



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

TESIS DE GRADO

Función del área de recursos humanos para la retención del personal en la Tabacalera Perdomo durante el II semestre del año 2024

Jiménez, E; Ríos, M; Ruiz, M.

Tutor

Msc. Alberto Cayetano Sevilla

Centro Universitario Regional de Estelí
CUR-ESTELÍ

¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Centro Universitario Regional de Estelí CUR-ESTELÍ

Recinto Universitario “Elmer Cisneros Moreira”

**Función del área de recursos humanos para la retención del personal en la
Tabacalera Perdomo durante el II semestre del año 2024**

Seminario de Graduación para optar al grado de Licenciada en la carrera de
Administración Turística y Hotelera.

Autores

Edilvania Sarahi Jiménez Vanegas

Miurel Nahomi Ríos Valdivia

María Fernanda Ruiz Gutiérrez

Tutor

Msc. Alberto Cayetano Sevilla

Estelí, 27 de noviembre, de 2024



Dedicatoria

Con profundo amor y gratitud dedicamos esta investigación a nuestros padres quien con sacrificio, amor y esfuerzo siempre fueron guía en los momentos difíciles, recordando que siempre los sueños son posibles con trabajo y perseverancia. Este logro no sería posible sin su apoyo y su fe, que nunca dejaron de impulsarnos a dar lo mejor.

A Dios, por ser nuestra guía y refugio en cada paso de este camino, por darnos fortaleza en cada uno de los desafíos y por llenar nuestra vida de propósitos.

Agradecimiento

Agradecemos a Dios, quien ha sido fuente de inspiración durante todo este trayecto. Su infinita bondad y sabiduría han dado la fe y la perseverancia necesarias para superar cada obstáculo y alcanzar esta meta tan importante.

Agradecemos también profundamente a todos los maestros que con dedicación y paciencia compartieron sus conocimientos y experiencias a lo largo de este trayecto.

Cada uno de ustedes ha dejado una huella invaluable en la formación, no solo académica, sino también personal. Sus enseñanzas han dado las herramientas para afrontar con confianza los desafíos que se nos presentan.

Este logro es también de ustedes. Gracias por su compromiso y por encender el deseo de aprender y crecer.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE ESTELÍ

Estelí, 10 de diciembre 2024

CONSTANCIA

Por este medio estoy manifestando que la investigación: **Función del área de recursos humanos para la retención del personal en la Tabacalera Perdomo durante el II semestre del año 2024**, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciatura en Administración Turística y Hotelera.

Los autores de este trabajo son los estudiantes: **Edilvania Sarahi Jimenez Vanegas, Miurel Nahomi Rios Valdivia, María Fernanda Ruiz Gutiérrez**; y fue realizado en el II semestre de 2024, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa, y que contempla un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para el sector empresarial para todo tipo de empresas, tanto del sector tabaco como de otras de la zona de la ciudad de Estelí, a la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

Mtro. Alberio Cayetano Sevilla Rizo
ORCID No: 0000-0001-6816-2434
CUR-Estelí, UNAN-Managua

Resumen

Durante el primer semestre de 2024, el área de Recursos Humanos de la Tabacalera Perdomo enfocó sus esfuerzos en implementar estrategias clave para la retención del personal, con el objetivo de reducir la rotación, mejorar la satisfacción de los empleados y fortalecer la estabilidad organizacional. Entre las principales acciones desarrolladas se destacaron los programas de capacitación, incentivos laborales, evaluaciones de desempeño y la promoción de un ambiente laboral positivo.

Las evaluaciones periódicas de desempeño permitieron identificar oportunidades de mejora, así como reconocer los logros individuales y grupales. Esta práctica fomentó una cultura organizacional basada en el reconocimiento y la retroalimentación constructiva, aspectos esenciales para mantener altos niveles de productividad, compromiso y satisfacción en los colaboradores.

Además, se promovió un ambiente laboral inclusivo y saludable, impulsando la comunicación abierta, el respeto mutuo y el bienestar integral de los trabajadores. Estas acciones no solo contribuyeron a reducir la rotación de personal, sino que también ayudaron a consolidar un equipo de trabajo comprometido con los valores y objetivos de la empresa.

La presente investigación aplicada busca generar conocimiento con aplicación directa al contexto organizacional de Tabacalera Perdomo, aportando información útil para la toma de decisiones estratégicas en el área de Recursos Humanos. Asimismo, permite identificar buenas prácticas que pueden adaptarse y replicarse para enfrentar los desafíos del sector tabacalero en la ciudad de Estelí. En consecuencia, se espera que estas estrategias fortalezcan el posicionamiento de la empresa y su competitividad en el mercado local y nacional.

Palabras claves: Competitividad, Cliente, Estrategias, Rotación, Retención, Sector tabacalero, Recursos Humanos.

Abstract

During the first semester of 2024, the Human Resources department at Tabacalera Perdomo focused its efforts on implementing key strategies for employee retention, aiming to reduce turnover, improve employee satisfaction, and strengthen organizational stability. The main actions included training programs, work incentives, performance evaluations, and the promotion of a positive work environment.

Regular performance evaluations allowed for the identification of areas for improvement as well as the recognition of individual and group achievements. This practice fostered an organizational culture based on recognition and constructive feedback—essential aspects for maintaining high levels of productivity, commitment, and employee satisfaction.

In addition, an inclusive and healthy work environment was promoted, encouraging open communication, mutual respect, and the overall well-being of employees. These actions not only helped reduce staff turnover but also contributed to building a committed team aligned with the company's values and goals.

This applied research aims to generate knowledge with direct application to Tabacalera Perdomo's organizational context, providing useful information for strategic decision-making in the Human Resources area. It also helps identify best practices that can be adapted and replicated to address the challenges of the tobacco sector in the city of Estelí. As a result, these strategies are expected to strengthen the company's positioning and competitiveness in the local and national market.

Keywords: Competitiveness, Customer, Strategies, Turnover, Retention, Tobacco industry, Human Resources.

Abreviaturas

UNAN

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

<i>CUR</i>	Centro Universitario Regional
<i>INTUR</i>	Instituto Nicaragüense de Turismo
<i>OMT U ONWTO</i>	Agencia de las Naciones Unidas especializadas en Turismo
<i>BCN</i>	Banco Central de Nicaragua
<i>INEI</i>	Instituto Nacional de Estadísticas e Informática
<i>ONU</i>	Organización de las naciones unidas
<i>ODS</i>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<i>PNLCP</i>	Plan Nacional de Lucha Contra la Pobreza
<i>RTN</i>	Registro Nacional de Turismo
<i>ISO</i>	International Organization For Standardization
<i>AABB</i>	Alimentos y Bebidas

Índice

1. Introducción	1
2. Antecedentes	3
3. Planteamiento del problema	6
3.1. Caracterización general del problema.....	6
3.2. Preguntas de investigación	7
4. Justificación	8
5. Objetivos	9
5.1. Objetivo general	9
5.2. Objetivos Específicos	9
6. Fundamentación teórica	10
6.1. Recursos humanos	10
6.1.1. Historia de los recursos humanos.....	10
6.1.2. Concepto de recursos humanos	10
6.1.3. Objetivos de Recursos Humanos	11
6.1.4. Funciones del área de Recursos Humanos	11
6.1.5. Importancia de los recursos humanos en la empresa	12
6.1.6. Proceso de reclutamiento	13
6.1.7. Planificación de recursos humanos	13
6.1.8. Tipos de Estrategias del Área de RRHH.....	14
6.2. Rotación de personal	15
6.2.1. Definición de rotación de personal	15
6.2.2. Teorías sobre la rotación de personal	15
6.2.3. Modelo de compromiso organizacional	18
6.2.4 Factores internos y externos que influyen en la rotación de personal	21
6.2.4.1 Factores internos	21
6.2.4.2 Factores externos	22
6.2.5 Impacto de la rotación de personal en las organizaciones	23
6.2.5.1 Costos asociados a la rotación	23
6.2.6 Costos directos de rotación	24
6.2.7 Reclutamiento	24
6.2.8 Selección y formación de personal	25
6.2.9 Modelo de gestión del talento para reducir la rotación de personal	25

6.3	Estrategia	31
6.3.1	Tipos de estrategia en el ámbito económico	32
6.3.2	El éxito de la estrategia	32
6.3.3	Importancia de la estrategia	33
6.3.4	Retención de personal.....	34
6.3.4.1	Concepto de retención de personal.....	34
6.3.4.2	¿Por qué es importante la retención del talento humano en las empresas?.....	34
6.3.4.3	Beneficios de la retención de empleados	35
6.3.4.4	Diez estrategias para mejorar la retención de empleados.....	36
6.3.4.5	Otros tipos de estrategia de Retención de empleado.....	39
6	Hipótesis	43
7	Matriz de operación de operacionalización de objetivos	52
8.1	Cuadro de Operacionalización por variables de la hipótesis.	55
9.	Diseño Metodológico	56
9.1.	Tipo de investigación.....	56
9.1.1	Según el nivel de conocimientos adquiridos	56
9.1.2	Según su alcance	56
9.1.3	Tipo de estudio.....	56
•	Área de estudio	57
9.2.1	Área geográfica.....	57
9.1.1.1.	Macro localización.....	57
9.2.1.2.	Micro localización	58
9.3	Población y Muestra	58
9.3.1	Población	58
9.3.2	Muestra	59
9.3.3	Muestreo	59
9.4	Métodos, Técnicas e Instrumentos de recopilación de datos	59
9.4.1	Entrevista	59
9.4.2	Encuesta	60
9.5	Etapas de la investigación.....	60
10.	Análisis y discusión de resultados	61
10.1	Identificar los factores que inciden en el área de recursos humanos	61
10.2	Determinar las principales causas de la rotación de personal	72

10.3. Proponer estrategias de retención del personal de la empresa.....	87
11. Conclusiones.....	92
12. Recomendaciones.....	93
13. Referencias bibliográficas	95
14. Anexos.....	101

Índice de graficos

Gráfico No. 1.....	62
Gráfico No. 2.....	63
Gráfico No. 3.....	64
Gráfico No. 4.....	65
Gráfico No. 5.....	66
Gráfico No. 6.....	68
Gráfico No. 7.....	69
Gráfico No. 8.....	70
Gráfico No. 9.....	71
Gráfico No. 10.....	73
Gráfico No. 11.....	75
Gráfico No. 12.....	77
Gráfico No. 13.....	78
Gráfico No. 14.....	79
Gráfico No. 15.....	81
Gráfico No. 16.....	84
Gráfico No. 17.....	85

1. Introducción

La retención de personal se ha convertido en un desafío clave para las organizaciones modernas, especialmente en industrias con alta rotación o condiciones laborales exigentes. En el caso de la Tabacalera Perdomo, durante el primer semestre del año 2024, el área de Recursos Humanos ha desempeñado un papel esencial en la implementación de estrategias enfocadas en retener a su talento humano. Este departamento ha asumido la responsabilidad de crear un ambiente de trabajo positivo, fomentar el desarrollo profesional, y ofrecer beneficios que respondan a las necesidades de sus empleados, reconociendo que la permanencia del personal es fundamental para asegurar la continuidad y calidad de los procesos productivos.

A través de programas de capacitación, planes de incentivos y un enfoque en el bienestar integral de sus trabajadores, el área de Recursos Humanos busca reducir la rotación de personal y fortalecer el compromiso de sus empleados con la empresa. La presente investigación explora las acciones llevadas a cabo por Recursos Humanos en la Tabacalera Perdomo y su impacto en la retención de personal, identificando los desafíos y logros obtenidos en este periodo. En consecuencia, el presente trabajo inquisitivo cuenta con 13 capítulos, en el cual se aborda de la siguiente forma:

Capítulo I: introduce el contexto y la relevancia de la investigación, destacando la necesidad de prácticas sostenibles y responsables. En el capítulo II: se revisan antecedentes pertinentes que fundamentan el estudio, incluyendo teorías previas. Capítulo III: está el planteamiento del problema caracteriza los desafíos específicos y formula preguntas de investigación clave. En el capítulo IV: se justifica la investigación, enfatizando la importancia de Función del área de recursos humanos para la retención del personal. Capítulo V: los objetivos generales y específicos se delinean para guiar el estudio de investigación. Capítulo VI: se desarrolla la fundamentación teórica clave de esta investigación como recursos humanos, rotación de personal, impacto de la rotación de personal en las organizaciones, modelo de gestión del talento para reducir la rotación de personal y estrategia. Capítulo VII: se explican los supuestos de investigación en donde se establecen las bases hi

potéticas para el estudio. Capítulo VIII: habla de la Operacionalización de variables y/o matriz de categorías detalla cómo se medirán y definirán los aspectos clave del estudio. Capítulo IX: El diseño metodológico aborda el tipo de investigación, área de estudio, área geográfica, macro localización, población y muestra. Capítulo X: se encuentra el análisis y discusión de resultados que parten de los objetivos específicos y el alcance de los mismos. Capítulo XI: las conclusiones brindarán una sinopsis de los descubrimientos y sus alcances. Capítulo XII: se mencionan las recomendaciones prácticas fundadas en los resultados logrados. Capítulo XIII: tiene las referencias bibliográficas y los anexos que proporcionan el respaldo documental necesario para esta investigación.

El área de Recursos Humanos ha jugado un papel decisivo en identificar y satisfacer las necesidades específicas de los empleados en la Tabacalera Perdomo. Mediante encuestas de satisfacción, entrevistas y otras herramientas de feedback, se ha podido evaluar el nivel de satisfacción de los colaboradores y ajustar las estrategias de retención en función de los resultados. Estos esfuerzos no solo permiten mejorar el bienestar de los empleados, sino que también ayudan a reducir los costos asociados a la alta rotación de personal y a la pérdida de talento especializado, factores críticos en una industria como la tabacalera, donde la experiencia y el conocimiento del producto son fundamentales para mantener la calidad y competitividad.

2. Antecedentes

Internacionales

En los antecedentes internacionales se revisaron diferentes fuentes de información de sitios web de la cual se identifican tres tesis a nivel internacional que se relacionan con el tema a investigar.

Título: Gestión de Recursos Humanos y su incidencia en el rendimiento de los empleados en los almacenes Aguirre en la ciudad de El cantón Babahoyo en el año 2016, (Santos Contreras J., 2017, págs. 13-47), para optar al grado en Licenciatura en comercio y Administración. Este estudio es cuantitativo, los principales resultados fueron proponer talleres de capacitación sobre las funciones de departamento de recursos humanos a los empleados, cuya finalidad consiste en la comprensión del rol que desempeña dentro de la empresa. Finalizan expresando que la gestión de recursos humanos favorece el clima laboral de los empleados de la empresa, la satisfacción de los empleados de la organización permite una mayor colaboración dentro de la empresa logrando que los empleados sumen a los objetivos institucionales.

Título: Gestión de Recursos Humanos y el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina Nacional de procesos Electorales 2016, (Muñoz Angulo M., 2017, págs. 32-68), el título de esta tesis fue “La gestión de Recursos Humanos se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina nacional de procesos Electorales, Lima, 2016” Para optar al grado de Licenciado en gestión pública. Este estudio es cuantitativo En la ejecución de la propuesta se recomienda mantener un clima laboral adecuado que permita una buena relación entre el personal y la gestión de Recursos Humanos, también recomiendan brindar talleres de motivación al personal sobre liderazgo y manejo de conflictos. Finalizan expresando que existe relación directa y significativa entre la gestión de recursos humanos y desempeño laboral de los trabajadores de la oficina Nacional de procesos Electorales.

Tesis: La gestión Administrativa y su incidencia en el desempeño laboral en el área de Recursos Humanos en el gobierno regional de Ayacucho en el año 2019, (Pagan Sumari J., 2020, págs. 19-76), para optar al grado de Licenciado en Administración. Este estudio es de tipo cuantitativo. Como ejecución de propuestas, sugieren ampliar la evidencia a otras instituciones públicas los cual permita invertir en la mejora de la gestión con finalidad de mejorar a los desempeños de sus trabajadores. Finalizan expresando que existe relación entre la gestión administrativa y el

desempeño laboral, tomando como referencia un nivel de significancia del 5%, la gestión administrativa se relaciona con el desempeño laboral de forma significativa en los trabajadores públicos del área de Recursos Humanos.

Tesis: “Impacto de la gestión del talento humano en la retención de empleados de una constructora de la ciudad de Jaén 2022”, (Guevara Cruzado S., 2023, págs. 8-21). Se planteó como objetivo determinar el impacto de la gestión del talento humano en la retención de empleados de una constructora de la ciudad de Jaén 2022”. En la investigación se determinó que el impacto de la gestión del talento humano en la retención de empleados es significativo, de tal forma, que la reputación positiva de la empresa ha sido atractiva tanto para clientes como para posibles colaboradores, lo que ayudo a atraer talento y oportunidades de negocio. Igualmente, el ambiente cómodo y seguro en el trabajo ha generado la satisfacción y el bienestar del personal, lo que se tradujo en un mayor compromiso y productividad.

Nacionales

Con relación a los antecedentes nacionales, se incluyeron tres tesis realizadas en diferentes municipios del país, como: Estelí, León, Costa Caribe.

Tesis: Efectos de la inestabilidad del personal del área de producción en la determinación de los costos unitarios de los tabacos liga 7 en la fábrica Tabacalera cubana S.A, durante el periodo de junio a julio del año 2013, (Mendoza Quintero F. & Pérez Zeas W., 2014, págs. 6-46), para optar al título de licenciado en Contaduría Pública y finanzas. Este estudio es de tipo Cualitativo. Como ejecución de propuestas, sugieren que pongan en práctica, las respectivas normas de control interno, porque a través de ellas hay un mejor control de costos de tabacos, también proponen que se reconozca el esfuerzo brindado a los colaboradores, en pagarles el mínimo de salario con todas sus prestaciones sociales. Finalizan expresando que la industria manufacturera cuenta con normas de control interno, sin embargo, no se cumplen algunas de ellas.

Tesis: Desempeño del Talento Humano en el área Administrativa de la Facultad de ciencias Económicas y empresariales UNAN –León en el periodo de marzo-mayo 2019, (Arce D. & Álvarez Navarrete M., 2019, págs. 8-36), para optar al título de Licenciado en Administración. Este estudio es de carácter descriptivo. El hallazgo principal del estudio es que sugieren evaluar el desempeño del talento humano al menos una vez al año, debido a que es mejor utilizar la

retroalimentación y mantener la mejora continua, también proponen fomentar de manera continua capacitaciones en el personal que permitan ser eficientes en el trabajo y tener buenas relaciones interpersonales. Es decir que se concluye, que las relaciones humanas entre superiores y subordinados se desarrollan en un ambiente propicio jugando un papel importante para la garantía en el cumplimiento de las tareas asignadas en el puesto ya que una adecuada comunicación en un ambiente de respeto es fundamental en cualquier organización para alzar metas y objetivos planteados.

Tesis: Desarrollo del talento humano para promover el modelo de universidad comunitaria intercultural en el Recinto URACCAN Las minas 2014, (Arce D. & Álvarez Navarrete M., 2019, págs. 8-36), el objetivo de esta tesis, “Indagar sobre el desarrollo del talento humano para promover el modelo de universidades comunitarias intercultural en el Recinto de las limas” para optar al grado de Máster en planificación y desarrollo Regional con identidad. Este estudio es de tipo Cualitativo. Proponen mejorar los procesos de enseñanzas y aprendizaje, contar con personal interno para desarrollar auditorías internas y externas, también proponen fortalecer capacidades para desarrollar buenas prácticas productivas. Finalizan expresando que el recurso más importante de la institución es su personal, por tanto, el desarrollo se crea estratégicamente según el entorno y escenarios establecidos en base a la dinámica institucional.

Tesis: Propuesta de estrategias para la Retención del Talento Humano en la Empresa Generación Eléctrica en el periodo 2021 – 2022, (Larios Fonseca S., 2020, págs. 8-73). La presente tesis tuvo como propósito general presentar una propuesta de estrategias para Retención del Talento humano en la empresa Generación Eléctrica S.A. Con el presente estudios y el análisis e interpretación de instrumentos aplicados para el proceso de recolección de los datos de la investigación por medio de encuestas, se pudo constatar que la ausencia de estrategias por parte de la empresa Generación eléctrica, orientadas a evitar la fuga del personal, además de las causas y factores que influyen negativamente en los colaboradores

3. Planteamiento del problema

Actualmente la ciudad de Estelí se ha convertido en una de las ciudades donde el sector tabacalero tiene más influencia, asimismo se puede encontrar una gran cantidad de fábricas, desarrollándose así, una amplia competencia entre las distintas empresas dedicadas a este rubro, del mismo modo que al existir una gran demanda cada una de las empresas ofrece distintos beneficios para los colaboradores y estos optan por la opción que más atractiva resulte.

Estas empresas han incrementado la economía del país debido a que han aumentado la fuente de trabajo para un gran número de personas, tal es el caso que Nicaragua que se ha convertido en uno de los países más exportadores de puros, debido a la calidad de estos mismos.

Este estudio se enfocará en la Tabacalera Perdomo, fundada en octubre del año 1993, empresa de tipo manufacturera, actualmente han mejorado sus instalaciones para ofrecer las mejores condiciones a los miembros de la empresa y ofrecer un mejor producto al mercado.

3.1. Caracterización general del problema

La principal problemática que enfrenta el área de Recursos Humanos dentro de la Tabacalera Perdomo es el personal en el área de producción, debido a que al existir una diversidad de fábricas tabacaleras en la ciudad, los empleados de esta área deciden cambiar constantemente de la empresa donde prestan sus servicios laborales.

Cada una de las empresas tabacaleras existentes, ofrecen distintos beneficios en compensación al trabajo realizado por los empleados, por lo que muchas empresas se ven afectadas debido a que a la constante renuncia del personal, lo que ocasiona una rotación de personal dentro de estas empresas, ya que cada empleado busca la opción más viable y mejor recompensada.

Por otra parte, Tabacalera Perdomo capacita al personal nuevo enseñándoles cómo se realiza correctamente el proceso de bonchado y rolado, donde se le instruye el paso a paso con el fin de garantizar las tareas eficientes por parte de los aprendices.

Sin embargo, las mayores dificultades que afectan al área de recursos humanos, es que al ingresar tantos aprendices se le capacita debidamente a cada uno de ellos, luego una vez que estos han aprendido correctamente los procesos deciden renunciar para prestar sus servicios laborales en otra empresa.

3.2. Preguntas de investigación

Pregunta general

- ¿Cuál es la función del área de recursos humanos para la retención del personal en la Tabacalera Perdomo?

Preguntas Específicas

- ¿Cuáles son los factores que inciden en la función del área de recursos humanos?
- ¿Cuáles son las principales causas que ocasionan la constante rotación del personal?
- ¿Qué estrategias se pueden proponer para mejorar el proceso de retención del personal en la empresa?

