



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIA DE  
LA EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TÍTULO:**

**¿CÓMO INCIDE EL PROCESO DE SALIDA DE LOS  
EMPLEADOS OPERATIVOS DE ALMACENES MI COMISARIATO  
DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN EL ÍNDICE DE ROTACIÓN  
DEL PERSONAL?**

**AUTORA:**

**Salas Quinga, Andrea Carolina**

**Trabajo de Graduación previo a la obtención del título de:  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TUTOR:**

**Psic. Efrén Chiquito**

**Guayaquil, Ecuador**

**2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIA DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Andrea Carolina Salas Quinga**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**

**TUTOR**

---

**Psic. Efrén Chiquito**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

**Psic. Alexandra Galarza**

**Guayaquil, a los 31 del mes de agosto del año 2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Andrea Carolina Salas Quinga**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **CÓMO INCIDE EL PROCESO DE SALIDA DE LOS EMPLEADOS OPERATIVOS DE ALMACENES MI COMISARIATO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL** previa a la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 31 del mes de agosto del año 2015**

**LA AUTORA**

---

**Andrea Carolina Salas Quinga**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Andrea Carolina Salas Quinga**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **COMO INCIDE EL PROCESO DE SALIDA DE PERSONAL EN EL INDICE DE ROTACION DEL PERSONAL DE ALMACENES MI COMISARIATO GUAYAQUIL** Cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 31 del mes de agosto del año 2015**

**LA AUTORA**

---

**Andrea Carolina Salas Quinga**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**CALIFICACIÓN**

---

**Psic. Efrén Chiquito  
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR**

# ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN</b> .....	xi
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>Objetivo general</b> .....	3
<b>Objetivos específicos</b> .....	3
<b>Hipótesis</b> .....	4
<b>CAPÍTULO I</b> .....	6
<b>1. MARCO TEÓRICO</b> .....	6
<b>1.1. Rotación del personal</b> .....	6
<b>1.1.1. Índice de rotación de personal</b> .....	7
<b>1.1.2. Diagnóstico de las causas de rotación</b> .....	10
<b>1.1.3. Tipos de rotación</b> .....	13
<b>1.1.4. Costo de la rotación del personal</b> .....	15
<b>1.1.5. Entrevista de salida</b> .....	19
<b>1.2. Procesos y procedimiento</b> .....	22
<b>1.2.1. Definición</b> .....	22
<b>1.2.1.1. Procesos</b> .....	22
<b>1.2.1.2. Procedimiento</b> .....	23
<b>1.2.2. Tipos de proceso</b> .....	24
<b>1.2.2.1. Proceso administrativo</b> .....	26
<b>1.2.3. Importancia del proceso en una empresa</b> .....	27
<b>1.2.4. Diagrama de flujo de procesos</b> .....	28
<b>1.2.4.1. Definición</b> .....	28
<b>1.2.4.2. Elaboración de un diagrama de flujo</b> .....	29
<b>1.3. Teoría de los sistemas</b> .....	34
<b>1.3.1. Definición de sistema</b> .....	34

1.3.2. Niveles de los sistemas.....	35
1.3.3. Características de los sistemas.....	35
1.3.4. Tipos de sistemas.....	36
1.3.4.1. La organización y la teoría general de los sistemas.....	36
1.3.5. La organización como un sistema abierto.....	37
1.3.6. Entropía en las organizaciones.....	38
1.3.7. Retroalimentación.....	39
1.4. Marco legal.....	41
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>45</b>
<b>2. METODOLOGÍA.....</b>	<b>45</b>
2.1. Tipo de investigación.....	45
2.2. Procedimientos y técnicas empleadas.....	45
2.3. Población y caracterización de la muestra.....	47
2.3.1. Caracterización de la organización o comunidad que se estudia.....	47
2.3.2. Historia de la empresa.....	47
2.4.2. Almacenes Mi Comisariato de la Ciudad de Guayaquil.....	49
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>51</b>
<b>3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....</b>	<b>51</b>
3.1. Cálculo de índice de rotación.....	51
3.2. Descripción del proceso y procedimiento actual de salida del personal ..	54
3.3. Análisis de los motivos de salida del personal.....	61
3.4. Análisis de los motivos de salida según Gerentes de almacén.....	79
3.5. Análisis del tiempo de permanencia del personal.....	87
3.6. Análisis de retroalimentación de resultados con el personal de recursos humanos.....	89
3.6.1. Propuesta del proceso de salida del personal.....	90
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>95</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>97</b>

<b>ANEXOS</b> .....	100
---------------------	-----

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Personal de almacenes activos.....	49
<b>Tabla 2</b> Índice de Rotación Empleados Operativos de Almacenes.....	51
<b>Tabla 3</b> Costos referenciales de gastos de la Selección.....	53
<b>Tabla 4</b> Pregunta 1: Identifique el motivo por el cual usted decidió presentar su renuncia a este empleo.....	62
<b>Tabla 5</b> Pregunta 2: Aspecto 1: Liderazgo de su jefe.....	64
<b>Tabla 6</b> Pregunta 2: Aspecto 2: Relación con su jefe.....	66
<b>Tabla 7</b> Pregunta 2: Aspecto 3: Relación con sus compañeros.....	68
<b>Tabla 8</b> Pregunta 2: Aspecto 4: Capacitación Recibida.....	70
<b>Tabla 9</b> Pregunta 2: Aspecto 5: Retroalimentación o Reconocimiento.....	72
<b>Tabla 10</b> Pregunta 2: Aspecto 6: Interés de su jefe y compañeros por el servicio al cliente.....	74
<b>Tabla 11</b> Pregunta 2: Aspecto 7: Clima Laboral.....	76
<b>Tabla 12</b> Cantidad de salidas de personal en período de prueba.....	79
<b>Tabla 13</b> Cantidad de salidas de personal estable.....	83



<b>Tabla 14</b>	
Tiempo de permanencia del personal saliente.....	87

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b>	
La rotación del personal.....	7
<b>Gráfico 2</b>	
Costos de la rotación de personal.....	18
<b>Gráfico 3</b>	
Sistema de información y ajuste de la política de RH.....	21
<b>Gráfico 4</b>	
Simbología ANSI (American National Standard Institute).....	33
<b>Gráfico 5</b>	
Pregunta 1: Identifique el motivo por el cual usted decidió presentar su renuncia a este empleo.....	61
<b>Gráfico 6</b>	
Pregunta 2: Aspecto 1: Liderazgo de su jefe.....	63
<b>Gráfico 7</b>	
Pregunta 2: Aspecto 2: Relación con su jefe.....	65
<b>Gráfico 8</b>	
Pregunta 2: Aspecto 3: Relación con sus compañeros.....	67
<b>Gráfico 9</b>	
Pregunta 2: Aspecto 4: Capacitación Recibida.....	69
<b>Gráfico 10</b>	
Pregunta 2: Aspecto 5: Retroalimentación o Reconocimiento.....	71
<b>Gráfico 11</b>	
Pregunta 2: Aspecto 6: Interés de su jefe y compañeros por el servicio al cliente .....	73
<b>Gráfico 12</b>	
Pregunta 2: Aspecto 7: Clima Laboral.....	75
<b>Gráfico 13</b>	
Histórico de despido de personal eventual enero - marzo 2015.....	80
<b>Gráfico 14</b>	

Histórico de renuncia de personal eventual enero - marzo 2015.....	81
<b>Gráfico 15</b>	
Histórico de salida de personal eventual enero - marzo 2015.....	82
<b>Gráfico 16</b>	
Histórico de despido de personal estable enero - marzo 2015.....	84
<b>Gráfico 17</b>	
Histórico de renuncia de personal estable enero - marzo 2015.....	85
<b>Gráfico 18</b>	
Histórico de salida de personal estable enero - marzo 2015.....	86
<b>Gráfico 19</b>	
Permanencia en la empresa.....	87

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se trata acerca de la incidencia que existe entre el proceso de salida de los empleados operativos de los almacenes Mi Comisariato de la ciudad de Guayaquil y el alto índice de rotación. El trabajo responde a la necesidad de disminuir la numerosa salida de personal de los almacenes de Guayaquil, para ello es necesario determinar las causas que la motivan y en función de ello poder realizar una propuesta que aporte a la disminución del personal saliente.

El proyecto se basa en los conceptos de rotación de personal, la teoría de los sistemas, fidelización y en base legal según las reformas laborales del código de trabajo. Para realizar este trabajo se contó con la autorización de la Gerencia de Recursos Humanos de Corporación el Rosado. La información que se utilizó fue el detalle de los motivos de salida del personal, obtenida de la base de datos del sistema de la empresa y que es ingresada por el Gerente de Almacén, y los comentarios de las encuestas de salida realizadas por parte de los empleados. Los resultados obtenidos fueron tabulados y analizados para comprobar las hipótesis planteadas y determinar las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Con este proyecto se pretende aportar con una propuesta para mejorar el proceso de salida actual del personal de los almacenes, para crear retroalimentación adecuada con las diferentes áreas involucradas en el proceso e influir de manera significativa a la reducción del índice de rotación.

Palabras claves:

Rotación – Proceso – Sistema – Salida – Entropía – Retroalimentación

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación es sobre el proceso de salida del personal que existe en la actualidad en Corporación el Rosado S.A., específicamente la salida del personal operativo de almacenes Mi comisariato de la ciudad de Guayaquil y cómo influye en el alto índice de rotación.

La rotación de personal es un problema que se puede manifestar en todo tipo de empresa, por esto es necesario determinar sus causas para poder tomar las medidas correctivas y preventivas, a fin de que la salida del personal no se convierta en un perjuicio para la organización.

Según se indica en el Código laboral actual de la Constitución del Ecuador, en el artículo 169, detallan las causales por las cuales se puede dar por terminado un contrato de trabajo, las cuales en la actualidad se basan en Corporación el Rosado para la terminación de un contrato de trabajo: “por las causas legalmente previstas en el contrato, por acuerdo de las partes, por la conclusión de la obra, periodo de labor o servicios objetivos del contrato, por muerte o incapacidad del empleador, por muerte o incapacidad del trabajador, por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, por voluntad del empleador y por voluntad del trabajador”

De igual manera el artículo 15 se refiere a los contratos a con periodo de prueba e indica que: “en todo contrato de plazo indefinido, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un periodo de prueba, de duración máxima de 90 días. No podrá establecerse más de un periodo de prueba entre el mismo trabajador y empleador, sea cual sea la modalidad de la contratación. Durante el periodo de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente. El empleador no podrá mantener simultáneamente trabajadores con período a prueba por un número que exceda al quince por ciento del total de sus trabajadores. Sin embargo, los empleadores que inicien

sus operaciones en el país, o los existentes que amplíen o diversifiquen su industria, actividad o negocio, no se sujetarán al porcentaje del quince por ciento durante los seis meses posteriores al inicio de operaciones, ampliación o diversificación de la actividad, industria o negocio. Para el caso de ampliación o diversificación, la exoneración del porcentaje no se aplicará con respecto a todos los trabajadores de la empresa sino exclusivamente sobre el incremento en el número de trabajadores de las nuevas actividades comerciales o industriales. La violación de esta disposición dará lugar a las sanciones previstas en este Código, sin perjuicio de que el excedente de trabajadores del porcentaje antes indicado, pasen a ser trabajadores permanentes, en orden de antigüedad en el ingreso a labores”

En la actualidad en Corporación el Rosado, el contrato que existe es Plazo indefinido con 90 días de período de prueba, que según los artículos descritos, está dentro de la ley.

El proceso de salida que existe en Corporación El Rosado es el siguiente: En primer lugar el Gerente de Almacén ingresa en el sistema a la persona por liquidar que puede ser personal estable o en período de prueba y por motivo de renuncia o despido. Cuando la persona a liquidar es personal estable, se solicita autorización a la Gerente de Recursos Humanos a diferencia del personal eventual, que es el Gerente quien tiene la autorización para liquidarlo.

En este proceso se involucran 3 cargos: Gerente de Almacén, Asistente de Recursos Humanos y Gerente de Almacén.

En la empresa, el proceso de salida está a cargo del Asistente de Recursos Humanos Las funciones de este cargo son: realizar las bajas de todo el personal de la empresa en el sistema, realizar las entrevistas de salida al personal saliente y pagar liquidaciones.

Durante todo el año 2014, comprendido de enero a diciembre, en Corporación El Rosado salieron de la empresa 8472 empleados, siendo la nómina de empleados activos a diciembre del mismo año de 9753 empleados. Del total de empleados salientes, 3208 empleados fueron solamente de almacenes Mi Comisariato de la ciudad de Guayaquil, y de éstos estuvieron activos a diciembre del 2014 la cantidad de 3844 empleados.

En otras palabras, lo que se quiere investigar es el proceso de salida actual del personal de almacenes de Guayaquil y su incidencia en la rotación de personal, en qué parte del proceso de salida se puede mejorar para retroalimentar a las demás áreas de la organización y de esta manera contribuir para la disminución de la rotación.

### **Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre el actual proceso de salida de empleados y el alto índice de rotación del personal de almacenes Mi Comisariato de la ciudad de Guayaquil

### **Objetivos específicos**

1. Describir detalladamente el proceso actual de salida de personal, y conocer con precisión lo que ocurre en cada una de las fases.
2. Analizar los motivos de salida del personal saliente, tanto los descritos por el mismo personal en las encuestas de salida, como por los Gerentes de Almacén registrados en el aplicativo del sistema.
3. Identificar cual es la retroalimentación del proceso de salida del personal con las demás áreas que intervienen, tomando en cuenta los datos cuantitativos que se generan con su respectivo análisis cualitativo.

## Hipótesis

Para el trabajo se presentan las siguientes hipótesis, que se irán comprobando en el desarrollo del tema:

1. La mayor salida de personal se da más por renunciaciones voluntarias que por despidos.
2. Los despidos del personal en periodo de prueba es más alto que el personal estable, debido a que no hay un sistema de control sobre la decisión de los Gerentes de Almacén
3. La información que da el Gerente de Almacén no es igual al que da el personal saliente al momento de describir el motivo de salida.
4. La poca retroalimentación del proceso de salida con las demás áreas aumenta la rotación del personal.
5. Al optimizar y mejorar el proceso de salida se reduce los costos indirectos que causa la contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.

La metodología que se utilizó para la elaboración de la investigación fue la cuantitativa y cualitativa, las técnicas empleadas son las siguientes: encuesta, recolección de datos propios de la empresa, técnicas de observación.

La población escogida para la investigación fue el personal operativo, asistentes de almacén, de almacenes Mi comisariato de la ciudad de Guayaquil, que salió durante los meses de enero y marzo del 2015, que da el total de 706 personas, entre personal en periodo de prueba 90 días y personal estable.

Como finalidad del proyecto, se encuentra la propuesta de la reestructuración del proceso de salida del personal, desde la primera instancia que la persona es despedida o decide renunciar, hasta la entrevista de salida y pago de sus haberes pendientes, y cómo poder utilizar la información recibida por parte del

ex empleado para la correcta retroalimentación con las demás áreas involucradas de la empresa.

A lo largo de este proyecto se presentan teorías de varios autores que ayudan a una mejor comprensión del lector e interesantes resultados de las técnicas empleadas que ayudaron al planteamiento de la propuesta de una reestructuración del proceso de salida del personal, que fue realizada poniendo en práctica los conocimientos académicos, y que sin duda será de ayuda para futuras generaciones y para las empresas que estén interesados en realizar investigaciones de temas relacionados al proceso de salida del personal.



## **CAPÍTULO I**

### **1. MARCO TEÓRICO**

#### **1.1. Rotación del personal**

Según Chiavenato (2011), con la expresión “rotación del personal” se define la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; es el intercambio de personas entre la organización y el ambiente. Se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de una empresa.

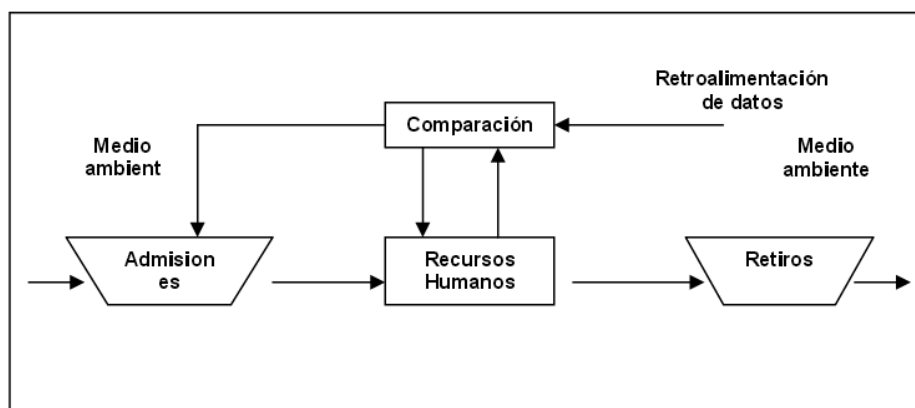
Según Reyes (1991) el fenómeno de rotación puede ser definido como “el total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización. Es decir es una renovación constante de personas en una empresa debido a las altas y bajas en un período determinado”

Para Arias Galicia (1990) la rotación es el ingreso y la salida de personas de la organización.

De acuerdo a estos conceptos podemos determinar que la rotación del personal son las separaciones del personal de la empresa, ya sea por iniciativa propia del empleado o del empleador, de manera intempestiva o con tiempo de anticipación.

**Gráfico 1**

**La rotación del personal**



**Fuente:** Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, pág. 118, (2011)

En el gráfico 1 se detalla el proceso de la rotación de personal, que es el flujo de entrada y salida del personal. En toda organización saludable existe de manera normal un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos.

Algunas veces la rotación se sale del control de la organización, cuando aumentan las separaciones por iniciativa de los empleados. En un mercado de trabajo competitivo y en régimen de oferta intensa suele presentarse un aumento de rotación de personal.

### **1.1.1. Índice de rotación de personal**

Para el cálculo y análisis del índice de rotación del personal nos basaremos en el índice mencionado en el texto Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato (2011) el cual indica que el índice de rotación se basa en el volumen de ingresos y separaciones de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización.

$$\frac{D \times 100}{\frac{(N1 + N2 + \dots + Nn)}{A}}$$

Índice de rotación de personal =

Dónde:

D = Desvinculaciones espontaneas (renuncias) por sustituirse.

N1 + N2 + ... Nn = sumatoria del número de empleados al inicio de cada mes.

a = número de meses en el periodo.

Este índice de rotación, más específico, es el que mejor analiza las causas de las renuncias.

Cuando se analizan las pérdidas de personal para verificar los motivos de las personas para abandonar la organización, solo se consideran las separaciones por iniciativa de los empleados, y no las provocadas por la organización.

Cuando se trata de analizar las pérdidas del personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación del personal no se consideran las admisiones (entradas), sino solos las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados:

$$\frac{D \times 100}{PE}$$

Por ser parcial, esta ecuación puede enmascarar los resultados al no considerar el ingreso de recursos humanos en la organización, lo cual altera el volumen de los recursos humanos disponibles.

Cuando se trata de evaluar la rotación del personal por departamentos o secciones, tomados como subsistemas de un sistema mayor, cada subsistema debe tener su propio cálculo del índice de rotación de personal, según la ecuación:

Índice de rotación de personal:

$$\frac{\frac{A + D}{2} + R + T}{PE} \times 100$$

Dónde:

A: personal admitido

D: personal desvinculado

R: recepción de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o secciones)

T: transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o secciones).

Este índice considera el flujo interno de personal en los diversos subsistemas de la organización, y entre estos.

De acuerdo con Castillo (2006) el índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo. El índice de rotación de personal se expresa en términos porcentuales mediante la siguiente fórmula:

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Donde:

- **A:** Número de personas contratadas durante el período considerado.
- **D:** Personas desvinculadas durante el mismo período.
- **F1:** Número de trabajadores al comienzo del período considerado
- **F2:** Número de trabajadores al final del período.

Todas las empresas deberían tener en sus políticas el uso del índice de rotación y realizar constantes revisiones de sus resultados para analizar las posibles causas de originan la rotación. En este subtema de los índices de rotación se muestran varias alternativas que se pueden realizar en las empresas, depende de lo que se quiera investigar con los resultados.

### **1.1.2. Diagnóstico de las causas de rotación**

De acuerdo a Chiavenato (2011) La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La rotación es por tanto una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos fenómenos internos y/o externos a la organización.

Entre los fenómenos externos se encuentran:

- Situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado.
- Coyuntura económica favorable o desfavorable a la organización.

- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc.

Entre los factores internos que se presentan en la organización se encuentran:

- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- Condiciones físicas de trabajo en la organización.
- Moral del personal.
- Cultura organizacional.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de capacitaciones de recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

Las salidas pueden ser por diversas causas pero podemos agruparlas de la forma siguiente:

- Bajas biológicas: salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas, también son denominadas bajas inevitables.
- Bajas socialmente necesarias.
- Bajas por motivos personales.
- Bajas por motivos laborales.
- Bajas por decisión de la propia Empresa.

Chiavenato (2011) indica que las salidas que ponen de manifiesto una ineficiente gestión de los recursos humanos son las relacionadas con los motivos personales y laborales, aunque en algunas organizaciones se oculta el verdadero motivo de las salidas por parte del trabajador, tergiversando así la situación real, en otros casos es el propio trabajador el que oculta el motivo real de su salida con el único fin de poder marcharse lo más rápidamente posible.

Se dice que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial:

**Real**, cuando el trabajador ya se ha marchado, ante lo cual no se puede tomar ninguna medida.

**Potencial**, está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse, el cuál no se ha hecho efectivo por no haber encontrado un verdadero motivo, como por ejemplo encontrar un trabajo que llene sus expectativas.

En el artículo de Chinchilla (1991) se detalla en una perspectiva más psicológica las siguientes causas en la rotación:

- Expectativas iniciales del empleado con respecto al tipo de trabajo.
- Satisfacción en el trabajo.
- Entorno físico en el trabajo.
- Compensación económica.
- Aspectos intrínsecos del trabajo.
- Estilo de supervisión y dinámica del grupo de trabajo.

Porter y Steers (1974) indican en una investigación realizada en el año 1973 sobre setenta estudios, que la satisfacción en el trabajo de un individuo es influyente en su decisión a pertenecer a la empresa. Ya que la satisfacción en el trabajo queda reflejada como la suma de expectativas del individuo son su trabajo. Los factores que pueden influir en el conjunto de expectativas de un empleado se encuentran en los cuatro niveles siguientes:

- La organización en su conjunto (ej. Políticas salariales y de promoción)
- El entorno laboral inmediato (ej. El tamaño de su unidad de trabajo, el estilo de supervisión, las relaciones entre compañeros de trabajo)
- El propio trabajo (su naturaleza y sus requisitos para realizarlo)
- El individuo (edad, antigüedad)

En general las causas de rotación pueden ser variadas y depende mucho de tres factores:

**De la organización**, ya que pueden existir causas dentro de la organización que afecte al empleado para que quiera salir de la empresa o que sea despedido por parte de la organización.

**Por las características del empleado**, ya que cada individuo es único y no reacciona de la misma manera ante situaciones y decida salir de la empresa

**Causas del ambiente externo del empleado**, pueden existir problemas familiares o del entorno en el que vive para que decida salir de la empresa.

Estos tres factores son en resumen las posibles causas que pueden influir en la salida del personal y a su vez en la rotación.

### **1.1.3. Tipos de rotación**

Según Pérez (2015) Hay dos tipos de rotación:

**Rotación interna**, es aquella en la que los empleados no dejan la empresa sino que cambian de puesto pero dentro de la misma. Que pueden ser transferencias dentro de la misma empresa, ascensos, promociones, cambios de localidades, etc.

**Rotación externa**, se refiere a la entrada y salida de personas de la organización. Este tipo se da en casos como; la muerte del empleado, jubilación, incapacidad permanente, despido, mala selección, problemas familiares, etc.

Según Reyes Ponce (1991) la rotación se divide en rotación forzosa y rotación voluntaria. Entre los tipos de rotación forzosas se encuentran:

**Por muerte**, ya que hay que remplazarlo por otro.



**Por jubilación,** los trabajadores que salen de la empresa cuando se ha cumplido cierto número de años de trabajo, combinados con cierta edad.

**Por incapacidad permanente,** el trabajador que se incapacite para poder seguir trabajando, debe ser sustituido por otro.

**Por enfermedad,** ciertas enfermedades crónicas obligan al trabajador a dejar su puesto.

Entre las causas que dependen del trabajador se encuentran:

**Renuncia voluntaria,** entre las principales, suelen estar las siguientes:

- Búsqueda de mejores salarios.
- Trato inadecuado por parte de algún jefe.
- Ausencia de todo progreso o ascenso en un tiempo considerable.
- Tipo de trabajo no satisfactorio para el obrero o empleado.
- Condiciones de trabajo inadecuadas, entre ellos: la distancia de su hogar al trabajo.

**Por despido,** cuando exista razón que justifique la terminación del contrato de un trabajador, o que la empresa considere indispensable prescindir de él.

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

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

**Por inestabilidad natural,** existen trabajadores, que, por razones sociológicas, psicológicas o de educación, en muchas ocasiones no adquieren

estabilidad en una empresa, sino que constantemente están necesitando cambiar de una a otra. Causando gastos innecesarios a la empresa.

En resumen se puede indicar que existen varios tipos de rotación de personal que pueden ser por causas propias de la empresa o del empleado (renuncias, despidos, ascensos, etc.), y los que son causas que no se pueden controlar como por ejemplo (enfermedad del empleado, accidentes, muertes, etc.)

En ese sentido, es importante diagnosticar los tipos más comunes de rotación que se presenten en nuestra empresa, para poder llevar un control y registro.

#### **1.1.4. Costo de la rotación del personal**

La rotación de personal implica según indica (Chiavenato, 2011) costos primarios, secundarios y terciarios:

##### **a. Costos primarios de la rotación de personal**

Son los costos relacionados directamente con la separación de cada empleado y su sustitución. Comprenden:

###### ❖ Costos de reclutamiento y selección:

- Gastos de emisión y procesamiento de la requisición del empleado.
- Gastos de mantenimiento del departamento de reclutamiento y selección
- Gastos para anuncios en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento, formatos, etc.
- Gastos en exámenes de selección y evaluación de candidatos.

###### ❖ Costos de registro y documentación:

- Gastos de mantenimiento del departamento de registro y documentación de personal.
- Gastos en formatos, documentación, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria y otros.

- ❖ Costos de provisión:
  - Gastos del departamento de capacitación divididos entre el número de empleados sometidos al programa de provisión.
  - Costos del tiempo de supervisión del departamento solicitante aplicado a la adaptación del empleado recién ingresado en su división.
  
