.00
510126		Servicios Tecnicos y Profesionales	0
510127		Papeleria y Utilesde Oficina	2,884.86
510129		Gastos Varios	0
510130		Gas Butano	655.07
510134		Mant y Rep de Edificios	0
510136		Mant. y Rep. de Equipos	0
510138		Prod. de Consumo Humano	1,097.17
510139		Impuestos Municipales	282.00
510140		Tren de Aseo	0
510141		Materiales de Empaque	151.71
510144		Utencilios de Cosina	0
510145		Gastos Medicos	0
510147		Cupones Alimenticios	0
510149		Recargas Telefonicas	102.46
510152		Perdida de Inventario	0
			0
		Total 5101 Gast de Ventas	188,031.89
5102		Gastos Financ	0
510202		Comisiones y Otros Gargos	0
510204		Diferencial Cambiario	0
			0
		Total 5102 Gastos Financ	0
		Total Gastos de Operación	256,181.89
			0
		Utilidad (Pérdida) Operación	144,851.42
Gastos y Prod. Financieros			
		Total Gastos y Prod. Financieros	0
			0
		Utilidad (Pérdida) Financiera	144,851.42
			0.00
		Utilidad o (Pérdida) despues ISR	144,851.42