4. Justificación

Esta investigación contribuye al propietario de Tabacalera Perdomo, en el área de recursos humanos porque les permitirá conocer las diferentes estrategias de retención del personal, además la propuesta que se realiza puede ser considerada en la toma de decisiones y en realización de cambios necesarios para la mejora del funcionamiento de la empresa, y colocarse en una mejor posición en este sector tan competitivo en la ciudad de Estelí.

Así mismo, este estudio es de utilidad para otros empresarios del sector tabacalero, que pueden retomar la información para la optimización de la productividad; lo que aporta beneficios minimizando la rotación de personal, fomentando un ambiente de trabajo satisfactorio para los colaboradores generando como resultado un personal motivado y con deseos de seguir creciendo dentro de la empresa.

Este estudio contribuye a las líneas de investigación de la UNAN Managua, CUR Estelí, específicamente a la línea de investigación No.2: organizaciones, gobierno y economía nacional, y la Sublínea 2.3. De estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones.

Este documento será un referente para futuras investigaciones que se realicen sobre la misma temática, para interesados en el tema que deseen ampliar sus conocimientos. Por lo que la elaboración de la presente investigación brindará valiosos aportes para el perfil académico de la carrera de estudio, desde el enfoque de la gestión del talento humano; permitiendo aplicar conocimientos teóricos en un contexto real, desarrollando habilidades de investigación.

5. Objetivos

5.1. Objetivo general

- Analizar la función del área de recursos humanos para la retención del personal en la Tabacalera Perdomo durante el I semestre del año 2024.

5.2. Objetivos Específicos

- Identificar los factores que inciden en el área de recursos humanos.
- Determinar las principales causas de la rotación del personal.
- Proponer estrategias de retención del personal de la empresa.

6. Fundamentación teórica

En esta investigación se identificaron tres ejes, recursos humanos, rotación de personal, estrategias de retención, estos, permitirán tener una base teórica y científica de todo el trabajo inquisitivo.

6.1. Recursos humanos

6.1.1. Historia de los recursos humanos

Se desarrolló básicamente en Europa y Estados Unidos. La excesiva mecanización de las tareas generó una creciente insatisfacción entre el personal de las empresas y las grandes fábricas, lo cual dio origen a las primeras medidas para tratar de solucionar problemas asociados a la salud, la vivienda y los horarios de los trabajadores. La más importante de ellas fue la creación de los llamados Departamentos de Bienestar, un momento que coincide con la aparición en la historia de los RR.HH. (EAE Business School, 2021, pág. 1)

Inicialmente este departamento empezó debido a la insatisfacción que había por parte de los trabajadores asimismo se centraban en acciones disciplinarias como medida a algunas reglas que se incumplían en las empresas, sin embargo, hoy en día conocemos dicho puesto por desempeñar un conjunto de distintas actividades, que han ido tomando relevancia con el paso de los años y garantiza que todos los empleados cuenten con los mismos derechos según los establecidos por la ley.

Actualmente el área de recursos humanos ha ido evolucionando conforme a las necesidades que existen en cada empresa, además de ser considerada una de las más relevantes dentro de los departamentos administrativos por ser la una de las encargadas principalmente del control del personal de producción.

6.1.2. Concepto de recursos humanos

Indica que el área de recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles que constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización,

además de ser el que decide cómo operar los demás recursos. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2011, pág. 81)

El área de recursos humanos es la encargada de llevar un control de todo el personal que presta sus servicios en una empresa, por lo tanto, es de suma importancia ya que influye en el desarrollo de una organización, asimismo se ejercen distintas tareas como reclutamiento del personal capacitado para distintas funciones en la empresa, capacita a los nuevos trabajadores, se encarga de manejar el trabajo administrativo necesario para el crecimiento a nivel empresarial.

6.1.3. Objetivos de Recursos Humanos

Menciona que la meta principal consiste en garantizar la disponibilidad de las personas idóneas para los puestos de trabajo adecuados, de modo que los objetivos de la organización se alcancen con eficacia. Ayuda a la organización a alcanzar sus metas de forma eficaz y eficiente, proporcionando empleados competentes y motivados. Establece y mantener relaciones satisfactorias entre los empleados y la dirección (Endalia, 2021, pág. 1)

Primeramente en el área de recursos humanos se manejan distintos objetivos que se logran a través de la aplicación de métodos efectivos que se llevan a cabo con una excelente ejecución administrativa por parte del personal que ha sido calificado para llevar a cabo dichas labores al mismo tiempo que su principal propósito es lograr alcanzar el mejor rendimiento de los colaboradores brindándole las mejores condiciones y capacitaciones para garantizar la satisfacción de estos mismos y posteriormente posicionar a la empresa en el rubro a la cual pertenezca.

6.1.4. Funciones del área de Recursos Humanos

Indica que las principales funciones de esta área son Planificar, organizar, dirigir y controlar los Programas de Clasificación y Remuneración de Cargos; Reclutamiento y Selección, Evaluación del Desempeño, Acciones de Personal, Capacitación y Desarrollo; Planillas, Bienestar Social y Relaciones Laborales (Escuela de Organización Industrial., 2014).

Actualmente en este departamento se ejercen distintas funciones que son de gran importancia para contribuir al desarrollo organizacional de la empresa, y una de sus principales funciones es garantizar que el área de producción está siendo efectivo y realiza las tareas correctamente, puesto que asimismo se encarga de llevar un control sobre quien es rentable tener en la empresa y quién no.

De igual forma una de las más destacadas funciones que realizan los encargados de esta área es conseguir el personal, asimismo encargarse de la capacitación de los candidatos a distintos puestos que no poseen mucha experiencia o conocimientos en las futuras tareas que se les serán asignadas, de igual manera no a todas las empresas les resulta eficiente la capacitación del personal sin embargo es aquí donde actúa el personal de recursos humanos y en dado caso buscan a los candidatos más capacitados y con previa experiencia en el rubro a ejecutar sus labores.

6.1.5. Importancia de los recursos humanos en la empresa

Menciona que la administración de recursos humanos provee la información esencial a la organización para que esta pueda: Controlar sus actividades en curso, planear sus estrategias, táctica y operaciones futuras, optimizar el uso de sus recursos, valorar y evaluar su desempeño, incrementar su objetividad en el proceso de la toma decisiones y mejorar la comunicación interna y externa. (Rivas, 2015, pág. 1)

Es de suma importancia ya que es una de las principales áreas encargadas de recopilar toda la información sobre los empleados de la empresa y a través de estas llevar un control que es el que permite que los empleados sean remunerados en base a su desempeño y tareas realizadas.

En definitiva, es importante porque es un área que provee información para el desarrollo de los otros departamentos y les permita una coordinación a ambas partes, para obtener beneficios que su principal finalidad es llevar un control eficaz de todo el personal y permita a la empresa seguir ejecutando sus labores e ir posicionándose dentro del mercado.

6.1.6. Proceso de reclutamiento

Explica el reclutamiento como aquel proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo y atraerlos en número suficiente para que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos (Bretones, 2008)

Para empezar el proceso de reclutamiento es el más significativo para el funcionamiento de una empresa esto es porque del personal que se seleccione y como estos ejecuten las tareas que se le ordenan dependerá la empresa, por lo tanto, en este puesto se ubica a personas que estén altamente calificadas en el tema y sean capaces de brindar una oportunidad a quien mejor le parezca cubrirá las necesidades del puesto que se le otorgará.

De igual forma en ocasiones se les brinda la oportunidad a personas que serán capacitadas durante cierto periodo de tiempo y verán si este es capaz de lograr acatar la información brindada.

El proceso de reclutamiento que actualmente usa Tabacalera Perdomo es a través de anuncios que son transmitidos por la radio, y recomendación de los mismos obreros que desempeñan funciones dentro de esta empresa, asimismo capacita a todo el personal que esté dispuesto a ejercer sus labores, esto con personas que han permanecido trabajando durante muchos años en la fábrica y enseñaran el proceso desde cero para que la persona aprenda correctamente sobre el proceso que lleva consigo la elaboración de puros.

6.1.7. Planificación de recursos humanos

La necesidad de planear en las organizaciones es tan obvia y tan grande, que es difícil encontrar alguien que no esté de acuerdo con ella. Pero es aún más difícil aplicar los procesos de planeación en el recurso humano de las organizaciones, si no se cuenta con las técnicas necesarias para hacerlo. Por esta razón es que el presente trabajo pretende ser una guía teórica, para que el profesional de distintas áreas, interesado en conocer y profundizar sus conocimientos en el manejo de los recursos humanos, comprenda la importancia de la planeación estratégica de recursos humanos.

La evolución de la economía y de los mercados, en la población y los valores y en la legislación, está obligando a las organizaciones a prepararse y en la medida de lo posible a anticiparse a los cambios. Estos nuevos retos exigen a los especialistas de recursos humanos, a elaborar planes, en los que los objetivos a corto, mediano y largo plazo, estén vinculados a los planteamientos generales de la organización (Universidad Católica Boliviana San Pablo., 2007, pág. 7).

Todas las empresas deben poner en práctica sus conocimientos en un proceso donde se planeen con anticipación todas las funciones y cargos que se le serán otorgadas a cada uno de los trabajadores de la empresa, y es de suma importancia porque así se lleva a cabo una fase que rige el orden y las actividades correspondientes.

6.1.8. Tipos de Estrategias del Área de RRHH

La estrategia y las políticas de recursos humanos impactan en los resultados de negocio de la empresa. Si se quiere que esa influencia sea positiva, la estrategia de personal debe ser diseñada e implantada teniendo en cuenta las nueve variables fundamentales de la eficacia, a saber: coherencia con el entorno externo; y con las características internas de la empresa; y con la estrategia de negocio; consistencia interna de las políticas de recursos humanos entre sí; gestión adecuada de la implantación; rol estratégico del departamento de recursos humanos; competencias de los profesionales de la función; seguimiento, adaptación y mejora continua del sistema de persona (Maella P., 2010).

Las ventajas de tener un sistema de recursos humanos eficaz parecen claras y relevantes, pero para poder beneficiarse de ellas, la estrategia y las políticas tendrán que ajustarse a una serie de requisitos.

Todas las estrategias que se utilizan en el área de recursos humanos varían en dependencia de cada una de las empresas y todas acoplan sus estrategias en base al funcionamiento y veracidad que cada una de ellas proporciona, sin embargo, pese a ser distintas todas resultan ser de importancia porque generan los resultados que la empresa pretende recibir, cada una de las estrategias implementadas generan beneficios.

6.1.9 Factores que inciden en la retención del personal

6.1.9. 1 programas de formación personal

La formación aplicada al mundo de la empresa permite la recualificación del personal para adaptarlo a los cambios, tan rápidos, que se dan tanto en el entorno social como en el tecnológico. De esta manera el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que requieren las tareas y actividades derivadas de los distintos y variados puestos de trabajo que se dan en el mercado laboral llegan a ser el motor que permite que sea posible esta adaptación, y que se haga de una forma positiva, tanto para la empresa como para el trabajador (MAD Comunicación, 2011)

Es de suma importancia para una empresa brindar a sus colaboradores un programa de formación personal donde este les permita desarrollarse y crecer laboralmente, demostrando sus capacidades y habilidades en distintos puestos de trabajo.

6.2. Rotación de personal

6.2.1. Definición de rotación de personal

El término “rotación de personal” se refiere a la separación laboral que determina un colaborador de manera unilateral, dejando a la organización con un desajuste en la fuerza de trabajo ya que produce una vacante no planeada, que representa un problema para la organización. Se puede medir por el número o porcentaje de empleados que renuncian en un periodo determinado. Tiene que ver con la pérdida de talento en una empresa (Torres D., Hubspot, 2023).

6.2.2. Teorías sobre la rotación de personal

6.2.2.1. Teoría de la motivación laboral

Esta teoría plantea diversas hipótesis sobre los factores que producen satisfacción o insatisfacción en el trabajador y cómo éste cubre sus necesidades laborales. La base de la teoría es que los elementos que provocan la satisfacción o insatisfacción laboral son de naturalezas totalmente distintas (Sanz F., 2020).

Asimismo, la persona tiene dos tipos de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o malestar y la necesidad o deseo de progresar y madurar tanto a nivel emocional como intelectual. Aplicado al ámbito laboral, este sistema de necesidades precisa de incentivos diferentes que estarán relacionados con los factores higiénicos y los factores de motivación:

- **Factores de higiene:** son aquellos factores extrínsecos al empleado que están relacionados principalmente con la insatisfacción laboral: condiciones laborales, salario y otros incentivos económicos, políticas de empresa, estatus del empleado dentro de la empresa, etc. Estos factores no producen satisfacción genuina, solo sirven para disminuir o evitar la insatisfacción; cuando el trabajador consideraba que estos factores no eran lo suficientemente apropiados generaban descontento de forma muy rápida.
- **Factores de motivación:** son los factores intrínsecos relacionados con la satisfacción tanto con el cargo que desempeña en la organización como por el tipo de trabajo que realiza. Estos factores sí están bajo dominio del empleado e incluyen sentimientos que el trabajador tiene sobre su crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, así como el reconocimiento profesional, deseo de autorrealización, etc.

En su teoría, Herzberg proporciona una serie de consejos que facilitan la satisfacción del empleado y asegurando el cumplimiento de los intereses de la empresa. Algunos de estos consejos son:

- **Responsabilidad:** otorgar a los empleados trabajos cada vez más complejos y relevantes a la organización.
- **Personalización y crecimiento:** otorgar a los trabajadores tareas especiales, personalizadas o extraordinarias, que estén destinadas a mejorar sus habilidades importantes para el desempeño de su cargo, como por ejemplo un plan de incentivos personalizado o formación por panificación.
- **Dar feedback** a los trabajadores sobre las repercusiones de sus trabajos y de los logros alcanzados.
- **Crear un buen ambiente de trabajo.**

- **Salario adecuado.**

Al tener en cuenta una teoría de la motivación laboral como la de Herzberg se puede gestionar mejor el talento al entender qué buscan los empleados en el trabajo y qué se nos puede ofrecer a nosotros como organización. De esta manera diseñaremos políticas más eficaces y crearemos ambientes y procesos de trabajo más eficientes (Sanz F., 2020).}

6.2.2.2. Teoría de la satisfacción laboral

Según Boada y Tous, 1993 señala que “la Satisfacción laboral es entendida, por algunos autores, como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo y se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización”.

La satisfacción laboral es un concepto sumamente importante en el estudio del comportamiento organizacional puesto que la mayoría de los trabajadores constituyen un fin en sí misma o un medio hacia el objetivo de la satisfacción laboral, están asociadas a indicadores organizacionales como; la calidad del desempeño, bajas, rotaciones, rendimiento entre otros.

Una de las principales razones por la que los trabajadores consideran la satisfacción laboral de suma importancia, es que para la mayoría constituye un fin en sí misma, o un medio hacia el objetivo de la satisfacción personal. Tanto la satisfacción laboral como la insatisfacción están estrechamente relacionadas (Pacheco Zamora T., 2017, págs. 6-7).

A la largo de la historia, además de haber múltiples definiciones de la satisfacción laboral, existen una multitud de teorías acerca de la misma, estas teorías están ubicadas en dos orientaciones.

- Teorías del contenido; basada en objetivos, necesidades que generan o condicionan la satisfacción laboral.
- Teorías del proceso; basada en la descripción y análisis de los procesos que activan, coordinan y mantienen la actitud de la satisfacción laboral

Maslow estructuraba estas necesidades en cinco niveles en función de su importancia:

- Necesidades fisiológicas: son necesidades que son básicas para sobrevivir, como por ejemplo: alimentos, líquidos, refugio, sexo y demás exigencias corporales.
- Necesidades de seguridad: son las necesidades que se refieran a la protección, ausencia de miedos, orden y alcanzar una estabilidad en la vida.
- Necesidades de amor y el sentido de pertenencia: son las necesidades sociales, como pueden ser: el afecto, cariño, sensación de pertenecer, aceptación y amistad.
- Necesidades de estima: son las necesidades con las que se gana la confianza de uno mismo, de reconocimiento propio, capacidad de ser útil y necesario en el mundo (logros, autonomía, estatus, prestigio).
- Necesidad de autorrealización: necesidad de crecer, llegar a desarrollar el máximo potencial que hay en cada uno, la autosatisfacción. “El deseo a ser todo aquello en que uno es capaz de convertirse” (Pacheco Zamora T., 2017, pág. 7).

6.2.3. Modelo de compromiso organizacional

El compromiso organizacional es un constructo que presenta gran interés para los psicólogos y aquellos involucrados con el recurso humano. Las investigaciones se han dirigido a determinar aquellos aspectos que lo forman y mantienen, sin embargo, hay revisiones teóricas que evidencian que aún hay diferencias en la conceptualización y por tanto en su medición.

El compromiso organizacional se define como una visión psicológica de los miembros de una organización y su apego al lugar de trabajo. El compromiso de los empleados es fundamental para determinar si los trabajadores permanecerán durante un período de tiempo más largo y lo harán con la pasión necesaria para alcanzar los objetivos establecidos.

El conocer el compromiso organizacional ayuda a predecir la satisfacción en el trabajo, el compromiso de la fuerza laboral, la distribución de liderazgo, el desempeño, la inseguridad laboral, etc. Es importante que esto sea observado desde el punto de vista de la dirección para poder conocer su dedicación a las tareas que se asignan diariamente.

6.2.3.1. Teoría del Compromiso Organizacional

La Teoría del Compromiso Organizacional se basa en un modelo de tres componentes, habla de la existencia de tres elementos diferentes al compromiso organizacional:

- **Compromiso afectivo.** Es el apego emocional que un empleado tiene hacia la organización. Esta parte del Modelo de los Tres Componentes dice que si un empleado tiene un alto nivel de compromiso activo, entonces las posibilidades de que permanezca en la organización por mucho tiempo son altas.

También significa que un empleado no sólo está contento, sino que además participa en actividades como las discusiones y reuniones, dando valiosos aportes o sugerencias que ayudarán a la organización, ética de trabajo proactiva, entre otros.

- **Compromiso de continuidad.** Este es el nivel de compromiso en el que un empleado pensaría que dejar una organización sería costoso. Cuando existe un nivel de compromiso continuo, significa que quiere permanecer en la organización por un período de tiempo más largo, pues siente que debe quedarse, ya que ha invertido suficiente energía y se ha apegado a la organización.

Por ejemplo, una persona durante un período de tiempo tiende a desarrollar apego a su lugar de trabajo y esta puede ser una de las razones por las que no querría renunciar, ya que está emocionalmente involucrado.

- **Compromiso Normativo:** Este es el nivel de compromiso en el que un empleado se siente obligado a permanecer en la organización porque es lo correcto. ¿Cuáles son los factores que conducen a este tipo de compromiso?, ¿Es una obligación moral porque alguien más cree en ellos?, ¿Sienten que han sido tratados justamente aquí y no desean correr el riesgo de dejar la organización?

Es importante entender que el nivel de compromisos depende de múltiples factores y puede variar de un individuo a otro. Por ejemplo, hipotéticamente, un individuo está trabajando con una empresa investigación de mercado y se le está pagando generosamente.

En esta situación, hay posibilidades de que el individuo tenga un compromiso afectivo en el que esté contento de permanecer en la empresa, pero también puede tener un compromiso de permanencia porque no quiere renunciar al salario y a la comodidad que le brinda el trabajo. Por último, dada la naturaleza del trabajo, el individuo sentiría la necesidad de permanecer en él, lo que llevaría a un compromiso organizacional normativo (Velasquez A., 2020).

6.2.3.2. Teoría de Meyer y Allen

Por su parte, Meyer y Allen (1991) definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual influye en la decisión para continuar en la organización o dejarla. Frente a ello, los autores, crearon un modelo tridimensional de 3 dimensiones o componentes del compromiso: afectivo de continuidad y normativo; los cuales se pueden asumir de diferentes maneras, de acuerdo con las entidades relacionadas, bien sea el grupo de trabajo, el supervisor, la carrera o el sindicato

Componente afectivo, que comprende el deseo de permanecer en la organización.

Componente continuo, relacionado a los costes de salida de la organización.

Componente normativo, relacionado al sentimiento de obligación de permanecer en la organización.

Compromiso Afectivo	Compromiso de Continuidad	Compromiso Normativo
<ul style="list-style-type: none"> • Familia • Emociones • Significancia • Pertinencia • Lealtad • Orgullo • Felicidad • Solidaridad • Satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> • Indiferencia • Conveniencia • Consecuencia • Costo-económico • Necesidad Económica • Comodidad • Beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> • Obligación moral • Lo correcto • Lealtad • Sentimiento de culpabilidad • Deber • Reciprocidad

Imagen 1: Componentes del compromiso

6.2.4 Factores internos y externos que influyen en la rotación de personal

La rotación de personal poco a poco se va posicionando como uno de los grandes problemas a poner freno desde los equipos de Recursos Humanos. Los factores que influyen en la rotación de personal y el índice de la misma, es decir, el número de personas que entran y salen de la empresa en un periodo determinado, forman ya parte de los análisis de Recursos Humanos dentro de la Experiencia de Empleado.

6.2.4.1 Factores internos

- **Poca estimulación:** Si el puesto del colaborador no representa un reto y sus labores se vuelven extremadamente rutinarias, podría moverse a una posición del mismo nivel, que requiera habilidades similares a las de su puesto actual.
- **Alto nivel de estrés laboral:** Si la posición del colaborador le genera ansiedad y no logra reducir el estrés, es probable que abandone la posición por problemas de salud.
- **Salario insuficiente:** A fin de poder competir con el resto de empresas, la organización debe ofrecer un sueldo competitivo, ya que los colaboradores compararán el puesto, perfiles y salarios. En este caso, los incentivos no monetarios son una excelente herramienta para reducir la rotación del personal y separarse del resto de las compañías del mercado (TotalPass, 2022).
- **Ambiente laboral:** De acuerdo con Idalberto Chiavenato, escritor de Administración de recursos humanos, las causas principales por las que los colaboradores abandonan una empresa son las relaciones con sus jefes inmediatos, injusticias con las evaluaciones de desempeño y el clima organizacional.
- **Mal proceso de reclutamiento:** Si el proceso de reclutamiento no tiene un objetivo definido y pasos establecidos, es posible que ocurra la selección de perfiles que no cumplan con las expectativas de la organización. Lo que genera una pérdida de recursos y tiempo (TotalPass, 2022).

6.2.4.2 Factores externos

Los factores externos pueden englobar diversos escenarios, como la situación económica, cambios en el mercado laboral, las oportunidades de empleo dentro del mercado laboral, el trabajador se cambió de casa, etc.

Si bien, siempre pueden entrar y salir elementos de una organización, hay que estar al tanto del porcentaje de fluctuación durante ciertos periodos, ya sean mensuales o anuales, a fin de poder elaborar un diagnóstico exacto, que ayude a determinar la situación en la que está la empresa y poder implementar las acciones necesarias.