- ❖ Costos de separación:
  - Gastos en el departamento de registro y documentación correspondientes al proceso de separación del empleado
  - Costos de las entrevistas de separación
  - Costos de liquidación, como partes proporcionales de vacaciones y aguinaldo, prima de antigüedad y fondo de ahorro, entre otros.

#### **b. Costos secundarios de la rotación de personal**

Comprenden aspectos intangibles y difíciles de evaluar numéricamente, de naturaleza sobre todo cualitativa. Se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación.

Los costos secundarios de la rotación de personal comprenden:

- ❖ Repercusiones en la producción:
  - Pérdida en la producción.
  - Producción menor, por lo menos durante el periodo de adaptación, del nuevo empleado en el puesto.
  - Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de sus compañeros.
  
- ❖ Repercusiones en la actitud del personal:
  - Impresión, actitudes y predisposición que el empleado transmite a sus compañeros debido a su separación.
  - Impresión, actitudes y predisposición que el empleado de nuevo ingreso transmite a sus compañeros.
  - Moral y actitud del supervisor y del jefe.

- Actitud de los clientes.
- ❖ Costo extra laboral:
  - Horas extras innecesarias.
  - Tiempo adicional de producción.
  - Incremento del costo unitario de producción.
  - Tiempo adicional invertido por el supervisor capacitar al nuevo empleado.
- ❖ Costo extra operativo:
  - Costo adicional de energía eléctrica.
  - Costo adicional de mantenimiento, planeación y control de la producción.
  - Incremento de accidentes, pues aumenta su probabilidad en el período de adaptación de los empleados nuevos.
  - Incremento de errores, rechazos y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

### **c. Costos terciarios de la rotación de personal**

Se relacionan con los efectos colaterales que se perciben del mediano al largo plazo. Mientras los costos primarios son cuantitativos y los costos secundarios cualitativos, los costos terciarios son solos estimables. Los costos terciarios incluyen:

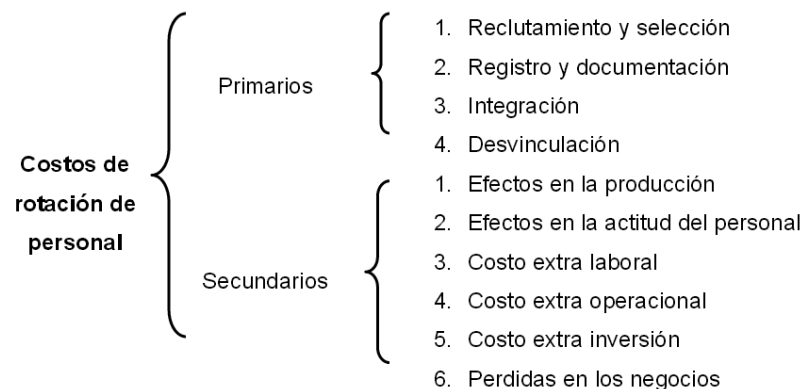
- ❖ Costos de inversión adicionales:
  - Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción.
  - Aumento de salarios a los nuevos empleados.
- ❖ Perdidas en los negocios:

- Repercusiones en la imagen y en los negocios de la empresa por la calidad de los productos o servicios con empleados sin experiencia y en etapa de adaptación.

La rotación de personal elevada se vuelve un factor de perturbación, en especial cuando se le fuerza con el fin de obtener falsas ventaja de corto plazo. Lo cierto es que, en el largo y mediano plazos, la rotación causa enormes daños a la organización, al mercado y a la economía, en particular al empleado visto individual y socialmente en relación con su familia.

## Gráfico 2

### Costos de la rotación de personal



**Fuente:** Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, pág. 123, (2011)

En el gráfico 2 se resume los principales costos que ocasiona la rotación de personal en las organizaciones.

Adicional a los autores ya mencionados, Reyes (1991) menciona como principales inconvenientes de la rotación de personal:

- Elevados costos de selección y adiestramiento de nuevos empleados, sumados a su baja eficiencia;

- Poca generación de sentido de pertenencia y baja coordinación de los empleados en constante cambio;
- Resquebrajamiento de la imagen de la empresa, que será percibida como un lugar en el que los empleados no se encuentran a gusto;
- Posibles fugas de valiosa información corporativa.

Chapman y White (2011) por otra parte, indican que más allá de los costos visibles (costos del cese laboral, de reclutamiento, de selección, contratación entre otros), un alto índice de rotación produce costos ocultos como: el puesto vacante hasta que llegue el nuevo empleado, la pérdida temporal de producción, el desgaste de la moral y la estabilidad de los que se quedan, la pérdida de eficiencia y el efecto sobre las relaciones con los clientes hasta que el nuevo empleado se adapte a su puesto.

Por ello ubican a la rotación del personal como una de las causas más significativas de la disminución de la productividad y del decaimiento de la moral tanto en el sector público como en el privado y explican que, al ser aquellos empleados con más talento los que tienen mayor probabilidad de salir, la empresa que los logre retener estará generando una ventaja competitiva sobre sus competidores.

En definitiva, la rotación de personal implica ciertos costos, que no sólo es perjudicial para la empresa, sino para todos los empleados de la misma, ya que, influye negativamente en la actitud y puede repercutir en el comportamiento de los demás colaboradores, implica más esfuerzo físico y mental para el personal que realiza el reclutamiento y selección y se puede ver reflejada en las ganancias de la empresa lo que inclusive puede disminuir en las utilidades de la empresa.

#### **1.1.5. Entrevista de salida**

La entrevista de salida indica Chiavenato (2011) es un medio para controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos de la organización.

Es el principal medio para diagnosticar y determinar las causas de rotación del personal. Se puede aplicar la entrevista tanto al personal que sale por voluntad de la empresa o por renuncia, para desarrollo una estadística completa sobre todas las causas de las separaciones.

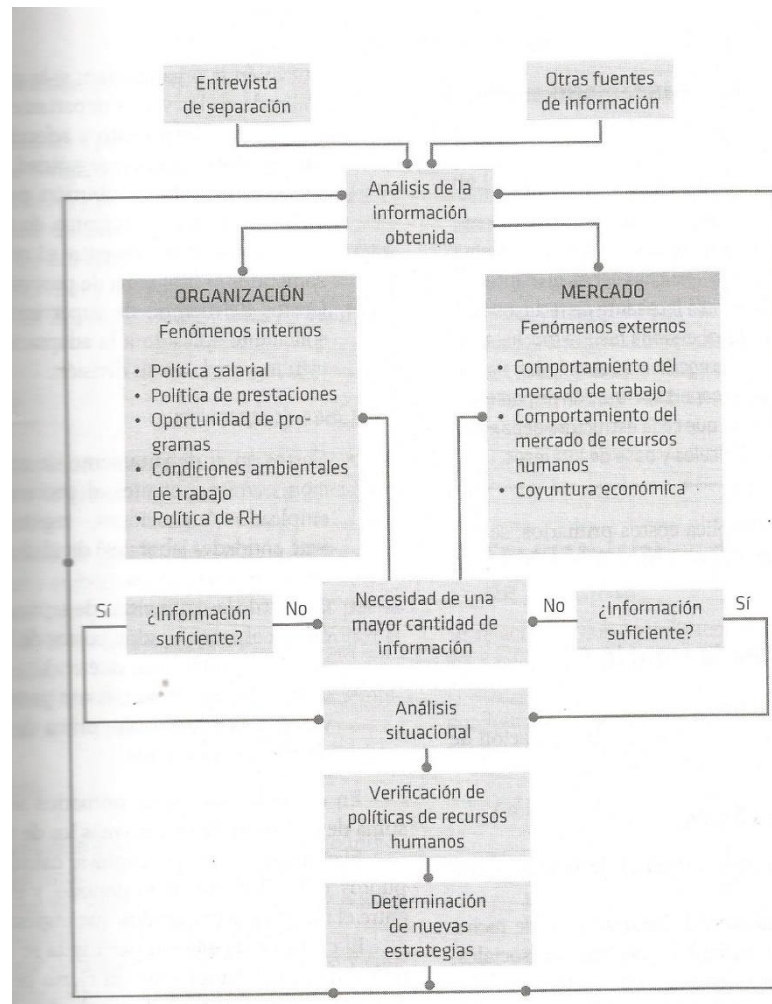
La entrevista de salida, verifica los aspectos siguientes:

Los motivos de salida, (por iniciativa de la empresa o del empleado), opinión del empleado sobre la empresa, sobre el puesto de trabajo, sobre su jefe inmediato, sobre el horario de trabajo, sobre las condiciones físicas, sobre las prestaciones sociales, sobre su salario, sobre las relaciones humanas en sus división, sobre las oportunidades de desarrollo que encontró en la organización, moral y actitudes de los compañeros, etc.

La entrevista de salida según Martínez (2007) es un medio que nos va a permitir realizar un estudio de manera objetiva, de las razones principales, por las cuales dejan los empleados la organización. La información obtenida de las entrevistas servirá para almacenar y estudiar los resultados y poder plantear alternativas de mejora en aquellas políticas deficientes en nuestra estructura. Con el fin de poder retener al personal a la empresa.

**Gráfico 3**

**Sistema de información y ajuste de la política de RH**



**Fuente:** Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, pág. 121, (2011)

Como se puede apreciar en el gráfico 3 se detalla el proceso de la información que se obtiene de las entrevistas de salida del empleado y de otros medios de información y cómo ésta información puede ser utilizada para analizar las políticas de recursos humanos y a partir de los resultados obtenidos, realizar nuevas estrategias para el mejoramiento de la organización y la disminución de la rotación del personal.



## **1.2. Procesos y procedimiento**

### **1.2.1 Definición**

#### **1.2.1.1. Procesos**

Según Taccone (2015) los procesos “son acciones o actividades organizadas e interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico”.

Nogueira, Medina y Nogueira (2004) definen el proceso como “una secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas en salidas o resultados programados para un destinatario dentro o fuera de la empresa con un valor agregado”

Muró (2010) hace referencia al significado según la ISO 9000 que indica que “un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Como características generales de los procesos Taccone (2015) detalla los siguientes:

- ✓ Los procesos son acciones o actividades organizadas e interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico.
- ✓ Transforman entradas en salidas mediante la utilización de recursos.
- ✓ Son dinámicos y medibles en su comportamiento.
- ✓ Los procesos se operan y se gestionan. Su objetivo es obtener resultados.
- ✓ Los procesos establecen objetivos comunes que son compartidos por todos los departamentos.

Con estas definiciones generales de proceso, se puede determinar que un proceso son pasos a seguir que se realizan ordenadamente para llegar a un fin tangible o intangible, el proceso responde a la pregunta ¿Qué es lo que hacemos?

### **1.2.1.2. Procedimiento**

Para Taconne (2015) Los procedimientos definen la secuencia de los pasos para ejecutar una tarea. Son módulos que detallan y especifican como deben proceder los responsables (recursos humanos y/o tecnológicos) en su ejecución estableciendo políticas, normas y flujo de documentación.

Los procedimientos tienen objetivos diferentes para cada departamento de la organización.

Según Melinkoff (1990) “Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores”.

Melinkoff (1990), también describe las siguientes características de procedimientos:

- ✓ No son de aplicación general, sino que su aplicación va a depender de cada situación en particular.
- ✓ Son de gran aplicación en los trabajos que se repiten, de manera que facilita la aplicación continua y sistemática.
- ✓ Son flexibles y elásticos, pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones.

En resumen, los procedimientos son los pasos a seguir del proceso, en ellos se detallan las personas involucradas, las actividades y tareas a realizar y el fin a alcanzar. Los procedimientos son indispensables para las áreas de una

empresa, desde el procedimiento más simple hasta el más complejo, ya que esto permite llevar un orden adecuado y hacer conocer al personal de la empresa como debe realizar sus funciones.

## **1.2.2. Tipos de proceso**

Muró (2010) define 3 tipos de procesos que se pueden identificar dentro de una organización, los cuales se detalla a continuación:

- **Procesos de Gestión.**
  - Son los procesos estratégicos de la organización.
  - De liderazgo o de staff.
  - Establecen las bases para el correcto funcionamiento y control de la organización.
  - Proveen de información al resto de los procesos para elaborar planes de mejora.
  - Ejemplos de procesos de gestión pueden ser, la gestión por procesos, la mejora continua, la satisfacción del cliente, los procesos de medición de la salud del sistema de gestión, los objetivos y políticas globales de la organización, etc.
  
- **Procesos operativos.**
  - Transforman los recursos en el producto o servicio aportándoles valor.
  - Son la razón de ser de la organización, sin los cuales esta no tendría sentido.
  - Son los responsables de lograr los objetivos de la empresa.
  - Ejemplos de procesos operativos pueden ser, el proceso productivo, el proceso logístico, el proceso de compras, el proceso de ventas, etc.

- Procesos de apoyo.
  - Proporcionan los recursos al resto de procesos según los requisitos de estos.
  - Ejemplos de procesos de apoyo pueden ser, la gestión financiera, mantenimiento de infraestructuras, gestión de proveedores, la política de formación, la gestión de personal, etc.

Según Camisón (2009) identifica 3 tipos de procesos de una empresa que son:

- Procesos estratégicos.
  - Aquellos con los que la empresa desarrolla sus estrategias y definen sus objetivos.
  - Por ejemplo: proceso de planificación de presupuesto, proceso de diseño de productos y servicios, etc.
  
- Procesos clave.
  - Denominados procesos operativos propios de la empresa
  - Por ejemplo: proceso de comercialización, proceso de producción, proceso de prestación de servicios, etc.
  
- Procesos de apoyo.
  - Proporcionan los recursos y el apoyo para que los procesos claves se puedan llevar a cabo.
  - Por ejemplo: proceso de logística, proceso de recursos humanos, etc.

De acuerdo a los autores mencionados, dentro de una empresa se distinguen 3 tipos de procesos que son: los procesos claves o estratégicos, los procesos operativos o claves y los procesos de apoyo. Cada uno complementa al otro

y hace que la actividad comercial a la que se dedique la empresa funcione de manera sistematizada y ordenada.

### **1.2.2.1. Proceso administrativo**

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Según Stoner, Freeman y Gilbert Jr. (1996) “el proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean”.

El proceso administrativo según lo indican Stoner, Freeman y Gilbert Jr. (1996) es el proceso de **planificar, organizar, dirigir y controlar** las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. Estas características del proceso administrativo se describen a continuación:

**Planificar**, se refiere a:

- Decidir sobre los objetivos.
- Definir los planes para alcanzarlos.
- Programar las actividades.

**Organizar**, se refiere a:

- Recursos y actividades para alcanzar los objetivos.
- Órganos y cargos.

- Atribución de autoridades y responsabilidad.

**Dirigir**, se refiere a:

- Designación de cargos.
- Comunicación, liderazgo y motivación de personal.
- Dirección para los objetivos.

**Controlar**, se refiere a:

- Definición de estándares para medir el desempeño
- Corregir desviaciones y garantizar que se realice la planeación

El proceso tiene aplicación universal y los gerentes lo pueden aplicar en cualquier tipo de empresa. Es utilizado donde varias personas trabajan juntas para el logro de objetivos en común. Así mismo, este proceso puede ser utilizado en cualquier nivel de la organización ya sea directivo o simplemente de supervisión.

### **1.2.3. Importancia del proceso en una empresa**

Para (Naressi, 2012) los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.

La gestión por procesos implica concebir a la empresa como un sistema integral de procesos, en el que éstos son la base para los cambios estratégicos en la organización. Ya no se piensa que los procesos puedan diseñarse con una estructura ideal, que vaya a permanecer inmutable con el paso de los años. Por el contrario, los procesos están permanentemente sometidos a revisiones para responder a dos motivos distintos. Por un lado, desde un punto de vista interno, todo proceso es mejorable en sí mismo,

siempre se encuentra alguna alternativa que mejore su desempeño. Por otro lado, los procesos han de cambiar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes, nuevas tecnologías.

En resumen, toda empresa desde la más pequeña hasta las multinacionales se desenvuelven en procesos estructurados de acuerdo al giro de negocio, visión y objetivos que tengan. Todo proceso dentro de una organización no es inmejorable, al contrario, siempre hay que verificar si hay que realizar ajuste en los procesos para que se adapte a las nuevas estrategias del negocio y a los avances tecnológicos que existen en el mercado global.

#### **1.2.4. Diagrama de flujo de procesos**

##### **1.2.4.1. Definición**

Para Manene (2011) el diagrama de flujo “es una representación gráfica de la secuencia de pasos que se realizan para obtener un cierto resultado. Este puede ser un producto, servicio, o bien una combinación de ambos”.

Un diagrama de flujo es la representación gráfica del flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, viene a ser la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

En ese sentido el diagrama de flujo es una ayuda visual que permite realizar correctamente los pasos necesarios para llegar a un fin.

## **Objetivos**

El objetivo principal de un diagrama de flujo indica Manene (2011) es representar gráficamente las distintas etapas de un proceso y sus interacciones, para facilitar la comprensión de su funcionamiento. También sirve para analizar el proceso actual y en su momento proponer mejoras.

## **Ventajas**

Como ventajas de los diagramas de flujo, (Manene, 2011) cita los siguientes:

- Ayudan a las personas que trabajan en el proceso a entender el mismo, facilitando su incorporación a la organización.
- Se permite con mayor facilidad la identificación de forma clara de las mejoras a proponer.
- Permite que cada persona de la empresa se sitúe dentro del proceso.
- Las personas que participan en la elaboración del diagrama de flujo se suelen volver entusiastas partidarias del mismo, por lo que continuamente proponen ideas para mejorarlo.
- Los diagramas de flujo son herramientas muy valiosas para la formación y entrenamiento del nuevo personal que se incorpore a la empresa.

### **1.2.4.2. Elaboración de un diagrama de flujo**

Manene (2011) Indica que el desarrollo de un diagrama de flujo es una buena herramienta para ser realizada con un trabajo en equipo, para lo cual se deberán seguir los pasos que a continuación se exponen:

a) Se nominan los miembros del grupo de trabajo que deberán elaborar el correspondiente diagrama de flujo del proceso en estudio.



b) Se realizan una serie de reuniones para ir realizando la elaboración de una representación gráfica del proceso en cuestión.

c) Para realizar el diagrama, los datos son obtenidos a través de un continuo planteamiento de preguntas a los miembros del grupo que se irán repitiendo a lo largo de todo el proceso construcción del diagrama de flujo, como son:

¿Qué paso es el primero?

¿Qué paso es el siguiente?

Además se deberán utilizar otra serie de preguntas que pueden ayudar a construir el diagrama en determinadas fases del proceso, a saber:

¿De dónde viene el servicio o el material?

¿Cómo entra el servicio o material al proceso?

¿Quién toma la decisión?

¿Qué pasa si la decisión es afirmativa SI?

¿Qué pasa si la decisión es negativa NO?

¿Hay algo más que se deba hacer en este momento del proceso?

¿Dónde va el producto o servicio de esta operación?

¿Qué pruebas se realizan al producto en cada fase del proceso?

¿Qué pruebas se realizan al proceso?

¿Qué pasa si el producto/servicio no cumple con lo especificado?

d) Todos los datos que se obtengan de las respuestas a las preguntas mencionadas deberán siendo representadas en hojas del tipo post-it, que se dejaran bien visibles para todo el grupo de trabajo durante la realización de la confección del diagrama, componiendo una especie de mapa mental que ayuda a tomar decisiones.

e) Se deberá confeccionar una tabla de símbolos estándar que vayan a ser utilizados normalmente en el diagrama de flujo a construir. Como ejemplo de los mismos incorporamos una representación Power Point.

f) Se recomienda empezar dibujando el diagrama de flujo más general del proceso para posteriormente ir detallando más cada uno de los diferentes pasos con aquellas características que nos interesen más resaltar , como: responsabilidades, archivos, tiempos, documentación asociada, avisos, etc. A veces se suelen incorporar imágenes que ayuden a visualizar con más claridad lo que se propone representar.

Calderón & Ortega (2009) Proponen como pasos para la construcción de los diagramas de flujo los siguientes:

a) Conformar un grupo de trabajo donde participen aquellos que son responsables de la ejecución y el desarrollo de los procedimientos que se encuentran debidamente interrelacionados y que constituyen un proceso.

b) Establecer el objetivo que se persigue con el diseño de los diagramas y la identificación de quién lo empleará, ya que esto permitirá definir el grado de detalle y tipo de diagrama a utilizar.

c) Definir los límites de cada procedimiento mediante la identificación del primer y último paso que lo conforman, considerando que en los procedimientos que están interrelacionados el comienzo de uno es la conclusión del proceso previo y su término significa el inicio del proceso siguiente.

d) Una vez que se han delimitado los procedimientos, se procede a la identificación de los pasos que están incluidos dentro de los límites de cada procedimiento y su orden cronológico.

e) Al realizar la ubicación de los pasos se deben identificar los puntos de decisión y desarrollarlos en forma de pregunta, la presentación de las dos ramas posibles correspondientes se identifican con los términos SI/NO.

f) Al tener identificados y ubicados los pasos en orden cronológico, es recomendable hacer una revisión del procedimiento con el fin de corroborar que el mismo se encuentra completo y ordenado, previendo así la omisión de pasos relevantes.


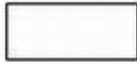




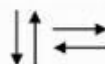


g) Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.

### **Simbología de los diagramas**

Calderón & Ortega (2009) Indica que el lenguaje gráfico de los diagramas de flujo está compuesto de símbolos, cada uno de ellos tiene un significado diferente, lo que garantiza que tanto la interpretación como el análisis del diagrama se realicen de forma clara y precisa. Los símbolos que se utilizan para graficar flujogramas se someten a un proceso de normalización, es decir, son diseñados para que su interpretación sea universal para evitar que diferentes usuarios u organizaciones hagan uso de sus propios símbolos para representar procesos. La simbología utilizada para la elaboración de diagramas de flujo es variable y es escogida según criterio discrecional de cada institución.

## Gráfico 4

### Simbología ANSI (American National Standard Institute)

	Símbolo terminal: Se utiliza para indicar el inicio y el fin del algoritmo
	Símbolo de proceso. Representa una operación sobre datos, tal como un cálculo, por ejemplo operaciones aritméticas, asignación de valor a una variable, etc.)
	Símbolo de entrada de datos. Representa datos a ser leídos.
	Símbolo de documento. Se utiliza para representar salida de datos (escritura)
	Símbolo de subproceso. Se utiliza para indicar un módulo de la solución del problema cuyo diagrama de flujo se muestra en otro lugar, o un grupo de instrucciones, esto permite simplificar un diagrama de flujo.
	Símbolo de decisión Para representar el cambio del curso de acción del algoritmo.
	Flujos: Para conectar todos los símbolos en el diagrama e indicar el orden en que van a ser realizadas las instrucciones.
	Conector: para conectar una parte de un diagrama de flujo con otra, en una misma página
	Símbolo de conexión entre páginas: Se utiliza para conectar una parte de un diagrama de flujo con otra, en páginas diferentes

**Fuente:** obtenido de la página <http://documentos.mideplan.go.cr/>; elaborado por Calderón & Ortega (2009)

De acuerdo al gráfico 4 se detalla un ejemplo de simbología que se utiliza con mayor frecuencia en los diagramas de flujo, se encuentra el símbolo con el significado y la utilización de cada símbolo. Este gráfico está elaborado a partir de la ANSI que en español significa Instituto Nacional de Normalización Estadounidense.

### **1.3. Teoría de los sistemas**

Para Ludwig Von Bertalanffy (1989) la teoría general de los sistemas es la exploración científica de todos y totalidades que no hace tanto se consideraban nociones metafísicas que salían de las lindes de la ciencia. Indica que para comprender un proceso sistémico es necesario estudiar no sólo los elementos sino las relaciones entre ellos por ejemplo en la interacción enzimática de una célula, se deberán estudiar cada uno de los elementos que la componen y la relación entre sí.

#### **1.3.1. Definición de sistema**

Según Aracil (1995) un sistema lo entendemos como una unidad cuyos elementos interaccionan juntos, ya que continuamente se afectan unos a otros, de modo que operan hacia una meta común. Es algo que se percibe como una identidad que lo distingue de lo que la rodea, y que es capaz de mantener esa identidad a lo largo del tiempo y bajo entornos cambiantes.

Garvett (2013) indica que un sistema es un conjunto de elementos en interacción; ordenadores, bandada de patos, cerebro, etcétera. En el caso de sistemas humanos (familia, empresa, pareja, etcétera) el sistema puede definirse como un conjunto de individuos con historia, mitos y reglas, que persiguen un fin común.

En ese sentido, un sistema se define como un conjunto de componentes que se relacionan entre sí para llegar a un fin en común y puede ir desde lo más simple como una computadora a algo más complejo como una organización o el sistema de un país.

### 1.3.2. Niveles de los sistemas

La teoría general de los sistemas distingue varios niveles de complejidad que Garvett (2013) los detalla:

- Sistema: totalidad coherente, por ejemplo una empresa.
- Suprasistema: medio que rodea al sistema, el medio ambiente, clientes, proveedores, etc.
- Subsistemas: componentes del sistema, como lo son los empleados de la organización.

### 1.3.3. Características de los sistemas

De acuerdo a Bertalanffy (1989) indica las siguientes características de un sistema:

- **Totalidad:** El sistema trasciende las características individuales de sus miembros
- **Entropía:** Los sistemas tienden a conservar su identidad
- **Sinergia:** Todo cambio en alguna de las partes afecta a todas las demás y en ocasiones al sistema
- **Finalidad:** los sistemas comparten metas comunes
- **Equifinalidad:** Las modificaciones del sistema son independientes de las condiciones iniciales
- **Equipotencialidad:** Permite a las partes restantes asumir las funciones de las partes extinguidas
- **Retroalimentación:** Los sistemas mantienen un constante intercambio de información
- **Homeostasis:** Todo sistema viviente se puede definir por su tendencia a mantenerse estable

- **Morfogénesis:** Todo sistema también se define por su tendencia al cambio

### 1.3.4. Tipos de sistemas

Garvett (2013) Resume los tipos de sistema en los siguientes:

- **Sistemas abiertos:** Mantienen unas fronteras abiertas con el mundo (el resto de sistemas) con los que comparten intercambios de energía e información.
- **Sistemas cerrados:** Hay muy poco intercambio de energía e información con el medio más amplio en que viven.

#### 1.3.4.1. La organización y la teoría general de los sistemas

Si bien es cierto toda organización parte de un conjunto de subsistemas relacionados entre sí diseñados para lograr metas y objetivos en común por medio de los recursos humanos y de otro tipo.

El ser humano en sí es un sistema y vive rodeado de sistemas que varían en función de su complejidad y actuación con el medio. Para entender y analizar una organización hay que tener una visión sistémica, es decir, primero hay que analizar la organización como sistema para luego descender a los detalles de los subsistemas.