A fin de que los colaboradores sientan estabilidad laboral dentro de la organización, hace falta dar un seguimiento a los posibles factores que influyen en la rotación del personal, tanto internos como externos (TotalPass, 2022).

La rotación de personal puede tener un impacto negativo en el rendimiento general de una compañía, por ejemplo, aumentando los costos de capacitación y reemplazo, disminuyendo la productividad o afectando negativamente la motivación de los empleados restantes. Pero también es importante tener en cuenta que en alguna medida puede resultar beneficiosa para una organización, aportando nuevos conocimientos y habilidades a la empresa, y proporcionando oportunidades para el crecimiento y el desarrollo del capital humano.

En general, la clave es encontrar un equilibrio adecuado entre la retención de colaboradores valiosos y el flujo saludable de personal. Las organizaciones deben tomar medidas para minimizar la rotación innecesaria y asegurar que los empleados estén satisfechos con su trabajo y motivados para permanecer en la empresa. Esto puede incluir medidas como ofrecer un paquete de compensación competitivo, promover oportunidades de crecimiento y desarrollo, y fortalecer el ambiente laboral y la comunicación (Castro M., 2023).

Entre las principales causas de la rotación de personal habitualmente encontramos:

- **Salarios y beneficios:** Los empleados pueden buscar trabajos con mejores salarios y beneficios en otras empresas.

- **Falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo:** Los colaboradores pueden sentir que no tienen la oportunidad de crecer y desarrollarse en su trabajo actual.
- **Falta de equilibrio entre vida laboral y personal:** Los empleados pueden sentir que no tienen suficiente tiempo libre para pasar con su familia y amigos.
- **Falta de comunicación y liderazgo:** Los colaboradores pueden sentir que no están siendo escuchados o que no tienen un líder que los guíe adecuadamente.
- **Ambiente de trabajo tóxico:** Los empleados pueden sentir que su ambiente de trabajo es tóxico y demasiado estresante (Castro M., 2023).

6.2.5 Impacto de la rotación de personal en las organizaciones

6.2.5.1 Costos asociados a la rotación

El costo de rotación de personal, representa todo desembolso de dinero o que pueda expresarse en términos monetarios relacionado directa o indirectamente con la desvinculación del personal de la empresa. (Chiavenato 2000, Burbano 1993, Arias 1999).

Según Chiavenato (2000) la rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios, los cuales se detallan a continuación:

- **Costos primarios de la rotación de personal:** Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Incluyen: costos de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, costos de ingreso, costos de desvinculación.
- **Costos secundarios de la rotación de personal:** Abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte, se refieren a los efectos colaterales inmediatos de la rotación. Los costos secundarios de la rotación de personal incluyen: efectos en la producción, efectos en la actitud del personal, costos extra laborales, costos extra operacional.
- **Costos terciarios de la rotación de personal:** Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo. En tanto los costos

primarios son cuantificables y los secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables. Entre dichos costos se cuentan: costos de inversión extra, pérdidas en los negocios.

Chiavenato (2000) detalla en forma amplia aspectos que se relacionan con la rotación de personal, de los cuales los que son fácilmente medibles en términos de dinero se ubican en los “costos primarios de rotación de personal”, es en esta clasificación donde se va a desarrollar el procedimiento para la determinación del costo de rotación de recursos humanos, específicamente en lo que corresponde a los costos de reclutamiento y selección de personal (Coronado Contreras I., 2005, pág. 5).

6.2.6 Costos directos de rotación

Existen dos rubros que impactan directamente en los costos directos al momento de reemplazar a un colaborador: la selección y el entrenamiento (inducción). Aquí se debe considerar que no será el mismo costo involucrado, si estamos hablando de reemplazar a un nivel ejecutivo, que a un “entry level” en la empresa. La complejidad y tiempo invertido es directamente proporcional mientras más alto es el nivel jerárquico. Los valores estándares de mercado si se hace una selección a nivel gerencial con un headhunter, pueden llegar a ser de hasta 2 remuneraciones del ejecutivo. A eso se debe agregar el tiempo requerido para su inducción, capacitación en los temas propios de su área, conocimiento de clientes, proveedores, colaboradores, etc. Normalmente se estima entre 6 meses y 1 año que se alcanza a cubrir satisfactoriamente todos esos frentes (Emi Team, 2019).

6.2.7 Reclutamiento

El costo por contratación es la cantidad de dinero que le cuesta a la empresa incorporar un nuevo empleado. Con esta métrica, los equipos de RRHH se dan una idea del promedio de gasto y lo comparan con distintos períodos de tiempo, lo cual puede ayudar a identificar qué tipos de mejoras significativas pueden realizar.

Es muy importante prestar atención al costo por contratación, especialmente en empresas con reclutamiento masivo. Estas industrias manejan un amplio flujo de trabajadores, por lo tanto,

analizar el costo por contratación puede ayudar a reclutadores masivos a asesorar la efectividad de su estrategia de atracción de talento (Emi Team, 2019).

6.2.8 Selección y formación de personal

Las acciones de reclutamiento deben contar con un presupuesto minucioso, que pueda cubrir los costos directos e indirectos de la selección de personal. Durante el proceso se generarán una serie de costos y los denominados ‘directos’ son los que están vinculados con el proceso de selección de una persona. Incluyen el tiempo invertido por el reclutador o el equipo de selección en el departamento de RRHH, el precio por hora que cobra el reclutador, el costo de la publicación de la oferta en portales como InfoJobs (incluido el anuncio), los costos de los materiales y exámenes empleados durante el proceso.

Evidentemente, si el proceso de selección lo realizara una empresa de selección externa, habría que contabilizar aquí los honorarios de la misma. Los procesos de reclutamiento y selección tienen unos costes asociados que veremos y analizaremos a continuación. Pero, además de esto, también existe un importante peaje económico ante las malas decisiones en términos de contratación. De hecho, elegir al candidato equivocado puede costarle mucho dinero a la empresa.

6.2.9 Modelo de gestión del talento para reducir la rotación de personal

Son varios los efectos negativos que puede tener la rotación alta de personal en una empresa. En primer lugar, un nivel de rotación alto puede ser demasiado costoso. Un ejemplo práctico para visualizarlo es el siguiente: un empleado abandona su puesto de trabajo, por ende, queda una vacante disponible que requiere ser ocupada.

Para ocupar dicho puesto, se debe invertir tiempo y dinero en el proceso de selección de personal, contratación e incorporación y capacitación del nuevo empleado. Imagina que luego de un tiempo se cubre esa vacante y, nuevamente, el empleado renuncia porque ha encontrado un nuevo trabajo. Todo el ciclo se reinicia una y otra vez. Pérdida de tiempo y dinero. De hecho, de acuerdo con Huffpost, perder a un empleado puede costar entre 1,5 y 2 veces su salario.

Descubre cómo disminuir la rotación de personal en tu empresa para reducir costes y optimizar los recursos humanos. Aquí te contamos las claves.

Se prevé que el ritmo de rotación de los empleados a nivel global sea un 50% o 75% más alto que lo experimentado anteriormente, de acuerdo con un estudio de Gartner. Los empleados llegan a la decisión de dejar un trabajo más fácilmente que antes, ya que el trabajo remoto abrió nuevas oportunidades sin importar la ubicación, lo que llevó a una guerra por talento global. La contratación global aumentó la competencia entre empleadores y, por lo tanto, es importante contar con una estrategia de gestión de talento que tenga como objetivo disminuir la cantidad de personas que dejan la empresa (sea por renuncia o despido). Retener al talento es posible. Aquí te contamos cómo lograrlo.

¿Qué es la rotación de personal?

La rotación de personal tiene lugar cuando no hay continuidad de los empleados. Esto significa que los trabajadores son contratados, pero tras un período que suele ser breve, finaliza la relación laboral. Este hecho tiene un impacto negativo a nivel organizacional, ya sea con relación a la cultura empresarial, como la implementación de proyectos y en cuanto a costes.

Asimismo, la tasa de rotación del personal es uno de los indicadores clave que mide todo departamento de Recursos Humanos. Este indicador da cuenta, gracias a un cálculo matemático, con qué frecuencia deben reemplazarse los empleados. Desde luego, un objetivo de RRHH es mantener dicho indicador en los niveles más inferiores, ya que encontrar, incorporar y retener capital humano es elemental para la productividad y el crecimiento empresarial (Terzakyan T., 2023)

Algunos de los motivos más frecuentes suelen estar relacionados con:

- Mal clima laboral
- Falta de compromiso o identificación con la empresa
- Pocas posibilidades de crecimiento profesional
- Ausencia de conciliación entre la vida laboral y la vida personal

¿Por qué se debería disminuir la alta rotación de personal?

Son varios los efectos negativos que puede tener la rotación alta de personal en una empresa. En primer lugar, un nivel de rotación alto puede ser demasiado costoso. Un ejemplo práctico para visualizarlo es el siguiente: un empleado abandona su puesto de trabajo, por ende, queda una vacante disponible que requiere ser ocupada.

Para ocupar dicho puesto, se debe invertir tiempo y dinero en el proceso de selección de personal, contratación e incorporación y capacitación del nuevo empleado. Imagina que luego de un tiempo se cubre esa vacante y, nuevamente, el empleado renuncia porque ha encontrado un nuevo trabajo. Todo el ciclo se reinicia una y otra vez. Pérdida de tiempo y dinero. De hecho, de acuerdo con Huffpost, perder a un empleado puede costar entre 1,5 y 2 veces su salario.

Pero esas pérdidas también se reflejan en otros ámbitos que inciden en el clima organizacional o las relaciones entre las personas en el ámbito laboral. Tal es el caso de las tareas extras que deben ser realizadas sí o sí para que la empresa funcione en el mientras tanto. Por lo que otros empleados deben salir a cubrir esas necesidades, lo que significa más esfuerzo, dedicación y tiempo.

La carga de trabajo no es un tema menor y puede derivar en casos de burnout e incidir en el rendimiento general del negocio. Sin lugar a dudas, esta situación afecta la productividad de todo el equipo de trabajo.

En relación con esto último, por ejemplo, la productividad puede mejorarse con herramientas tecnológicas, como es el caso de un Sistema de Información de Recursos Humanos (SIRH).

¿Cómo reducir la rotación de personal en tu empresa? 8 prácticas eficaces

- **Desarrollar planes de carrera**

Dado que la insatisfacción con la falta de oportunidades de crecimiento a nivel profesional es uno de los motivos más frecuentes por los que los empleados suelen abandonar sus puestos de trabajo, este factor puede revertirse con la implementación de planes de carrera.

El abordaje del progreso de los trabajadores con respecto a sus habilidades blandas y duras y las posibilidades de asumir nuevos desafíos con mayor responsabilidad son elementos que deben trabajarse para mostrar compromiso de parte de la organización.

Además, este punto está ligado a las posibilidades de ascenso, con la promoción interna.

- **Otorgar premios y reconocimientos**

Las empresas también deben demostrar cuánto aprecian la dedicación, el esfuerzo y el compromiso que los empleados asumen con su labor. Y pueden hacerlo con premios y reconocimientos, los cuales pueden ser un dinero extra o algo más simple como una nota de agradecimiento. Otros ejemplos incluyen bonificaciones, descuentos, gift cards y más (Terzakyan T., 2023).

- **Ofrecer capacitación**

Hoy más que nunca, los empleados necesitan programas de capacitación empresarial que los ayude a desarrollar las habilidades que necesitan para hacer frente a los nuevos desafíos que se presentan en el día a día.

Estamos en un mundo cuyos cambios suceden mucho más rápido que antes. La tecnología no deja de evolucionar. Frente a esto, resulta fundamental que los empleados cuenten con capacitación adecuada.

En conclusión, desarrollar competencias laborales es una inversión que ofrece un excelente retorno de la inversión. ¿Quieres saber más sobre cómo desarrollar competencias en tus colaboradores remotos? Sigue los consejos de nuestros partners de Crehana, en esta otra nota te contamos todo.

- **Dar retroalimentación y mentorías**

Tanto el feedback como las mentorías son necesarias para el desarrollo profesional. Por un lado, las mentorías son imprescindibles cuando se trata del desarrollo.

A su vez, la retroalimentación es necesaria para que los empleados reciban información clave del resto de su equipo y estos tengan la oportunidad de brindar su punto de vista. En línea con esto, la reunión 1 a 1 permite también detectar oportunidades de mejora y conocer cuáles son las motivaciones y deseos de los empleados.

Todo esto con el fin de contribuir al crecimiento. Si te gustaría conocer en detalle por qué es importante el mentoring empresarial, descubre qué es mentoring empresarial y cómo implementarlo en tu equipo.

- **Incluir más beneficios**

Día de cumpleaños off, vacaciones extras pagadas y días libres para trámites personales son algunos ejemplos de beneficios que pueden brindar las empresas para “enamorar” a sus empleados y favorecer el compromiso.

Desde ya, luego de la pandemia por Covid-19, el home office es un aspecto que se ha vuelto fundamental en la elección de muchos trabajadores acerca de su continuidad y futuro en las empresas. Hoy por hoy, los empleados priorizan la posibilidad de elegir la modalidad de trabajo.

Así, hay quienes prefieren trabajar de manera híbrida (una cierta cantidad de días de forma presencial y otra de forma remota), totalmente remota o totalmente presencial. En relación a esto, ¿sabías que Deel hace más fácil la gestión de los equipos globales? Te traemos una forma más sencilla de ofrecer espacios de trabajo en todo el mundo con Deel Workspace.

Otro punto que se puede trabajar en relación a los beneficios es lo relacionado al bienestar o la salud en general. Por ejemplo, sesiones gratuitas con psicólogos o plataformas pagas por la empresa para el cuidado de la salud mental, clases de yoga virtual, breaks para distenderse durante la jornada de trabajo...

- **Evaluar el desempeño de los trabajadores**

Si se comunica el valor de las evaluaciones de desempeño, esta herramienta será percibida como un incentivo para crecer por parte de los empleados. De esta manera, el personal entenderá que su trabajo es realmente valioso y que sus ideas son tenidas en consideración, que su aporte vale.

También, gracias a la evaluación de rendimiento, las empresas pueden conocer si hay riesgos de fuga de talento o cuál es la situación respecto a la retención de talento.

Tienes que conocer cuáles son las principales herramientas para la evaluación de rendimiento de tu equipo y las 10 preguntas clave para hacer a tus empleados durante la evaluación de rendimiento.

- **Garantizar una comunicación fluida**

Es importante que no exista la verticalidad cuando se trata de la comunicación. Si los empleados perciben y sienten que pueden expresar sus ideas (y que las mismas son tomadas como válidas) a sus líderes al igual que a sus compañeros de trabajo, estos se vuelven más comprometidos con su labor.

Además, los trabajadores esperan recibir una retroalimentación que sea honesta y verdadera. Después de todo, el efecto inmediato son las iniciativas originales e innovadoras que potencian los resultados de toda la organización.

Un aspecto no menor es la comunicación interna. Cuando hay muchos empleados, este tema se torna aún más relevante. Desde RR. HH resulta imperioso trabajar en una buena estrategia de comunicación que permita que todos los equipos y departamentos estén alineados en cuanto a novedades y objetivos (por ejemplo, nuevos ingresos, nuevas metas, actualizaciones sobre políticas y productos y/o servicios que ofrece la empresa, entre otros).

En adición, conocer la diferencia entre comunicación sincrónica y asincrónica es fundamental para saber cómo gestionar equipos remotos de forma eficiente.

- **Espacios dedicados al cuidado**

¿Qué mejor manera que integrar el cuidado de los menores con la jornada de trabajo? La flexibilidad es fundamental. Durante el teletrabajo, es sabido que los empleados puede que le dediquen ciertos minutos al día al cuidado de sus hijos (por ejemplo, en lo que respecta a su alimentación).

Frente a este escenario, desde Recursos Humanos se puede adoptar una política de mayor flexibilidad para quienes son padres y madres, ya sea para abandonar una reunión antes de lo previsto o minutos al día en el que pueden estar fuera del trabajo, sin necesariamente justificar el motivo a su líder de equipo (Terzakyan T., 2023).

Lleva a tu equipo al siguiente nivel

Un alto índice de rotación de personal es un aspecto bastante desalentador para las organizaciones, ni hablar del impacto en el rendimiento del área de Recursos Humanos para empezar. Ahora, como hemos visto, hay diversas prácticas que pueden activarse para la retención y la mejora del ambiente de trabajo. Pero siempre es mejor prevenir que curar.

Por lo tanto, por parte de la empresa, lo ideal es trabajar en estrategias de gestión de talento a largo plazo que cubran la necesidad de contratar a los trabajadores correctos y ofrecer beneficios que sean realmente apreciados por el personal. Además de brindar oportunidades de trabajo flexibles, mejorar la cultura organizacional y favorecer a la creación de un clima de trabajo distendido. Todo esto disminuirá la rotación voluntaria y evitará la activación constante de procesos de reclutamiento.

6.3 Estrategia

Según Westreicher G., 2024 “La estrategia es un procedimiento para tomar decisiones en una determinada circunstancia. Es utilizada para alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos. Simplificando, una estrategia es el camino a seguir para alcanzar ciertas metas”.

Es decir, es un plan mediante el cual se busca lograr una meta. Esto puede ser aplicado en cualquier ámbito de la vida, como por ejemplo el militar o el empresarial.

Cabe señalar que la estrategia se diferencia de la táctica en que esta última es una medida más concreta. Así, la estrategia es el proceso planteado, mientras que la táctica es la manera en la que se va a ejecutar.

6.3.1 Tipos de estrategia en el ámbito económico

En el ámbito económico y empresarial, se puede utilizar este concepto en los siguientes conceptos:

- **Empresarial:** Es una metodología que busca alcanzar un objetivo por medio de un plan de acción que se descompone en objetivos estratégicos para cada área funcional de la organización.
- **De negocio:** Es la planificación por parte de una empresa de cara a la consecución de objetivos previamente establecidos. Se centra en el posicionamiento en el mercado y en la obtención de beneficios. En cambio, la empresa desarrolla una estrategia más amplia que abarca todas las áreas de la compañía, pudiendo orientarse, por ejemplo, hacia la mejora del clima laboral (Westreicher G., 2024).
- **Marketing:** Es el plan de acción dispuesto para lograr el objetivo comercial, ya sea aumentar las ventas o la participación en el mercado. Tenemos, por ejemplo, la push y la pull.
- **De inversión:** Son los lineamientos que el inversionista va a seguir al momento de armar su portafolio. Por ejemplo, puede ser que decida destinar un 50% a instrumentos de renta fija y el otro 50% a renta variable.

6.3.2 El éxito de la estrategia

El equipo directivo que diseña una determinada lo hace porque de esta manera considera que logrará los fines que se propone para la supervivencia de la empresa. Como venimos diciendo, la empresa debe saber responder claramente a las siguientes preguntas: ¿qué objetivos perseguimos? Y ¿qué acciones hemos de desarrollar para el logro de tales fines? En el campo de la Dirección Estratégica se consideran unas condiciones claves para el logro del éxito de la estrategia:

- **Objetivos sencillos, coherentes y a largo plazo.** Los objetivos marcados han de tener estas características, entendiendo la coherencia como las posibilidades reales de la

empresa para conseguirlos. El hecho de que sean a largo plazo lo relacionamos con la difícil vuelta atrás que tienen las decisiones estratégicas que se toman (Liderazgo y Mercadeo, 2018, pág. 7)

- **Conocimiento profundo del entorno competitivo.** La empresa debe conocer las reglas del juego a la perfección, lo que le facilitará ventajas competitivas en caso de ser dinámica y saber mover a tiempo sus piezas.
- **Valoración objetiva de los recursos.** La empresa, persona u organización cualquiera que aplique estos principios, debe considerar la autocrítica para competir. Ella misma es quien mejor se conoce. Una vez que conoce sus fortalezas y debilidades, tratará de cubrir estas para ensalzar las primeras.
- **Implantación efectiva.** Una vez que hemos formulado la estrategia con los anteriores conceptos, toca implantarla con éxito para competir en un entorno tan dinámico como el habitual (Liderazgo y Mercadeo, 2018, pág. 7).

6.3.3 Importancia de la estrategia

Las estrategias que desarrollan las organizaciones son un pilar fundamental para saber la forma en que éstas van a competir en los mercados y de ellas dependerá el éxito de la gestión empresarial. Es de gran importancia que las organizaciones puedan identificar las estrategias más eficaces para competir eficiente-mente en los mercados (Muñoz S., 2021).

Una buena estrategia marca el camino para lograr cumplir la visión y la misión de la empresa. Visión y misión, generalmente aspiracionales y de largo plazo, definen el gran objetivo de la empresa. La estrategia, por su lado, define cuál es el camino concreto para llegar a ese objetivo.

Una buena estrategia permite a todos los integrantes de la empresa alinearse en torno a ella. Una empresa es un esfuerzo colectivo. Para poder tener éxito, necesitamos que todos los miembros de la misma enfoquen sus esfuerzos hacia el mismo fin. Haber definido estrategia facilita la alineación definiendo la dirección que debemos seguir para conseguirlo.

Una buena estrategia define a la organización tanto interna como externamente. En consecuencia, todas sus actividades, tanto internas como externas, se organizan en torno a esa estrategia. Haciéndolo así, Ikea elige sacrificar otros segmentos del mercado que podrían aportarle más margen, como puede ser el de los compradores que requieren de un mayor nivel de servicio (Muñoz S., 2021).

6.3.4 Retención de personal

6.3.4.1 Concepto de retención de personal

De acuerdo con Prieto Bejarano P., (2013) “Es el proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados” (p.10)

La retención del personal es un desafío actual. Para muchos cargos calificados la demanda laboral superó a la oferta, provocando lo que se ha denominado la guerra por los talentos. El requerimiento de destrezas, capacidades o competencias del “saber hacer” se convierte en uno de los activos empresariales más importantes: no solo se limita a cargos técnicos específicos sino a una necesidad organizacional conjunta, capaz de generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia.

6.3.4.2 ¿Por qué es importante la retención del talento humano en las empresas?

Una de las razones principales por las que una empresa se destaca frente a la competencia es gracias al esfuerzo y compromiso que tienen con ella sus colaboradores. Con esto, los colaboradores son capaces de dar lo mejor de sí mismo y de poner al servicio de su cargo toda la creatividad que tienen para brindar (Ibáñez C., 2023).

Concebir aliados a tus colaboradores y procurar un bienestar general para que el equipo de rinde de manera estable y motivadamente, es sin dudas, la mejor inversión que puedes hacer. Promover la participación en la cultura de la compañía es un punto fuerte para que estos sientan una conexión de profunda labor y responsabilidad con los proyectos de la organización.