Chiavenato (2011) Señala que las organizaciones son un sistema de actividades, que están coordinadas y tienen la finalidad de lograr un objetivo en común; así mismo, afirma que existe organización a partir de la interacción de 2 o más personas.

Las partes que componen una organización desde un punto de vista sistémico según Garvett (2013) son los siguientes:

- Los insumos que utiliza la empresa y que corresponde a personas, capital, recursos materiales, tecnológicos, naturales, entre otros.
- Los procesos de transformación que ocurren al interior de la empresa. Son las actividades que ocurren dentro de ella, como los departamentos de mercadeo, finanzas, contabilidad, etc.
- Los resultados de la empresa, que incluyen los productos o servicios que brinda, satisfacción del cliente, entre otros.

### **1.3.5. La organización como un sistema abierto**

Garvett (2013) indica que la organización al ser considerada como un sistema abierto presenta las siguientes características, que fueron propuestas por Katz y Kahn:

- **Importación (entrada):** toda la información que recibe la empresa por parte del medio que la rodea, sea insumos materiales, recursos humanos, etc.
- **Transformación (procesamiento):** la empresa transforma esos insumos recibidos en servicios o productos tangibles.
- **Exportación (salidas):** la empresa exporta hacia el medio ambiente productos ya transformados.
- **Ciclos que se repiten:** el funcionamiento de cualquier sistema se basa en la repetición, en importación – transformación – exportación y así sucesivamente.
- **Entropía negativa:** los sistemas abiertos, en este caso específico la organización debe estar en constante movimiento para detener el proceso entrópico.



- **Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación:** mediante la retroalimentación negativa la organización puede corregir los errores de la línea correcta. Si dicha retroalimentación negativa es interrumpida, el estado firme del sistema desaparece. El proceso de codificación permite al sistema seleccionar los materiales que obtiene del exterior e introducirlos a su estructura.
- **Estado firme y homeostasis dinámica:** los sistemas abiertos se caracterizan por ser un estado firme, que recibe energía del exterior para transformarla y exportar productos al exterior. La homeostasis es un mecanismo regulador.
- **Diferenciación:** la organización, como todo sistema abierto, tiende a la diferenciación, a la multiplicación y elaboración de funciones.
- **Equifinalidad:** los sistemas abiertos se caracterizan por el principio de equifinalidad, que pueden llegar al mismo fin u objetivo, partiendo de diferentes condiciones iniciales.
- **Límites o fronteras:** la organización como un sistema abierto, presenta límites o fronteras, esto es, barreras entre el ambiente y el sistema.

### 1.3.6. Entropía en las organizaciones

Según se indica en el artículo de Varela (2015). La entropía fue introducida en 1865 por Rudolf Clausius como un principio de la teoría de la termodinámica en la cual indica que es el estado de desorden o caos que existe en la naturaleza.

La entropía indica Tejeida Padilla (2005) se define como el grado de desorden de un sistema. En una organización es la pérdida gradual de las relaciones que forman un sistema, que pueden ser las relaciones que existen dentro de la empresa.

En general se puede indicar que todo proceso pasa por el estado de entropía, medio por el cual va pasando de estados más ordenados a estados menos ordenados y finalmente al caos. Desde el primero momento toda organización está sujeta a la entropía, lo cual lo lleva al proceso de deterioro paulatino y siempre creciente, pero si se mantiene vigilada la entropía de la organización, se puede llegar a controlar y modificar el ciclo de vida de la organización.

Para evitar el deterioro de la organización es necesario tomar los recursos que existen en el entorno donde se desenvuelve como pueden ser: nuevos recursos tecnológicos, personal altamente calificado, procedimientos de mayor efectividad, etc. Que ayudarán a detener el proceso de deterioro de la organización, contrarrestando los efectos de la entropía y prolongar la vida de la organización.

Estos medios o recursos utilizados para evitar el deterioro se los conoce como negentropía y son tomados del entorno o bien de los resultados del proceso de retroalimentación que exista en la empresa. Para determinar el grado o indicadores que ayuden a determinar el incumplimiento de los objetivos planteados de la organización, entre estos se pueden determinar la pérdida de competitividad, de calidad, de ventas, de clientes, etc.

En ese sentido, la entropía es un estado en que cualquier sistema se encuentra expuesta y que es necesario determinar los indicadores que pueden ayudar a no destruir la vida del sistema, en este caso específico de la organización

### **1.3.7. Retroalimentación**

La retroalimentación o feedback según Zeus y Skiffington (2002) “es lo que hacemos cuando damos nuestra opinión o evaluación del comportamiento o rendimiento de alguien. Es cualquier comunicación que facilita información a

otra persona acerca de nuestra percepción de los mismos y de cómo incide en nosotros su conducta”.

Para Wiszniacki (2009) el concepto de retroalimentación o feedback “se basa en la idea de interacción entre efecto y causa. Así, en todo proceso y sistema social se reconoce un intercambio circular de información entre al menos dos partes, que ayuda a organizar ese sistema”.

De acuerdo a estos conceptos se entiende como retroalimentación al intercambio de información entre dos o más personas. Este concepto se puede transportar al entorno laboral, ya que la organización siendo un sistema abierto, debe tener una retroalimentación constante con sus empleados para mejorar el desarrollo y actuación de cada uno.

En el ámbito laboral resume Florido (2012) la retroalimentación nos ayuda a:

- Mejorar el rendimiento del trabajador.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de un equipo de trabajo.
- Establecer y cumplir los objetivos del trabajador y de la organización.

En resumen, la retroalimentación con los colaboradores de la empresa para conocer los aspectos negativos y positivos de todas las áreas de la organización, y con la información obtenida se puede realizar propuestas para mejorar las posibles falencias si existieran o mejorar las fortalezas que tengan.

## 1.4. Marco legal

Según el actual Código Laboral de la Constitución del Ecuador, actualizado según el Registro Oficial N° 483 del lunes 20 de abril del 2015.

**“Art 8.- Contrato Individual.-** (2015) Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre”

**“Art 11.- Clasificación.-** (2015) el contrato de trabajo puede ser:

- a) Expreso o tácito, y el primero escrito o verbal;
- b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
- c) por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;
- d) Por obra cierta, por obra o servicio determinado dentro del giro del negocio, por tarea y a destajo; y,
- e) Individual, de grupo o por equipo.”

**“Art. 46.- Prohibiciones al trabajador.-** Es prohibido al trabajador:

- a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;
- b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;
- c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;
- d) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva;
- e) Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador;

- f) Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;
- g) Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;
- h) Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga; e,
- i) Abandonar el trabajo sin causa legal.”

**“Art. 169.- Causas para la terminación del contrato individual. El contrato individual de trabajo termina:**

1. Por las causas legalmente previstas en el contrato;
2. Por acuerdo de las partes;
3. Por la conclusión de la obra, período de labor o servicios objeto del contrato;
4. Por muerte o incapacidad del empleador o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe la empresa o negocio;
5. Por muerte del trabajador o incapacidad permanente y total para el trabajo;
6. Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto, tempestad, explosión, plagas del campo, guerra y, en general, cualquier otro acontecimiento extraordinario que los contratantes no pudieron prever o que previsto, no lo pudieron evitar;
7. Por voluntad del empleador en los casos del artículo 172 de este Código;
8. Por voluntad del trabajador según el artículo 173 de este Código; y,
9. Por desahucio presentado por el trabajador.”

**“Art. 172.- Causas por las que el empleador puede dar por terminado el contrato.- El empleador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno, en los siguientes casos:**

1. Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo o por abandono de éste por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un período mensual de labor;
2. Por indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos internos legalmente aprobados;
3. Por falta de probidad o por conducta inmoral del trabajador;
4. Por injurias graves irrogadas al empleador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes, o a su representante;
5. Por ineptitud manifiesta del trabajador, respecto de la ocupación o labor para la cual se comprometió;
6. Por denuncia injustificada contra el empleador respecto de sus obligaciones en el Seguro Social; más, si fuere justificada la denuncia, quedará asegurada la estabilidad del trabajador, por dos años, en trabajos permanentes; y,
7. Por no acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la ley, por sus reglamentos o por la autoridad competente; o por contrariar, sin debida justificación, las prescripciones y dictámenes médicos.”

**“Art. 173.- Causas para que el trabajador pueda dar por terminado el contrato.- El trabajador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, y previo visto bueno, en los casos siguientes:**

1. Por injurias graves inferidas por el empleador, sus familiares o representantes al trabajador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes. En caso de que las injurias sean discriminatorias la indemnización será igual a la establecida en el segundo inciso del artículo 195.3 de este Código.
2. Por disminución o por falta de pago o de puntualidad en el abono de la remuneración pactada; y,

3. Por exigir el empleador que el trabajador ejecute una labor distinta de la convenida, salvo en los casos de urgencia previstos en el artículo 52 de este Código, pero siempre dentro de lo convenido en el contrato o convenio.”

**“Art. 174.- Casos en los que el empleador no puede dar por terminado el contrato.- No podrá dar por terminado el contrato de trabajo:**

1. Por incapacidad temporal para el trabajo proveniente de enfermedad no profesional del trabajador, mientras no exceda de un año.  
Lo dispuesto en el inciso anterior no comprende a las excepciones puntualizadas en el artículo 14 de este Código ni al accidente que sufriera el trabajador a consecuencia de encontrarse en estado de embriaguez debidamente comprobado, o a consecuencia de reyertas provocadas por él;
2. En caso de ausencia motivada por el servicio militar o el ejercicio de cargos públicos obligatorios, quedando facultado el empleador para prescindir de los servicios del trabajador que haya ocupado el puesto del ausente. Si la ausencia se prolongare por un mes o más, contado desde la fecha en que se haya obtenido su licencia militar o cesado en el cargo público, se entenderá terminado el contrato, salvo el caso de enfermedad prevista en el numeral anterior. En este caso, se descontará el tiempo de la enfermedad del plazo estipulado para la duración del contrato.  
Si el trabajador llamado a prestar servicio militar fuere afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social por más de un año, el Estado depositará en la caja de esta institución, al término de la conscripción, el equivalente al fondo de reserva y aportes del empleador y del trabajador, quedando así habilitado dicho tiempo; y,
3. Por ausencia de la trabajadora fundada en el descanso que, con motivo del parto, señala el artículo 153 de este Código, sin perjuicio de lo establecido en el numeral 1.”

## **CAPÍTULO II**

### **2. METODOLOGÍA**

#### **2.1. Tipo de investigación**

Esta investigación es de alcance correlacional, ya que tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o variables o conceptos, en este caso comprobar las hipótesis planteadas al inicio.

La investigación científica es de enfoque mixto, por un lado se usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento, y se utiliza la encuesta de salida para medir de manera estadística los motivos de salida más recurrentes en la empresa y además se realiza un análisis cualitativo de los comentarios emitidos por el personal saliente.

También el enfoque de la investigación es no experimental, ya que en algunas ocasiones se limita a describir y analizar la relación entre las variables de estudio.

#### **2.2. Procedimientos y técnicas empleadas**

Para el presente trabajo de investigación, nos basaremos en los factores internos como causa de la rotación, como indica Chiavenato (2011) en su texto.

Para conocer las causas de rotación más evidentes dentro de la empresa, se realiza la encuesta de salida, en la que el personal mediante las preguntas que se le realizan da sus puntos de vista de la organización. Y poder así realizar las modificaciones respectivas de los puntos débiles de la empresa.



Entre las técnicas empleadas están las siguientes:

- a. **Encuestas**, que se utiliza para conocer los motivos de salida que indica el empleado. La encuesta que se utiliza para detallar los motivos de salida según el personal está en vigencia desde el año 2013, que la nueva Gerencia de Recursos Humanos implementó la aplicación de la encuesta. [Ver anexo 1.](#)

Las encuestas realizadas se las clasificaron y se las tabularon de acuerdo al personal a investigar, en este caso solo personal de almacenes de la ciudad de Guayaquil.

- b. **Recolección de datos**. Se utilizó la información ingresada en el sistema SAP (*Systeme, Anwendungen und Produkte*) que en español significa Sistemas, Aplicaciones y Productos. Es el Software de origen alemán que se utiliza desde el año 2008 en la Corporación El Rosado S.A., para las diferentes áreas de la empresa y que entre sus funciones sirve para detallar los motivos de salida del personal según los Gerentes de cada Almacén. En el módulo HR (Human Resources) se encuentra el subsistema de PA (Personal Administration) en el cual está la opción para realizar las bajas y ceses del personal de toda la empresa.

Se pidió a la Jefa de Gestión de Personal varios reportes que ayudaron a la clasificación de la población escogida para la muestra. [Ver Anexo 2.](#)

- c. **Observación**. Para la observación, se revisó el proceso actual de proceso de salida que existe en la empresa, desde que el empleado es notificado de su despido o el empleado decide renunciar hasta el pago

de su liquidación. Esta observación estuvo sustentada en el diagrama de flujo donde se detalla el proceso actual de salida. [Ver Anexo 3.](#)

### **2.3. Población y caracterización de la muestra.**

La población escogida para el estudio de las encuestas fue el personal operativo de almacenes Mi Comisariato Guayaquil que salió de la empresa entre los meses enero a marzo de 2015. El total de las encuestas fue de 329 de manera aleatoria, ya que es el personal que fue a retirar su pago de finiquito.

Recolección de datos, según el Gerente, es el total de persona operativo de almacenes Mi Comisariato Guayaquil que salió en los meses de enero a marzo de 2015, en total 706, cuya solicitud de renuncia o despido fue ingresado en el sistema SAP por los Gerentes y de los cuales 326 llenaron las encuestas.

#### **2.3.1. Caracterización de la organización o comunidad que se estudia.**

#### **2.3.2. Historia de la empresa**

Tomado de la página Web [www.elrosado.com](http://www.elrosado.com)

Corporación El Rosado es una de las empresas más importantes del Ecuador. Además de ser también un ejemplo de innovación y desarrollo, genera miles de plazas de trabajo en sus actividades de diversos tipos. La corporación posee cadenas de supermercados, jugueterías, tiendas por departamentos, home centers, tiendas de música y video, distribuidos en las ciudades más importantes del país

Todo se inició en 1936 cuando Alfredo Czarninski abrió una pequeña pastelería llamada "El Rosado", ubicada en el tradicional boulevard 9 de Octubre, poco a poco con la ayuda de su esposa Ruth fueron consolidando la

idea de un establecimiento diferente donde no solamente se vendieran deliciosos dulces.

Así nació un nuevo proyecto que se convirtió en restaurante El Rosado, con el mismo nombre de la pastelería y con sillas de ese color. Era un salón ubicado en la Av. 9 de Octubre entre García Avilés y Boyacá, frente al actual comisariato, con mesas que ocupaban parte de la acera, al estilo francés, rivalizando al poco tiempo con otro restaurant tradicional de similares características.

El éxito fue tal que se convirtió en sitio obligado de reuniones sociales y culturales de los últimos años del cuarenta y la década del cincuenta. El presidente José María Velasco Ibarra estuvo varias veces allí, degustando el toque extranjero y criollo que tenían los platos de El Rosado.

Don Alfredo Czarninski, hombre muy visionario, se adelantó a comprar un local frente al restaurant para instalar un almacén de variedades que lo llamó "Importadora El Rosado". Meses después cerró el restaurante y tal cual se desarrollaba los negocios de venta de víveres y artículos varios, nació por primera vez en Ecuador la modalidad de auto-servicio en lo que se denominó Supermercados "El Rosado". **Fuente:** Tomado de la página Web [www.elrosado.com](http://www.elrosado.com)

## 2.4.2. Almacenes Mi Comisariato de la Ciudad de Guayaquil

**Tabla 1**  
**Personal de almacenes activos**

<i>ALMACENES</i>	<i>PERSONAL</i>
Comis. Eloy Ofe	34
Comis. Roca	21
Comis. Sur	56
Comis. Urdesa	78
Comis.Alborada	98
Comis.Américas	114
Comis.Ceib 41/2	117
Comis.Centro	120
Comis.Dgo Comin	118
Comis.Duran	97
Comis.Garzota	125
Comis.Gomez Ren	54
Comis.PlazaQuil	108
Comis.Rioceibos	137
Comis.Riocentro	127
Ferris Alborada	117
Ferris Orellana	120
Ferris Rioceibo	115
Ferris Riocentr	126
Hiper Alban Bor	140
Hiper Duran	225
Hiper El Dorado	342
Hiper Eloy Alfa	121
Hiper Norte	225
Hiper Sur	225
Hiper Vergeles	170
Hiper Via Costa	225
Hiper Via Daule	225
Mi Juguet Kenne	47
Mini #10	21
Mini #12	18
Mini #13	27
Mini #14	24
MiniPascuales	19

MiniPortete	23
Panaderia Duran	25

**Fuente:** Sistema SAP

**Elaborado por:** Andrea Salas

En la tabla 1, se detalla el personal activo a la fecha de los almacenes de la ciudad de Guayaquil que fueron objeto de estudio de esta tesis y que fueron escogidos para la muestra respectiva. Que dan en total 3984 empleados activos al corte del 24 de agosto de 2015.

## CAPÍTULO III

### 3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

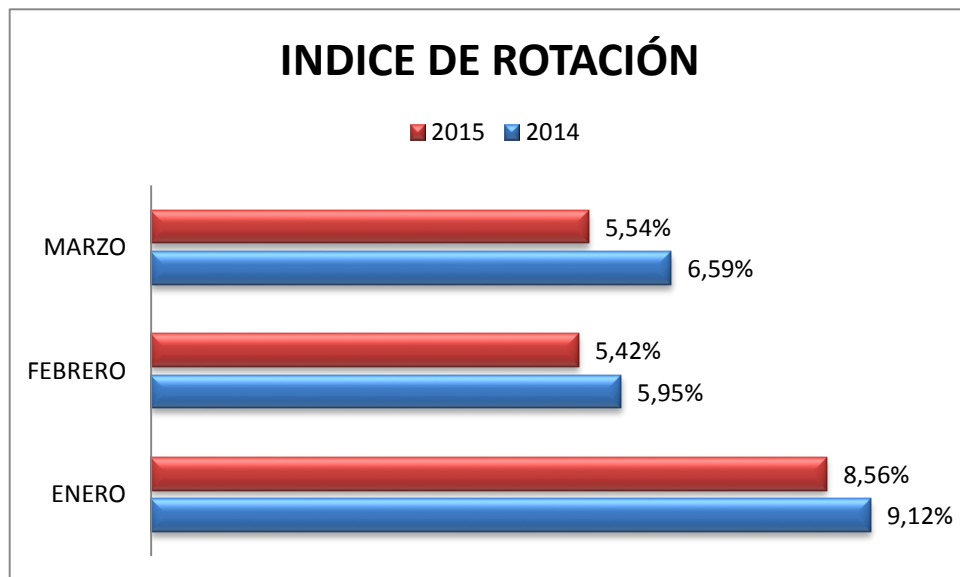
#### 3.1. Cálculo de índice de rotación

Aplicando la fórmula que Chiavenato (2011) plantea en su texto, podemos determinar lo siguiente:

Que en la empresa existe un alto índice de rotación en el personal operativo de los almacenes. Que es una problemática que está afectando económicamente a la empresa por los altos costos que la vinculación y desvinculación representa. [Ver Anexo 4.](#)

Tabla 2

#### Índice de Rotación Empleados Operativos de Almacenes



Fuente: Sistema SAP  
Elaborado: Andrea Salas

En la tabla 2 podemos determinar el valor porcentual del índice de rotación, que solo incluye al personal operativo de los almacenes Mi Comisariato de la ciudad de Guayaquil.

En los meses de enero a marzo del año 2014 se puede apreciar que el índice de rotación es más alto que en los meses de enero a marzo del 2015, por lo que se podría decir que existe una similitud entre los porcentajes. En cuanto al índice acumulado en el primer trimestre del año suman aproximadamente un 20% de índice de rotación, lo que indica que al final del año habría un índice de rotación del 80%.

Igualmente en este año comparado con el año 2014, se puede indicar que se ha mantenido los porcentajes, no ha habido mayores cambios, a pesar que el año 2015 ha disminuido un punto la rotación, no es altamente significativa.

**Tabla 3**  
**Costo Referencial del Proceso de Selección**

<b>COSTOS REFERENCIALES DEL PROCESO DE SELECCIÓN</b>		
<b>Subsistemas Involucrados</b>	<b>Gastos mensuales aprox.</b>	<b>Gastos de 1er Trimestre aprox.</b>
Reclutamiento y Selección	\$ 1.200,00	\$ 3.600,00
Pruebas (test psicológicos)	\$ 500,00	\$ 1.500,00
Contratación (credenciales)	\$ 700,00	\$ 2.100,00
Inducción / Entrenamiento (charlas)	\$ 1.800,00	\$ 5.400,00
Nomina (pago de sueldos)	\$ 1.500,00	\$ 4.500,00
Liquidación (pago de liquidaciones)	\$ 500,00	\$ 1.500,00
	\$ 6.200,00	\$ 18.600,00
<b>Salidas</b>		<b>706</b>
Gasto por persona que se retira		\$ 26,35

**Fuente:** Sistema SAP  
**Elaborado:** Andrea Salas

En la tabla 3, se observan datos referenciales de los gastos que implican el proceso de selección del personal que ha salido considerando solamente el personal de los almacenes de la ciudad de Guayaquil, lo cual significa pérdidas en la empresa solo en el primer trimestre del año de 18.000 dólares.



### **3.2. Descripción del proceso y procedimiento actual de salida del personal**

**OBJETIVO:** Describir el proceso de salida del personal y analizar las posibles causas y vinculación con la rotación del personal operativo de almacenes Mi Comisariato de la ciudad de Guayaquil

#### **Gerente de Establecimiento o Departamento Administrativo:**

1. Registra la renuncia o despido del empleado en el SAP indicando el motivo de la salida. En el caso de despido, debe indicar el nombre del Gerente de Recursos Humanos que lo autorizó. Cabe mencionar que un colaborador puede ser separado de la Corporación por alguno de los siguientes motivos:
  - Renuncia voluntaria para lo cual el trabajador debe presentar una carta de renuncia.
  - Voluntad del empleador.
  - Visto bueno.

Para el registro de la renuncia o despido el Gerente o encargado en el sistema tiene que seguir ciertos pasos que se detalla en el [anexo 5](#).

2. Remite las cartas de renuncia voluntaria al Asistente de Gestión de Personal.

#### **Asistente de Gestión de Personal:**

- 2.1. Genera e imprime el Reporte de Renuncias y Despidos.
- 2.2. Genera e imprime los Reportes de Control de Asistencia de cada empleado por cesar.

- 2.3. Remite los Reportes de Control de Asistencia al Asistente de Nómina.

**Asistente de Nómina:**

- 2.4. Señala en los Reportes de Control de Asistencia la fecha del último pago realizado por la Corporación a los trabajadores para confirmar las fechas de liquidación.
- 2.5. Entrega los Reportes de Control de Asistencia al Asistente de Gestión de Personal.

**Asistente de Gestión de Personal:**

- 2.6. Remite a Asistente de Gestión de Tiempos los Reportes de Control de Asistencia.

**Asistente de Gestión de Tiempos:**

- 2.7. Revisa las marcaciones de los empleados en el SAP.
- 2.8. Registra las marcaciones que estén pendientes en el sistema.
- 2.9. Registra la fecha del último día de trabajo de los empleados en los Reportes de Control de Asistencia.
- 2.10. Entrega los Reportes de Control de Asistencia al Asistente de Gestión de Personal.

**Asistente de Gestión de Personal:**

- 2.11. Recibe las cartas de renuncia y las adjunta a los Reportes de Control de Asistencia correspondientes.
- 2.12. Clasifica los Reportes de Control de Asistencia por empleados eventuales y estables.
- 2.13. Registra en el SAP las bajas de los empleados eventuales.

- 2.14. Confirma con Farma Vip si los empleados estables tienen consumos y solicita el cierre de los créditos.
- 2.15. Clasifica los Reportes de Control de Asistencia de los empleados estables por renuncia y despido.
- 2.16. Anota en los Reportes de Control de Asistencia el motivo del despido o renuncia de los empleados y el nombre del Gerente de Recursos Humanos que autorizó el despido de ser el caso.
- 2.17. Entrega los Reportes de Control de Asistencia al Gerente de Recursos Humanos, según quién haya autorizado los despidos. Las renunciaciones se entregan a cualquiera de los dos gerentes.

**Gerente de Recursos Humanos:**

- 2.18. Verifica los Reportes de Control de Asistencia, registra los porcentajes de liquidación de cada empleado y los firma.
- 2.19. Entrega los Reportes de Control de Asistencia al Asistente de Gestión de Personal.

**Asistente de Gestión de Personal:**

- 2.20. Registra en el SAP las bajas de los empleados estables.
- 2.21. Envía listado en Excel del personal liquidado con la fecha de salida y el motivo de la salida al Asistente de Archivo., para emisión de avisos de salida del IESS.

**Asistente de Archivo:**

- 2.22. Registra los Avisos de Salida de los empleados en la página web del IESS, según el archivo recibido.
- 2.23. Entrega los Reportes de Control de Asistencia y Avisos de Salida del IESS al Asistente de Gestión de Personal.

### **Asistente de Gestión de Personal:**

- 2.24. Genera el Reporte de Bajas y Ceses y lo remite, junto a los Reportes de Control de Asistencia, cartas de renuncia y Avisos de Salida al IESS, al Asistente de Nómina.

### **Asistente de Nómina:**

- 2.25. Verifica que la documentación esté completa.
- 2.26. Remite por correo electrónico, al Supervisor de Gestión de Tiempos, el listado de los empleados por cesar para que genere las evaluaciones de tiempo.

### **Asistente de Gestión de Tiempos:**

- 2.27. Realiza las evaluaciones de tiempo en el SAP.
- 2.28. Confirma por correo electrónico, a Asistente de Nómina, que se generaron las evaluaciones de tiempo.

### **Asistente de Nómina:**

- 2.29. Registra en el SAP los haberes a liquidarse de los empleados, según cada caso.
- 2.30. Genera en el SAP el proceso de liquidación.
- 2.31. Elabora en el SAP el Acta de Finiquito y la Boleta de Separación.
- 2.32. Entrega los documentos de liquidación al Asistente de Gestión de Personal.

**Asistente de Gestión de Personal:**

- 2.33. Envía documentos de liquidación correspondientes a cada provincia.
- 2.34. Llama y recibe a los empleados cesados y hace firmar las Actas de Finiquito y Boleta de Separación.
- 2.35. Entrega las Boletas de Separación firmadas al Jefe de Nómina.