Por eso, es importante evitar la constante salida de los empleados. Esto tendrá repercusiones negativas, no sólo en la pérdida de productividad inmediata, sino también en los altos costos que impactarán en las cuentas de la compañía al momento del reclutamiento de nuevo personal. Ten en cuenta que, si el puesto de trabajo a cubrir es muy específico por la habilidad a suplir poco común, el tiempo de contratación y preparación para la ejecución de tareas, puede ser sensiblemente mayor (Ibáñez C., 2023).

Piensa en la competencia. Los colaboradores que salgan del proyecto podrían migrar de bando y terminar en manos equivocadas, optimizando por completo los niveles de rentabilidad de tus rivales comerciales. Es importante ahondar en este tema dado que, podría resultar dificultoso, con el nuevo personal contratado, ponerse al día y tornarse la carga de trabajo, muy riesgosa.

La permanencia de los colaboradores contribuye a la reputación del negocio. Ocurre que, cuando la cifra de colaboradores que sale de la empresa es muy alta, esto emite reseñas negativas que opacan la imagen de la empresa, pues todos empezaran a preguntarse el por qué deciden marcharse tantos colaboradores.

Retener colaboradores puede traducirse en mayor expansión en las oportunidades de mercado y crecimiento continuo en las labores diarias de la organización (Ibáñez C., 2023).

6.3.4.3 Beneficios de la retención de empleados

Estas son algunas de las ventajas que las organizaciones pueden obtener al mantener a sus personas más talentosas y calificadas.

- **Procesos más eficientes:** los empleados que llevan mucho tiempo trabajando en una organización saben cómo funcionan las cosas y cómo hacer su trabajo (Kieckhaefer G., 2024).
- **Empleados más productivos:** los empleados de larga duración suelen ser más eficientes y cometen menos errores que los más nuevos, que normalmente necesitan tiempo para aclimatarse a la empresa y sus procesos de trabajo.

- **Una moral más alta:** cuando los empleados permanecen en el trabajo durante algún tiempo, tienden a tener un sentido de pertenencia, lo que puede contribuir a elevar la moral. Sin embargo, unas altas tasas de rotación de empleados pueden desmoralizar a las personas que siguen en la empresa, ya que ven que sus colegas se van y a menudo tienen que cubrir las funciones que realizaban.
- **Menores costos:** los costos directos de la rotación de empleados, incluida la contratación y la formación, varían según el empleador, el sector y el puesto. Las estimaciones del costo que implica reemplazar a una persona suelen situarse de media entre la mitad y el doble del salario anual del empleado. Eso no tiene en cuenta los costos de menor productividad (debido a una menor moral de los empleados, mayor agotamiento y pérdida de conocimiento institucional) y la pérdida de negocios debido a la escasez de personal y el daño a la reputación del empleador (Kieckhaefer G., 2024).
- **Mejor experiencia para tus clientes:** las personas gravitan hacia las empresas que consideran estables y accesibles, con las que pueden desarrollar una relación consistente. Según un estudio realizado por Gallup, las unidades de negocio que muestran mayor compromiso logran unas calificaciones de clientes un 10 % mejores y un 18 % más de ventas que las que se consideran menos comprometidas. Las empresas con bajas tasas de rotación de empleados tienden a presentar tasas de compromiso elevadas.
- **Mayor rentabilidad:** el estudio de Gallup también puso de relieve que las empresas con empleados altamente comprometidos y bajas tasas de rotación son un 23 % más rentables que aquellas con profesionales menos comprometidos (Kieckhaefer G., 2024).

6.3.4.4 Diez estrategias para mejorar la retención de empleados

En el mercado laboral actual, las personas tienen más opciones de empleo que nunca. Los trabajadores se sienten capaces de encontrar no solo empleos mejor remunerados, sino también puestos que les ofrezcan mejores previsiones de crecimiento profesional y un mayor sentido de propósito. A continuación incluimos diez buenas prácticas recomendadas que los empleadores deben considerar para evitar que sus profesionales mejor calificados abandonen la empresa.

- **Perfecciona los procesos de contratación y vinculación.** Una encuesta entre solicitantes de empleo de once países de cuatro continentes realizada por la consultora de RR. HH. Robert Half, arrojó que el 91 % estaría dispuesto a renunciar en el primer mes. Para mejorar la retención, es preciso comenzar por la contratación y la capacidad de identificar a personas calificadas y con talento que puedan encajar bien en la cultura de la organización. También es importante que los empleadores proporcionen una primera impresión excelente. Es probable que los procesos de entrevista innecesariamente largos y complicados provoquen que los candidatos a puestos de trabajo, especialmente los más demandados, se decanten por competidores más ágiles. Una vez contratados los empleados, prepáralos para el éxito enseñándoles no solo todo sobre el trabajo y los procesos internos, sino también sobre la empresa y cómo encajan en ella. Preséntalos a tus colegas. Lléalos a almorzar. Asígnales un mentor. Muéstrales que la cultura de la empresa es enriquecedora y atractiva (Kieckhaefer G., 2024).
- **Ofrece pagos y beneficios competitivos.** Esto es una obviedad. Los empleadores deben comparar continuamente lo que están pagando a sus empleados (incluidos los bonos) con los salarios del mercado y la industria actuales para sus puestos, y ajustarlos en consecuencia.
- **Agrega beneficios en el lugar de trabajo.** Ofrecer beneficios a los empleados puede ayudar a crear un lugar de trabajo positivo y estimulante, en el que la gente querrá permanecer durante muchos años. Los beneficios más populares incluyen horarios de trabajo flexibles, la capacidad de trabajar desde casa o desde diferentes lugares, comida o bebidas gratuitas en las oficinas de la empresa, guardería subvencionada en un lugar cercano, ligas deportivas y eventos sociales, la oportunidad de viajar a conferencias o talleres en vivo, reembolso de matrículas o subsidios, y oportunidades de hacer servicios comunitarios en horas de trabajo.
- **Mejora las ofertas de wellness.** La pandemia puso contra las cuerdas a muchas organizaciones obligándolas a ofrecer programas de salud física y mental nuevos o ampliados para apoyar el bienestar de sus empleados, por ejemplo, programas de gestión del estrés y nutrición, reembolso de clases de fitness o yoga dentro y fuera del lugar de

trabajo o servicios de vacunación en las oficinas. Estas ofertas también pueden incluir programas de bienestar financiero gestionados por el administrador 401(k) de la organización o una empresa de asesoramiento especializada (Kieckhaefer G., 2024).

- **Comunícate claramente (y con frecuencia).** El cambio al trabajo remoto e híbrido no ha reducido la importancia de unas comunicaciones sólidas en el lugar de trabajo, incluso a pesar de haber modificado los canales que utilizamos para comunicarnos. Independientemente de si tus trabajadores son presenciales, remotos o híbridos, deben sentir que pueden acudir a ti en cualquier momento con ideas, preguntas e inquietudes. Además, las organizaciones con trabajadores remotos e híbridos deben asegurarse de que sus trabajadores aún tengan oportunidades para entablar conversaciones e interacciones personales en línea.
- **Solicita comentarios continuos y proporciona soporte.** Toda organización debe evaluar el grado de compromiso de sus empleados y si están contribuyendo a su éxito. Las encuestas anuales proporcionan información sobre los desafíos en el lugar de trabajo que podrían empujar a que los empleados se vayan, pero las encuestas de percepción se erigen una alternativa mejor. Estas encuestas se realizan con más frecuencia, tienden a centrarse en un tema en particular y se pueden utilizar para impulsar cambios oportunos. Las encuestas globales también transmiten a los empleados que la organización está interesada y responde a sus aportaciones de forma continua y no solo está pasando por los movimientos una vez al año (Kieckhaefer G., 2024).
- **Programa revisiones del desempeño frecuentes.** De manera similar al ciclo de feedback continuo descrito anteriormente, los mángers deben programar revisiones del desempeño más frecuentes con los profesionales a su cargo. Más de la mitad de los empleados que abandonaron sus empresas voluntariamente encuestados por Gallup dijeron que en los tres meses anteriores a su partida, ni su mánager ni ningún otro responsable había hablado con ellos sobre su satisfacción laboral o su futuro en el seno de la organización. Las reuniones individuales frecuentes son una oportunidad para hablar con tus profesionales sobre sus objetivos profesionales.

- **Ofrece formación y desarrollo.** Para ayudar a los profesionales a su cargo a identificar áreas de crecimiento profesional, los managers deben ayudarlos a identificar cursos de capacitación y desarrollo relacionados, talleres y otros programas. Los programas de capacitación y desarrollo no solo ayudan a los empleadores a retener a sus principales trabajadores, sino que también aportan competencias nuevas y mejoradas a la organización.
- **Líbrate de los malos managers.** El cliché de que "la gente no deja sus trabajos, deja a sus managers" está hoy más vigente que nunca. En una encuesta entre empleados realizada por GoodHire, el 82 % de los encuestados señaló que consideraría renunciar si tuviera un mal manager. Trata de identificar una rotación de empleados por encima de la media en cada departamento y averigua si hay que buscar la culpa en la escasa calidad de sus managers. Si lo son, bríndales la capacitación y el apoyo que necesitan para mejorar, o sustitúyelos.
- **Reconoce y recompensa a los mejores.** Todos quieren sentirse apreciados por el excelente trabajo que hacen. Como mínimo, tómate el tiempo para agradecer a los empleados que superan sus objetivos. Y al reconocer y recompensar formalmente el trabajo verdaderamente sobresaliente, con bonos, promociones, premios y/o beneficios o privilegios especiales, no solo aumentarás la posibilidad de que esos empleados se queden en la organización, sino que también darás ejemplo para que otros lo sigan (Kieckhaefer G., 2024).

6.3.4.5 Otros tipos de estrategia de Retención de empleado

En este punto se abordan otros tipos de estrategias que le permitirá a una determinada empresa o ente económico implementar mecanismos para fortalecer la retención de empleados, con el fin de establecer relaciones laborales justas, programas de compensaciones adecuadas, promover valores y el respeto entre los empleados y el empleador.

- **Contratar los perfiles apropiados.**

Sin lugar a duda, este es uno de los puntos más importantes en la elección del candidato idóneo para nuestra empresa. La selección por competencias y habilidades personales de los candidatos es actualmente la manera más segura de hacerse con los servicios del mejor profesional.

En ocasiones nos encontramos con profesionales altamente preparados y poseedores de gran experiencia laboral pero que tienen un déficit en cuanto a la comprensión de la verdadera filosofía de la empresa o no responden a las competencias necesarias para desarrollar las funciones definidas. Por tanto, debemos marcar lo mejor que podamos las competencias corporativas, competencias imprescindibles y las competencias deseables. (PLANB TALENT MANAGEMENT, 2019)

- **Mejora del clima laboral.**

El clima laboral se refiere a las percepciones y experiencias de los empleados, respecto a su entorno de trabajo, incluyendo aspectos como la comunicación, la cultura organizacional, el liderazgo y las oportunidades de desarrollo profesional. Mejorar el clima laboral implica crear un ambiente trabajo positivo y productivo que fomenta la satisfacción y el compromiso de los empleados. (Olaz, 2013)

- **Planes de incentivos y reconocimientos.**

Los planes de incentivos y reconocimientos son estrategias utilizadas por las organizaciones para motivar y recompensar a los empleados por su desempeño y contribuciones. Estos planes pueden incluir bonificaciones, premios, reconocimientos públicos y oportunidades de desarrollo profesional, con el objetivo de mejorar la satisfacción laboral y el rendimiento del personal. (Zapara Rotundo & Hernández Arias, 2010)

- **Recompensar y reconocer a los empleados.**

Es fundamental para mantener su motivación y compromiso. Esto puede incluir desde bonificaciones y premios hasta elogios públicos y oportunidades de desarrollo profesional un programa efectivo de reconocimiento pueda aumentar la satisfacción laboral y reducir la rotación de personal. (Gairín Sallán, 2010)

- **Ofrecer acuerdos de trabajos flexibles.**

La flexibilidad laboral se refiere a la capacidad de los empleados para ajustar sus horarios y lugares de trabajo para satisfacer mejor sus necesidades personales y profesionales. Estas opciones pueden incluir el trabajo remoto, horarios flexibles, jornadas reducidas, semanas laborales comprimidas y el trabajo compartido. (Arancibia Fernández, 2011)

- **Equipar a los empleados con las herramientas y tecnología que necesitan.**

Es esencial para mejorar su productividad y eficiencia en el trabajo. Esto incluye proporcionar acceso a software actualizado, equipos de hardware moderno y capacitación continua para asegurar que los empleados puedan utilizar estas herramientas de manera efectiva. (Gairín Sallán, La evaluación del impacto de la capacitación: retos y perspectivas., 2010)

- **Fomentar una cultura de inclusión y pertenencia.**

Se refiere a la creación de un espacio donde todas las personas se sientan valoradas y respetadas, independientemente de su origen, identidad o circunstancias. Esto implica promover la diversidad, la igualdad de oportunidades y el respeto mutuo con el objetivo de construir una comunidad más justa y equitativa. (Ainscow, 2024)

- **Fortalecer la comunicación interna para una cultura de confianza.**

Es esencial para construir una cultura de confianza. Esto implica fomentar la transparencia, la escucha activa y el intercambio constante de la información entre los niveles de la empresa. Una comunicación efectiva ayuda a crear un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan valorados y seguros para expresar sus ideas y preocupaciones. (Yue, Wang, & Liu, 2021)

- **Promueve un liderazgo situacional que inspire lealtad y respeto.**

El liderazgo situacional es una estrategia que implica adaptar el estilo de liderazgo según las circunstancias y las necesidades específicas de los empleados. Este enfoque flexible promueve un entorno de trabajo positivo y facilita la lealtad y el respeto entre los miembros del equipo. (Martínez A. , 2022)

- **Construye un programa de tiempo libre remunerado funcional y beneficioso.**

Es una estrategia que permite a los empleados tomar tiempo libre pagado para descanso, recreación o cuidado personal. Este tipo de programas no solo mejora la satisfacción y el bienestar de los empleados, sino que también puede aumentar la productividad y reducir el estrés laboral al ofrecer un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal. (Gómez, 2023)

- **Involucra a tus colaboradores en la toma de decisiones.**

La participación de los trabajadores en la toma de decisiones es fundamental para el éxito de una organización este enfoque no solo mejora la moral y el compromiso de los empleados, sino que fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y productivo, donde las ideas y opiniones de todos son valoradas. (Rodríguez González, Felipe González Meriño, & Morell, 2021)

6 Hipótesis

La aplicación de estrategias de retención para el área de recursos humanos influye en la rotación del personal de la Tabacalera Perdomo.

- **Variable independiente:**

Estrategias de retención

- **Variable dependiente:**

Rotación del personal

7 Matriz de operación de operacionalización de objetivos

Objetivo	Variable	Conceptualización	Sub variable	Indicadores	Técnicas	Fuentes de información
Identificar los factores que inciden en el área de recursos humanos.	Recursos humanos	Recursos Humanos es un área dentro de las empresas que se dedica a la atracción de talento, la gestión de los mismos, su capacitación y desarrollo para así apoyar al éxito de una organización. Se crean e implementan las políticas y procesos para la administración de las personas (Manduke Curtis V., 2023).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificación y organización del personal. ➤ Gestión del talento. ➤ Procesos de reclutamiento. ➤ Motivación laboral. 	Satisfacción del personal Rotación de personal Retención de personal	Encuesta	Producción Tabacalera Perdomo
Determinar las principales causas de la	Rotación de personal	La rotación de personal es un fenómeno que se da en algunas organizaciones cuando los empleados dejan la compañía por diversas razones. Se puede medir	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rendimiento laboral. 	1-Estabilidad laboral	Entrevista	Encargado de área de RRHH

rotación del personal.		por el número o porcentaje de empleados que renuncian en un periodo determinado. Tiene que ver con la pérdida de talento en una empresa (Torres D., Hubspot, 2023).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ausentismo de personal. ➤ Oportunidades de crecimiento ➤ Insatisfacción laboral. ➤ Condiciones laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> de 2-Capacidad de retención. 3-Desarrollo profesional 4-Beneficios inadecuados. 5-Estrés laboral 	Encuesta	Área de producción
Proponer estrategias de retención del personal de la empresa.	Estrategia	“La estrategia es un procedimiento para tomar decisiones en una determinada circunstancia. Es utilizada para alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos. Simplificando, una estrategia es el camino a seguir para alcanzar ciertas metas” (Westreicher G., 2024).	<ul style="list-style-type: none"> 1-Nivel de competitividad 2-Objetivos de la organización 3-Evaluación laboral 	<ul style="list-style-type: none"> de 1-Eficiencia 2-Eficacia 3-Productividad en las tareas 4-Compromiso 	FODA	Matriz
Retención de personal		La retención de empleados es una herramienta que utilizan las empresas como estrategia para evitar que sus trabajadores más eficaces se marchen. Para ello, se	<ul style="list-style-type: none"> 1-Experiencia laboral 2-Satisfacción laboral 	<ul style="list-style-type: none"> 1-Seguridad laboral 		

puede fomentar un entorno positivo en el trabajo a través de la oferta de beneficios o proporcionando apoyo profesional que resulte atractivo al empleado (Departamento de Comunicación UEMC Business School, 2022).

- 3-Aumento de la productividad
- 2-Bienestar laboral
- 3-Sistemas de evaluación
- 4-Cultura de la empresa
- 5-Compromiso
- 6-Salario

8.1 Cuadro de Operacionalización por variables de la hipótesis.

Variables	Definición	Indicadores	Técnicas
Estrategias de Retención	La estrategia y las políticas de recursos humanos impactan en los resultados de negocio de la empresa. Si se quiere que esa influencia sea positiva, la estrategia de personal debe ser diseñada e implantada teniendo en cuenta las nueve variables fundamentales de la eficacia, a saber: coherencia con el entorno externo; y con las características internas de la empresa; y con la estrategia de negocio; consistencia interna de las políticas de recursos humanos entre sí; gestión adecuada de la implantación; rol estratégico del departamento de recursos humanos; competencias de los profesionales de la función; seguimiento, adaptación y mejora continua del sistema de persona (Maella P., 2010).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Productividad en las tareas. ✓ Compromiso ✓ Seguridad laboral ✓ Bienestar Laboral ✓ Sistemas de Evaluación ✓ Compromiso ✓ Salario 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ FODA ✓ Matriz
Rotación de Personal	El término “rotación de personal “se refiere a la separación laboral que determina un colaborador de manera unilateral, dejando a la organización con un desajuste en la fuerza de trabajo ya que produce una vacante no planeada, que representa un problema para la organización. Se puede medir por el número o porcentaje de empleados que renuncian en un periodo determinado. Tiene que ver con la pérdida de talento en una empresa (Torres D., Hubspot, 2023).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabilidad laboral. ✓ Capacidad de Retención. ✓ Desarrollo profesional. ✓ Beneficios inadecuados. ✓ Estrés laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrevista ✓ Encuesta

9. Diseño Metodológico

9.1. Tipo de investigación

La investigación aplicada busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo. La investigación aplicada tiene por objetivo la generación de conocimiento con aplicación directa y a mediano plazo en la sociedad o en el sector productivo. Este tipo de estudios presenta un gran valor agregado por la utilización del conocimiento que proviene de la investigación básica (Lozada., 2014, págs. 34-35).

9.1.1 Según el nivel de conocimientos adquiridos

Explicativa Trata de responder o dar cuenta del porqué del objeto que se investiga.

9.1.2 Según su alcance

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. (Monroy Mejía & Nava Sánchez Llanes, 2018)

9.1.3 Tipo de estudio

En esta investigación según su enfoque filosófico es una investigación cuali-cuantitativa o mixta porque se analiza la aplicación de estrategias de retención de personal del sector tabacalero, y se pretende comprobar nuestra hipótesis planteada en el trabajo investigativo.

Los estudios cuantitativos se basan en datos numéricos para presentar sus resultados y datos estadísticos descriptivos para hacer predicciones específicas y la investigación cualitativa, nos ayuda a entender la naturaleza de las motivaciones, percepciones, valores, creencias, emociones, actitudes, sentimientos, pensamientos, etc. de una persona o un grupo de personas hacia cierto servicio y/o producto (Villegas Martínez V. G., 2015, págs. 56,94).

- **Área de estudio**

Según la clasificación internacional Normalizada de la Educación (CINE) 13 esta investigación corresponde al campo amplio 10 servicios, campo específico 101 servicios, campo específico 101 servicios personales campos detallados 1015 viajes, turístico y actividades recreativas.

- Área de conocimiento: Ciencias económicas.
- Línea de investigación: CEC –2 Organizaciones, gobierno y economía nacional
- Sub línea CEC-2.3: Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones.

9.2.1 Área geográfica

9.1.1.1. Macro localización

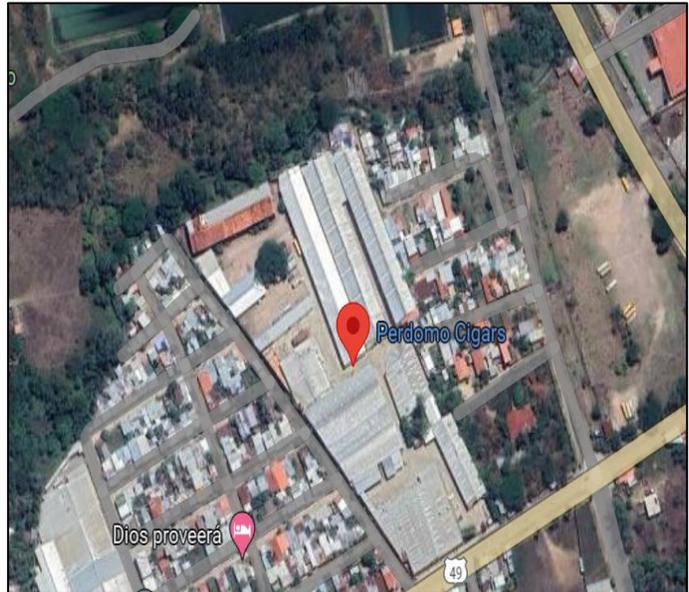
Nicaragua es un Estado nacional cuyo nombre oficial es República de Nicaragua. Se encuentra en el centro de América Central, y limita al norte con Honduras y al sur con Costa Rica. Su capital es la ciudad de Managua. Es el país más extenso de América Central y el cuarto más poblado después de Guatemala, Honduras y El Salvador.



Su población es de 6.730.000 habitantes. Tiene una superficie de 130.373 km² y una densidad de población de 51,6 habitantes por kilómetro cuadrado. Es el país más extenso de América Central. Su capital es Managua, que cuenta con 1.060.000 habitantes. Tiene costas sobre el océano Pacífico y sobre el mar Caribe y su clima predominante es cálido y lluvioso.

9.2.1.2. Micro localización

Perdomo es una empresa familiar con sede en Miami, Florida. Las instalaciones de cultivo y fabricación de la marca se encuentran en Estelí, Nicaragua. Condega Cada proceso de fabricación es controlado, mientras que las operaciones de cultivo se llevan a cabo en los fértiles valles de las regiones de Estelí, y la famosa Jalapa de Nicaragua a nuestro centro de distribución en Miami, Florida.



Tabacalera Perdomo S, A produce una semilla original de Cuba desde los años 60, que fue adaptada por don Nick a las condiciones climáticas de Nicaragua, factores que ayudan a tener un tabaco de excelente calidad, que es lo que busca el mercado internacional.

9.3 Población y Muestra

9.3.1 Población

Una población que comprende las unidades o los informantes de los datos, ya sean animados o inanimados, relativos a un problema en estudio. En otras palabras, es la totalidad del fenómeno estudiado o el conjunto de los objetos de una investigación estadística (Bastis Consultores, 2021).

En este caso el universo está constituido por la empresa objeto de estudio el cual se denomina **Tabacalera Perdomo S.A.**, en que se desarrolla el área de recursos humanos de la empresa.

9.3.2 Muestra

El muestreo por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilística donde las muestras de la población se seleccionan solo porque están convenientemente disponibles para el investigador. Estas muestras se seleccionan solo porque son fáciles de reclutar y porque el investigador no consideró seleccionar una muestra que represente a toda la población. (Ortega C. , s.f.)

La técnica aplicada para calcular el tamaño de la muestra se basa prácticamente en la disponibilidad de los individuos, no existe una fórmula precisa. Se tomó en cuenta el 20% de la población como muestra, ya que esa fue la cantidad de personas que accedió a brindar la información requerida para la investigación.

9.3.3 Muestreo

Por ser una investigación cualitativa la selección del muestreo, se caracteriza por ser un muestreo por conveniencia o intencional, ya que el área seleccionada está directamente relacionada con las actividades de RR HH de la empresa y será el área principal en facilitar la información.

Siendo la muestra área de recursos humanos de la empresa “Tabacalera Perdomo S.A.”. Muestreo no probabilístico por conveniencia permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador (Otzen & Manterola, 2017).

9.4 Métodos, Técnicas e Instrumentos de recopilación de datos

9.4.1 Entrevista

Según se citó en Feria Ávila; (2020) “la entrevista se define como el método empírico, basado en la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto o los sujetos de estudio, para obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema”.

9.4.2 Encuesta

La encuesta como método de investigación científica persigue el objetivo de obtener respuestas a un conjunto de preguntas. Las preguntas se organizan de acuerdo con determinados requisitos en un cuestionario, cuya elaboración requiere un trabajo cuidadoso y, a su vez, esfuerzo y tiempo para prepararlo adecuadamente, que sirva para despertar el interés de los sujetos que lo responderán (García Dihigo, 2016, pág. 95)

9.5 Etapas de la investigación

Etapa I: Investigación documental

Se obtuvieron datos para la elaboración del marco teórico, recabados en diferentes fuentes de información sobre temas relacionados a la evaluación al desempeño, recopilando información sobre las funciones del área de recursos humanos y la rotación de personal en la Tabacalera Perdomo, Estelí, Nicaragua, durante el primer semestre del 2024.

Etapa II: Elaboración de instrumentos

Se elaboraron dos instrumentos de recolección de datos en base a las variables definidas, de los cuales se eligieron: 1 entrevista dirigida al responsable del área de RRHH y 2 encuestas al personal del área de producción.

Etapa III: Trabajo de campo

En esta etapa se aplicarán los instrumentos de recolección de datos, los cuales se procesará la información para la presentación de resultados.

Etapa IV: Elaboración de documento final

Se analizará la información los instrumentos de recopilación de datos, considerando que se cumplieran los objetivos propuestos.

Posteriormente se procedió a redactar el informe final tomando como referencia la guía metodológica proporcionada por la universidad para la elaboración de los trabajos de seminario de graduación.

10. Análisis y discusión de resultados

En este capítulo se abordarán los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los colaboradores del área de producción de Tabacalera Perdomo, con el propósito de conocer las principales causas de la constante rotación de personal

10.1 Identificar los factores que inciden en el área de recursos humanos

Para la recolección de datos en este estudio se utilizó la encuesta como instrumento principal. Esta herramienta permitió obtener información directa de los colaboradores del área de producción de Tabacalera Perdomo. El área de recursos humanos juega un papel indispensable en el reclutamiento y selección del personal. Asimismo, existen distintas causas de la alta rotación de personal en esta área, como falta de incentivos que motiven a los colaboradores a permanecer en la empresa, condiciones laborales que no son del agrado de los colaboradores.

10.1.2 Gráfico No. 1: Programa de formación personal

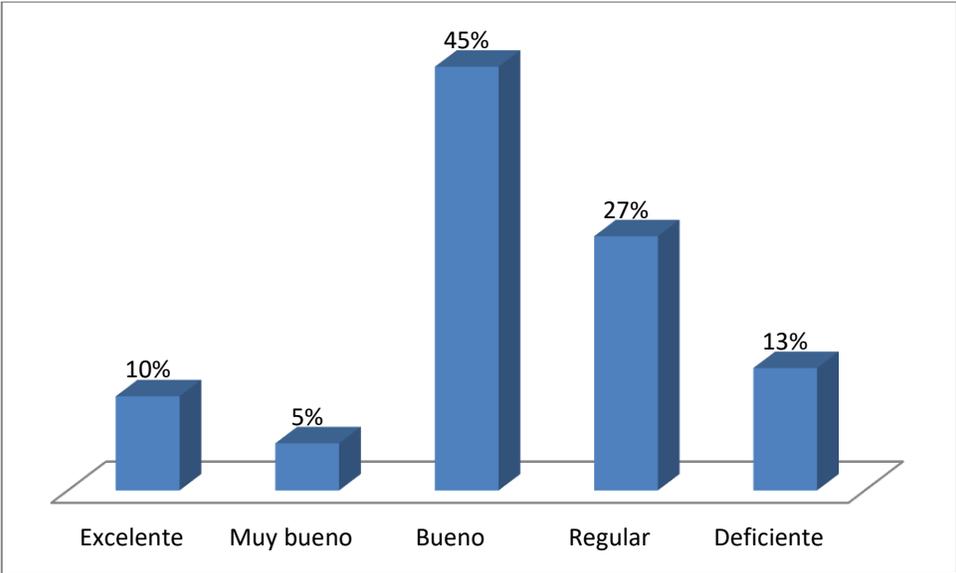


Gráfico No. 1: Elaboración propia

En el presente grafico se puede observar la percepción que tienen los empleados sobre cómo ha sido el programa de formación personal que ofrece la tabacalera Perdomo, por medio de estas estadísticas se puede observar que un 10% del personal cataloga este programa como “Excelente”, el 5% coincidió en que el programa es muy bueno, un 45% cataloga el programa como bueno, un 27% lo definen como regular, mientras que un porcentaje de 13% afirma que este programa es deficiente.

La empresa tiene un programa de formación personal

Formación personal

La formación aplicada al mundo de la empresa permite la recualificación del personal para adaptarlo a los cambios, tan rápidos, que se dan tanto en el entorno social como en el tecnológico. De esta manera el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que requieren las tareas y actividades derivadas de los distintos y variados puestos de trabajo que se dan en el mercado laboral llegan a ser el motor que permite que sea posible esta adaptación, y que se haga de una forma positiva, tanto para la empresa como para el trabajador (MAD Comunicacion, 2011)

La empresa podría considerar cuales son las debilidades de su programa de formación personal y por medio de este análisis tratar de mejorar esos factores, ya que si bien es cierto una gran parte percibe el programa como bueno, sin embargo casi la mitad de la empresa sugiere algunos aspectos que se pueden mejorar.

Gráfico No. 2: Proceso de capacitación al personal aprendiz

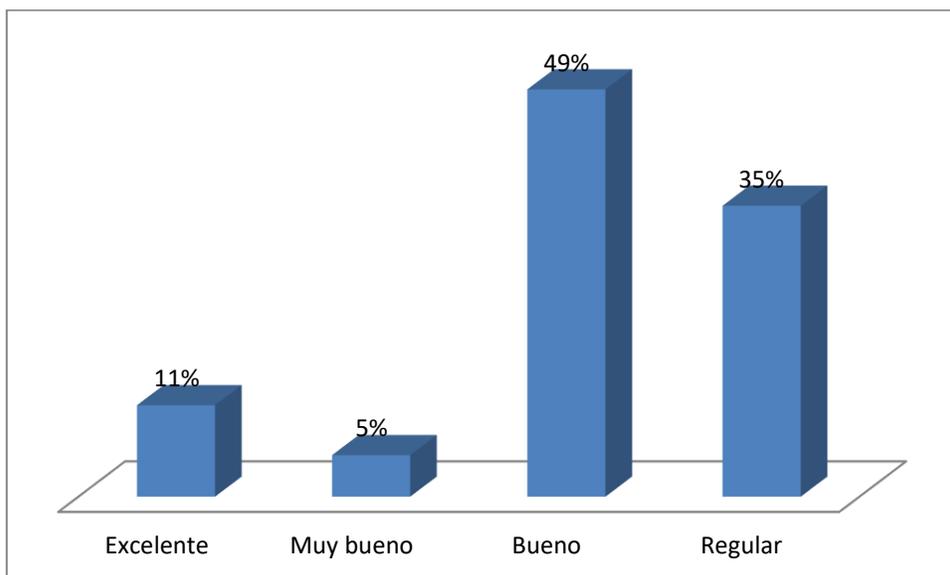


Gráfico No. 2: Elaboración propia

Por medio de este gráfico se representa una estadística sobre el proceso de capacitación al personal aprendiz en el área de producción en el cual se evidencia que un porcentaje de 11% ha elegido la opción de “excelente”, mientras que un 5% ha dicho que el proceso es muy bueno, el 49% que es bueno, mientras que un 35% ha coincidido en que este proceso es regular.

La capacitación es el medio que permite a la organización interpretar las necesidades del contexto. Hablamos de proceso porque no sucede en forma rápida y puntual, sino en el transcurso de cierto período de tiempo. La capacidad de aprendizaje orientada a la acción es la aptitud hacia un cambio adaptativo expresado a través de una conducta, dado que a través de la acción la persona se adapta al mundo laboral transformándolo, es decir, enfrentando y resolviendo los problemas de trabajo que se presenten. (Guiñazú, 2004, págs. 103-116)

Mediante los resultados obtenidos se analizó que, aunque la gran mayoría de personas optan porque el proceso es bueno, asimismo una gran proporción de personas percibe proceso de capacitación como regular por lo que, si bien es cierto, el proceso cumple con su propósito existen factores que pueden ser considerados a mejorar para garantizar la eficiencia de capacitación.

10.1.4 Gráfico No. 3: Condiciones laborales

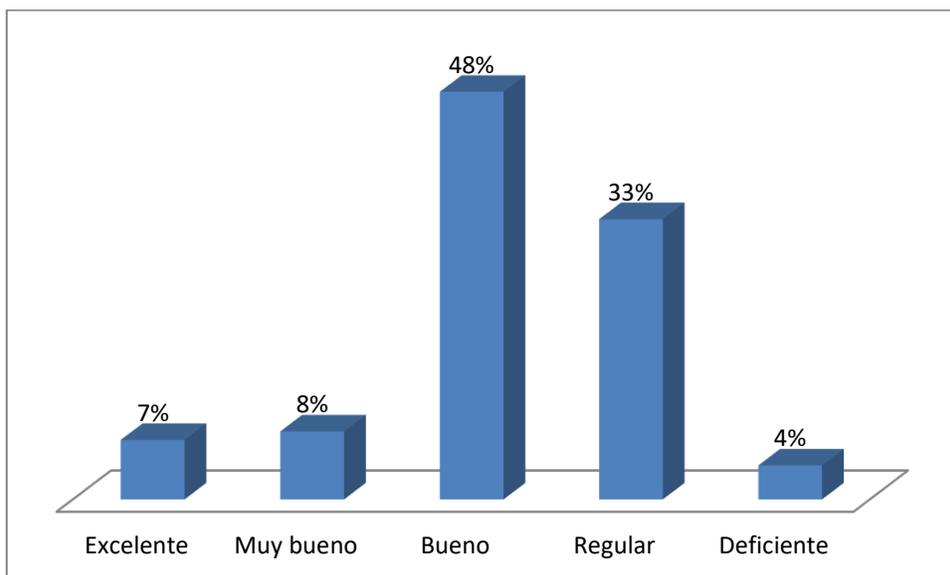


Gráfico No. 3: Elaboración propia

El gráfico representa una evaluación de cómo son las condiciones laborales en la tabacalera Perdomo valorada desde el punto de vista de los colaboradores, donde un 48% de los empleados afirmó que las condiciones son “Buenas”, mientras que un 33% asegura que dichas condiciones son “Regulares” un 8% catalogan como “Muy bueno” y el 7% como “Excelente”, sin embargo, un 4% de los colaboradores afirman que las condiciones donde desempeñan sus labores son “Deficientes”.

Condiciones laborales en la empresa

Las condiciones de trabajo son todo aquello que gira en torno al trabajo desde la perspectiva de cómo repercute el trabajo a las personas. Por ello, las condiciones de trabajo no sólo son la higiene, seguridad, los aspectos físicos, sino también determinan estas condiciones los aspectos psíquicos (Castillo & Prieto, 1990, pág. 121)

Bajo la percepción de los colaboradores de la empresa catalogan en buenos términos las condiciones laborales, sin embargo, pese a la mayoría de votos satisfechos por dichas condiciones existen porcentajes donde muestra insatisfacción, donde la empresa puede implementar pequeñas mejoras que garanticen completa satisfacción por parte de todos los colaboradores.

10.1.5 Gráfico No. 4: El personal cuenta con los recursos materiales

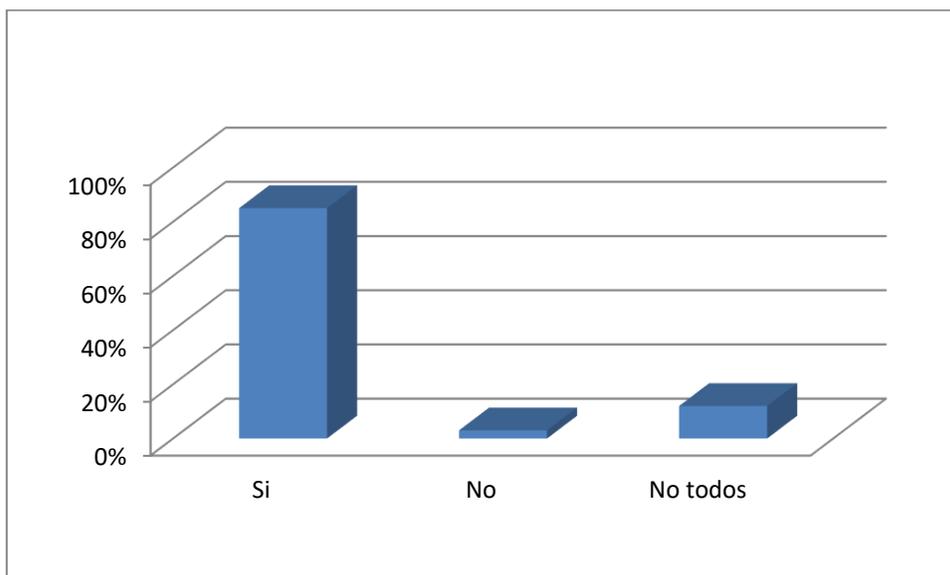


Gráfico No. 4: Elaboración propia

A través del gráfico se muestran las distintas percepciones que existen en el personal sobre si cuentan con los materiales necesarios para realizar su trabajo, los resultados han sido divididos en tres alternativas, donde el 85% afirma que, si cuentan con los recursos necesarios, mientras que el 3% asegura que no cuentan con los materiales, y el 12% asegura que no tienen todos los materiales para realizar sus labores.

Los recursos son los activos de los que dispone una empresa y que se pueden clasificar en tangibles e intangibles, según que se puedan definir y valorar con criterios contables, pues están recogidos en la situación patrimonial de la empresa, o aquellos que son difíciles de valorar ya que escapan al control contable y hacen que el valor real de la empresa difiera de su valor contable (de Viteri Arranz, 2000, pág. 73)

Los resultados ante la interrogante de los recursos materiales son positivos ya que la mayoría asegura que, si cuentan con todos los materiales, sin embargo, aun así, hay respuestas negativas y a mejorar por lo que la empresa debe hacer revisión de puestos para garantizar que todos ellos cuenten con los recursos necesarios para garantizar la eficiencia en sus distintas labores.

10.1.6 Gráfico No. 5: Los equipos y materiales que utilizan los trabajadores son los indicados

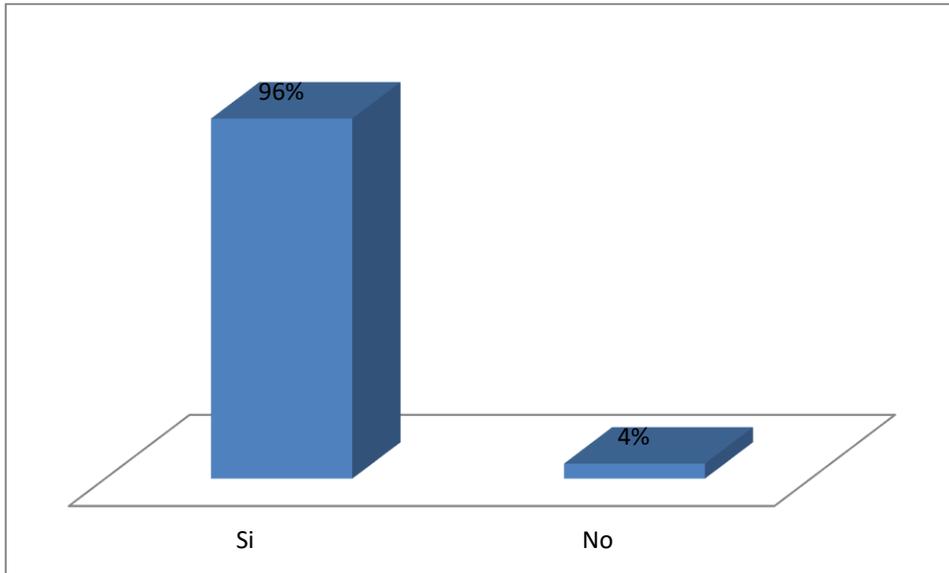


Gráfico No. 5: Elaboración propia

Un 96% de los empleados de la empresa considera que los equipos y materiales que utilizan son los indicados, lo cual indica que la empresa ha logrado brindar el material y equipo correcto a un gran porcentaje de colaboradores, sin embargo, un 4% considera que no se le ha brindado el equipo adecuado para realizar sus labores.

Equipos y materiales adecuados

La maquinaria y equipo, Son activos fijos, utilizados por las empresas en la producción y distribución, así como en las áreas administrativas y de ventas. La maquinaria, planta y equipo, son los activos que posee una empresa para su uso en la producción o suministro de bienes y servicios. (Martínez, Urbina, Deras, & Lagos, 2024, pág. 5)

Por medio de este análisis se identificó que la empresa si ha cumplido con la labor de entregar material y equipo correcto para que los colaboradores desempeñen sus funciones, sin embargo, se debe revisar cada puesto debido al porcentaje que no se siente conforme con los materiales brindados por la empresa, esto con el fin de garantizar un alto nivel en el área de producción.

10.1.6 Grafico No. 5: Los equipos y materiales que utilizan los trabajadores son los indicados

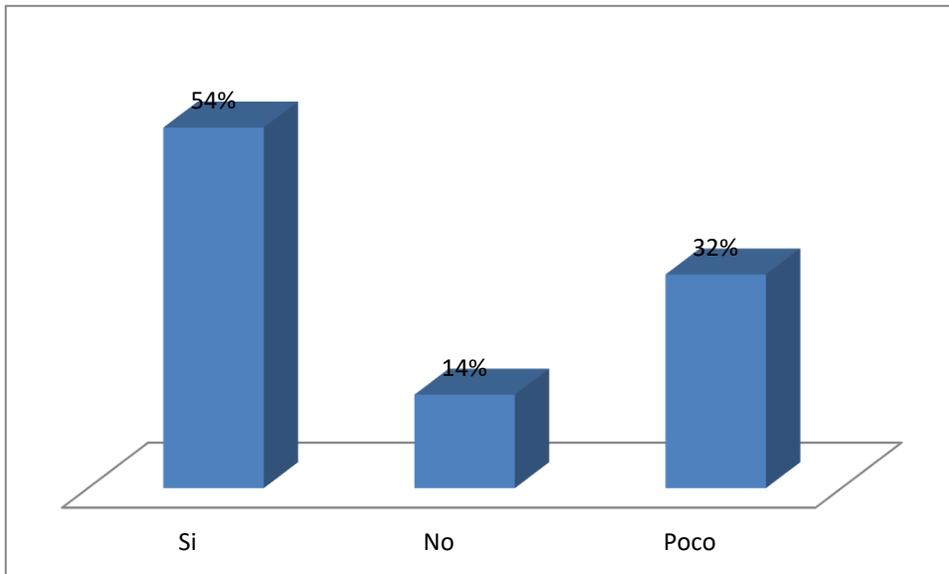


Gráfico: Elaboración propia

En el grafico se presentan los datos sobre si el personal muestra comprensión por las necesidades de sus trabajadores, en este caso el 54% de los colaboradores afirma que sí, mientras que el 14% estima que no se preocupan ante sus necesidades, mientras que un 32% estima que la empresa muestra poca comprensión por las distintas necesidades que se pueden presentar a los trabajadores.

Necesidades de los trabajadores

El bienestar laboral es un programa, conformado por actividades o estrategias, que redunde en beneficios para solucionar las necesidades reales del trabajador; dentro de la empresa, proyectado a la familia y a la comunidad donde se desempeña. (Valderrama, Cabarcas Velasquez , & Rodruiguez Arias, 2019)

La empresa debe realizar una serie de prácticas que demuestre que si se preocupan por las necesidades de sus colaboradores, ya que por medio de una relación laboral donde todos estén satisfechos se observaran mejores resultados por ambas partes involucradas

Es importante para la empresa garantizar a sus colaboradores, ya que esto les permitirá establecer una relación laboral efectiva, de esta manera los trabajadores tienden a estar más comprometidos con sus tareas asignada, asimismo establece una gran diferencia en el ambiente laboral de la empresa, lo que puede reducir conflictos existentes en la empresa.