**Jefe de Nómina:**

- 2.36. Elabora el listado de empleados cesados y genera a través del SAP la Ejecución de Nómina para realizar los pagos por giro de los empleados que presentaron renuncia o eran eventuales y fueron despedidos.
- 2.37. Entrega Boletas de Separación a Asistente de Gestión de Personal.
- 2.38. Emite el Consolidado de Crédito Automático y lo entrega a la Gerente de Recursos Humanos.

**Asistente de Gestión de Personal:**

- 2.39. Entrega las Boletas de Separación al Asistente de Archivo.

**Gerente de Recursos Humanos:**

- 2.40. Ejecuta la transferencia bancaria e imprime comprobante del banco.

**Asistente de Archivo:**

- 2.41. Clasifica los documentos por empleados estables y eventuales.
- 2.42. Elabora listado de empleados cesados.

- 2.43. Se hace firmar las actas de finiquito por la Gerente de Recursos Humanos.
- 2.44. Se escanea el acta firmada por ambas partes en la página del Ministerio de Trabajo.
- 2.45. Se archiva las actas ya registradas en las carpetas asignadas para tales documentos.

### **3. DOCUMENTOS GENERADOS:**

**3.1. Carta de Renuncia Voluntaria:** Documento mediante el cual el empleado manifiesta su voluntad de dar por terminado el contrato de trabajo. [Ver anexo 6](#)

**3.2. Reporte de Renuncias y Despidos:** Listado generado a través SAP que detalla los despidos y renuncias registrados por los gerentes. En dicho listado se detallan los nombres de los trabajadores, los motivos de la salida y la fecha de salida. [Ver anexo 7](#)

**3.3. Reporte de Control de Asistencia:** Documento generado a través del SAP que muestra los días y horas trabajadas del empleado en un período de tiempo. [Ver anexo 8](#)

**3.4. Aviso de Salida del IESS:** Es el aviso mediante el cual el empleador notifica al IESS que un trabajador ha dejado de laborar en la empresa. [Ver anexo 9](#)

**3.5. Reporte de Bajas y Ceses:** Listado generado a través del SAP que detalla los nombres de los empleados, fecha de liquidación, clase de contrato, entre otros, que fueron dados de baja y cesados. [Ver anexo 10](#)

**3.6. Acta de Finiquito:** Documento generado a través del SAP mediante el cual el Empleador y Trabajador dejan constancia de la terminación de las relaciones laborales previo al justo pago de los haberes que corresponden al trabajador. [Ver anexo 11](#)

**3.7. Boleta de Separación:** Documento generado a través del SAP que muestra la remuneración y descuentos que se aplican a un trabajador. [Ver anexo 12.](#)

**3.8. Listado de Empleados Cesados:** Listado de empleados que fueron dados de baja en el SAP.

**3.9. Consolidado de Crédito Automático:** Documento generado a través del SAP que detalla los nombres de los empleados cesados a quienes se les pagará por giro.

### **ANALISIS DEL PROCESO DE SALIDA DEL PERSONAL**

En el análisis del proceso actual de salida del personal podemos determinar las siguientes dificultades que se presentan durante el proceso:

Los Gerentes de Almacén poseen la autorización para dar por terminado el contrato del personal que se encuentra en periodo de prueba sin verificación previa de Gerencia de Recursos Humanos.

El ingreso en el sistema SAP de los verdaderos motivos de salida pueden ser fácilmente modificados por el Gerente para que no le influya en su evaluación de Gestión.

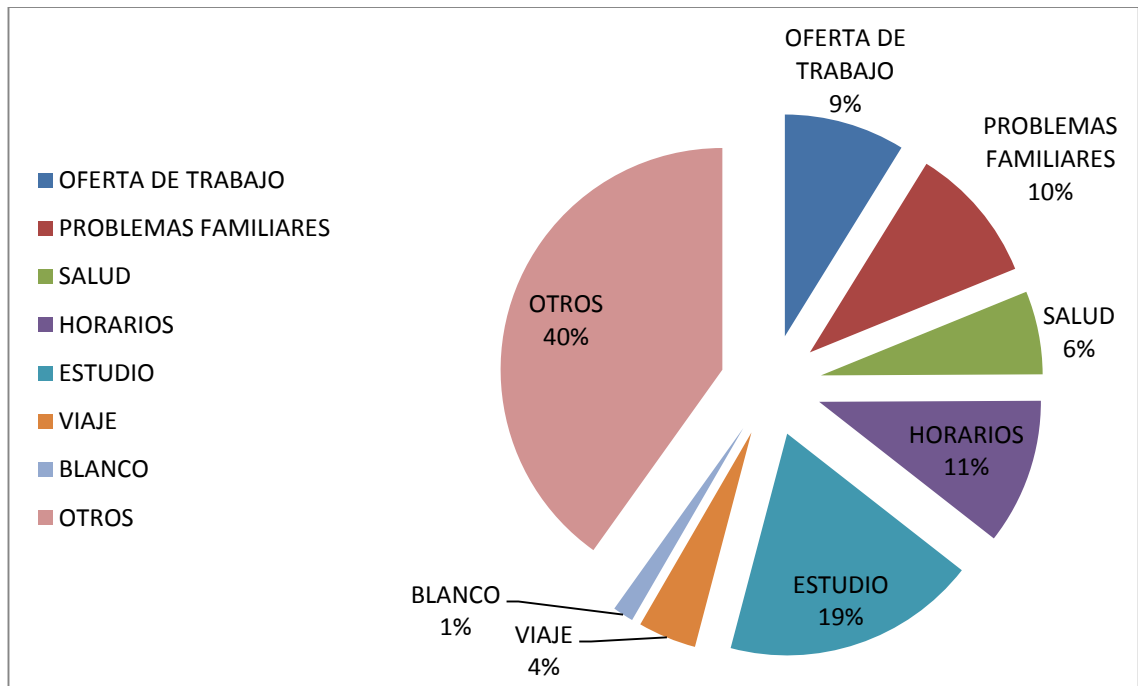
El proceso de salida hasta la emisión de la liquidación dura 48 horas, en este tiempo debe estar lista la reposición de la vacante generada por el ex empleado por lo que el área de selección debe contratar enseguida el personal que requiere el almacén. La descripción del proceso de salida se lo realizó mediante la técnica de observación y con la verificación del diagrama de flujo ya establecida y que se puede observar en el [anexo 3](#).

### 3.3. Análisis de los motivos de salida del personal

Los resultados de las encuestas se obtuvieron a partir del formato preestablecido por la empresa y que se le realiza al personal que va a retirar su finiquito en las oficinas de Recursos Humanos. Total de las encuestas 329 entre personal en periodo de prueba y estables.

**Gráfico 5**

**Pregunta 1: Identifique el motivo por el cual usted decidió presentar su renuncia a este empleo**



**Fuente:** encuesta de salida  
**Elaborado por:** Andrea Salas



**Tabla 4**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>OFERTA DE TRABAJO</b>	29
<b>PROBLEMAS FAMILIARES</b>	33
<b>SALUD</b>	20
<b>HORARIOS</b>	35
<b>ESTUDIO</b>	61
<b>VIAJE</b>	14
<b>BLANCO</b>	5
<b>OTROS</b>	132

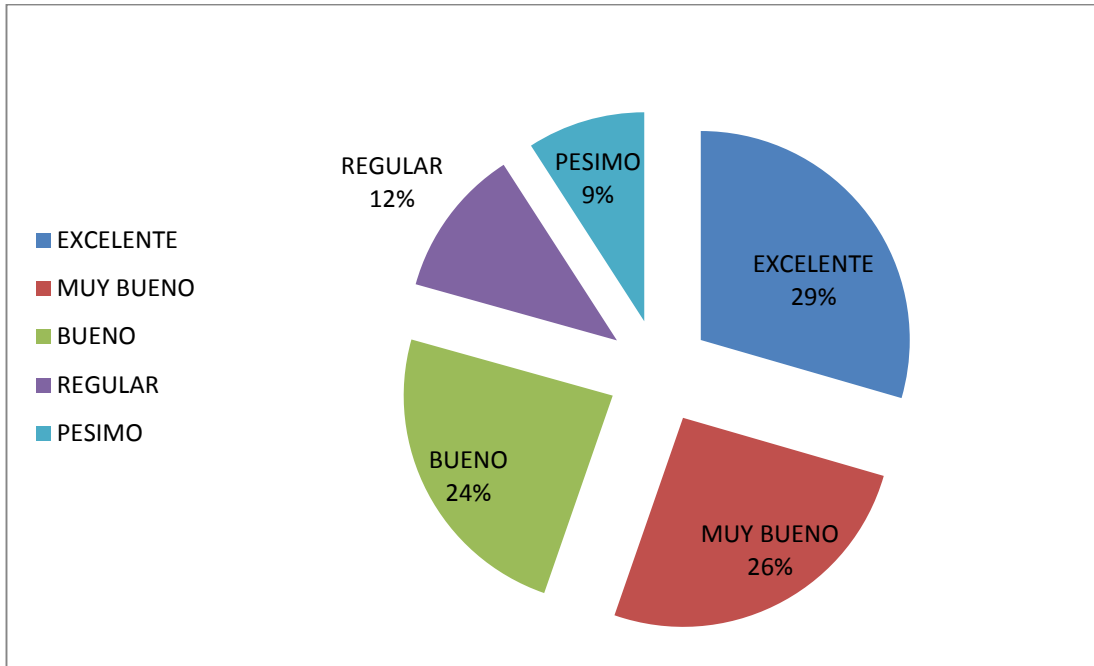
**Fuente:** encuesta de salida  
**Elaborado por:** Andrea Salas

En esta pregunta se da el mayor porcentaje en la opción de otros, el cual obtuvo el 40% de respuestas, entre las respuestas que el personal indicó están: por término de contrato (no aprueba el periodo de prueba de 90 días), problemas con Gerentes y Compañeros, faltantes en caja, faltas injustificadas, despido intempestivo. El segundo puntaje mayor con el 19% está por estudios, el personal indica que al ser horarios rotativos, no le es permitido estudiar, por lo que optan por salir de la empresa.

Si bien la encuesta está diseñada para el personal que renuncia, no todos los hacen, el 40% son despedidos y colocan en la opción “otros” el motivo de su despido, por lo que el puntaje en esa opción es mayor que en el resto. Y no concuerda con lo que los Gerentes indican en el sistema. En total fueron 132 personas quienes indican que fueron despedidas de la empresa.

**Pregunta 2: Valore los aspectos que se presentan a continuación, de acuerdo con los siguientes criterios: excelente, muy bueno, bueno, regular, pésimo**

**Gráfico 6**  
**Aspecto 1: Liderazgo de su jefe**



**Fuente:** encuesta de salida  
**Elaborado por:** Andrea Salas

**Tabla 5**

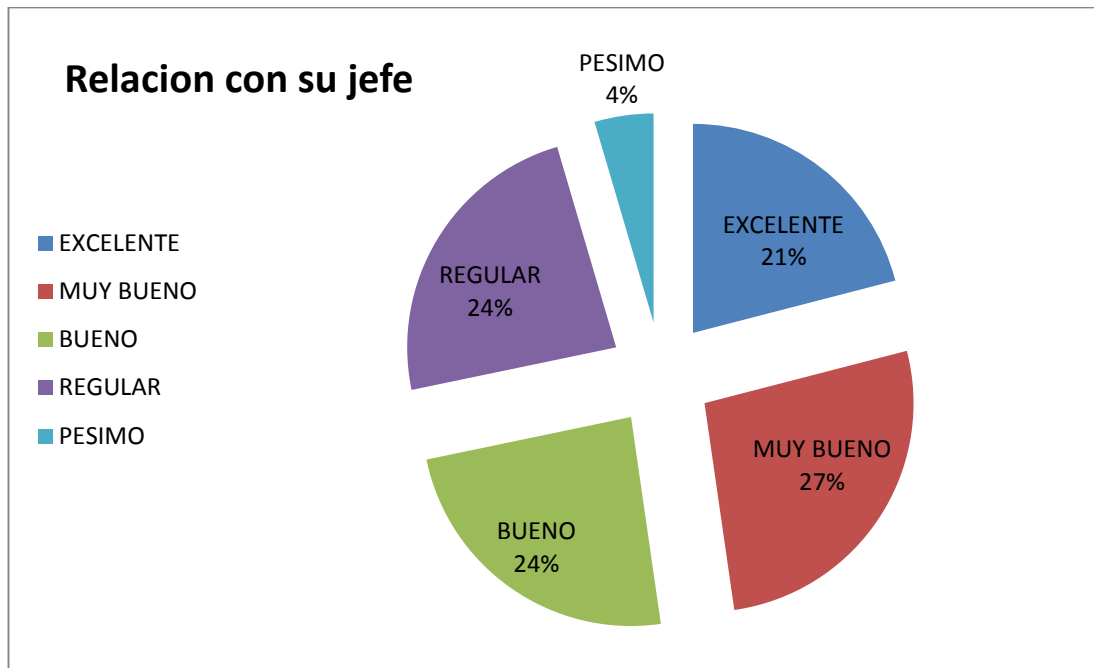
<b>OPCIONES</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>EXCELENTE</b>	97
<b>MUY BUENO</b>	85
<b>BUENO</b>	79
<b>REGULAR</b>	38
<b>PESIMO</b>	30

**Fuente:** encuesta de salida  
**Elaborado por:** Andrea Salas

Según el 97 personas que salen de la empresa opina que el Liderazgo de su jefe inmediato es Excelente con un 29%, Seguido por 85 contestaron Muy Bueno con un 26%.

Aunque existen observaciones en la encuesta del trato que tiene el personal de almacenes por parte de los Gerentes, el personal ha respondido que el liderazgo de ellos es excelente y muy bueno. En todo caso, las demás opciones no están alejadas del todo ya que suma 45% entre las 3 opciones, habría que identificar los almacenes que tienen buen liderazgos de los Gerentes de los que no lo tienen y hacer una comparación entre almacenes.

**Gráfico 7**  
**Aspecto 2: Relación con su jefe**



**Fuente:** encuesta de salida  
**Elaborado por:** Andrea Salas

**Tabla 6**

<b>OPCIONES</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>EXCELENTE</b>	69
<b>MUY BUENO</b>	88
<b>BUENO</b>	79
<b>REGULAR</b>	78
<b>PESIMO</b>	15

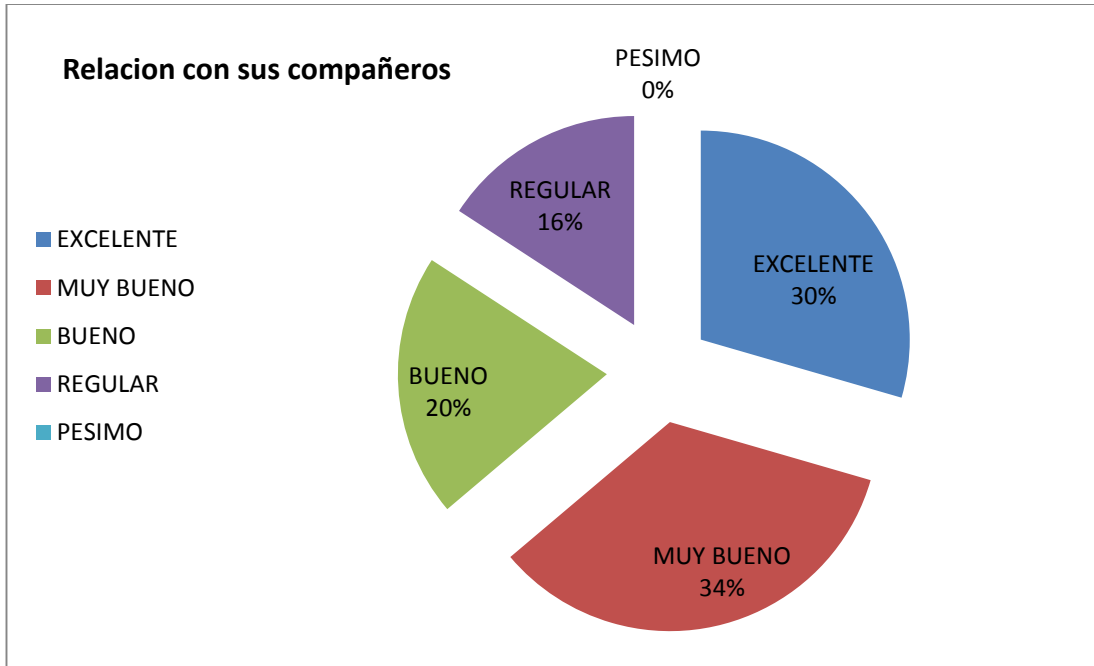
**Fuente:** encuesta de salida  
**Elaborado por:** Andrea Salas

La Relación Gerente – Subordinado 88 personas contestaron que es muy bueno que da un 27%, Seguido muy de cerca con el 24% por regular y bueno que suman entre las 2 opciones 67 personas.

La relación Gerente – empleado al parecer no es aceptable y existe una división entre los que indican que tienen una buena relación con su jefe a los que no tienen tan buena relación con él. Ya que entre las opciones de pésimo, regular y bueno suman 52% que afirman que la relación del Gerente con ellos no es aceptable y que puede ser que influya en la decisión de renunciar o del Gerente de despedirlos. Igualmente hay que realizar un profundo análisis de que almacenes tienen estos puntajes.

### Gráfico 8

#### Aspecto 3: Relación con sus compañeros



Fuente: encuesta de salida  
Elaborado por: Andrea Salas

**Tabla 7**

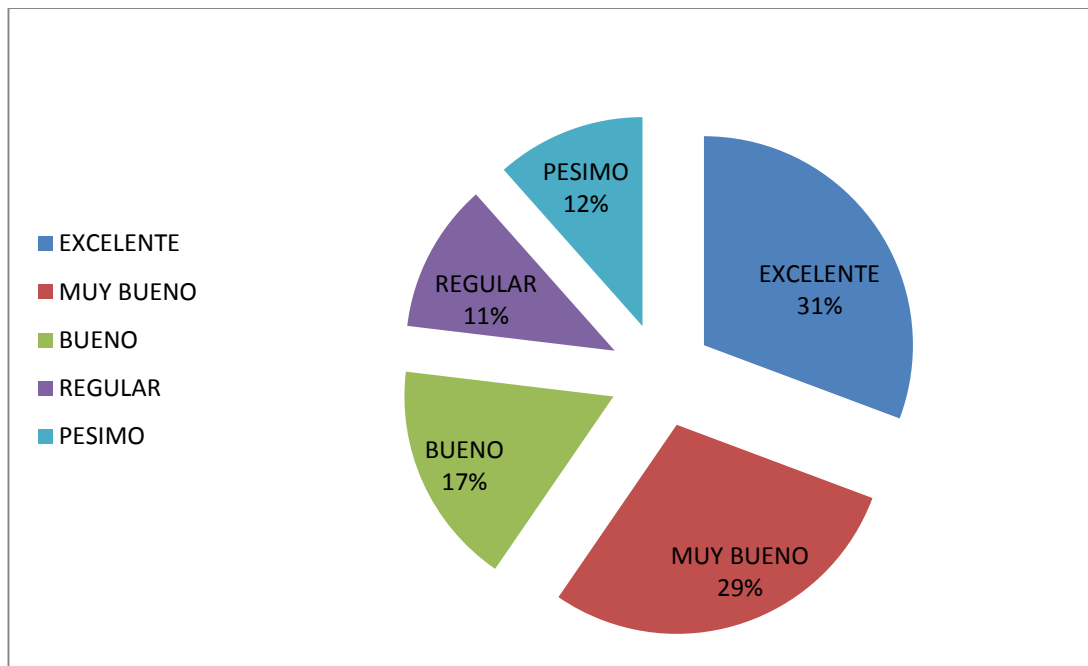
<b>OPCIONES</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>EXCELENTE</b>	97
<b>MUY BUENO</b>	113
<b>BUENO</b>	67
<b>REGULAR</b>	52
<b>PESIMO</b>	0

**Fuente:** encuesta de salida  
**Elaborado por:** Andrea Salas

Se observa un amplio margen en cuanto a la relación entre compañeros. El 34% lo obtuvo la opción muy bueno seguido por la opción excelente con el 30%.

A diferencia de la relación Gerente – empleado, la relación entre compañeros al parecer es muy buena y se logra ver que hay cierta camaradería entre ellos, lo que puede percibir del personal que se retira de la empresa es que al llevarse bien entre compañeros pueden existir ciertos roces, ya que el compañerismo se da porque existe confianza entre ellos, pero en algunas ocasiones se aprovechan de la confianza y surgen los conflictos dentro y fuera de los almacenes, como en algunos casos que terminan en relaciones amorosas, peleas entre compañeros por abusos de confianza, etc. Debería estudiarse cuáles son los perfiles del personal que ingresan y en cuáles almacenes se da con mayor frecuencia estos problemas.

**Gráfico 9**  
**Aspecto 4: Capacitación Recibida**



**Fuente:** encuesta de salida  
**Elaborado por:** Andrea Salas



**Tabla 8**

<b>OPCIONES</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>EXCELENTE</b>	101
<b>MUY BUENO</b>	95
<b>BUENO</b>	57
<b>REGULAR</b>	38
<b>PESIMO</b>	38

**Fuente:** encuesta de salida

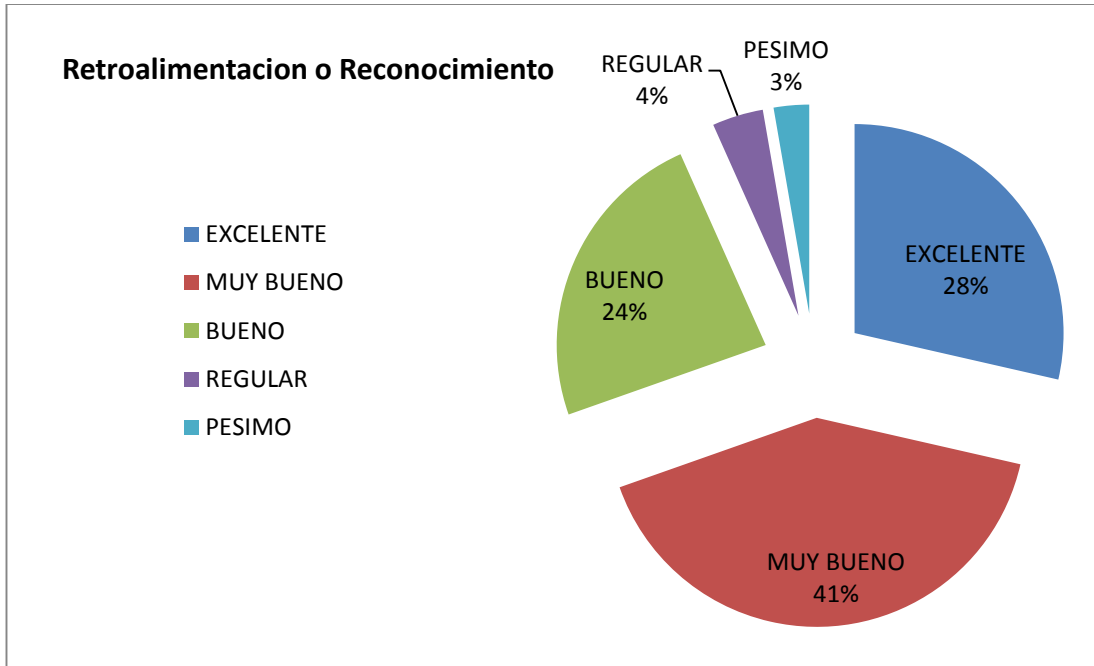
**Elaborado por:** Andrea Salas

La capacitación según 101 empleados indican que es Excelente con el 31%, esto se refiere a la charla de inducción que se les imparte antes de su ingreso y la capacitación en el almacén por parte de cada Supervisor.

En cuanto a la capacitación recibida por parte de la empresa, el empleado en General indica que es Excelente y con la opción de Muy bueno suman 60%. En conclusión se debería mejorar ciertos aspectos de la capacitación, ya que al parecer el 40% indica que no es muy bueno, y a esto se le puede atribuir que el personal no cumpla con las políticas y procedimientos de la empresa, puede ser que al no ser capacitados en reiteradas ocasiones el personal deje de ser productivo.

**Gráfico 10**

**Aspecto 5: Retroalimentación o Reconocimiento**



**Fuente:** encuesta de salida  
**Elaborado por:** Andrea Salas

**Tabla 9**

<b>OPCIONES</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>EXCELENTE</b>	94
<b>MUY BUENO</b>	135
<b>BUENO</b>	78
<b>REGULAR</b>	13
<b>PESIMO</b>	9

**Fuente:** encuesta de salida

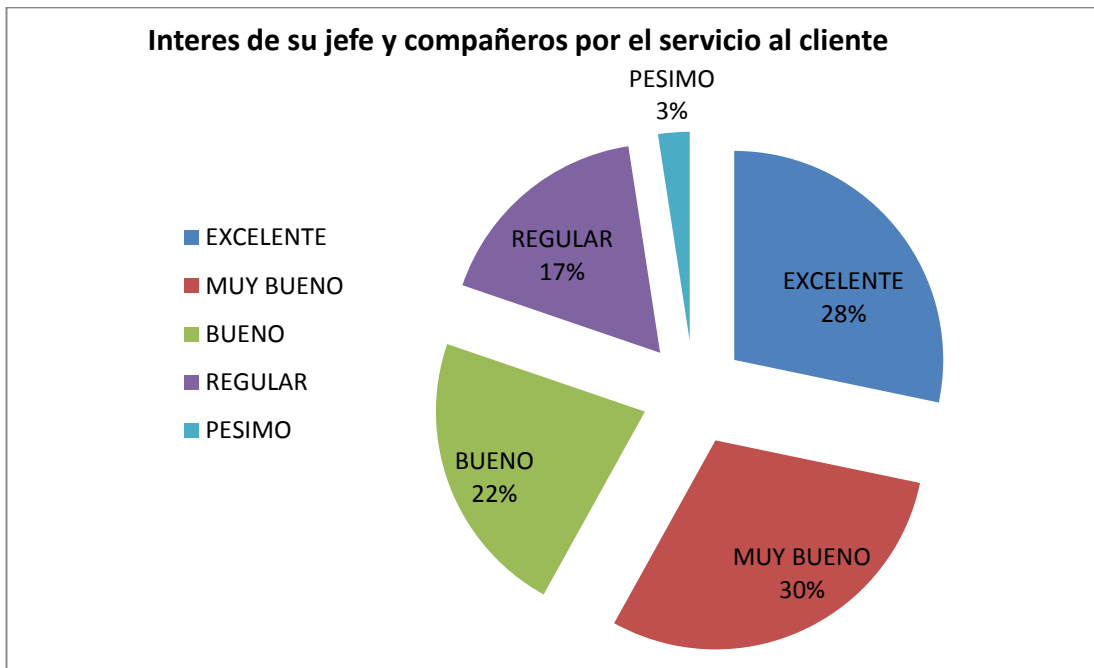
**Elaborado por:** Andrea Salas

El reconocimiento por parte de los Gerentes según 135 empleados encuestados indica que es Muy Bueno con el 41% seguido por Excelente con el 28%. Esta pregunta se refiere a los cumplidos así como la comunicación que los Gerentes tienen con todos los empleados del almacén.

El personal que indica que los Gerentes tienen en general buena retroalimentación y reconocimiento con ellos, este resultado difiere con la relación Gerente – empleado ya que estos aspectos al ir de la mano no son del todo coherentes, sin embargo el empleado puede retribuir el reconocimiento y retroalimentación con las ordenes que el Gerente realiza con el personal. Este aspecto habría que revisarlo para reestructurarlo y modificarlo de manera que sea más preciso y no haya confusión al momento de responder el empleado y brinde la información que se necesita.

**Gráfico 11**

**Aspecto 6: Interés de su jefe y compañeros por el servicio al cliente**



**Fuente:** encuesta de salida  
**Elaborado por:** Andrea Salas

**Tabla 10**

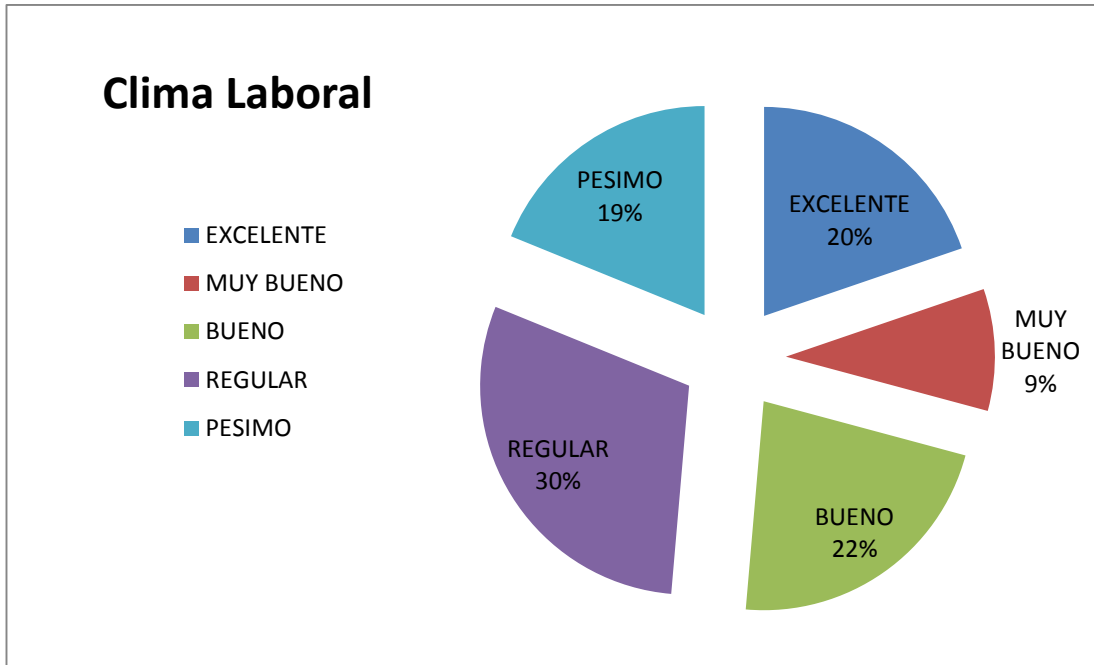
<b>OPCIONES</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>EXCELENTE</b>	93
<b>MUY BUENO</b>	98
<b>BUENO</b>	73
<b>REGULAR</b>	57
<b>PESIMO</b>	8

**Fuente:** encuesta de salida  
**Elaborado por:** Andrea Salas

Se observa que el personal opina que el servicio al cliente es muy bueno con el 30% (98 personas) y el 28% (93 personas) opina que es excelente.

En este aspecto se observa que el 58% del personal indica que existe preocupación por parte del personal del almacén hacia el servicio al cliente, aunque hay un porcentaje que, aunque no es muy significativo, tampoco hay que dejarle de tomar atención, porque quiere decir que ese 42% de personal que salió de la empresa no está de acuerdo con la atención al cliente y algo del entrenamiento al inicio y durante el tiempo de permanencia de la empresa puede estar fallando.

**Gráfico 12**  
**Aspecto 7: Clima Laboral**



**Fuente:** encuesta de salida  
**Elaborado por:** Andrea Salas

**Tabla 11**

<b>OPCIONES</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>EXCELENTE</b>	65
<b>MUY BUENO</b>	31
<b>BUENO</b>	73
<b>REGULAR</b>	98
<b>PESIMO</b>	62

**Fuente:** encuesta de salida  
**Elaborado por:** Andrea Salas

El clima laboral es variable en cuanto a la percepción de cada empleado. Por lo que los puntajes obtenidos no son tan distantes. El clima laboral se percibe como regular para un 30%, mientras que para un 22% es Bueno.

En este último aspecto, se puede determinar que el 29% siente que existe un buen clima laboral dentro del almacén, se puede incluir en este grupo al 22% que dijo que es bueno, pero quedaría a la duda, que tipo de problemas observaron para que no elijan las otras opciones más altas. Y por último el 49% indica que el clima laboral no es bueno. Este resultado tendría que ser investigado, detallado y analizado almacén por almacén y determinar los posibles problemas en cada uno y trabajar en proyecto para mejoras de cada uno.

### **Tercera pregunta**

#### **Cuáles son para usted los aspectos más sobresalientes o fortalezas que tiene la empresa**

A continuación se detallan de acuerdo al orden de mayor repetición a menor repetición que indicó el personal saliente en las encuestas de salida:

1. Pagos puntuales
2. Beneficios de ley
3. Buena atención al cliente
4. Brinda oportunidad de trabajo a jóvenes
5. Da estabilidad laboral
6. Variedad y ofertas de productos
7. Empresa reconocida a nivel Nacional

Como se puede observar en la mayoría de respuestas que tuvo esta pregunta, queda claro que el aspecto económico no es el problema principal de la salida de los empleados, ya que indican en su mayoría que los pagos son puntuales y brindan beneficios de ley.



## **Cuarta pregunta**

### **En cuáles aspectos considera usted que la empresa debe mejorar**

A continuación se detallan de acuerdo al orden de mayor repetición a menor repetición que indicó el personal saliente en las encuestas de salida:

1. Horarios de trabajo
2. Capacitación para cada área de trabajo
3. Mejorar comunicación con los Gerentes
4. Permitir estudiar
5. Alimentación
6. Trabajo en equipo

La mayoría de empleados indican que un factor que debería mejorar la empresa, es en los horarios de trabajo, ya que esto les perjudicaría en sus actividades personales diarias, esto sería otro aspecto a considerar que pudiera ser la causa de la rotación del personal.

### 3.4. Análisis de los motivos de salida según Gerentes de almacén

**Tabla 12**  
Cantidad de salidas de personal en período de prueba

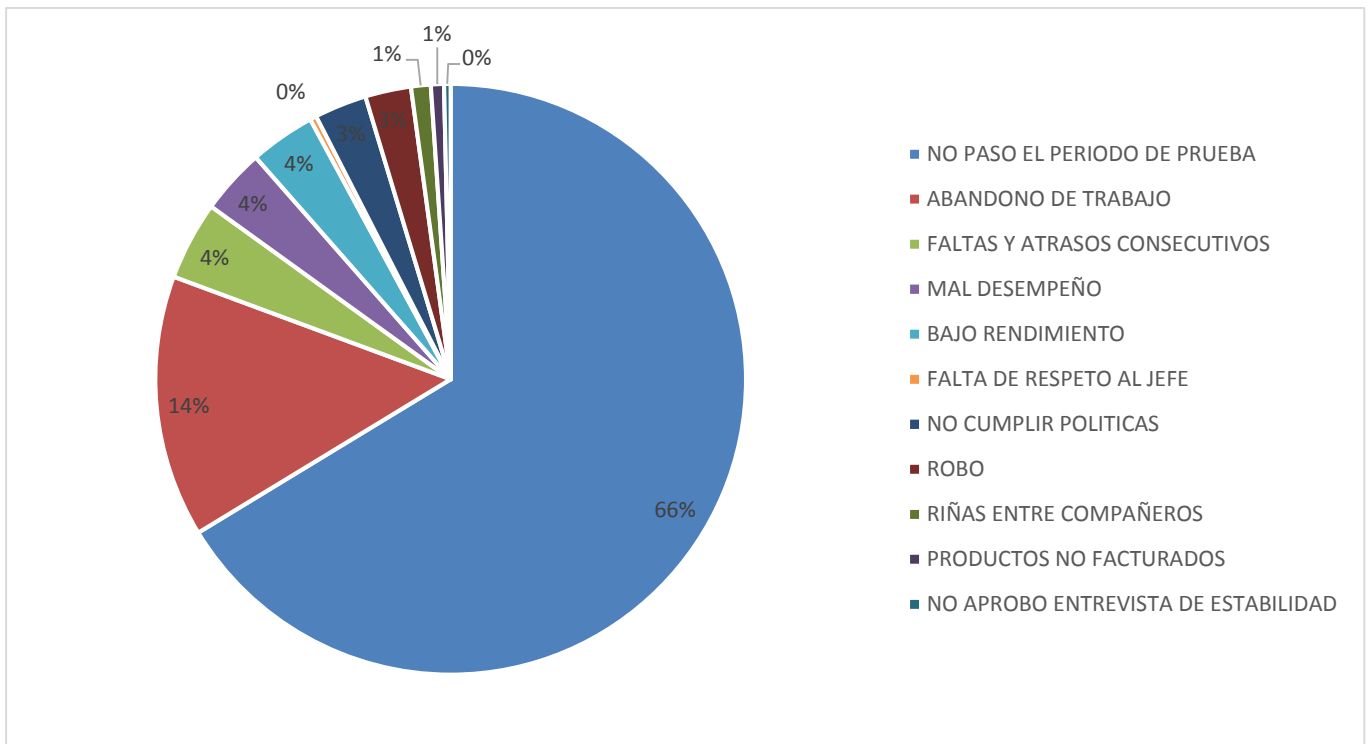
		ENERO	FEBRERO	MARZO	
<b>DESPIDO</b>	NO PASO EL PERIODO DE PRUEBA	149	29	7	<b>185</b>
	ABANDONO DE TRABAJO	21	8	11	<b>40</b>
	FALTAS Y ATRASOS CONSECUTIVOS	9	0	3	<b>12</b>
	MAL DESEMPEÑO	8	1	1	<b>10</b>
	BAJO RENDIMIENTO	9	1	0	<b>10</b>
	FALTA DE RESPETO AL JEFE	0	1	0	<b>1</b>
	NO CUMPLIR POLITICAS	5	1	2	<b>8</b>
	ROBO	6	1	0	<b>7</b>
	RIÑAS ENTRE COMPAÑEROS	0	1	2	<b>3</b>
	PRODUCTOS NO FACTURADOS	2	0	0	<b>2</b>
	NO APROBO ENTREVISTA DE ESTABILIDAD	1	0	0	<b>1</b>
	<b>210</b>	<b>43</b>	<b>26</b>	<b>279</b>	
<b>RENUNCIA</b>	ESTUDIOS	17	1	4	<b>22</b>
	PROBLEMAS FAMILIARES	8	2	1	<b>11</b>
	MEJOR OFERTA LABORAL	5	2	1	<b>8</b>
	EMPLEADO NO LE GUSTA EL PUESTO	6	1	2	<b>9</b>
	SALUD	3	1	2	<b>6</b>
	HORARIO	0	3	1	<b>4</b>
	VIAJE	1	1	0	<b>2</b>
		<b>40</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>62</b>
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>54</b>	<b>37</b>	<b>341</b>	

**Fuente:** encuesta de salida  
**Elaborado por:** Andrea Salas

En la tabla 3 se detalla en cantidades la salida del personal eventual (en periodo de prueba 90 días) que ha salido de la empresa por los diferentes motivos, sea renuncia o despido durante los meses de enero, febrero y marzo del año 2015. Se puede observar que la mayoría de empleados que salen de

la empresa son por no pasar el periodo de prueba, en total 185 personas. Se puede indicar que esto se da más en el mes de enero, ya que en ese mes sale el personal que fue contratado para temporada navideña, pero de todas maneras la empresa los incluye para su reporte de salida del personal.

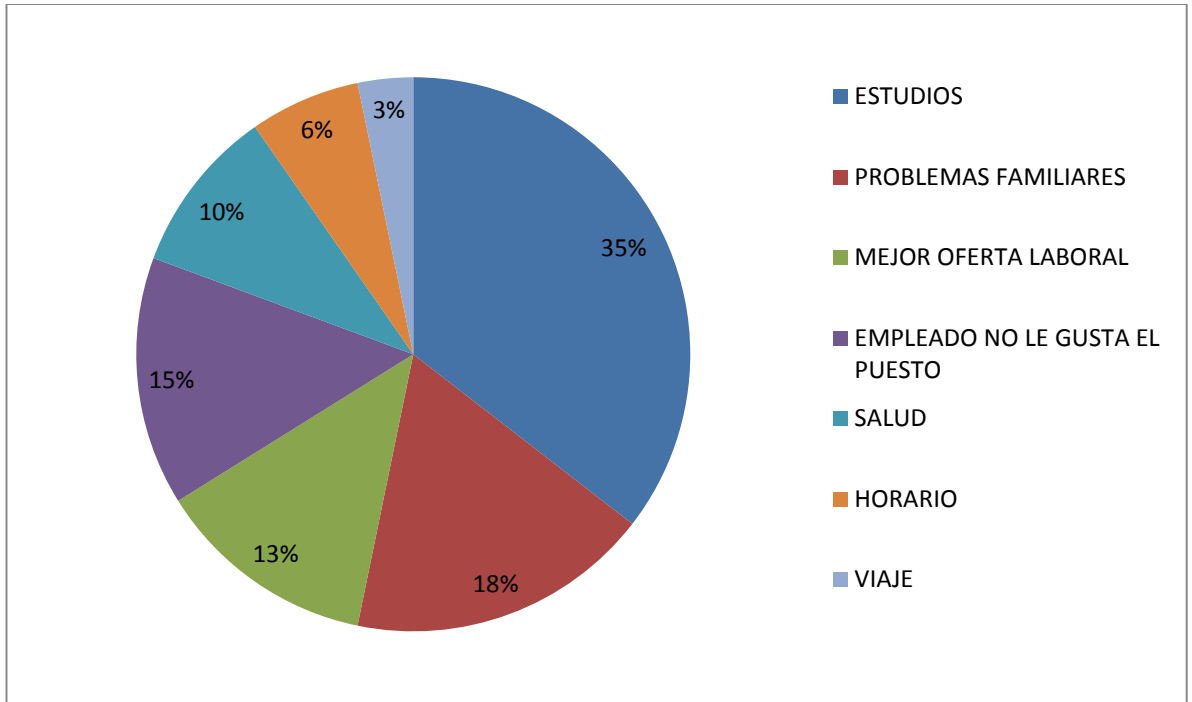
**Gráfico 13**  
**Histórico de despido de personal eventual enero - marzo 2015**



**Fuente:** encuesta de salida  
**Elaborado por:** Andrea Salas

El mayor porcentaje lo obtiene no paso el periodo de prueba con el 66% ya que son despedidos por no aprobar la evaluación de estabilidad, seguido por abandono de trabajo con el 14%. Las demás causales suman un total de 20% lo que se puede determinar que el personal que se contrata solo llega a cumplir sus 90 días de prueba y son separados de la empresa

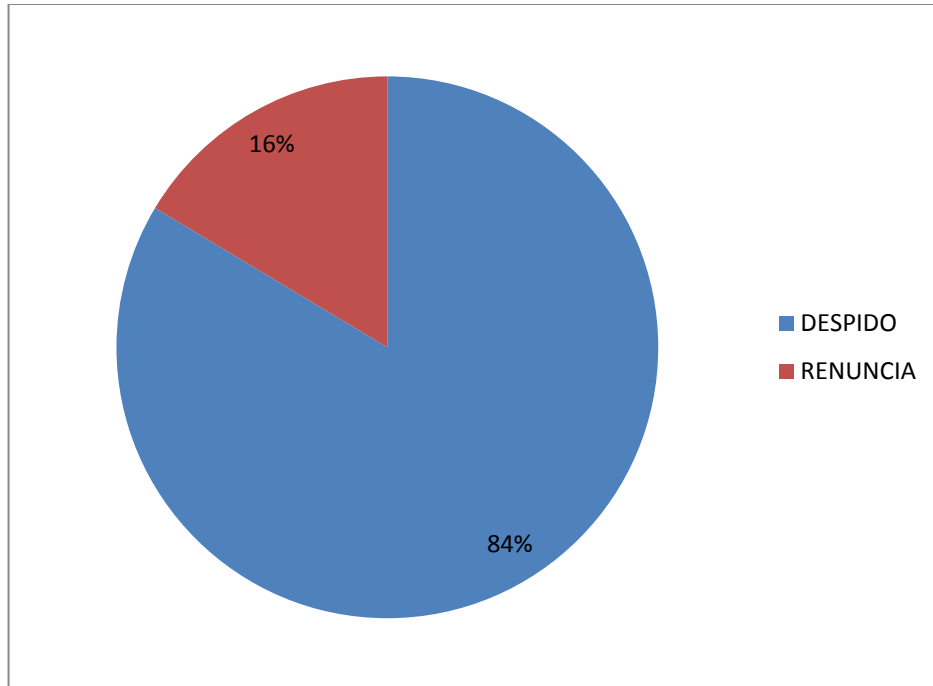
**Gráfico 14**  
**Histórico de renuncia de personal eventual ene a mar 2015**



**Fuente:** encuesta de salida  
**Elaborado por:** Andrea Salas

Con este gráfico se determina que el motivo principal de renuncia es por estudios con un 35%, ya que el personal indica que al trabajar con horarios rotativos y al ser jóvenes no les es permitido estudiar, por lo que deciden renunciar. Seguido por los problemas familiares con el 18%. El estudio implica el principal factor que indican al momento de renunciar. Podría ser que esto se da porque el personal contratado son jóvenes y desean estudiar.

**Gráfico 15**  
**Histórico de salida de personal eventual ene a mar 2015**



**Fuente:** encuesta de salida  
**Elaborado por:** Andrea Salas

El resultado de este gráfico indica que el 84% del personal en periodo de prueba es despedido y el 16% deciden renunciar, por lo que existe una alta diferencia entre estos ítems.

Se puede llegar a la conclusión que el personal que está en período de prueba es el personal más propenso a ser despedido, ya que, el Gerente al contar con la autorización para hacerlo, no analiza cuales pueden ser las repercusiones para su almacén o la gestión de los recursos humanos y adicional se basan en las evaluaciones de estabilidad, ya que la mayoría de los despidos se dan por no aprobar la evaluación de estabilidad, según el criterio de los cada Gerente.

**Tabla 13**  
**Cantidad de salidas de personal estable**

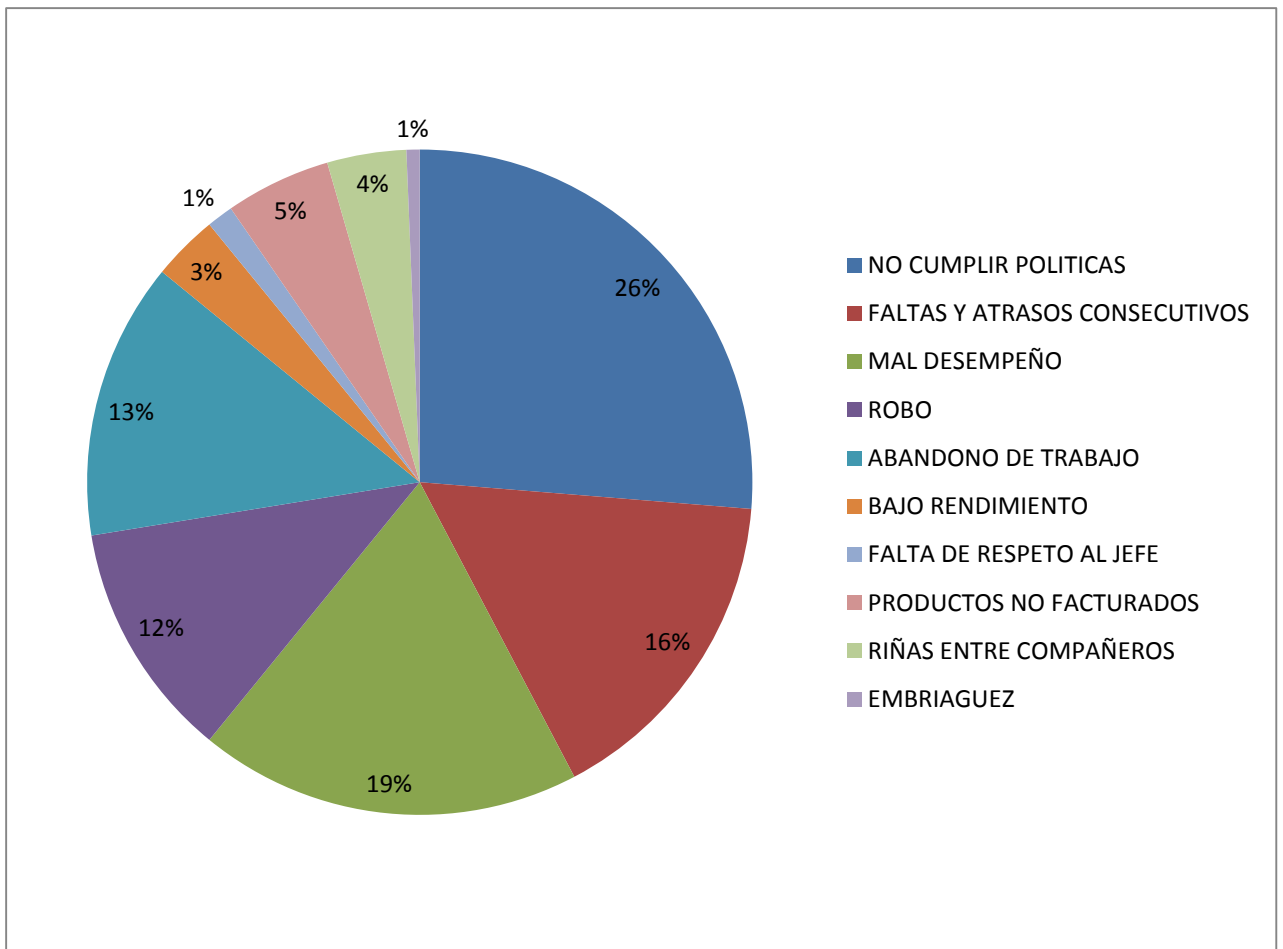
		ENERO	FEBRERO	MARZO	
<b>DESPIDO</b>	NO CUMPLIR POLITICAS	6	24	11	<b>41</b>
	FALTAS Y ATRASOS CONSECUTIVOS	9	6	10	<b>25</b>
	MAL DESEMPEÑO	5	12	12	<b>29</b>
	ROBO	6	5	7	<b>18</b>
	ABANDONO DE TRABAJO	6	7	8	<b>21</b>
	BAJO RENDIMIENTO	4	1	0	<b>5</b>
	FALTA DE RESPETO AL JEFE	0	1	1	<b>2</b>
	PRODUCTOS NO FACTURADOS	3	1	4	<b>8</b>
	RIÑAS ENTRE COMPAÑEROS	1	1	4	<b>6</b>
	EMBRIAGUEZ	0	0	1	<b>1</b>
	<b>40</b>	<b>58</b>	<b>58</b>	<b>156</b>	
<b>RENUNCIA</b>		<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	
	ESTUDIOS	18	25	24	<b>67</b>
	MEJOR OFERTA LABORAL	19	23	19	<b>61</b>
	PROBLEMAS FAMILIARES	10	18	8	<b>36</b>
	EMPLEADO NO LE GUSTA EL PUESTO	8	4	5	<b>17</b>
	SALUD	8	4	2	<b>14</b>
	VIAJE	1	4	2	<b>7</b>
	DESAHUCIO	3	0	0	<b>3</b>
	HORARIO	0	1	3	<b>4</b>
	<b>67</b>	<b>79</b>	<b>63</b>	<b>209</b>	
<b>TOTAL</b>	107	137	121	<b>365</b>	

**Fuente:** encuesta de salida  
**Elaborado por:** Andrea Salas

En la tabla 5 se detalla en cantidades el personal estable que ha sido despedido o ha renunciado, según el reporte que se obtuvo del sistema SAP y que fue ingresado por cada Gerente de almacén, con autorización de la Gerencia de Recursos Humanos. A diferencia del personal eventual, el personal estable sale de la empresa por renuncia por estudios, oferta laboral

y problemas familiares, en total suman 164, lo cual es un número significativo de renuncias voluntarias

**Gráfico 16**  
**Histórico de despido de personal estable ene a mar 2015**



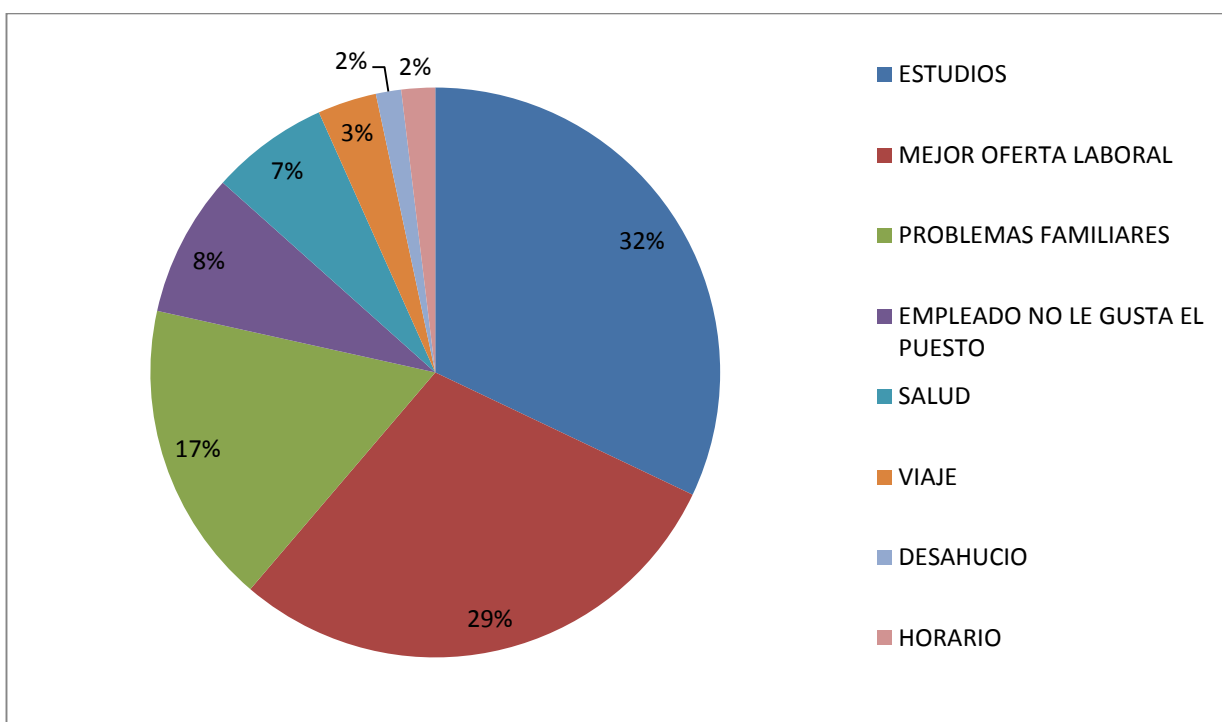
**Fuente:** encuesta de salida  
**Elaborado por:** Andrea Salas

Se observa que el mayor porcentaje se encuentra en no cumplir políticas con el 26%, seguido por mal desempeño con el 19%.