10.1.7 Gráfico No. 6: El personal de la empresa muestra comprensión por las necesidades de sus trabajadores

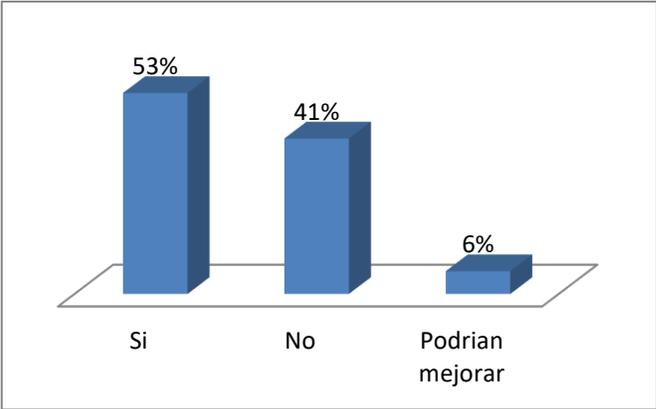


Gráfico No. 6: Elaboración propia

Mediante el análisis realizado se pudo identificar la percepción que tienen los empleados sobre si el salario y beneficio que ofrece la empresa con competitivos en relación a otras empresas. Un 53% de los colaboradores afirma que estos si con competitivos, mientras que un 43% afirma que no lo son, y un 6% de los colaboradores aseguran que estos beneficios podrían mejorar

Salario y beneficios

Para la mayoría de las personas el pago tiene un efecto directo en su nivel de vida, en su estatus dentro de la comunidad y, desde luego, en su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa; los empleados son muy sensibles ante esto. Si en la empresa hay un sistema objetivo y claro para determinar el valor de un puesto de trabajo y su desempeño, y cada persona sabe cómo se llega a esa determinación, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad en el pago

Una de las formas en que se logra la motivación en los trabajadores es a través de incentivos económicos. Cuando el individuo ve la oportunidad de lograr lo que para él es importante para satisfacer sus necesidades, se ve atraído por dicha oportunidad. A la oportunidad percibida se le denomina incentivo. (Juarez, 2013, pág. 22)

Para una empresa es importante ofrecer salarios y beneficios que cumplan con las expectativas de los candidatos a aplicar a distintos puestos ofrecidos por la empresa, debido a que estos buscan las mejores opciones laborales, asimismo al ofrecer ambos beneficios les garantiza la retención del personal que labora actualmente.

10.1.8 Gráfico No. 7: Salario y beneficios ofrecidos son competitivos

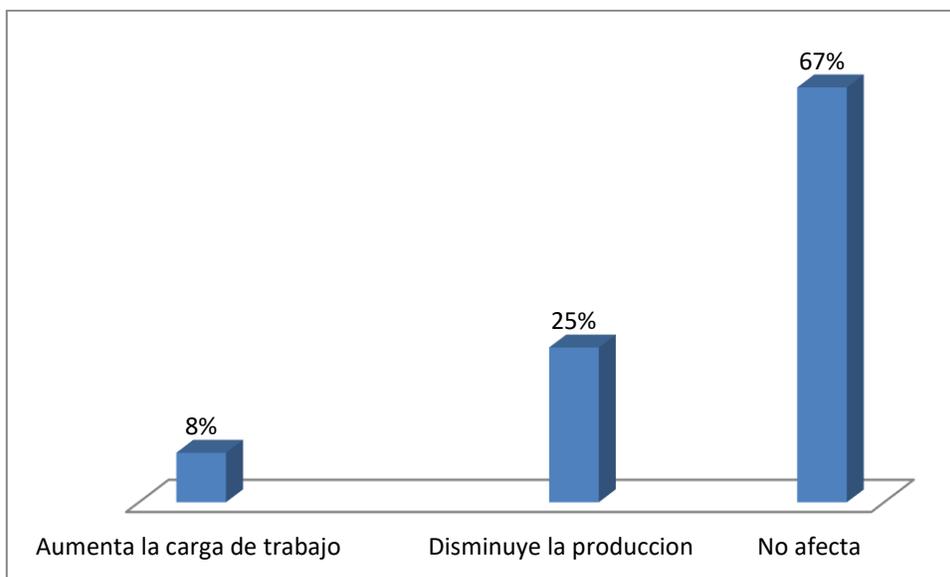


Gráfico No. 7: Elaboración propia

En el gráfico se expresa la percepción que tienen los empleados sobre cómo afecta la rotación de personal a la carga de trabajo de ellos donde un 8% afirma que la alta rotación aumenta la carga de trabajo debido a que deben realizar más producción de la habitual, asimismo un 25% afirma que, si les afecta de manera que esto disminuye la producción en la empresa, mientras que un 67% no afecta y realizan sus labores como normalmente.

Rotación laboral

La rotación de personal se refiere a la práctica de cambio o movimiento de los empleados de un puesto a otro dentro de una organización. Esto puede ser con el objetivo de contar con

nuevo personal o brindar a los empleados nuevas experiencias y habilidades, equilibrar la carga de trabajo, o prepararlos para una futura promoción.

La estrategia de rotación de personal puede ser valiosa para la institución y los empleados, si se las lleva a cabo de manera planificada y equilibrada. Sin embargo, también puede ser perjudicial para la productividad y la motivación de los empleados si no se realiza de manera efectiva. (Garnica, Toapanta Mendoza, Gonzalez-Carrión , & Burneo Villavicencio, 2023, pág. 4)

La alta rotación de personal trae consigo una serie de consecuencias para la empresa, desde el área de producción influye en que se puede perder la calidad de los productos que se ofrecen en la empresa, es importante que la empresa proponga una serie de estrategias que eviten la alta rotación de personal

10.1.10 Gráfico No. 8: Aspectos para permanecer en la empresa

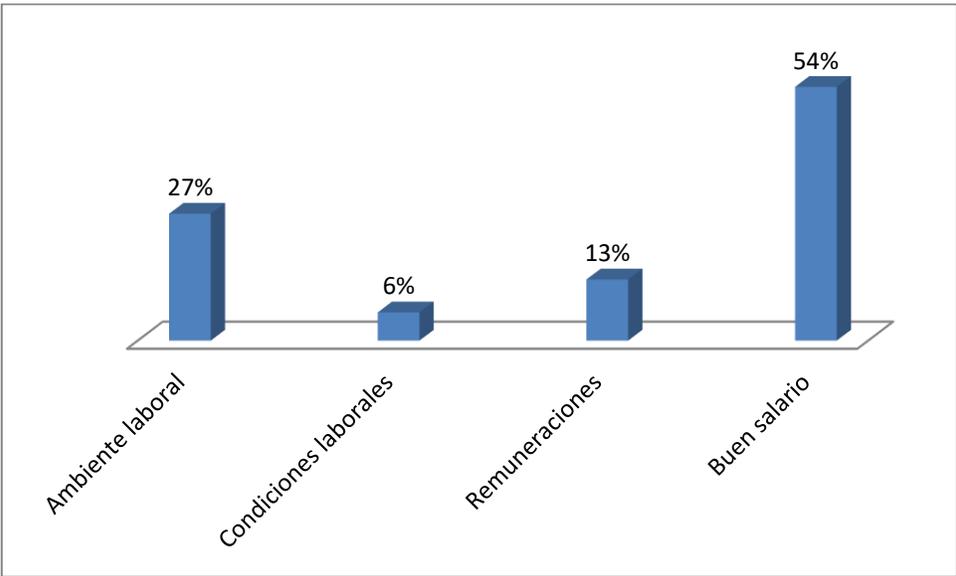


Gráfico No. 8: Elaboración propia

En el presente grafico se muestra cuáles son los distintos aspectos que motivan a los colaboradores de la empresa a prestar sus servicios en esta empresa, el 27% afirma que los motiva el ambiente laboral que se vive en la empresa, el 6% las condiciones laborales en las que prestan sus servicios, el 13% asegura que las remuneraciones, y el 54% afirma que la razón principal para seguir en la empresa es el buen salario que se ofrece.

Motivación laboral

La motivación extrínseca se da cuando se trata de despertar el interés motivacional de la persona mediante recompensas externas, como por ejemplo dinero, ascensos, etc. Los motivos que impulsan a la persona a realizar la acción son ajenos a la propia acción, es decir, están determinados por esas recompensas externas. (Guerra, Gonzales, & Vaca, 2019, pág. 53)

Es importante que la empresa ofrezca distintas opciones que permitan a los empleados seguir prestando sus servicios, existen distintos aspectos motivacionales que son cruciales en el desempeño de los empleados, ya que así los empleados suelen estar comprometidos con sus labores a realizar

10.1.11 Gráfico No. 9: La empresa ofrece incentivos

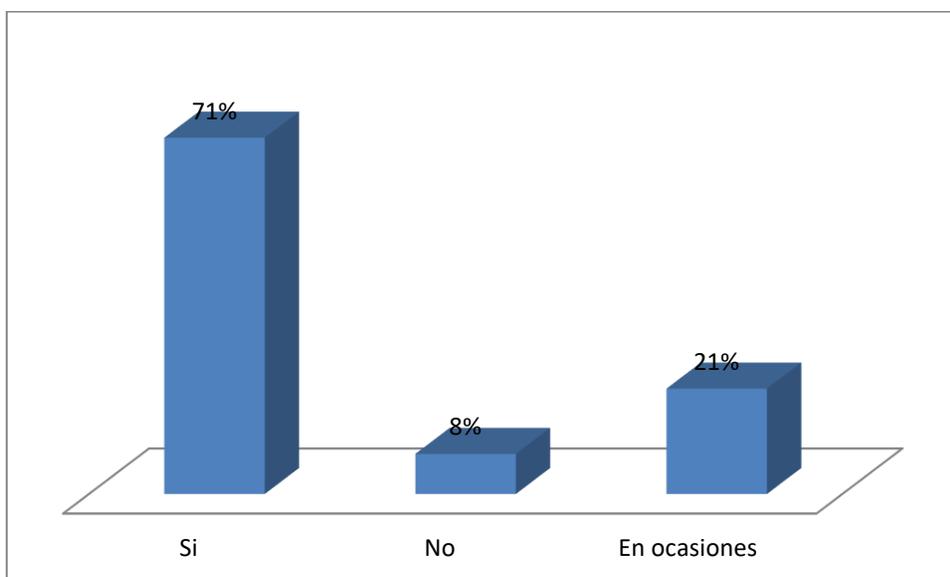


Gráfico No. 9: Elaboración propia

El presente grafico muestra la percepción que tienen los empleados sobre si la empresa ofrece incentivos por el trabajo realizado, mediante el análisis se llegó a la conclusión de que el 71% de los colaboradores si reciben incentivos, mientras que el 8% asegura que no, y un 21% afirma que solo en ocasiones han recibido incentivos.

Incentivos

Los incentivos laborales constituyen una manera de distribuir los beneficios obtenidos por el éxito de la organización, mediante los resultados logrados y que los trabajadores van generando.

Es por ello que además de los incentivos económicos, las empresas deben promocionar los incentivos no económicos, ya que son aspectos que las personas desean en su ambiente de trabajo, como por ejemplo la libertad en la toma de decisiones o los sistemas de reconocimiento de las metas alcanzadas (Morán, Agüero Corzo, Palomino Quispe, & Zapana Diaz, 2022, pág. 577)

La empresa actualmente ofrece incentivos solo a los colaboradores que realicen cierta cantidad de producción, por lo que esto sirve como una motivación a realizar cada más producción y de esta manera obtener ese beneficio que no es aprovechado por todos los trabajadores de la empresa, sin embargo, pueden optar por ofrecer más beneficios a todos los trabajadores para satisfacer sus necesidades y garantizar su satisfacción.

10.2 Determinar las principales causas de la rotación de personal

Una alta rotación de personal influye directamente al funcionamiento de un negocio, y lo hace por distintos motivos. Tiene un fuerte impacto en el desempeño de los trabajadores, es un aspecto clave en la gestión de recursos humanos permite a los líderes a tomar las mejores decisiones que puedan mejorar la eficiencia organizacional y reducir los costos asociados con la rotación.

Las empresas sufren rotación indeseable cuando sus empleados deciden marcharse por falta de sintonía con la cultura empresarial, estrés o tras recibir una oferta de empleo que mejora sus condiciones de trabajo no cubre sus expectativas laborales.

En el marco de la investigación se llevó a cabo encuestas dirigidas al personal de producción con el fin de obtener una visión clara sobre su experiencia laboral y sus opiniones sobre la rotación de personal, estas encuestas proporcionaron datos cuantitativos sobre los factores que influyen en la salida de los empleados en el área de producción.

La entrevista realizada al personal de RRHH esta con el propósito de obtener información cualitativa acerca de las políticas de retención del personal y conocer acerca de las estrategias que la empresa imparta para gestionar la rotación

10.2.1 Gráfico No. 10: Factores que inciden en la alta rotación de personal

La rotación de personal es un fenómeno que se da en algunas organizaciones cuando los empleados dejan la compañía por diversas razones. Se puede medir por el número o porcentaje de empleados que renuncian en un periodo determinado. Tiene que ver con la pérdida de talento en una empresa (Torres D., Hubspot, 2023).

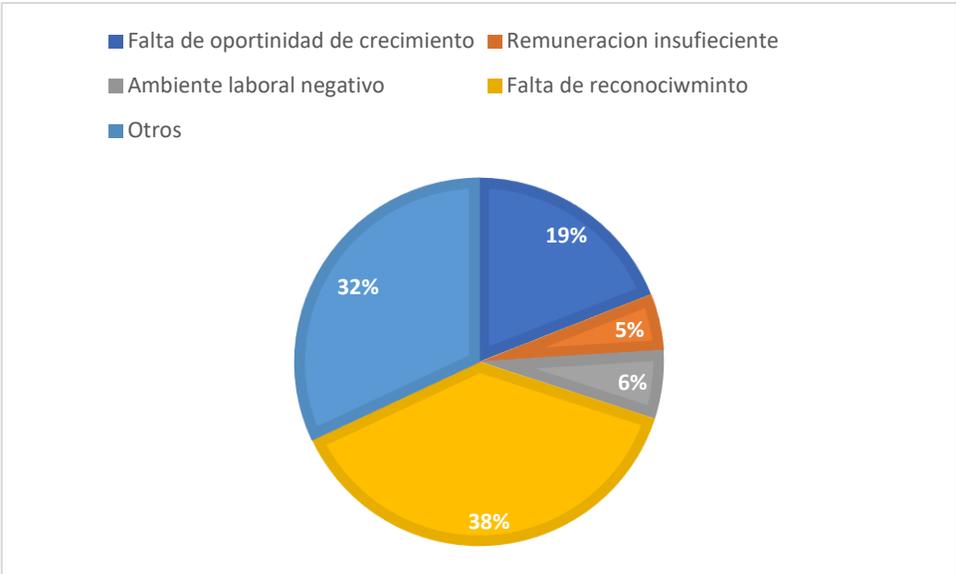


Gráfico No. 10: Elaboración propia

El factor predominante “Falta de reconocimiento” es el más reportado, con un 38% de los casos, lo que lo convierte en el principal motivo de rotación de personal. Esto revela que una proporción significativa de los empleados perciben estancamiento en su desarrollo, los cuales se ven motivados a buscar opciones laborales que los favorezcan y ofrezcan oportunidades de crecimiento y mayor proyección.

El segundo motivo más frecuente es "Otros" con un 32%, lo que sugiere que hay factores no especificados que influyen de manera significativa. Factores como "Falta de oportunidades de crecimiento, la competitividad, falta de beneficiosos motivos personales”

(19%) también tienen un peso considerable. La falta de reconocimiento y los factores clasificados como "otros" representan la mayoría de las causas de rotación, lo que podría indicar problemas relacionados con la cultura organizacional o elementos específicos no abordados directamente. La baja incidencia de la remuneración insuficiente sugiere que el salario no es el principal motivo de descontento, aunque puede ser complementario a otros factores.

Según (Mairena, 2024) persona del área de RRHH entrevistada indica que la demanda de mano de obra es uno de los principales factores que inciden en la alta rotación de personal de la empresa, es decir cuentan con bastantes opciones para laborar en diferentes fábricas.

La alta demanda de mano de obra que existe indica que es uno de los principales factores de importancia para la empresa, porque hay más oportunidades de empleo en diferentes fábricas y las personas tienen varias opciones lo que conlleva a que quieran cambiar constantemente de trabajo en busca de mejores condiciones laborales. El gráfico evidencia que las razones que más afectan a la rotación de personal están vinculadas a aspectos del entorno laboral y al desarrollo de la remuneración justa. Esto indica a que la empresa debe de implementar estrategias que promuevan el crecimiento de sus empleados.

Además, es crucial que la empresa realice evaluaciones periódicas para identificar para identificar problemas internos que estén afectando, esto puede ayudar a disminuir la rotación de personal y aumentar el compromiso y satisfacción de los trabajadores para logra obtener un impacto positivo en el desempeño, cada porcentaje del gráfico representa oportunidades de mejora que pueden ser identificadas de manera estratégica.

10.2.2 Gráfico No. 11: Afectación de la rotación a la productividad

La rotación de personal afecta significativamente la productividad empresarial debido a los múltiples impactos que genera en los procesos internos y en la cohesión del equipo. Según Chiavenato (2009), la rotación constante interrumpe el flujo normal de las operaciones, incrementa los costos asociados con la contratación y capacitación, y afecta la moral del personal restante, lo cual puede reducir el compromiso de los empleados hacia la organización.

La vinculación entre la producción resultante por cada “unidad” de trabajo empleado debe proveerle al inversor una plusvalía que justifique la utilización de la mano de obra. Si priorizamos la generación de puestos de trabajo en nuestra economía laboral, es imprescindible referir esta ecuación a los niveles de costos laborales involucrados, buscando que la productividad marginal del empleo supere a la de otros factores sustitutorios (tecnología, procesos, automatización, entre otros) (Grados Carraro A., 2017).



Gráfico No. 11: Elaboración propia

La mayoría de los encuestados (67.0%) considera que la rotación de personal no afecta directamente la productividad de la empresa, esto podría deberse a la implementación del reclutamiento y a las capacitaciones que la empresa continúe con normalidad incluso cuando hay cambio de personal.

Los efectos más reportados son el daño de materia prima (14.0%) y el aumento de costos de producción (13.0%), lo que implica que la rotación puede generar problemas indirectos en la operación. La pérdida de clientes tiene un impacto menor (6.0%). La rotación de personal parece tener un bajo impacto percibido en la productividad según la mayoría de los encuestados. Falta de capacitación o adaptación en nuevos empleados. La pérdida de clientes no se considera un problema significativo en este caso.

Desde el punto de vista de Mairena 2024. En la entrevista afirmo que la rotación afecta en el aspecto del tiempo, lo que llegue a tardarse un aprendiz en poder llegar a realizar bastante producción. Además, la pérdida de empleados experimentados significa una disminución del conocimiento institucional acumulado, lo que puede traducirse en errores, demoras y menor calidad en los productos o servicios. Por otro lado, la incertidumbre generada por la rotación recurrente puede llevar a una percepción de inestabilidad dentro de la empresa, afectando la retención y atracción de talento.

La rotación de personal no afecta significativamente en la productividad las principales consecuencias están más relacionadas con el daño de materia prima Este análisis destaca la importancia de llegar a entender las causas de la alta rotación de la empresa y como llegar a tomar decisiones que aseguren la estabilidad.

10.2.3 Gráfico No. 12: Causas de la constante rotación de personal

El termino rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre la organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ellas .En general la rotación de 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. (Chiavenato, Administracion de recursos humanos , 1999, pág. 188)

La rotación puede darse por diferentes motivos, de hecho, la rotación puede clasificarse como voluntaria o involuntaria. Algunos ejemplos son: colaboradores que se jubilan, trabajadores que dejan la compañía por mal desempeño o para unirse a otra organización en búsqueda de nuevos retos y mejores beneficios (Randstad, 2022).

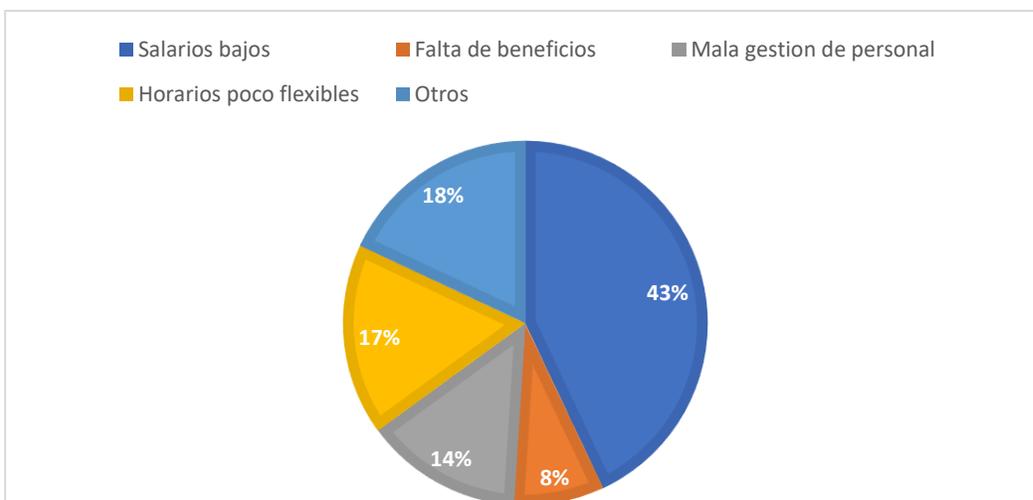


Gráfico No. 12: Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico anterior, salarios bajos se destaca como la principal causa de rotación, representando esto es un motivo de insatisfacción de los empleados porque este afecta directamente su calidad de vida el 43% de las respuestas, lo que indica que la compensación económica es un factor crucial para los empleados.

Falta de beneficios afecta en menor medida (8%), pero sigue siendo un aspecto a considerar. Otros motivos abarcan un 18%, lo que implica que existen razones adicionales no especificadas que también contribuyen a la rotación.

Los salarios bajos son la principal causa de la constante rotación de personal, lo que subraya la importancia de una política salarial competitiva. Además, aspectos como la flexibilidad de horarios y la gestión del personal tienen un impacto significativo.

Teniendo en cuenta a Mairena 2024. La oportunidad que tienen de laborar en cualquier fábrica, algunos solamente aprenden y se van para otras fábricas otra constante es la migración a otros países y otras veces son personas jóvenes que solo hacen por probar de empresa en empresa esto quizás lo hacen porque no tienen obligación en pocas palabras nadie depende de su salario

Las principales razones de la constante rotación de personal se debe a que los empleos que ofrecen otras fábricas por su facilidad de ingresar motivan a los trabajadores a buscar mejores oportunidades, esto es relevante ya que una empresa con alta demanda de mano de obra las personas en búsqueda de empleo son más propensos a cambiar de trabajo. De igual manera señala que la migración a otros países contribuye a la rotación en la empresa, finalmente menciona que los jóvenes de ahora no costean sus ingresos para sustento de la familia lo que refleja en la actualidad que los trabajadores más jóvenes pueden cambiar de empleo con mucha más libertad.