En este gráfico se puede llegar a la conclusión que el personal estable no cumple con las normas y políticas de la empresa y que esto ocasiona que

pierdan su trabajo. Habría que identificar los motivos por los cuales el personal estable incumplen con las reglas, ya que se puede determinar que los posibles problemas del alto porcentaje en este aspecto es porque existe una deficiente supervisión por parte de los Gerentes a los empleados, ya que son ellos los responsables que exista un buen cumplimiento de las normas y reglamentos por parte del personal operativo.

**Gráfico 17**  
**Histórico de renuncia de personal estable ene a mar 2015**



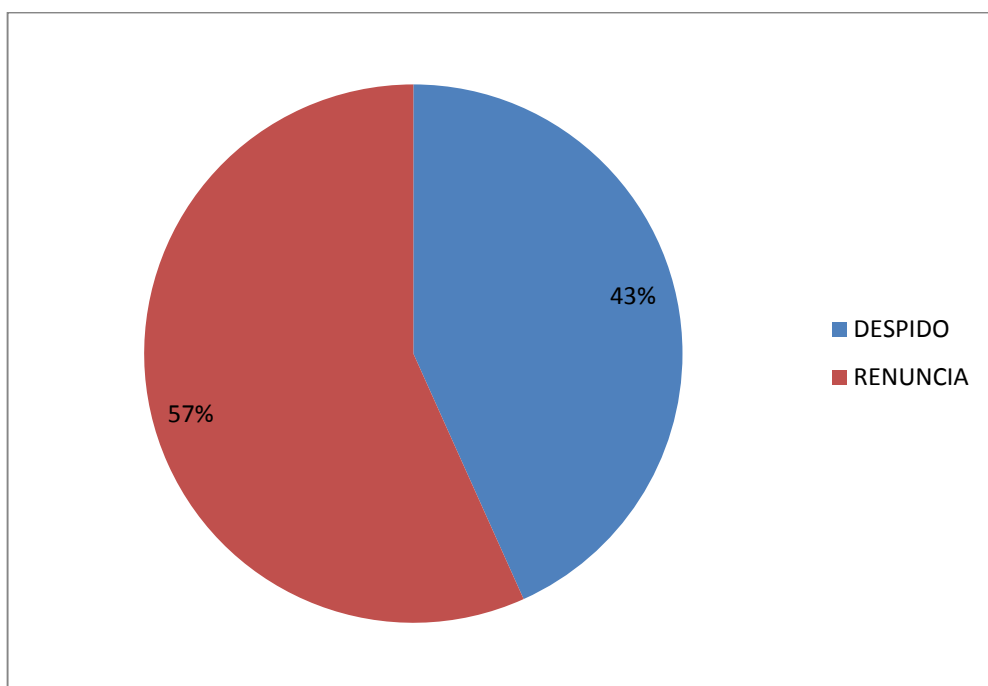
**Fuente:** encuesta de salida  
**Elaborado por:** Andrea Salas

En el gráfico 15 se puede determinar que el mayor puntaje de salidas voluntarias es de un 32%, seguido por renuncias por oferta laboral con el 29%. Siendo las 2 opciones más indicadas por el personal se llega a la conclusión que el personal que trabaja en los almacenes no encuentran la forma de



estudiar y trabajar, y puede ser porque los horarios rotativos no se lo permiten, porque son jóvenes y desean continuar sus estudios o porque sólo ven el trabajo como un trabajo momentáneo y no como un lugar donde poder hacer carrera profesional.

**Gráfico 18**  
**Histórico de salida de personal estable ene a mar 2015**



**Fuente:** encuesta de salida  
**Elaborado por:** Andrea Salas

A diferencia del personal eventual que salen en su mayoría por despidos, el personal estable sale por renuncia en un 57%, aun así el personal que es despedido es muy alto con el 43%. Con estos resultados, se llegó a la conclusión que el porcentaje más importante a analizar es el despedido ya que casi la mitad del personal que sale de la organización es por infracciones graves cometidas contra la empresa y su puesto de trabajo. Habría que determinar en cuales almacenes se dan la mayor cantidad de despidos y renunciaciones y analizar la gestión por parte de los Gerentes.

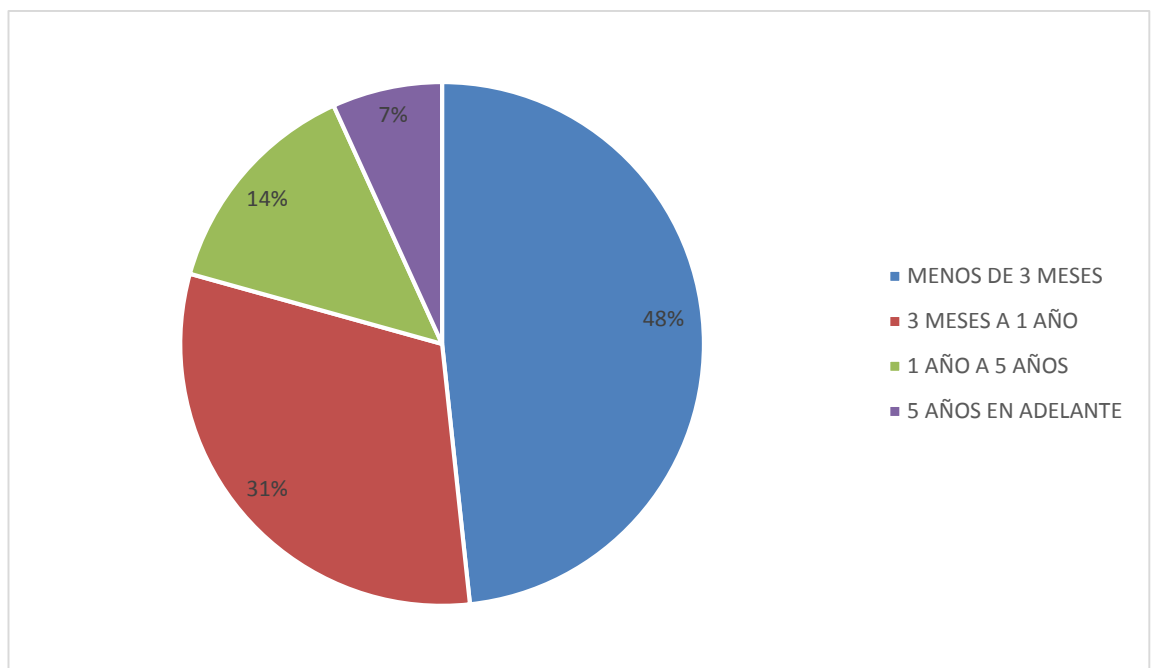
### 3.5. Análisis del tiempo de permanencia del personal

**Tabla 14**  
**Tiempo de permanencia del personal saliente**

TIEMPO DE PERMANENCIA	CANTIDAD
MENOS DE 3 MESES	341
3 MESES A 1 AÑO	219
1 AÑO A 5 AÑOS	98
5 AÑOS 1 MES EN ADELANTE	48
<b>TOTAL</b>	<b>706</b>

**Fuente:** encuesta de salida  
**Elaborado por:** Andrea Salas

**Gráfico 19**  
**Permanencia en la empresa**



**Fuente:** encuesta de salida  
**Elaborado por:** Andrea Salas

Se puede observar que el personal que tiene mayor salida es el personal menor a tres meses con el 48%, Cabe recalcar que dentro del personal que ha permanecido en la empresa menos de 3 meses incluyen al personal contratado por temporada navideña que no superan las 100 personas. Seguido por el personal que tiene entre 3 meses a 1 año con el 31% pero la suma de todo el personal estable supera al personal en periodo de prueba ya que el total del personal estable da 52% en total.

### **3.6. Análisis de retroalimentación de resultados con el personal de recursos humanos**

En la actualidad, la retroalimentación que existe del proceso de salida, tanto de los resultados de las encuestas como de los motivos de salida que son ingresados por los gerentes, no existe. Ya que el proceso termina cuando el personal cobra su finiquito, como lo podemos ver en el [anexo 3](#), antes de eso no se le realiza una entrevista de salida, la encuesta se las realiza pero no son tabuladas ni analizadas. Solo se las archiva y se continúa con el proceso.

Para el proyecto lo que se quiere es implementar la encuesta y entrevista dentro del proceso de salida, recolectando la información necesaria para tabular, analizar y dar retroalimentación a todas las áreas de la empresa, y así poder tomar los correctivos necesarios y tener información certera del por qué el personal sale de la empresa, sea por renuncia o por despido y si éste influye en la rotación o no.

Según el [gráfico 3](#) que describe Chiavenato (2011) para que existan propuestas de nuevas estrategias de políticas de recursos humanos para el mejorar la empresa, es importante que exista retroalimentación y utilización de la información que nos brinda tanto la empresa como los empleados y así conocer y determinar las causas de rotación y sus posibles soluciones.



2.- Valore los aspectos que se presentan a continuación, de acuerdo con los siguientes criterios:

5. Excelente    4. Muy Bueno    3. Bueno    2. Regular    1. Pésimo

	5	4	3	2	1
Actitud de su Jefe con el trabajo del personal					
Relación con su Jefe					
Relación con sus compañeros					
Capacitación y Entrenamiento recibidos					
Reconocimiento por parte de la empresa y Jefe cuando hacía bien su trabajo					
Interés de su Jefe y compañeros por el servicio del almacén a los clientes					

3.- Conteste Si o No a las siguientes preguntas:

	SI	NO
¿El horario que tenía le dificultó con sus actividades personales?		
¿Estaba Satisfecho con el cargo que tenía en la empresa?		
¿El lugar donde laboraba considera que era agradable?		
¿Se sentía orgulloso de pertenecer a Corporación El Rosado?		

4.- ¿Cuáles son para usted los aspectos más sobresalientes o fortalezas que tiene la empresa?

---



---



---

5.- ¿En cuáles aspectos considera usted que la empresa debe mejorar?

---



---



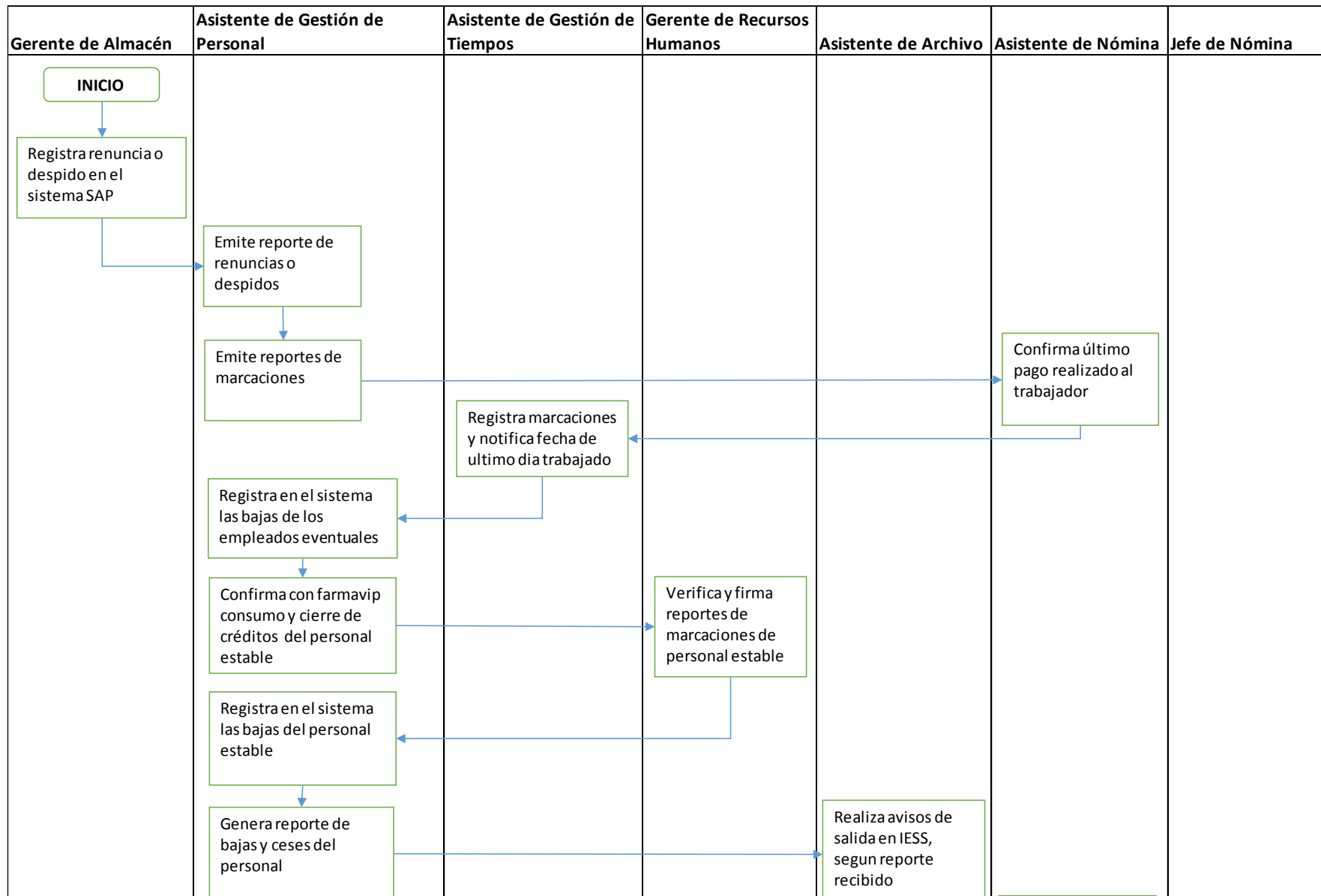
---

2. Se adiciona en el punto 2 del proceso de salida del personal ([ver página 58](#)) para la Asistente de Gestión de personal las siguientes actividades.

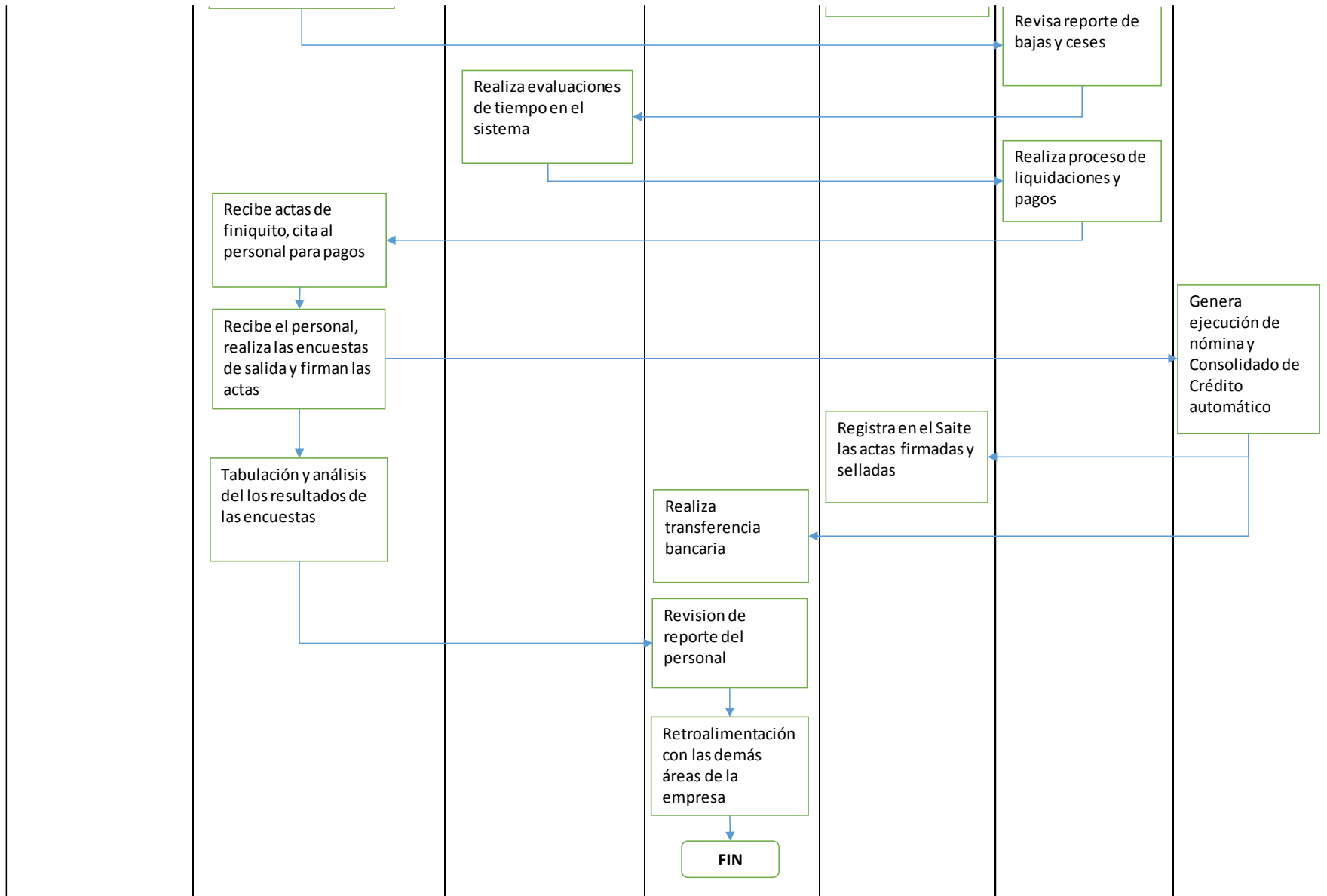
**Asistente de Gestión de Personal:**

- 2.34. Llama a los empleados cesados.
- 2.35. Recibe al personal citado, les realiza la encuesta de salida.
- 2.36. Firma de las actas de finiquito y entrega de boleta de separación.
- 2.37. Entrega de las boletas de separación a nomina, para el pago respectivo.
- 2.38. Realizar la tabulación y análisis de las encuestas realizadas al personal.
- 2.39. Envío de los resultados de los análisis de las encuestas y entrevistas a Gerencia de Recursos Humanos y demás áreas involucradas.

3. Adicional, se realizó un nuevo diagrama de flujo con las actividades propuestas. Que a continuación se detalla.







## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Se llegó a la conclusión que, la rotación de personal es un efecto de varias causas que pueden ser internas o externas de la organización, y que necesita ser diagnosticadas y analizadas.

Según los resultados obtenidos se pudo comprobar que la mayor salida del personal se da por renuncias voluntarias que por despido.

Se pudo identificar que no existe relación entre el personal en periodo de prueba y los despidos altos, ya que, el personal que con más frecuencia sale de la empresa es el personal estable.

Se llegó a la conclusión, que la información que se obtuvo de la recolección de información no es real al 100% ya que existen modificaciones en cuanto al verdadero motivo de salida y lo que indica el sistema.

Se determinó, que al no contar con un proceso que incluya la retroalimentación como lo indica Chiavenato (2011) en su texto, la información relevante y que serviría de ayuda para realizar propuestas a corto, mediano y largo plazo para la reducción de la rotación del personal. Y así influir en las demás áreas de la empresa.

Se evidencia que los costos que representan la rotación del personal, puede influir negativamente en los empleados que se encuentran activos en la empresa e inclusive en las finanzas de la Corporación.

## Recomendaciones

Desarrollar un plan para identificar el clima laboral de cada almacén y corroborar los verdaderos motivos de salidas del personal dar seguimiento a los Gerentes en cuanto a su desempeño y actitud con el cliente interno.

Se recomienda mejorar el sistema de control de autorizaciones para liquidar personal en periodo de prueba, con el visto bueno de la Gerencia de Recursos Humanos y así influir en la disminución de la rotación del personal.

Se recomienda el uso para un solo administrador del sistema del aplicativo de renuncias y despidos, para que los Gerentes de almacén se vean en la necesidad de solicitar autorización para despedir de acuerdo al caso que se presente.

Realizar cada cierto tiempo observación, descripción y análisis del proceso de salida y la retroalimentación del proceso con las demás áreas, con el fin de replantear el proceso y así implementar ideas nuevas y estar más actualizados.

Por último, es importante mantener un flujo de gastos directos, indirectos y terceros que produce la rotación para realizar propuestas que ayuden a mejorar el proceso de selección y disminuir los costos que ello representa.

Por último, se recomienda la implementación de un proceso de salida reestructurado y acorde a las necesidades de la empresa, que incluye las encuestas de salida, análisis de los resultados de las encuestas cada mes y así conocer a profundidad los motivos de salida del personal e intervenir en estrategias que conlleven a reducir los índices de rotación.

## BIBLIOGRAFIA

- Aracil, J. (1995). *Dinámica de Sistemas*. Madrid, España: Graficas Marte S.A.
- Arias Galicia, F. (1990). *Administracion de Recursos Humanos*. España: Editorial Trillas.
- Bertalanffy, L. V. (1989). *Teoria General de los Sistemas*. Mexico DF: Fondo de Cultura Economica.
- Calderón, S., & Ortega, J. (07 de 2009). *Alfresco Community*. Obtenido de Alfresco Software Inc. :  
<http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>
- Camisón, C. (16 de 12 de 2009). *MailxMail*. Obtenido de MailxMail Web Site:  
<http://www.mailxmail.com/curso-gestion-calidad-procesos-tecnicas-herramientas-calidad/tipos-procesos>
- Castillo Aponte, J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. ECOE ediciones.
- Chapman, G., & White, P. (2011). *Los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo: Como motivar al personal para mejorar su Empresa*. Editorial Portavoz.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Chinchilla, N. (05 de 1991). *IESE Bussinees School Universidad de Navarra*. Obtenido de Documento de Investigacion # 217 IESE Bussinees School Universidad de Navarra: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0217.pdf>
- D. Nogueira, A. M. (2004). *Fundamento para el control de la gestión Empresarial*. La Habana: Editorial pueblo y educacion.

- Florido, J. L. (13 de Mayo de 2012). *Artículos, Trabajos y Otros Ensayos*.  
Obtenido de Comunicación, Feedback y Retroalimentación:  
<http://jfloridod.blogspot.com/2012/05/comunicacion-feedback-y.html>
- Garvett, H. (2013). Teoría de Sistemas Revista. *Ciencia y Tecnología*, 31.
- Manene, L. M. (28 de Julio de 2011). *Blog de Luis Miguel Manene*. Obtenido de Blog de Luis Miguel Manene:  
<https://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/07/28/los-diagramas-de-flujo-su-definicion-objetivo-ventajas-elaboracion-fases-reglas-y-ejemplos-de-aplicaciones/>
- Martínez de Salinas, J. (19 de Junio de 2007). *El Blog de Recursos Humanos*. Obtenido de El Blog de Recursos Humanos Web Site:  
<http://www.elblogderrhh.com/2007/06/entrevista-de-salida.html>
- Melinkoff, R. V. (1990). *Los procesos administrativos*. Caracas.
- Muro, P. (4 de Mayo de 2010). *ARP Calidad*. Obtenido de ARP Calidad:  
<http://www.arpcalidad.com/>
- Naressi, D. (20 de 8 de 2012). *Collell & Asociados C.A.* Obtenido de Collell & Asociados C.A.:  
<https://collellca.wordpress.com/2012/08/20/importancia-de-la-gestion-por-procesos-en-la-empresa/>
- Pérez, F. (15 de 07 de 2015). *Tesis de Licenciatura Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo*. Obtenido de Tesis de Licenciatura Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo:  
[http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/271/1/TL\\_Perez\\_Aguinaga\\_FranklinIvan.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/271/1/TL_Perez_Aguinaga_FranklinIvan.pdf)
- Porter, L., Steers, R., & Mowday, R. y. (1974). *Organizational Commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians*. Journal of Applied Psychology.
- Reyes Ponce, A. (1991). *Administración de personal. Relaciones Humanas. Primera parte*. Editorial Limusa.
- Stoner, J., Freeman, R. E., & Gilbert Jr, D. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

- Taconne, I. G. (18 de Julio de 2015). *Ing. Gerardo Luis Taccone, Mi Blog*.  
Obtenido de Ing. Gerardo Luis Taccone, MiBlo:  
<http://notas.tacone.com.ar/procesos-y-procedimientos-definiciones-y-diferencias/>
- Tejeida Padilla, R. (enero de 2005). *Administración Contemporánea. Revista de Investigación*. Obtenido de Colpamex.org Web Site:  
<http://www.colpamex.org/Revista/Revista.htm>
- TRABAJO, C. D. (2015). *CÓDIGO DEL TRABAJO*. QUITO.
- Varela, J. (25 de agosto de 2015). *Ciencia y Tecnología* . Obtenido de Ciencia y Tecnología Blog:  
<https://ahombrosdegigantescienciaytecnologia.wordpress.com/2015/08/24/la-segunda-ley-de-la-termodinamica-y-la-entropia-clasius/>
- Wisznicki, M. (28 de agosto de 2009). *Comunicólogos*. Obtenido de Comunicólogos Blog:  
<http://comunicologosblog.blogspot.com/2009/08/wiener-comunicacion-y-feedback.html>
- Zeus, P., & Skiffington, S. (2002). *Guía Completa de Coaching en el Trabajo*. Madrid: McGraw Hill.

## ANEXOS

## **ANEXO 1**

### **FORMULARIO DE SALIDA**



## FORMULARIO DE SALIDA

Nombre: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_  
 Local / Departamento: \_\_\_\_\_  
 Fecha de Salida: \_\_\_\_\_  
 Tiempo en la empresa: \_\_\_\_\_

1.- Identifique el motivo por el cual usted decidió presentar su renuncia a este empleo:

- ( ) Salud                                      ( ) Oferta de trabajo  
 ( ) Estudios                                    ( ) Viaje  
 ( ) Horarios de Trabajo    ( ) Problemas familiares  
 ( ) Otros    Por favor escríbalo: \_\_\_\_\_

2.- Valore los aspectos que se presentan a continuación, de acuerdo con los siguientes criterios:

5. Excelente      4. Muy Bueno      3. Bueno      2. Regular      1. Pésimo

	5	4	3	2	1
Liderazgo de su Jefe					
Relación con su Jefe					
Relación con sus compañeros					
Capacitación recibida					
Retroalimentación o reconocimiento por su trabajo					
Interés de su jefe y compañeros por el servicio al cliente					
Clima laboral					

3.- ¿Cuáles son para usted los aspectos más sobresalientes o fortalezas que tiene la empresa?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

4.- ¿En cuáles aspectos considera usted que la empresa debe mejorar?

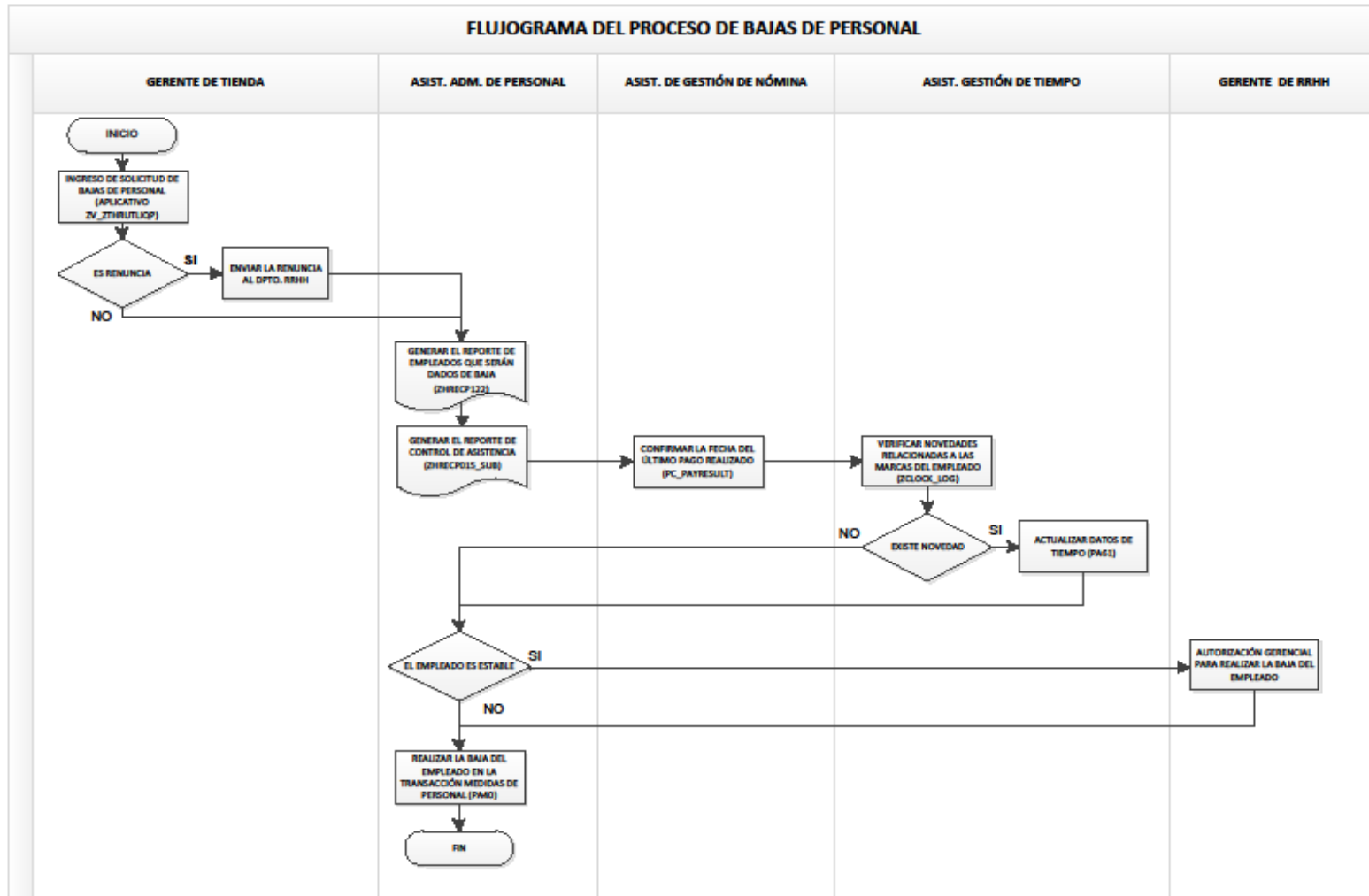
\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## ANEXO 2

### REPORTES DE SALIDAS DEL PERSONAL

A	B	C	D	E	F	G	H
Número de pers	Nombres	Descripción	Ren/Liq	Texto subdiv.pe	Car.20	Denominación objeto	Observación
66714	GONZALEZ PATINO JOSEPH RAY	NO PASO PERIODO DE PRUEBA (3 M	Despido	Panaderia Duran	Eventual 9C	PANADERIA DURAN	TERMINO DE CONTRATO
66832	QUINONEZ PAEZ MARLON ANTONIO	NO PASO PERIODO DE PRUEBA (3 M	Despido	Panaderia Duran	Eventual 9C	PANADERIA DURAN	TERMINO DE CONTRATO
66834	HERRERA BALON ANDREA EDITH	NO PASO PERIODO DE PRUEBA (3 M	Despido	Panaderia Duran	Eventual 9C	PANADERIA DURAN	TERMINO DE CONTRATO
67718	COELLO VALAREZO WILLIAN ANDRES	NO PASO PERIODO DE PRUEBA (3 M	Despido	Ferris Alborada	Eventual 9C	CAJA	TENIA MUCHAS FALTAS Y ATRASOS, ERA MUY
62346	BENITEZ DIAZ ERICK ENRIQUE	ABANDONO DE TRABAJO (NO REGRES	Despido	Ferris Orellana	Estable	CAJA	LIQUIDADO POR ABANDONO DE TRABAJO (AL
68564	MUNIZ PIBAQUE ROBERTO MARTIN	ABANDONO DE TRABAJO (NO REGRES	Despido	Ferris Orellana	Eventual 9C	CAJA	NO REGRESO A LABORAR
14940	BERMUDEZ POZO SANDY JACQUELINE	ESTUDIOS	Renuncia Volun	Ferris Riocentr	Estable	HOGAR	RENUNCIA POR ESTUDIOS
40539	ALVAREZ FLORES CARLOS DAVID	ABANDONO DE TRABAJO (NO REGRES	Despido	Ferris Riocentr	Estable	CAJA	NO REGRESO A LABORAR TAMPOCO LLAMO SE
67049	PESANTES VILLACIS KELVIN ROGER	ABANDONO DE TRABAJO (NO REGRES	Despido	Ferris Riocentr	Eventual 9C	CONSTRUCCION	NO REGRESO A LABORAR
68454	MONTESDEOCA RUIZ PEDRO LUIS	SALUD	Renuncia Volun	Ferris Riocentr	Eventual 9C	MAT ELECTRICO	PUSO LA RENUNCIA EN LAS OFICINAS RRHH P
11842	JORDAN MORAN MARIA DE LOS ANGELE	MEJOR OFERTA LABORAL	Renuncia Volun	Hiper Alban Bor	Estable	COSMETICOS	COLABORADORA INDICA QUE TIENE OTRA OFE
53289	PLUA PINCAY BYRON SIMON	EMPLEADO NO LE GUSTA EL PUESTO	Renuncia Volun	Hiper Alban Bor	Estable	CAJA 2	PARTE DE LA SECCIÓN LEGUMBRES, SE LO ENCI
62586	CASTILLO VELASQUEZ HENRY ISRAEL	EMPLEADO NO LE GUSTA EL PUESTO	Renuncia Volun	Hiper Alban Bor	Estable	CAJA 1	COLABORADOR FIRMA LA RENUNCIA, FALTO E
63106	CRUZ ORTIZ MARLON DARIO	SALUD	Renuncia Volun	Hiper Alban Bor	Estable	CAJA 3	COLABORADOR INDICA QUE DEJA EL TRABAJO
64102	MORAN OCHOA CHRISTIAN JAVIER	MAL DESEMPEÑO	Despido	Hiper Alban Bor	Estable	PERCHA 2	COLABORADOR CON PROBLEMAS PERSONALES
65721	CEPEDA GUERRERO JUSTIN ERICK	EMPLEADO NO LE GUSTA EL PUESTO	Renuncia Volun	Hiper Alban Bor	Estable	EMBUTIDOS	COLABORADOR FIRMA LA RENUNCIA POR USC
66379	VERA CRUZ KENYA JOSSELIN	NO PASO PERIODO DE PRUEBA (3 M	Despido	Hiper Alban Bor	Eventual 9C	CAJA 2	NO PASO PERIODO PRUEBA
66752	VERA ARIZAGA ANTONIO ALEXANDER	EMPLEADO NO LE GUSTA EL PUESTO	Renuncia Volun	Hiper Alban Bor	Eventual 9C	PINTURAS	EL EMPLEADO PROCEDE A RENUNCIAR EN OFI
66753	ECHEVERRIA TROYA MONICA ISABEL	PROBLEMAS FAMILIARES	Renuncia Volun	Hiper Alban Bor	Eventual 9C	DAMAS	SU HIJA ESTA ENFERMA Y NO TIENE QUIEN SE
66756	CRIOLLO CRIOLLO JOSELY VIVIANA	MEJOR OFERTA LABORAL	Renuncia Volun	Hiper Alban Bor	Eventual 9C	CABALLEROS	SE LE PRESENTO OTRA OFERTA LABORAL
66915	BOADA CAMPOZANO BRYAN EDUARDO	NO PASO PERIODO DE PRUEBA (3 M	Despido	Hiper Alban Bor	Eventual 9C	TEMPORADA NAVIDEÑA	COLABORADOR FALTABA SIN COMUNICAR Y SI
67120	MURILLO FIGUEROA GUSTAVO ALEJAND	FALTAS Y ATRASOS CONSECUTIVOS	Despido	Hiper Alban Bor	Eventual 9C	TEMPORADA NAVIDEÑA	COLABORADOR FALTA SIN JUSTIFICACIÓN POR
67127	FARFAN SEGURA KEVIN GABRIEL	NO PASO PERIODO DE PRUEBA (3 M	Despido	Hiper Alban Bor	Eventual 9C	TEMPORADA NAVIDEÑA	NO PASO PERIODO DE PRUEBA
67134	AYALA RAMIREZ CARLOS ALBERTO	NO PASO PERIODO DE PRUEBA (3 M	Despido	Hiper Alban Bor	Eventual 9C	TEMPORADA NAVIDEÑA	NO PASO PERIODO PRUEBA
67136	AVILA PINCAY SAMUEL ISAAC	PRODUCTOS NO FACTURADOS	Despido	Hiper Alban Bor	Eventual 9C	TEMPORADA NAVIDEÑA	ROBO DE GOTAS PARA LA VISTA MARCA VISIN
67319	LITARDO FIGUEROA CARLOS ALBERTO	NO PASO PERIODO DE PRUEBA (3 M	Despido	Hiper Alban Bor	Eventual 9C	TEMPORADA NAVIDEÑA	NO PASO PERIODO PRUEBA
67743	VEJO CAICEDO YORDY JOSUE	ESTUDIOS	Renuncia Volun	Hiper Alban Bor	Eventual 9C	TEMPORADA NAVIDEÑA	COLABORADOR PROCEDE A RENUNCIAR POR E

**ANEXO 3**  
**DIAGRAMA DE FLUJO: PROCESO DE SALIDA ACTUAL**



## ANEXO 4

### DATOS DE ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

		ENERO	FEBRERO	MARZO	ACUMULADO
<b>2014</b>	Entradas	113	208	285	
	Salida	547	196	168	
	Promedio personal	3620	3394	3438	
	rotación	<b>9,12%</b>	<b>5,95%</b>	<b>6,59%</b>	<b>21,66%</b>
<b>2015</b>	Entradas	248	174	216	
	Salida	357	191	158	
	Promedio personal	3533	3369	3373	
	rotación	<b>8,56%</b>	<b>5,42%</b>	<b>5,54%</b>	<b>19,52%</b>

## ANEXO 5

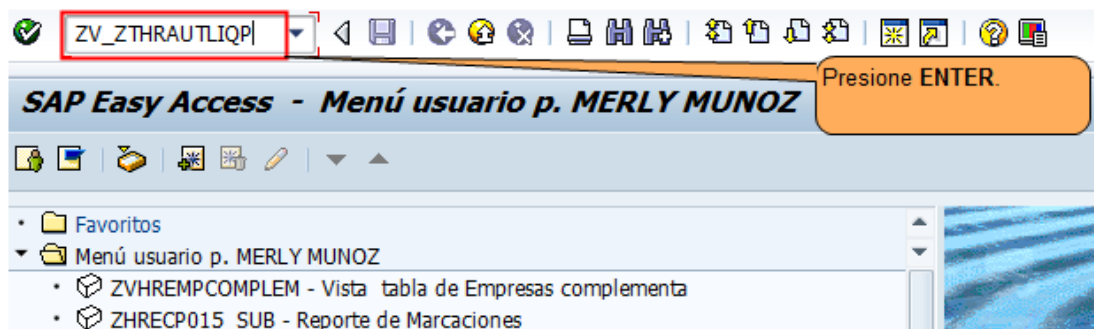
# INSTRUCTIVO PARA INGRESO DE MOTIVOS DE SALIDA GERENTES DE ALMACEN

### Aplicativo Liquidaciones y Despidos – ZV\_ZTHRAUTLIQP

Esta transacción se utiliza para dar de baja a los empleados, especificando el motivo de cese de sus funciones.

Siga atentamente las instrucciones y sugerencias que se presentan la pantalla a continuación.

Haga clic en la línea de comando, ingrese el código de la transacción y presione **ENTER**.



Haga clic en el botón **Entradas nuevas** para registrar a los empleados que dejarán de formar parte de la Corporación, especificando el motivo de su salida de la empresa.

**Modificar vista Salida de Empleados: Resumen**

Haga clic aquí Entradas nuevas

Entradas nuevas (F5)

No. personal: Entradas nuevas (F5)

División de personal: a

Subdivisión de personal: a

Status Solic: PENDIENTE RE... Cese/L: TODOS Fecha Egreso Empl.: 01.05.2014 A 31.12.9999

Ordenar: Subdivisión de personal

Salida de Empleados

Su...	R.RH	Ce/L	Est Ce/Liq	Nº pers...	Nombre completo	R/D	Ic...	Descripción de R.	Fecha Sal	Fecha Reg	Fecha Cese	Fech
B002			▲ PENDIEN...	11343	PINCA Y CONSTANTE WILTER R...			VIAJE	02.06.2014	02.06.2014		
			▲ PENDIEN...	0								

Aprobado RRHH | Reprobado RRHH | Log

Posicionar..... Entrada 1 de 2

Si desconoce el código SAP del empleado, haga clic en el botón de ayuda para buscarlo por su nombre.

**Entradas nuevas: Detalle entradas añadidas**

Haga clic aquí

Código Liquidación: 0

Nº personal: [Campo con icono de ayuda]

Inicio: Lunes 02.06.2014 (ULTIMO DIA LABORABLE)

Renuncia:  Despido:

ATENCION : OBLIGATORIO ENVIAR LA RENUNCIA A RR.HH

Detalle del Empleado

Apellido: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Sociedad: \_\_\_\_\_

Función: 0

Grupo pers.: \_\_\_\_\_

Cl.contrato: \_\_\_\_\_

División pers.: \_\_\_\_\_

Subdiv.pers.: \_\_\_\_\_

Unidad Org.: 0

Posición: 0

Área pers.: \_\_\_\_\_

Observación: \_\_\_\_\_

Información

Modificado: \_\_\_\_\_ Modificado p: \_\_\_\_\_

Estado

Aprobado RRHH | Reprobado RRHH

Para realizar la búsqueda, haga clic en el campo **Apellido** e ingrese la información respectiva. Si desconoce el nombre completo del empleado,

puede hacer uso del símbolo asterisco (\*), tal como se muestra en la gráfica adjunta.

Haga clic en el visto, o presione ENTER para continuar.

Número de personal (1)

Apellido - Nombre    Indicador de error CDP    Número de identificación p...

Apellido: GALARZA ANDRADE\*

Nombre:

Presione ENTER.

Haga doble clic en los datos del empleado que desea seleccionar.

Apellido - Nombre    Indicador de error CDP    Número de identificación...

Apellido: GALARZA ANDRADE

Nombre de p...	Títu...	Fecha nac.	Nº pers.	Desde	Hasta
ERIKA STEFANIE		11.12.1985	00000784	11.12.1985	31.12.9999
MARIA LEONOR		08.12.1986	00027977	08.12.1986	31.12.9999

Haga doble clic sobre el nombre del empleado requerido, por ejemplo:  
MARIA LEONOR    08.12.1986    00027977    08.12.1986    31.12.9999

Presione **ENTER** para tomar la información ingresada.

**Entradas nuevas: Detalle entradas añadidas**

Presione ENTER.

Código Liquidación 0

Nº personal 00027977

Inicio Lunes 02.06.2014 (ULTIMO DIA LABORABLE) ⚠

Renuncia  
 Despido

ATENCION : OBLIGATORIO ENVIAR LA RENUNCIA A RR.HH

**Detalle del Empleado**

Apellido \_\_\_\_\_  
 Nombre \_\_\_\_\_  
 Sociedad \_\_\_\_\_  
 Función 0  
 Grupo pers. \_\_\_\_\_  
 Cl.contrato \_\_\_\_\_

División pers. \_\_\_\_\_  
 Subdiv.pers. \_\_\_\_\_  
 Unidad Org. 0  
 Posición 0  
 Área pers. \_\_\_\_\_

Observación \_\_\_\_\_

**Información**

Modificado \_\_\_\_\_  
 Modificado p \_\_\_\_\_

**Estado**

Aprobado RRHH  
 Reprobado RRHH

A continuación, deberá seleccionar si el empleado es separado por renuncia o por despido, especificando el motivo del cese de sus funciones.

Marque el **motivo de salida** del empleado.



**Entradas nuevas: Detalle entradas añadidas**

Código Liquidación 0

Nº personal 27977

Inicio Lunes 02.06.2014 (ULTIMO DIA LABORABLE)

Renuncia  
 Despido

Haga clic aquí  Despido

ATENCION : OBLIGATORIO ENVIAR LA RENUNCIA A RR.HH

**Detalle del Empleado**

Apellido	GALARZA ANDRADE	División pers.	D000 Guayaquil - ER
Nombre	MARIA LEONOR	Subdiv.pers.	L004 Brinker Norte
Sociedad	1001 CORPORACION EL ROSADO S.A	Unidad Org.	1958 SERVER
Función	24 AUXILIAR	Posición	10417 AUXILIAR RESTAURANTE
Grupo pers.	1 Activos	Área pers.	24 Empl Operativo
Cl.contrato	23 Estable		

Observación

**Información**

Modificado 02.06.2014 Modificado p MMUNOZ

**Estado**

Aprobado RRHH  Reprobado RRHH

Al seleccionar el motivo de salida (Renuncia o Despido), automáticamente se habilita un campo de texto en el que deberá especificar la razón por la cual se dará por terminado el contrato.

Si desconoce el código del motivo de la salida, haga clic en el botón de ayuda para desplegar el listado de opciones.

**Entradas nuevas: Detalle entradas añadidas**

Código Liquidación 0

Nº personal 27977

Inicio Lunes 02.06.2014 (ULTIMO DIA LABORABLE) ⚠ PENDIENTE

Renuncia  
 Despido

Haga clic aquí

**ATENCION : OBLIGATORIO ENVIAR LA RENUNCIA A RR.HH**

---

**Detalle del Empleado**

Apellido	GALARZA ANDRADE	División pers.	D000 Guayaquil - ER
Nombre	MARIA LEONOR	Subdiv.pers.	I004 Brinker Norte
Sociedad	1001 CORPORACION EL ROSADO S.A	Unidad Org.	1958 SERVER
Función	24 AUXILIAR	Posición	10417 AUXILIAR RESTAURANTE
Grupo pers.	1 Activos	Área pers.	24 Empl Operativo
Cl.contrato	23 Estable		

Observación

---

**Información**

Modificado 02.06.2014 Modificado p MMUNOZ

---

**Estado**

Aprobado RRHH  Reprobado RRHH

En este caso, haga doble clic en la razón por la cual se despide al empleado.

Cod. Despido (1) 12 Entradas encontradas

**Restricciones**

CodDesp...	Descripción Despido	INACTI...
0001	ROBO	<input type="checkbox"/>
0002	MAL DESEMPEÑO	<input type="checkbox"/>
0003	FALTAS Y ATRASOS CONSECUTIVOS	<input type="checkbox"/>
0004	NO PASO PERIODO DE PRUEBA (3 MESES)	<input type="checkbox"/>
0006	PRODUCTOS NO FACTURADOS	<input type="checkbox"/>
0007	NO CUMPLIR POLITICAS/PROCEDIMIENTOS	<input type="checkbox"/>
0008	BAJO RENDIMIENTO	<input type="checkbox"/>
0009	EMBRIAGUEZ	<input type="checkbox"/>
0010	ABANDONO DEL TRABAJO (NO REGRESO)	<input type="checkbox"/>
0011	NO SE PRESENTO A LABORAR (NUNCA INGRES)	<input type="checkbox"/>
0012	FALTA DE RESPETO AL JEFE	<input type="checkbox"/>
0013	RIÑAS ENTRE COMPAÑEROS	<input type="checkbox"/>

Haga doble clic en el motivo adecuado, por ejemplo:  
0002 MAL DESEMPEÑO

Presione **ENTER** para tomar la información ingresada.

**Entradas nuevas: Detalle entradas añadidas**

Código Liquidación 0 Presione ENTER.

N° personal 27977 Presione ENTER.

Inicio Lunes 02.06.2014 (ULTIMO DIA LABORABLE) Presione ENTER.

Renuncia  Despedido

STOP
 ATENCION : OBLIGATORIO ENVIAR LA RENUNCIA A RR.HH
 STOP

**Detalle del Empleado**

Apellido	GALARZA ANDRADE	División pers.	D000	Guayaquil - ER
Nombre	MARIA LEONOR	Subdiv.pers.	L004	Brinker Norte
Sociedad	1001 CORPORACION EL ROSADO S.A	Unidad Org.	1958	SERVER
Función	24 AUXILIAR	Posición	10417	AUXILIAR RESTAURANTE
Grupo pers.	1 Activos	Área pers.	Z4	Empl Operativo
Cl.contrato	Z3 Estable			

Observación

**Información**

Modificado 02.06.2014 Modificado p MMUNOZ

**Estado**

Aprobado RRHH  Reprobado RRHH

Haga clic en el campo **Observación**, e ingrese una breve descripción de la razón por la cual el empleado es separado de la institución. Luego, presione **ENTER** para continuar.

**Entradas nuevas: Detalle entradas añadidas**

Código Liquidación 0

N° personal 27977  PENDIENTE REVISIO...

Inicio Lunes 02.06.2014 (ULTIMO DIA LABORABLE)  PENDIENTE

Renuncia

Despido 0002 MAL DESEMPEÑO

ATENCION : OBLIGATORIO ENVIAR LA RENUNCIA A RR.HH

**Detalle del Empleado**

Apellido	GALARZA ANDRADE	División pers.	D000	Guayaquil - ER
Nombre	MARIA LEONOR	Subdiv.pers.	L004	Brinker Norte
Sociedad	1001 CORPORACION EL ROSADO S.A	Unidad Org.	1958	SERVER
Función	24 AUXILIAR	Posición	10417	AUXILIAR RESTAURANTE
Grupo pers.	1 Activos	Área pers.	24	Empl Operativo
Cl.contrato	23 Estable			

Observación **EMPLEADO SALE POR MAL DESEMPEÑO** Presione ENTER.

**Información**


Modificado 02.06.2014 Modificado p MMUNOZ

**Estado**

Aprobado RRHH  Reprobado RRHH

Haga clic en el botón **Grabar**, para guardar la información ingresada.

**Entradas nuevas: Detalle entradas añadidas**

Haga clic en  para grabar los datos ingresados.

Código Liquidación 0

Nº personal 27977

Inicio Lunes 02.06.2014 (ULTIMO DIA LABORABLE) ⚠ PENDIENTE REVISIO... PENDIENTE

Renuncia

Despido 0002 MAL DESEMPEÑO

**STOP** ATENCION : OBLIGATORIO ENVIAR LA RENUNCIA A RR.HH **STOP**

**Detalle del Empleado**

Apellido	GALARZA ANDRADE	División pers.	D000 Guayaquil - ER
Nombre	MARIA LEONOR	Subdiv.pers.	L004 Brinker Norte
Sociedad	1001 CORPORACION EL ROSADO S.A	Unidad Org.	1958 SERVER
Función	24 AUXILIAR	Posición	10417 AUXILIAR RESTAURANTE
Grupo pers.	1 Activos	Área pers.	24 Empl Operativo
Cl.contrato	23 Estable		

Observación EMPLEADO SALE POR MAL DESEMPEÑO

**Información**

Modificado 02.06.2014 Modificado p MMUNOZ

**Estado**

Aprobado RRHH  Reprobado RRHH

El sistema le pedirá una confirmación del procedimiento realizado. Haga clic en el botón **Sí**.


**SOLICITUD DE LIQUIDACIONES/DESPIDO**

Está seguro que desea grabar el registro ?

Haga clic en

Luego de confirmar que los datos se hayan grabado correctamente, haga clic en el botón que se indica en la gráfica, hasta regresar a la pantalla principal.

Entradas nuevas: Detalle entradas

Haga clic en  para salir.

Código Liquidación 12597 Rol Normal 02.06.2014 MMUNOZ  
 Nº personal 27977 PENDIENTE REVISIO...  
 Inicio Lunes 02.06.2014 (ÚLTIMO DIA LABORABLE) PENDIENTE  
 Renuncia  
 Despido 0002 MAL DESEMPEÑO  
 ATENCION : OBLIGATORIO ENVIAR LA RENUNCIA A RR.HH

Detalle del Empleado

Apellido	GALARZA ANDRADE	División pers.	D000 Guayaquil - ER
Nombre	MARIA LEONOR	Subdiv.pers.	L004 Brinker Norte
Sociedad	1001 CORPORACION EL ROSADO S.A	Unidad Org.	1958 SERVER
Función	24 AUXILIAR	Posición	10417 AUXILIAR RESTAURANTE
Grupo pers.	1 Activos	Área pers.	24 Empl Operativo
Cl.contrato	23 Estable		

Observación EMPLEADO SALE POR MAL DESEMPEÑO

Este mensaje confirma que los datos ingresados fueron grabados exitosamente.