10.2.4 Gráfico No. 13: Remuneración Justa

La retención de empleados es una herramienta que utilizan las empresas como estrategia para evitar que sus trabajadores más eficaces se marchen (Escuela de Negocios y Dirección., 2022)

Según (Pérez Botija, 1994, pág. 7) La remuneración o salario es el pago que percibe de su patrono el trabajador como contraprestación por la labor prestada a consecuencia de la ejecución del contrato de trabajo.

En la práctica las relaciones laborales, como lo señala Pérez Botija el vocablo salario adquieren distintas modalidades que se designan con el nombre de sueldo, estipendio, jornal, horarios, paga haberes, etc. o con otros más concretos, como dietas, gratificaciones primas.

En sentido jurídico se considera tales retribuciones únicamente las el que el trabajador percibe por los servicios prestados bajos las órdenes de su empleador. Pero además el salario puede considerarse en su sentido económico y político social

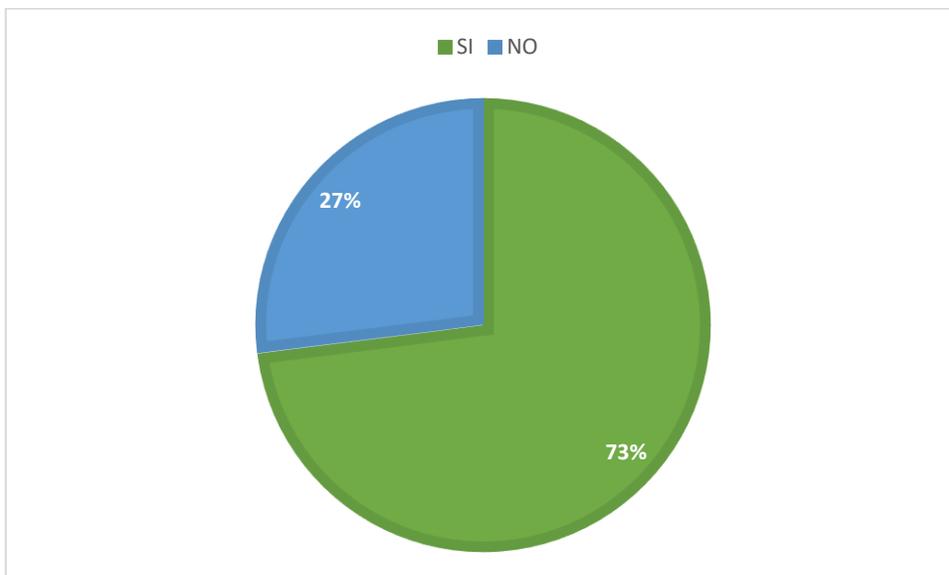


Gráfico No. 13: Elaboración propia

La mayoría de los empleados (73%) perciben su remuneración como adecuada, lo cual es positivo y puede indicar que las políticas salariales de la organización satisfacen las expectativas de una parte significativa de la fuerza laboral. Sin embargo, el 27% que no está

satisfecho representa una proporción considerable. Esto sugiere que puede haber una desigualdad en la percepción o en los niveles salariales dentro de la empresa.

Según Mairena 2024. Este es un aspecto difícil en nuestro país debido a los salarios con los cuales contamos, pero es con el cual sustentamos nuestros hogares y necesidades.

En la respuesta se refleja que existe una insatisfacción con el nivel de salario donde los trabajadores no son reconocidos de manera justa por su esfuerzo y no son recompensados considera que el salario no es suficiente para cubrir sus necesidades a pesar de sus esfuerzos, esta percepción influye de manera negativa en la motivación y el compromiso con la empresa.

10.2.5 Gráfico No. 14: Estrategias de retención

Según Westreicher G., 2024 “La estrategia es un procedimiento para tomar decisiones en una determinada circunstancia. Es utilizada para alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos. Simplificando, una estrategia es el camino a seguir para alcanzar ciertas metas”.

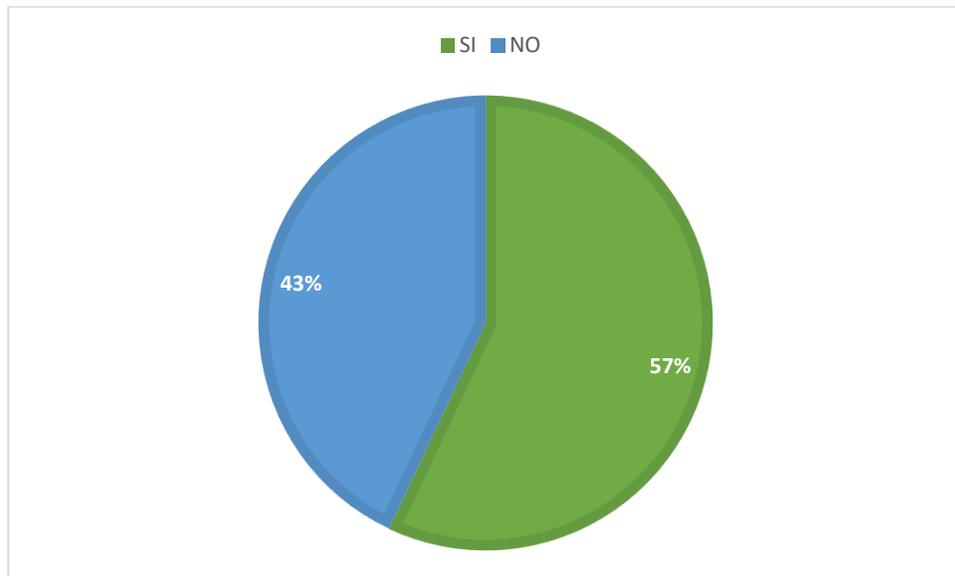


Gráfico No. 14: Elaboración propia.

La mayoría favorable (57%): Más de la mitad de los encuestados reconoce que la empresa cuenta con estrategias de retención, lo que es un indicador positivo de iniciativas organizacional para garantizar su permanencia en la empresa, esto podría reflejar que emplea

posibles estrategias es buen dato ya que se observa que la gran parte de los trabajadores sienten que hay interés en su permanencia.

Minoría considerable (43%): Una proporción significativa de empleados no percibe estrategias de retención, lo que podría reflejar: Falta de comunicación sobre las iniciativas existentes e insuficiencia o ineficacia de las estrategias actuales. La empresa parece estar realizando esfuerzos para retener talento, pero casi la mitad de los empleados no perciben estos esfuerzos, lo que puede impactar negativamente en su efectividad, pero esto presenta una oportunidad de mejora para que los empleados perciban que su labor esta siendo reconocida y su aporte es valorado.

Teniendo en cuenta a Mairena 2024. Las estrategias más utilizadas en la empresa para retener al personal son dos:

- Bono para el área de producción
- Ayuda económica a aprendices.

La respuesta indica que las estrategias que emplea la empresa son insuficientes para evitar de retención del personal, se mencionan dos estrategias de retención que implementan, aunque puede ser de ayuda y sean positivas no motivan a los empleados a que no renuncien o quieran cambiar de trabajo porque sus estrategias se enfocan en algunos grupos específicos.

10.2.6 Gráfico No. 15: Consecuencias de la alta rotación

La alta rotación de personal tiene múltiples consecuencias negativas para las empresas, afectando tanto a su funcionamiento interno como a su posicionamiento externo. A continuación, se detallan las principales:

- **Impacto financiero**

Costos de reclutamiento y capacitación: La búsqueda, selección y formación de nuevos empleados requieren recursos significativos.

Pérdida de productividad: Hasta que los nuevos empleados alcanzan un nivel óptimo de rendimiento, la empresa experimenta una disminución en la eficiencia.

Según Chiavenato (2009), estos costos indirectos pueden representar un impacto considerable en los márgenes de ganancia.

- **Pérdida de conocimiento y experiencia**

Cuando los empleados dejan la organización, se llevan consigo habilidades y conocimientos específicos que son difíciles de reemplazar. Esto afecta la continuidad de proyectos y la calidad del trabajo.

- **Reducción de la moral del equipo**

Los empleados que permanecen pueden sentirse desmotivados debido a la sobrecarga laboral y la percepción de inestabilidad dentro de la empresa. Robbins y Judge (2013) destacan que la falta de cohesión y confianza en el equipo puede afectar el rendimiento general.

- **Afectación a la imagen corporativa**

Altos índices de rotación pueden dar señales negativas al mercado y a futuros candidatos, proyectando una imagen de inestabilidad o mala gestión del talento humano.

- **Dificultad para retener y atraer talento**

Una alta rotación puede hacer que los mejores talentos busquen oportunidades en empresas con mejor estabilidad y condiciones laborales.

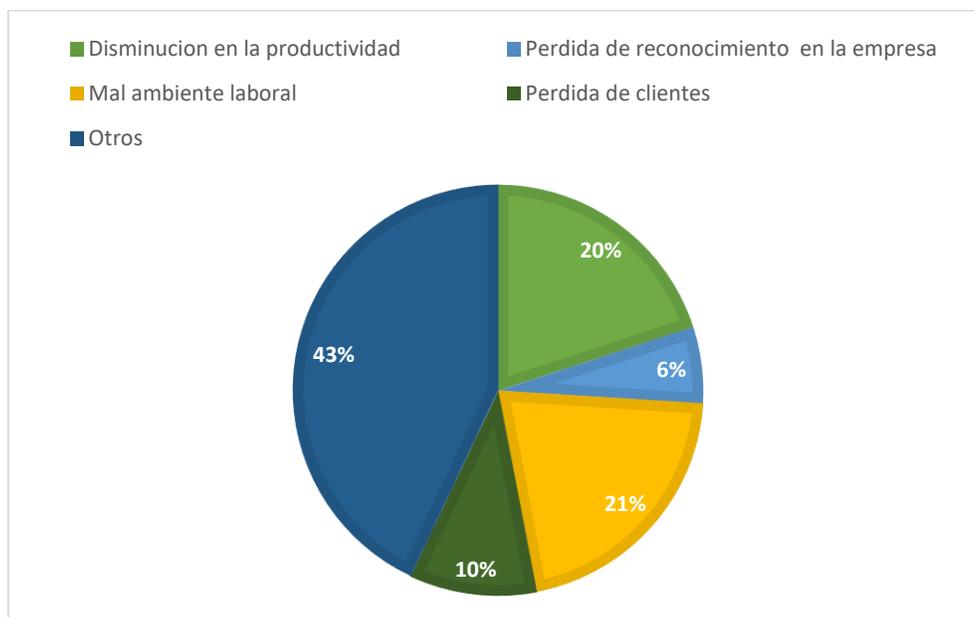


Gráfico No. 15: Elaboración propia.

Otros" (43%) representa la mayor proporción, lo que indica que hay otras consecuencias específicas no mencionadas en las categorías predeterminadas. La alta rotación de personal afecta principalmente el ambiente laboral y la productividad. Sin embargo, el elevado porcentaje de "Otros" sugiere la necesidad de realizar un análisis más detallado para identificar y abordar otras posibles consecuencias que no se han clasificado.

Mal ambiente laboral (21%) y disminución en la productividad (20%) son las consecuencias más significativas, lo que subraya que la rotación impacta tanto en el clima organizacional como en la eficiencia operativa. La pérdida de conocimientos (6%) y la pérdida de clientes (10%) tienen un impacto menor según los encuestados, pero siguen siendo aspectos importantes a considerar. "

Como afirma Mairena 2024. Las consecuencias de más importancia y que más destacan son:

- Lleva tiempo en empezar a enseñar a otro personal
- Baja producción del área.

Los resultados muestran una gran diversidad sobre las distintas opiniones que tienen los trabajadores de la empresa esto refleja la interpretación del impacto de este fenómeno en la organización destacando diferentes aspectos concretos y algunos problemas que afecta en lo interno como en lo externo esto requiere un enfoque para mejorar y emplear mejoraras para disminuir las rotaciones futuras.

10.2.7 Gráfico No. 16: Estrategia para evitar la rotación

Ofrecer compensaciones competitivas

Revisar y ajustar los salarios para que sean competitivos en el mercado laboral.

Implementar incentivos económicos y no económicos, como bonificaciones por desempeño o beneficios adicionales (seguro médico, bonos por antigüedad).

- **Crear un ambiente laboral positivo**

Fomentar una cultura de respeto, inclusión y colaboración entre los empleados.

Proveer espacios de trabajo agradable y seguro. Según Chiavenato (2009), un ambiente laboral saludable aumenta la satisfacción y el compromiso de los empleados.

- **Establecer planes de desarrollo profesional**

Ofrecer programas de capacitación continua y apoyo para adquirir nuevas habilidades.

Implementar planes de carrera que permitan a los empleados visualizar un crecimiento dentro de la empresa.

- **Reconocer y valorar el desempeño**

Desarrollar sistemas de reconocimiento que destaquen los logros individuales y grupales.

Incluir premios simbólicos, agradecimientos públicos o incluso promociones. Robbins y Judge (2013) subrayan que el reconocimiento contribuye significativamente a la motivación laboral.

- **Promover horarios flexibles**

Facilitar esquemas como trabajo remoto o días libres adicionales para equilibrar la vida personal y profesional.

- **Fomentar la comunicación abierta**

Crear canales donde los empleados puedan expresar inquietudes o sugerencias, como encuestas de satisfacción o reuniones uno a uno.

Actuar rápidamente para resolver problemas o conflictos internos.

- **Proveer estabilidad y claridad organizacional**

Definir roles y responsabilidades de manera clara.

Comunicar la visión y misión de la empresa, generando un sentido de pertenencia.

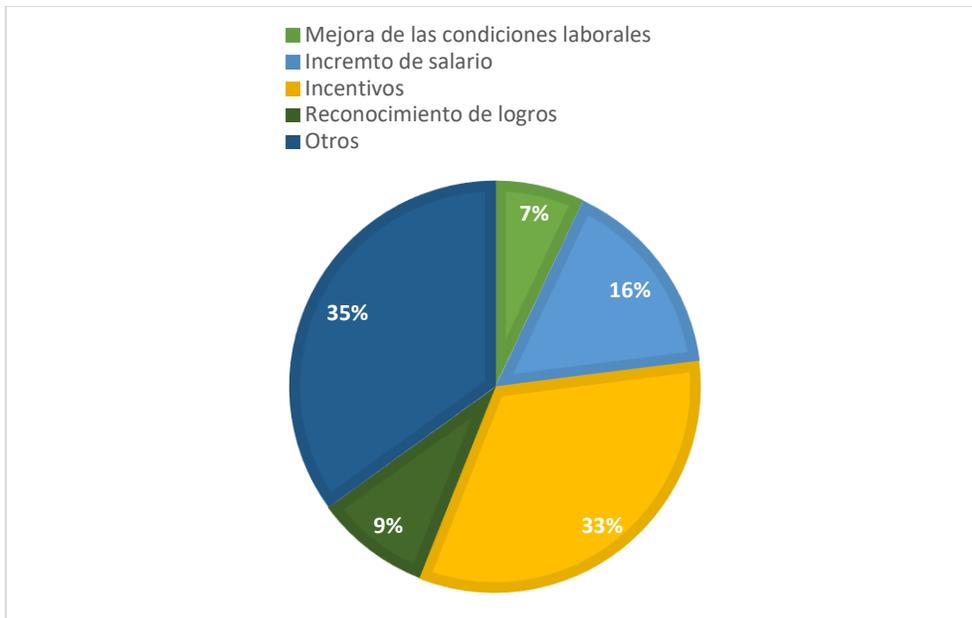


Gráfico No. 16: Elaboración propia.

La estrategia más común es la categoría "Otros" con un 35%, lo que podría indicar la necesidad de un análisis más detallado de estas medidas específicas esto no es claro para los trabajadores y es posible que no suficiente información sobre las estrategias de retención o no las relacionan directamente con la retención algunas de las estrategias se pueden estar implementado, pero no de manera visible efectiva. Los incentivos son la segunda estrategia más utilizada (33%), destacando su relevancia en la retención de personal.

Las mejoras en las condiciones laborales y los reconocimientos de logros tienen un menor peso, con 7% y 9%, respectivamente, aunque su porcentaje es bajo refleja el aumento de salario o los reconocimientos no son una motivación suficiente.

Como señala Mairena 2024. Que es un poco difícil por la facilidad que tienen los trabajadores de ingresar a cuál tipo de empresa en este caso las tabacaleras, considera que lo principal y más importante es el pago correcto.

La facilidad de ingresar a las empresas es un factor que dificulta la retención del personal en este caso marco la compensación económica adecuada esto es un elemento relevante para evita la rotación, la alta competencia existente de sector tabacalero genera múltiples oportunidades de opciones donde pueden laborar, la importancia del pago correcto es de

mucha importancia para motivar a los trabajadores un salario adecuado genera una percepción justicia laboral ya que priorizan seguridad financiera.

Gráfico No. 17: Disminución de la rotación de personal

La rotación de personal es un fenómeno que se da en algunas organizaciones cuando los empleados dejan la compañía por diversas razones. Se puede medir por el número o porcentaje de empleados que renuncian en un periodo determinado. Tiene que ver con la pérdida de talento en una empresa (Torres D., Hubspot, 2023)

El reconocimiento laboral no debe limitarse a fechas señaladas. El esfuerzo del trabajador se produce todo el año. Por ello, la retroalimentación por el trabajo bien hecho debe producirse a tiempo y ser sincera (Randstad, 2022).



Gráfico No. 17: Elaboración propia.

La compensación económica es la estrategia más importante para la mayoría (50%), es la principal solución que ellos consideran para evitar la rotación de personal, el salario es uno de los factores más significativos ya que directamente afecta su calidad de vida esto refleja que el incremento de salarial como la principal solución ya que es una manera de recompensar el esfuerzo de los empleados y el tiempo que invierten en la empresa cuando

perciben una remuneración justa disminuye su interés por buscar otras opciones de empleo e incrementar su motivación para seguir laborando en la empresa.

Por las oportunidades de crecimiento profesional (26%). Mejorar el ambiente laboral y flexibilizar los horarios también son aspectos relevantes, aunque secundarios. Una combinación de estas estrategias puede ser clave para disminuir eficazmente la rotación de personal, la oportunidad de crecimiento es fundamental para la satisfacción laboral y la permanencia en las empresas, los trabajadores buscan entornos donde les ofrezcan estabilidad económica posibilidad de alcanzar nuevos niveles de responsabilidad.

Desde el punto de vista de Mairena 2024. Es un factor difícil de disminuir, pero por eso se implementan realizarles buenos pagos, prestaciones, bono de producción y bono a aprendices

La alta rotación la mayoría de veces tiene que ver con el sentimiento estancamiento y no solo implica una pérdida de talento y experiencia, sino con los costos elevados para la empresa en reclutamiento, capacitaciones y adaptaciones, disminuir la rotación no se trata de solo de reducir números también suele ser un compromiso con el bienestar de las personas que forman parte de la empresa esto puede ser una estrategia que se puede implementar porque conecta con las necesidades que tienen los trabajadores, al priorizar estas oportunidades la empresa tendrá mejoras y se puede disminuir la alta rotación de personal.

10.3. Proponer estrategias de retención del personal de la empresa

10.3.4 Tabacalera Perdomo Análisis Foda

Para completar el análisis y proponer estrategias se completa el análisis de las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en la competitividad de la Tabacalera Perdomo de la ciudad de Estelí.

FORTALEZAS.	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. La empresa es productora y comercializadora del producto.2. Capital suficiente para la inversión en activos fijos.3. La empresa tiene marca reconocida a nivel internacional.4. La distribución está definida solamente por exportación.5. Canales de distribución bien definidos (Exportación de puros).	<ol style="list-style-type: none">1. Alta demanda Norte Americano.2. No existe producto sustituto.3. Marcas reconocida en el mercado internacional.4. Por ser un producto de excelente calidad se puede exportar a otro continente.5. Diversificación del producto.6. Fuerte posicionamiento en el mercado.
DEBILIDADES.	AMENAZAS.
<ol style="list-style-type: none">1. Controles internos no están bien definidos.2. Rotación de personal.	<ol style="list-style-type: none">1. Incremento de impuestos adicional en los EEUU.2. Una de las afectaciones se debe a las condiciones climatológicas.3. Incorporación de nuevas empresas en el mercado.4. Mayor consumo del producto de importado.5. Materia prima importado a un mayor precio.

<p style="text-align: center;">EXTERNAS</p>	<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta demanda Norte Americano. 2. No existe producto sustituto. 3. Marcas reconocida en el mercado internacional. 4. Por ser un producto de excelente calidad se puede exportar a otro continente. 5. Diversificación del producto. 6. Fuerte posicionamiento en el mercado. 	<p>AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de impuestos adicional en los EEUU. 2. Una de las afectaciones se debe a las condiciones climatológicas. 3. Incorporación de nuevas empresas en el mercado. 4. Mayor consumo del producto de importado. 5. Materia prima importado aun mayor precio.
<p>INTERNAS</p> <p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa es productora y comercializadora del producto. 2. Capital suficiente para la inversión en activos fijos. 3. La empresa tiene marca reconocida a nivel internacional. 4. La distribución está definida solamente por exportación. 5. Canales de distribución bien definidos. 	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. F5, F5, 02: Salarios competitivos y beneficios atractivos para los colaboradores. 2. F2, F1, 02: Inversión en tecnología avanzada y maquinaria de alta calidad. 3. F4, F5, O4: Expandir las exportaciones hacia otros continentes aprovechando la alta calidad del producto. 	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. F2, A3: Aprovechar el capital suficiente para inversiones en activos fijos para la incorporación de nuevas empresas. 2. F5, A4: Fortalecer los canales de distribución para contrarrestar el aumento de productos importados. 3. F2, A5: Invertir capital en mejores acuerdos para reducir costos de materia prima importada.

DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIA (DA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Controles internos no están bien definidos. 2. Rotación de personal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. F2, A1: Diseñar estrategias de retención y programas de desarrollo profesional para abastecer la demanda del mercado norteamericano. 2. F1, A1: Optimizar costos de producción para compensar impuestos en EE.UU. 3. F5, A2: Mejorar distribución hacia zonas menos afectadas por el clima. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. D1, A3: Asesoramiento a distribuidores. 2. D1, A4: Aperturar nuevas líneas comerciales. 3. D1, A1: Diversificar mercados, enfocados en países con regulaciones fiscales menos restrictivas. 4. D1, A3: Fortalecer los controles internos para mejorar la competitividad frente a nuevas empresas.

10.3.5 Propuesta para la Tabacalera Perdomo para la retención de personal.

La calidad de vida laboral es una clave importante para retener al personal de una empresa y aumentar la productividad de la misma. Por esta razón se proponen, a continuación, las siguientes estrategias para contribuir a la retención del personal en Tabacalera Perdomo.

Estrategia 1: Salarios competitivos y beneficiosos.

Objetivo: Reducir la rotación de personal.

Actividades.

- Ofrecer ajustes de salarios periódicos.
- Ofrecer beneficios complementarios.
- Prestaciones tales como: Seguro de vida y viáticos.

Estrategia 2: Ambiente laboral positivo

Objetivo: Aumento de la productividad y desempeño

- Promover una cultura de respeto.
- Fomentar relaciones laborales respetuosas.
- Mantener canales de comunicación transparente.

Estrategia 3: Reconocimiento y Recompensas

Objetivo: Motivar a los colaboradores.

- Proporcionar incentivos cada seis meses.
- Premiar anualmente con días libres al colaborador con más tiempo en la empresa.
- Otorgar bonos económicos por alcanzar meta de producción.

Estrategia 4: Oportunidades de Crecimiento

Objetivo: Fomentar la Retención de personal.

- Programas de formación en calidad de desempeños en las diferentes áreas de trabajo.
- Talleres de fortalecimiento en habilidades blandas en las relaciones humanas.
- Motivación hacia los colaboradores para el desarrollo de habilidades y capacidades.

11. Conclusiones

Luego de una exhaustiva recopilación y análisis de información, así como de resultados, se puede decir que si existen distintas funciones que se realizan en el área de recursos humanos para la retención del personal en la tabacalera Perdomo.

Entre las principales tácticas utilizadas, destacan los incentivos económicos, los cuales se ofrecen con el objetivo de asegurar la satisfacción y el bienestar de los colaboradores. Estos incentivos no solo buscan mejorar las condiciones laborales, sino también fomentar el compromiso y la lealtad hacia la empresa, contribuyendo a un ambiente laboral más estable y productivo.

Mediante este estudio se identificó que la alta rotación de personal se debe a causas multifactoriales, entre las cuales destacan, la percepción de remuneraciones inadecuadas, falta de reconocimientos y un ambiente laboral desfavorable. Para contrarrestar esta problemática, es crucial que las empresas propongan estrategias que refuercen el bienestar y estabilidad laboral.

En conclusión, la implementación de estrategias efectivas de retención de personal en la empresa requiere un enfoque que priorice el bienestar y el desarrollo de los empleados. Entre las propuestas destacan la creación de programas de capacitación continua, ofrecer incentivos que beneficien a un gran porcentaje de colaboradores, asimismo fomentar un ambiente laboral positivo y una comunicación abierta que contribuirá significativamente a fortalecer el compromiso y la lealtad de los trabajadores, garantizando la estabilidad organizacional.

12.Recomendaciones

Con la finalidad de que esta investigación sea de utilidad para un conjunto de personas se plantean las siguientes recomendaciones:

A la empresa

- Implementar herramientas como encuestas de clima laboral, entrevistas de salida y análisis de datos de recursos humanos para identificar factores que afectan el ambiente laboral, como comunicación, liderazgo, compensaciones y condiciones de trabajo. Esto permitirá identificar las causas de la rotación del personal y diseñar estrategias específicas.
- Diseñar estrategias para la satisfacción y desarrollo profesional de los empleados, como planes de carrera personalizados, capacitación continua, incentivos económicos y programas de reconocimiento. Emplear políticas de retención que estén alineadas con las necesidades y expectativas del personal para fomentar su compromiso y lealtad hacia la empresa
- Evaluar los procesos actuales relacionados con el reclutamiento, la capacitación, los beneficios y la evaluación del desempeño. Esto ayudará a identificar fallas o áreas de mejora que puedan estar influyendo en la rotación del personal y en la percepción del ambiente laboral.
- Introducir políticas como horarios flexibles, opciones de teletrabajo o días libres adicionales, según el desempeño. Estas medidas mejoran la calidad de vida de los empleados, fortalecen su satisfacción laboral y pueden reducir significativamente la rotación del personal.

A los colaboradores

- Los colaboradores deben aprovechar estas oportunidades para expresar sus inquietudes, sugerencias y necesidades relacionadas con el ambiente laboral, las condiciones de trabajo y los procesos internos. Esto permitirá que el área de recursos humanos identifique y aborde los factores que afectan su satisfacción y desempeño.
- Los colaboradores deben involucrarse en los programas de formación y actividades ofrecidas por la empresa. Esto no solo fortalecerá sus habilidades y conocimientos,

sino que también demostrará su compromiso con su crecimiento dentro de la organización, aumentando sus posibilidades de promoción y retención.

- Los colaboradores deben mantener un diálogo abierto con sus supervisores para plantear inquietudes, buscar soluciones conjuntas y expresar sus expectativas. Esto contribuye a crear un ambiente laboral más colaborativo y transparente.
- Participar en actividades organizacionales, como eventos, reuniones o proyectos en equipo, ayuda a los empleados a integrarse y sentirse valorados. Además, adoptar una actitud proactiva para contribuir con ideas o soluciones puede generar reconocimiento y oportunidades de desarrollo dentro de la empresa.

13. Referencias bibliográficas

- Ainscow, M. (2024). Todas y todos los educandos cuentan, y cuentas por igual: haciendo que educación sea inclusiva. *Comisión Económica para Americana Latina y El Caribe*. Obtenido de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000388991_spa
- Arancibia Fernández, F. (2011). Flexibilidad Laboral: elementos teóricos - conceptuales para su análisis. *Revista de Ciencias Sociales*, 39-55.
- Arce D., & Álvarez Navarrete M. (2019). *Desempeño del Talento Humano en el área Administrativa de la Facultad de ciencias Económicas y empresariales UNAN –León en el periodo de marzo-mayo 2019*. Tesis. Recuperado el 13 de Noviembre de 2024, de <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/bitstream/123456789/7509/1/242740.pdf>
- Bastis Consultores. (22 de Agosto de 2021). *Bastis Consultores*. Recuperado el 06 de Junio de 2024, de El Universo en Estadística: <https://online-tesis.com/el-universo-en-estadistica/>
- Bretones, F. D. (2008). *Reclutamiento y selección de personal y acogida*. Madrid . Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57153071/Reclutamiento__seleccion_y_acogida_AUTOR-libre.pdf?1533722485=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DReclutamiento_seleccion_de_personal_acog.pdf&Expires=1715917299&Signature=egv3fvM1-uYYPrGvkRiFi
- Castillo, J. J., & Prieto, C. (1990). *Condiciones de trabajo*.
- Castro M. (10 de Enero de 2023). ¿Qué factores impactan en la rotación de personal? Recuperado el 26 de Agosto de 2024, de <https://www.tesselar.mx/blog/que-factores-impactan-en-la-rotacion-de-personal>
- Chiavenato, I. (1999). *Administracion de recursos humanos* . Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de recursos humanos*. Brasil.
- Coronado Contreras I. (2005). *Costo de rotación de recursos humanos como instrumento de control gerencial*. Informe. Recuperado el 27 de Agosto de 2024, de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/cbc,+XIICongreso_artigo_0596.pdf
- de Viteri Arranz, D. S. (2000). *El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido*.
- Departamento de Comunicación UEMC Business School. (09 de Junio de 2022). *Departamento de Comunicación UEMC Business School*. Recuperado el 05 de Septiembre de 2023, de Estrategias para la Retención de Personal en la empresa: <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/estrategias-retencion-personal/>
- EAE Business School. (13 de Septiembre de 2021). Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/historia-de-los-recursos-humanos-5-momentos-clave/>

- Emi Team. (23 de Noviembre de 2019). *Emi Team*. Recuperado el 27 de Agosto de 2024, de Cómo calcular el costo por contratación (y por qué es importante): <https://www.emilabs.ai/es-blog/costo-por-contratacion>
- Endalia. (23 de Julio de 2021). *Endalia*. Obtenido de <https://www.endalia.com/news/claves-gestion-recursos-humanos/>
- Escuela de Negocios y Dirección. (09 de Junio de 2022). *Escuela de Negocios y Dirección*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2024, de Retención de empleados.: <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/estrategias-retencion-personal/>
- Escuela de Organización Industrial. (2014). *EOI Escuela de organizacion industrial*.
- Gairín Sallán, M. (2010). La evaluación del impacto de la capacitación: retos y beneficios para las organizaciones actuales. *Revista de Ciencias Sociales*, 21-35.
- Gairín Sallán, M. (2010). La evaluación del impacto de la capacitación: retos y perspectivas. *Revista de Ciencias Sociales*, 21-35.
- García Dihigo, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Ediciones de la U. Obtenido de https://books.google.com.ni/books/about/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n_para_a.html?id=JiwaEAAAQBAJ&redir_esc=y
- Garnica, G. A., Toapanta Mendoza, E. O., Gonzalez-Carrión , E. L., & Burneo Villavicencio, D. A. (2023). *La rotación de personal y su incidencia en el clima laboral*. Loja.
- Gómez, L. (2023). La importancia de los programas de tiempo libre remunerados en las organizaciones modernas. *Revista de Recursos Humanos*, 112-119.
- Grados Carraro A. (16 de Febrero de 2017). *Lampadia*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2024, de El impacto de la productividad laboral.: <https://www.lampadia.com/opiniones/alfonso-grados-carraro/el-impacto-de-la-productividad-laboral/>
- Guerra, M. C., Gonzales, O. F., & Vaca, M. J. (2019). *ESTUDIO SOBRE EL SERVICIO CIVIL Y LA MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS*. Guayaquil: UTEG.
- Guevara Cruzado S. (2023). *Impacto de la gestión del talento humano en la retención de empleados de una constructora de la ciudad de Jaén 2022*. Tesis. Recuperado el 13 de Noviembre de 2024, de https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/7188/1/TM_GuevaraCruzadoSenaída.pdf
- Guiñazú, G. (2004). *Capacitación efectiva en la empresa*.
- Ibáñez C. (05 de Octubre de 2023). *Retención de personal: qué es y cómo beneficia a tu empresa*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2024, de Buk: <https://www.buk.co/blog/que-es-la-retencion-de->

- Monroy Mejía, M. D., & Nava Sánchez Llanes, N. (2018). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: Grupo Editoria Éxodo. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/172512?page=104>.
- Morán, R. C., Agüero Corzo, E. d., Palomino Quispe, J. F., & Zapana Diaz, D. (2022). *Incentivos Laborales y desempeño organizacional en trabajadores de una empresa peruana*.
- Muñoz Angulo M. (2017). *Gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima, 2016*. Tesis. Recuperado el 13 de Noviembre de 2024, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/6674/Mu%c3%b1oz_AME.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Muñoz S. (15 de Agosto de 2021). *Estrategia de Producto*. Recuperado el 27 de Agosto de 2024, de Por qué es importante definir una estrategia: <https://www.estrategiadeproducto.com/p/importancia-definir-estrategia>
- Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión: revisión bibliográfica - descriptiva y aproximación a un módulo explicativo multivariable. *Revista de Ciencias Sociales*, 01-35.
- Ortega. (23 de Septiembre de 2017). *Question Pro*. Recuperado el 06 de Junio de 2024, de ¿Qué es la investigación documental?: <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-documental/>
- Ortega, C. (s.f.). Muestreo no probabilístico: definición, tipos y ejemplos. *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-no-probabilistico/?form=MG0AV3>
- Otzen, T., & Manterola, C. (09 de Agosto de 2017). *SciELO*. Recuperado el 20 de Junio de 2024, de SciELO: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Pacheco Zamora T. (2017). *SATISFACCIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA FELICIDAD EN EL TRABAJO*. Informe. Recuperado el 25 de Agosto de 2024, de <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/6297/SATISFACCION%20LABORAL%20Y%20SU%20RELACION%20CON%20LA%20FELICIDAD%20EN%20EL%20TRABAJO..pdf?sequence=1>
- Pagan Sumari J. (2020). *LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN EL GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO, 2019"*. Tesis. Recuperado el 13 de Noviembre de 2024, de https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/10408/Tesis_Gesti%c3%b3nAdministrativa_Desempe%c3%b1oLaboral_%c3%a1reaRecursosHumanos_GobiernoRegional_Ayacucho.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pedro, L., & Sandra, F. (2015). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL CUANTITATIVA* (Primera ed., Vol. I). Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado el 21 de Junio de 2024
- Perez Botija, E. (1994). *Derecho Individual del Trabajo*.

- PLANB TALENT MANAGEMENT. (10 de junio de 2019). *PlanB Talent Management*. Obtenido de [www.planbtalent.com: https://planbtalent.com/importancia-del-perfil-en-la-seleccion-de-personal/?form=MGOAV3](https://www.planbtalent.com/importancia-del-perfil-en-la-seleccion-de-personal/?form=MGOAV3)
- Randstad. (12 de Septiembre de 2022). *Randstad*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2024, de conoce las 6 principales causas de la rotación de personal y qué hacer al respecto.: <https://www.randstad.com.mx/noticias-rh/tendencias-laborales/conoce-las-6-principales-causas-de-la-rotacion-de-personal-y-que/#:~:text=La%20rotaci%C3%B3n%20puede%20darse%20por,nuevos%20retos%20y%20mejores%20beneficios>.
- Rivas, A. &. (2015). *Administración de los recursos humanos*. Obtenido de https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE_6f90f7a1fc7da0f9ba96d324c52af1a2
- Rodríguez González, F., Felipe González Meriño, R., & Morell, A. I. (2021). La dirección participa en las empresas: tendencias internacionales actuales. *Cofin*.
- Santos Contreras J. (2017). *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS EN LOS ALMACENES AGUIRRE EN EL CANTÓN BABAHOYO EN EL AÑO 2016*. Tesis. Recuperado el 13 de Noviembre de 2024, de <https://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/3089/P-UTB-FCJSE-CADM-000037.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sanz F. (09 de Septiembre de 2020). *La teoría de la motivación laboral de Herzberg*. Recuperado el 24 de Agosto de 2024, de Grupo Leben: <https://grupoleben.com/teoria-motivacion-laboral-herzberg.php#:~:text=Esta%20teor%C3%ADa%20plantea%20diversas%20hip%C3%B3tesis,son%20de%20naturalezas%20totalmente%20distintas>.
- Terzakyan T. (13 de Enero de 2023). *Deel*. Recuperado el 27 de Agosto de 2024, de Gestión de talento: 8 claves para reducir la rotación de personal: <https://www.deel.com/es/blog/rotacion-de-personal/>
- Torres D. (21 de Junio de 2023). Hubspot. Recuperado el 24 de Agosto de 2024, de <https://blog.hubspot.es/sales/rotacion-personal>
- Torres D. (22 de Junio de 2023). *Hubspot*. Recuperado el 05 de Septiembre de 2024, de Rotación de personal: qué es, causas, consecuencias y soluciones.: <https://blog.hubspot.es/sales/rotacion-personal#que-es>
- Torres D. (22 de Junio de 2023). *Hubspot*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2024, de Rotación de personal: qué es, causas, consecuencias y soluciones.: <https://blog.hubspot.es/sales/rotacion-personal#que-es>
- TotalPass. (19 de Agosto de 2022). Factores que influyen en la rotación del personal en una empresa. Recuperado el 26 de Agosto de 2024, de <https://blog.totalpass.com.mx/factores-influyen-en-la-rotacion-del-personal-empresa/>

- Universidad Católica Boliviana San Pablo. (2007). *IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA*. Artículo. Recuperado el 21 de Junio de 2024, de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331002.pdf>
- Universidad de Medellín . (2013). *MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN DEL PERSONAL*.
- Valderrama, E. J., Cabarcas Velasquez , M., & Rodruiguez Arias, C. A. (2019). *Analisis de las necesidades de bienestar laboral de los empleados de universidades*. Barranquilla.
- Velasquez A. (09 de Junio de 2020). *Question Pro*. Recuperado el 2024, de ¿Qué es el compromiso organizacional y cómo mejorarlo?: <https://www.questionpro.com/blog/es/compromiso-organizacional/>
- Vera Vélez L. (2018). *LA INVESTIGACION CUALITATIVA*. Artículo. Recuperado el 20 de junio de 2024, de https://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/velez_vera__investigacion_cualitativa_pdf.pdf
- Westreicher G. (05 de Febrero de 2024). *Economipedia*. Recuperado el 27 de Agosto de 2024, de Estrategia: Qué es, tipos y ejemplos: <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>
- Yue, J., Wang, L., & Liu, Y. (2021). Promoting Internal Communication for Building Trust in Organizations. *Journal of Business Communication*, 450-468. Obtenido de <https://instituteforpr.org/building-organizational-trust-through-internal-communication/>
- Zapara Rotundo, G. j., & Hernández Arias, A. (2010). Sistemas de Incentivo y tipos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencias. *Pensamiento y Gestión*, 56-86. Obtenido de <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/834/1237>

14. Anexos

Anexo No.1. Entrevista dirigida a personal de RRHH de la Tabacalera Perdomo de la ciudad de Estelí.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Entrevista dirigida a personal de RRHH

Estimado gerente, somos estudiantes de V año de la carrera de Administración Turística y Hotelera de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN MANAGUA con sede CUR-ESTELI y en estos momentos estamos realizando una investigación que lleva por tema: **Función del área de recursos humanos para la retención del personal en la Tabacalera Perdomo durante el I semestre del año 2024.** Por lo antes descrito le solicitamos su valiosa colaboración en brindar información al respecto, los datos suministrados por usted son de gran importancia para la realización de esta investigación, y tratados con fines estrictamente académicos.

Objetivo: Determinar las principales causas de la rotación del personal

Fecha: _____

Nombre: _____

Cuestionario:

- 1- En su opinión, ¿cuáles son los factores que más influyen en la rotación laboral en nuestra empresa?
- 2- ¿Cómo considera que la rotación del personal afecta a la productividad de la

empresa?

- 3- Desde su punto de vista, ¿cuáles cree que son las principales razones detrás de la constante rotación de personal?

- 4- ¿Cree usted que el trabajo está siendo remunerado de manera justa y adecuada?
¿Por qué?

- 5- ¿Qué estrategias conoce que se estén implementando en la empresa para retener al personal?

- 6- ¿Cuáles cree que son las consecuencias más importantes de la alta rotación de personal?

- 7- ¿Qué estrategias o acciones considera que se podrían implementar para evitar la rotación de personal?

- 8- Desde su perspectiva, ¿cómo cree que podríamos disminuir la rotación de personal en la empresa?

No 2. Encuesta dirigida a personal de producción de Tabacalera Perdomo de la ciudad de Estelí.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Encuesta dirigida a personal de producción de Tabacalera Perdomo

Estimado gerente, somos estudiantes de V año de la carrera de Administración Turística y Hotelera de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN MANAGUA con sede CUR-ESTELI y en estos momentos estamos realizando una investigación que lleva por tema: **Función del área de recursos humanos para la retención del personal en la Tabacalera Perdomo durante el I semestre del año 2024**. Por lo antes descrito le solicitamos su valiosa colaboración en brindar información al respecto, los datos suministrados por usted son de gran importancia para la realización de esta investigación, y tratados con fines estrictamente académicos.

Objetivo: Determinar las principales causas de la rotación del personal

Cuestionario:

**1- ¿Cuáles son los factores que inciden en la rotación de personal?
(Selecciona uno o más factores que consideres relevantes)**

- Falta de oportunidades de crecimiento**
- Remuneración insuficiente**
- Ambiente laboral negativo**
- Estrés laboral**

- **Falta de reconocimiento**
- **Otros**

2- ¿Cómo afecta la rotación del personal a la productividad de la empresa?

- **Perdida de clientes**
- **Daño de materia prima**
- **Aumento de costo de producción**
- **No afecta**

**3. ¿Cuáles son las principales causas de la constante rotación de personal?
(Selecciona las que apliquen)**

- **Salarios bajos**
- **Falta de beneficios**
- **Mala gestión del personal**
- **Horarios poco flexibles**
- **Otros**

4- ¿Considera usted que su trabajo está siendo remunerado correctamente?

Si

No

5- La empresa emplea estrategias para la retención de personal?

Si

No

6- ¿Cuáles son las consecuencias que tiene la alta rotación de personal?

(Selecciona las consecuencias que creas aplicables)

- **Disminución en la productividad**
- **Pérdida de reconocimiento en la empresa**
- **Incremento en los costos de capacitación**
- **Mal ambiente laboral**
- **Pérdida de clientes**
- **Otros:**

7. ¿Cuáles de estas estrategias utilizan la empresa para evitar la rotación de personal?

(Selecciona las estrategias utilizadas en la empresa)

- **Mejora de las condiciones laborales**
- **Incremento de salarios**
- **Incentivos**
- **Reconocimiento de logros**
- **Otros**

8. ¿Cómo disminuir la rotación de personal?

(Selecciona una opción o agrega tu recomendación)

- **Incrementar los salarios**
- **Mejorar el ambiente laboral**
- **Ofrecer oportunidades de crecimiento**
- **Flexibilizar los horarios**
- **Otros**

No 3. Encuesta dirigida a personal de producción de Tabacalera Perdomo de la ciudad de Estelí.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Encuesta dirigida al personal de producción de Tabacalera Perdomo

Estimado gerente, somos estudiantes de V año de la carrera de Administración Turística y Hotelera de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN MANAGUA con sede CUR-ESTELI y en estos momentos estamos realizando una investigación que lleva por tema: **Función del área de recursos humanos para la retención del personal en la Tabacalera Perdomo durante el I semestre del año 2024.** Por lo antes descrito le solicitamos su valiosa colaboración en brindar información al respecto, los datos suministrados por usted son de gran importancia para la realización de esta investigación, y tratados con fines estrictamente académicos.

Objetivo: Identificar los factores que inciden en el área de recursos humanos.

1- ¿La empresa cuentan con un programa de formación de personal? ¿cómo es ese programa?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular

Deficiente

2- ¿Cómo es el proceso de capacitación al personal aprendiz en el área de producción?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Deficiente

3- ¿Cómo son las condiciones laborales en la empresa?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Deficiente

4- ¿El personal cuenta con recursos materiales necesarios para realizar su trabajo?

Sí No No todos

5- ¿Los equipos y materiales que utilizan los trabajadores son los indicados?

Sí No

6- ¿El personal de la empresa muestra comprensión por las necesidades de sus trabajadores?

Sí No Poco

7- ¿Cree que el salario y beneficios ofrecidos por la empresa son competitivos en relación a las otras empresas?

Sí No Podrían mejorar

8- ¿Cómo afecta la rotación de personal a la carga de trabajo a los empleados?

Aumenta la carga de trabajo

Disminuye la producción

No afecta

9- ¿Qué aspectos te motivan a permanecer en la empresa?

Ambiente laboral

Condiciones laborales

Remuneraciones

Buen salario

10- ¿La empresa ofrece incentivos por el trabajo realizado?

Si

No

En ocasiones



No 4. Tabacalera Perdomo de la Ciudad de Estelí.