Información

Modificado 02.06.2014 Modificado p MMUNOZ

Estado

Aprobado RRHH  Reprobado RRHH

Los datos han sido grabados

SAP

## **DETALLE DE LAS CAUSALES DE RENUNCIAS Y DESPIDO PARA EL INGRESO DEL PERSONAL SALIENTE**

### **Detalle de causales de despidos**

#### **NO CUMPLIR POLITICAS**

Incluye:

Realizar compras en su propia caja sin autorización

Relación sentimental con compañero de trabajo

Alterar los resultados del inventario

Faltantes altos de caja

No acatar órdenes

Acoso sexual

Mala atención a clientes

Uso su tarjeta ilimitada para prestársela a los clientes y redimió los puntos.

#### **FALTAS Y ATRASOS CONSECUTIVOS**

Se refiere a los empleados que tienen por costumbre faltar varias veces al mes y sin justificación alguna

#### **MAL DESEMPEÑO**

Cuando un empleado no tiene un buen desempeño en su sección, no atiende bien a los clientes, poca colaboración y no acata las ordenes de sus superiores

#### **ROBO**

Robo de mercadería de las diferentes líneas, Rio Store, Comisariato, Ferrisariato, Juguetería. Se les encuentra productos a la salida del almacén.

#### **ABANDONO DE TRABAJO**

Falta al trabajo por más de 3 días consecutivos sin justificación alguna.

### **BAJO RENDIMIENTO**

Mal manejo de caja, mala actitud, lentos y desinterés en el trabajo. Esta causal se utiliza para el personal en periodo de prueba.

### **FALTA DE RESPETO AL JEFE**

Actitud agresiva contra sus superiores, no acatar órdenes.

### **PRODUCTOS NO FACTURADOS**

Anomalía en cajas, productos no facturados correctamente y detectados por los Supervisores de Caja y Supervisores de puertas. Para el personal estable y previa autorización de Gerencia de Recursos Humanos.

### **RIÑAS ENTRE COMPAÑEROS**

Peleas entre compañeros dentro del almacén o fuera de las instalaciones.

### **EMBRIAGUEZ**

Personal que llega con aliento a alcohol o beben en horas laborables dentro del almacén

### **NO PASO EL PERIODO DE PRUEBA**

Incluye solo el personal que está en periodo de prueba y no aprueba la evaluación de estabilidad, adicional en esta causal están incluidos el personal que fue contratado para temporada navideña o escolar.

### **NO APROBO ENTREVISTA DE ESTABILIDAD**

Incluye al personal que no fue aprobada por la Jefa de Selección en la entrevista de estabilidad en donde son revisados los reportes de los Gerentes y su desempeño en el almacén.

### **DETALLE DE CAUSALES DE RENUNCIAS**



### **EMPLEADO NO LE GUSTA EL PUESTO**

Se incluye al personal que renuncia porque ya no está de acuerdo con su puesto o se siente inconforme con algún aspecto de la empresa, sea clima laboral, salario, funciones, etc.

### **PROBLEMAS FAMILIARES**

Personal que renuncia por diversos problemas familiares, se da con mas frecuencia por hijos que no tienen con quien dejar a su cuidado, padres enfermos, etc.

### **ESTUDIOS**

Van a iniciar carrera universitaria o a concluirla

### **MEJOR OFERTA LABORAL**

Cuando tienen otra propuesta laboral

### **SALUD**

Cuando el personal padece alguna enfermedad que les está causando faltas o bajo desempeño en el trabajo.

### **VIAJE**

Cuando viajan a otra ciudad o país y no es posible transferirlo a un almacén cercano ya que no se encuentra en el lugar donde va a residir.

### **HORARIOS**

Incluye al personal que renuncia porque los horarios rotativos se cruzan con sus demás actividades sociales y familiares.

## ANEXO 6

### RENUNCIA VOLUNTARIA

Guayaquil, 09 de Agosto 2015

Senora  
Olga Insua  
Gerente de R.R.H.H.

De mis consideraciones

Yo, JOSE FELIPE BAJANA LUCIN, portador(a) de la cédula de ciudadanía # 0924826357, por motivos personales, me veo en la necesidad de presentar la renuncia del cargo de asistente de almacén que venia desempeñando hasta la presente fecha.

Agradeciendo por la oportunidad que me brindaron quedo de Ustede.

Atentamente, JOSE BAJANA

**JOSE BAJANA LUCIN**  
c. I. 0924826357



# ANEXO 7

## REPORTE DE RENUNCIAS Y DESPIDOS

19/08/2015

AL01 72998	✓	LFIARDO ZAMBRANO ALEX JA.	BAJO RENDIMIENTO	19.08.2015	SEGUN CORREO DE ALDOR, POR BAJO RENDIMIE	Aldor
B003 73011	✓	PERALTA ELIZONDO JUAN JOSESALUD		18.08.2015	RENUNCIA POR MOTIVOS DE SALUD	Bod Ctral Legum
B005 69977	✓	MARCAS CRUZ MANUEL DE JES	PROBLEMAS FAMILIARES	18.08.2015	RENUNCIA VOLUNTARIA** SE ENVIO DOCUMEN	Bod Ctral Impor
B005 72393	✓	HURTADO BANCHEZ EDWARD	NO PASO PERIOD	19.08.2015	TERMINO DE CONTRATO, INSTRUCCION ENVIAD	Bod Ctral Impor
B005 73334	✓	MARTINEZ TOMALA LUIS JIMMY	FALTAS Y ATRAS	18.08.2015	FALTAS Y ATRASOS	Bod Ctral Impor
BK01 42356	✓	ZAMBRANO MALAVE JOSE LUIS	NO CUMPLIR POLI	17.08.2015	SU ACTITUD ES NEGATIVA Y PROBLEMÁTICA, GR	Briko
DO03 73433	✓	GOMEZ SEMANATE VICTOR HU	VIAJE	17.08.2015	EL COLABORADOR RENUNCIÓ EN OFICINA DE RRH	Metrop. 6 Dic
FO02 72468	✓	CHIFF-PACHECO JOSUE GABRI	NO PASO PERIOD	18.08.2015	TERMINO DE CONTRATO	Feris Orellana
FO05 72580	✓	ANCHUNDIA ESPINOZA JEAN C	PRATICANTE	17.08.2015	RENUNCIO ANTES DE QUE SE LO SAQUE POR NO	Ferisar Manta
HO01 72728	✓	ESCOBER AMIGUISACA JEAN CA	NO PASO PERIOD	18.08.2015	TERMINO DE CONTRATO	Hiper Alban Bor
HO03 70746	✓	PINTO BARRALES CRISTINA EL	NO CUMPLIR POLI	19.08.2015	SE LIQUIDO CON AUTORIZACION DE LA SRA GIN	Hiper Sur
HO03 11847	✓	TEJETA MA MENSOCAL CINDY	NO CUMPLIR POLI	19.08.2015	SE LIQUIDO CON AUTORIZACION DE LA SRA GIN	Hiper Sur
HO04 68742	✓	FRERRE JEILDO TOMALA POLI	MEJOR OFERTA L	17.08.2015	COLABORADOR RENUNCIA VOLUNTARIAMENTE P	Hiper Libertad
HO05 72691	✓	SERRANO ABRIL LUIS ALBERTO	PROBLEMAS FAMILIARES	19.08.2015	SE CAMBIO A VIVIR A OTRA CIUDAD	Hiper Machala
HO06 67797	✓	ROSEBO RENDON SARA ELIZA	BAJO RENDIMIENTO	19.08.2015	LIQUIDACION AUT. POR LA LCDA. GINGER QUINT	Hiper Miagro
HO06 72918	✓	DELGADO CHIRIGUAYA VICTO	NO PASO PERIOD	18.08.2015	El colaborador no paso periodo de prueba, se ha a	Hiper Miagro
HO08 57717	✓	CASPI GALUNTUNA JUAN CA	ROBO	19.08.2015	FALTA GRAVE, AL EMPLEADO SE LE ENCONTR	Hiper Prensa
HO17 55833	✓	SOLORZANO GARCIA KAREN E	PROBLEMAS FAMILIARES	18.08.2015	COLABORADORA INDICA QUE SU MAMA ESTA EN	Hiper Playas
HO17 48131	✓	LAZARO FRANCO CHRISTOPHE	PRODUCTOS NO F	18.08.2015	COLABORADOR TENIA ERRORES FRECUENTES AL	Hiper Playas
HO20 73461	✓	GURMAN LOJA RICARDO FABIAN	MEJOR OFERTA L	19.08.2015	RENUNCIA POR MEJOR OFERTA LABORAL	Hiper El Dorado
HO20 67099	✓	CASTRO LOZANO EDISON JOS	ROBO	18.08.2015	SE LO LIQUIDA POR FALTANTE EN LA CAJA DE 1	Hiper El Dorado
HO21 72740	✓	LOPEZ NUÑEZ JEFFERSON ALB	NO PASO PERIOD	15.08.2015	COLABORADOR CONVERSA EN SECCION, MUCHOS	Hiper Avena Cor
HO22 73173	✓	VALVERDE LÓPEZ JOHNNY EDU	NO PASO PERIOD	18.08.2015	TERMINO DE CONTRATO	Hiper Duran
MO01 72760	✓	SUAREZ TRIANA JONATHAN J	NO PASO PERIOD	18.08.2015	TERMINO DE CONTRATO	Coms. Centro
MO06 73880	✓	CALDERON VERDESOTO NICOL	EMPLEADO NO LE	18.08.2015	Empleado abandonó puesto de trabajo.	Hiper Eloy Alfa
MO09 73056	✓	JIMENEZ PALTAN ANDRES STE	PROBLEMAS FAMILIARES	18.08.2015	El asistente habia falta desde el Jueves, hoy se ac	Comis. Américas
MO11 72419	✓	SANTILLAN PROANO IVAN FRA	NO PASO PERIOD	19.08.2015	EMPLEADO NO PASA EL PERIODO DE PRUEBA	Mi Comis NN UU
MO11 65601	✓	ROJIZO DELGADO DIEGO JA	ESTUDIOS	18.08.2015	EMPLEADO PRESENTA SU RRHH QUITO POR EST	Mi Comis NN UU
MO35 11379	✓	INTRIAGO JIMENES ROSA GUIL	NO CUMPLIR POLI	19.08.2015	LA SRA INTRIAGO, HA SIDO SEPARADA DE LA EM	Mini #9
MO40 56675	✓	CALDERON CHAVEZ MAGNO JO	ABANDONO DE TR	17.08.2015	AL EX- COLABORADOR SE LO SEPARA DE LA COR	Mini #14
SO05 64350	✓	NACATO RUIZ JHOMARA PRISC	ESTUDIOS	17.08.2015	RENUNCIA EN RRHH POR ESTUDIOS	Store Quicentro
U004 63051	✓	MENDEZ ALVARRACIN GINA M	PROBLEMAS FAMILIARES	17.08.2015	PRESENTA CARTA DE RENUNCIA AUT SRTA. VIVI	SupCine San Mar
U013 72882	✓	TOAPANTA ZARI PATRICIO FE	ABANDONO DE TR	17.08.2015	NO REGRESA A TRABAJAR	SupCine 6 Dic
U015 63487	✓	ACEBO SANTILLAN MARTHA JE	FALTAS Y ATRAS	19.08.2015	SE DESPIDE A LA COLABORADORA POR SUS CON	SupCine Norte
U024 73124	✓	DOMINGUEZ PAREDES WILLIA	ESTUDIOS	17.08.2015	Vajara a otra ciudad	SupCine El Dora
U024 73248	✓	CUEVAS ROMERO CHRISTIAN ES	FALTAS Y ATRAS	17.08.2015	Faltas consecutivas	SupCine El Dora
XD01 65124	✓	SORNOZA ALAVA EDWIN DAVI	FALTAS Y ATRAS	18.08.2015	FALTAS CONSECUTIVAS Y BAJO RENDIMIENTO	Chilis RioCeb
XD01 65105	✓	SUAREZ MOSQUERA EDINSON	EMBRIGUEZ	18.08.2015	LLEGÓ A TRABAJAR A SU TURNO CON SINTOMAS	Chilis RioCeb
XD02 73604	✓	FRANCO MENDEZ DAILYN DIAN	NO PASO PERIOD	19.08.2015	COLABORADORA NO LLEGO AL MES POR BAJO RE	Chilis RioCent
XD07 70726	✓	VASCONEZ VILLALOBOS JOSE	MAL DESEMPEÑO	17.08.2015	SE LE DIO DE BAJA AL COLABORADOR POR MAL	Chilis Sur

6200 ✓ Giovanni Alberto Vargas Zambrano - Renuncia - H. Babahoy.  
 6201 ✓ Jennifer Lisette Lucio Velez - Renuncia - H. Via Dault.  
 40908 ✓ Mary Luz Soriano Fuentes - Renuncia x Estudios - H. Sur.  
 52008 ✓ Jhones Cedeño Geovanny Hamilton - Renuncia x Honorarios - Bod/Seguimben.  
 73807 ✓ Fausto Antonio Toppano Corzo - Renuncia - F. Quicentro.

#44

## ANEXO 8

### REPORTE DE CONTROL DE ASISTENCIA

Empleado/Código: JOSE FELIPE BATAÑA LUCIN / 00051390  
 CI/F.Ing: 022402337 / 07.05.2013  
 U.Org./Pos./Cont: C ENDAJ1909 / ASIST ALMAC / ESTABLE  
 Periodo : 25.07.2015 - 24.08.2015

HIPER NORTE 0002

*04*

Fecha	Di;Sorn;Observación	50% H:M;100% H:M
25.07.2015;Sa;1.00;09:57 14:04 17:08 22:28	Feriado,atraso	7.47
26.07.2015;So;1.00;07:00 23:39		6.02
27.07.2015;Lu;0.50;10:10 14:01	Falta,atraso	
28.07.2015;Ma;0.50;07:59 14:02 17:03	Inconsis,atraso	
29.07.2015;Mi;1.00; B/a Libre		
30.07.2015;Ju;1.00;10:00 14:00 17:03 23:05	atraso	2.00
31.07.2015;Vi;0.50;10:00 14:00 17:06	Inconsis,atraso(2)	
01.08.2015;Sa;1.00;08:07 16:30 17:00 20:52	atraso	4.37
02.08.2015;So;1.00; B/a Libre		
03.08.2015;Lu;1.00;10:03 14:00 17:04 01:40	atraso(2)	3.00 1.07
04.08.2015;Ma;1.00;10:00 14:01 16:56 00:27	atraso	3.00 0.35
05.08.2015;Mi;1.00;08:19 14:01 17:02 21:01	7/Noras,atraso	2.02
06.08.2015;Ju;1.00; B/a Libre		
07.08.2015;Vi;1.00; B/a Libre		
08.08.2015;Sa; Falta,		
09.08.2015;So;1.00;00:52 10:05	atraso	1.25
10.08.2015;Lu;1.00; B/a Libre,Feriado		
11.08.2015;Ma;1.00; B/a Libre		
12.08.2015;Mi; Falta,		
13.08.2015;Ju;		
14.08.2015;Vi;		
15.08.2015;Sa;		
16.08.2015;So;		
17.08.2015;Lu;		
18.08.2015;Ma;		
19.08.2015;Mi;	B/a Libre	
20.08.2015;Ju;		
21.08.2015;Vi;		
22.08.2015;Sa;		
23.08.2015;So;	B/a Libre	
24.08.2015;Lu;		
<b>Σ</b>		<b>22.54 11.59</b>

*Fig. 09 / Ag. / 2015*

*[Handwritten signature]*

Días Trabajados: 12.50  
 Sobretieapo 50%: 22.54 horas  
 Sobretieapo 100%: 11.59 horas  
 Total Inconsistencia 1.00  
 Total Faltas: 2.50  
 Total atrasos: 12.00  
 Fecha de impresión: 13.08.2015  
 Emitido por: ASALAS  
 #Nota: Los decimales representan fracciones de horas

*Renuncia X Salud*

# ANEXO 9

## AVISO DE SALIDA DEL IESS



INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

Avisos de Salida

Fecha : 19/08/2015

### Información de la Empresa:

Representante Legal: CZARNINSKI BAIER JOHNY JACOBO  
Número de la novedad: 14498957  
Nombre del Empleador: CORPORACION EL ROSADO S.A.  
Ruc: 0990004196001  
Nombre sucursal: MI COMISARIATO - 0001

### Información de la Novedad:

Tipo de Novedad: Avisos de Salida  
Nombre Afiliado: AGUIRRE VALAREZO RONALD GUILLERMO  
Cédula del Afiliado: 0924737604  
Dirección del Afiliado:  
Fecha de Afectación: 08/08/2015  
Relación de Trabajo:  
Actividad Sectorial:  
Cargo Actual:  
Valor Sueldo / Extra:  
Porcentaje Aportación:

Causa Salida: Despido unilateral por parte del empleador

Observación:

### Información del Sistema:

Fecha de registro de la novedad: 19/08/2015 12.00 a.m.  
Responsable del registro de la Novedad: CZARNINSKI BAIER JOHNY JACOBO  
Estado de la Novedad: En Proceso  
Responsable de aprobación de la Novedad:  
Fecha de aprobación de la Novedad:

Firma del Afiliado

Firma del Representante Legal

# ANEXO 10

## REPORTE DE BAJAS Y CESES

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
División de personal	Nº	Apellido	Nombre de pila	Subdivisión de personal	Clase de fecha	Fecha	Clase de centro	Número	Motivo de la medida
Bahia - ER	69984	LUCAS SALAZAR	DIGNA ISABEL	Hiper Bahia	Fecha de Liq	07.08.2015	Estable	1310705601	Renuncia Voluntaria. Art.185
Daule - ER	71846	ITURRALDE PILOZO	GEANELLA PAMELA	Hiper El Dorado	Fecha de Liq	05.08.2015	Estable	926124017	Renuncia Voluntaria. Art.185
Daule - ER	70678	ANZULES YANCHAPAXI	JOEY NICOLAS	Hiper El Dorado	Fecha de Liq	07.08.2015	Estable	955103023	02.Acuerdo/Partes-Renun.Volunt
Daule - ER	56572	PRADO ESPINOZA	JORGE LUIS	Hiper El Dorado	Fecha de Liq	08.08.2015	Estable	923189518	Renuncia Voluntaria. Art.185
Guayaquil - ER	46431	ICAZA VALENZUELA	FIDEL EVARISTO	Hiper Norte	Fecha de Liq	03.08.2015	Estable	1206538843	02.Acuerdo/Partes-Renun.Volunt
Guayaquil - ER	64326	UTRERAS PANCHANA	HALBER ANDRES	Hiper Duran	Fecha de Liq	03.08.2015	Estable	951591114	Renuncia Voluntaria. Art.185
Guayaquil - ER	71091	LOPEZ LOPEZ	DAIR JAVIER	Comis.Celb 41/2	Fecha de Liq	03.08.2015	Estable	951721737	02.Acuerdo/Partes-Renun.Volunt
Guayaquil - ER	73210	CONFORME LAVAYEN	ANTONY JOSUE	Comis.Americas	Fecha de Liq	03.08.2015	Eventual 90	957575780	01.Normal-Atrasos-Faltas
Guayaquil - ER	10091	ZAMBRANO DELGADO	MARICELA MARCELA	Comis.Dgo Comin	Fecha de Liq	05.08.2015	Estable	923049563	Renuncia Voluntaria. Art.185
Guayaquil - ER	29847	DELGADO MOLINA	RAFAEL ESTUARDO	Metrop.RioCentr	Fecha de Liq	05.08.2015	Estable	929627503	02.Acuerdo/Partes-Renun.Volunt
Guayaquil - ER	60420	TUTIVEN LIRIANO	JERRY XAVIER	Comis.Dgo Comin	Fecha de Liq	05.08.2015	Estable	931451900	Renuncia Voluntaria. Art.185
Guayaquil - ER	73531	GOMEZ CORTEZ	CARLA BEATRIZ	Comis.Alborada	Fecha de Liq	05.08.2015	Eventual 90	955211255	01.Normal-Atrasos-Faltas
Guayaquil - ER	73531	GOMEZ CORTEZ	CARLA BEATRIZ	Comis.Alborada	Fecha de Liq	05.08.2015	Eventual 90	955211255	01.Normal-Atrasos-Faltas
Guayaquil - ER	14985	ASENCIO QUIMI	CARLOS GERMAN	Comis.Alborada	Fecha de Liq	06.08.2015	Estable	920825825	Renuncia Voluntaria. Art.185
Guayaquil - ER	72265	SANCHEZ ARZUBE	JONY DANIEL	Bodega Ferrisar	Fecha de Liq	06.08.2015	Eventual 90	1204721953	01.Normal-Termino Contrato
Guayaquil - ER	72520	QUIMIS CARRILLO	JORGE LEONARDO	Bodega Ferrisar	Fecha de Liq	06.08.2015	Eventual 90	927161885	01.Normal-Termino Contrato
Guayaquil - ER	73329	BURGOS RIOS	BRYAN MAURICIO	Ferris Orellana	Fecha de Liq	06.08.2015	Eventual 90	950506444	01.Normal-Renuncia Voluntaria
Guayaquil - ER	49083	LOPEZ RIVERA	MORRIS RICARDO	Bodega Ferrisar	Fecha de Liq	07.08.2015	Estable	302273735	Renuncia Voluntaria. Art.185
Guayaquil - ER	56558	YAGUAL LIMON	IVAN LEONARDO	Hiper Via Costa	Fecha de Liq	07.08.2015	Estable	926464595	Renuncia Voluntaria. Art.185

# ANEXO 11

## ACTA DE FINIQUITO

Acta de finiquito  
4565329ACF



Ministerio  
del Trabajo



### ACTA DE FINIQUITO

En GUAYAQUIL, Miercoles 19 de Agosto de 2015, ante la compañía o empleador CORPORACION EL ROSADO S.A., por medio de su representante legal el (la) señor(a) INSUA.VITERI OLGA MARIA, en su calidad de empleador(a), por una parte y, por otra parte el (la) señor(a) BAJAÑA LUCIN JOSE FELIPE, en su calidad de trabajador(a), suscriben la presente Acta de Finiquito, contenida dentro de los siguientes términos:

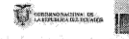
PRIMERO.- Con fecha Martes 7 de Mayo de 2013, la compañía o empleador CORPORACION EL ROSADO S.A. y el (la) señor(a) BAJAÑA LUCIN JOSE FELIPE, celebraron un contrato de trabajo mediante el cual el (la) trabajador(a), se comprometió a prestar sus servicios en calidad de ASISTENTE DE ALMACEN en las instalaciones de esta empresa o empleador. Por dichos servicios el trabajador percibió una remuneración mensual USD 513.64, estos servicios los prestó hasta el Domingo 9 de Agosto de 2015, fecha en que concluyó la relación laboral por acuerdo de las partes.

SEGUNDO.- Con estos antecedentes, el(la) empleador(a), procede a liquidar en forma pormenorizada todos y cada uno de los haberes a que tiene derecho el (la) Trabajador (a), de la siguiente manera:

### LIQUIDACIÓN DE HABERES

#### INGRESOS

Bonificación 25%:	\$ 256,82
$\$ \text{ VALOR A PAGAR} = \frac{\text{ÚLTIMO SUELDO}}{4} * \text{LOS AÑOS COMPLETOS}$	
Indemnización por despido intempestivo:	\$ 0,00
DE 0 A 3 AÑOS DE SERVICIO = 3 REMUNERACIONES DE 3 AÑOS UN DÍA A 25 AÑOS = UNA REMUNERACIÓN POR AÑO	
Indemnización por embarazo:	\$ 0,00
$\$ \text{ VALOR A PAGAR} = (\text{ÚLTIMA REMUNERACIÓN} * 12 \text{ MESES})$	
Indemnización por dirigencia sindical:	\$ 0,00
$\$ \text{ VALOR A PAGAR} = (\text{Un año de remuneraciones} * 50\%)$	
Indemnización por enfermedad no profesional:	\$ 0,00
$\$ \text{ VALOR A PAGAR} = \text{REMUNERACIÓN} * 6 \text{ MESES}$	
Indemnización por discapacidad:	\$ 0,00
$\$ \text{ VALOR A PAGAR} = \text{MAX. REMUNERACIÓN} * 18 \text{ MESES}$	
Indemnización por terminación antes del plazo:	\$ 0,00
$\$ \text{ VALOR A PAGAR} = (\text{REMUNERACIÓN} * 50\%) * (\text{TIEMPO FALTANTE EN DÍAS})$	



Remuneraciones pendientes:

\$ VALOR A PAGAR HORA EXTRA =	$\frac{\text{Sueldo bruto}}{240 \text{ horas}}$	* (No. Horas trabajadas * 2)
\$ VALOR A PAGAR HORA SUPLEMENTARIA =	$\frac{\text{Sueldo bruto}}{240 \text{ horas}}$	* (No. Horas trabajadas * 1.50)
\$ VALOR A PAGAR JORNADA NOCTURNA =	$\frac{\text{Sueldo bruto}}{240 \text{ horas}}$	* (No. Horas trabajadas * 0.25)

Remuneración pendiente Agosto de 2015 \$ 146,82

Salario pendiente	\$ 60,55
Hora Extra	\$ 35,09
Hora Suplementaria	\$ 51,18
Recargo Jornada Nocturna	

Fondos de reserva pendientes:

Fondo de reserva Agosto de 2015 \$ 12,24

Décima tercera remuneración: \$ 352,82

\$ VALOR A PAGAR =  $\frac{\text{Total ganado durante el período}}{12 \text{ meses}}$

Décima cuarta remuneración: \$ 156,35

\$ VALOR A PAGAR =  $\frac{\text{Remuneración básica unificada vigente}}{12 \text{ meses}}$  \* tiempo de trabajo en días

Vacaciones del último período: \$ 60,69

\$ VALOR A PAGAR =  $\frac{(\text{Sueldo} * 12)}{(365 \text{ días})}$  \* los días de vacaciones

(A) Total Ingresos: \$ 985,74



# ANEXO 12

## BOLETA DE SEPARACIÓN

F. PROC-PAG : 09.06.2015 LA  
 FEC/ORA IMP : 19.06.2015-11:29:36  
 USUARIO IMP : JMALVAEZ  
 TIPO CONTRATO : 23 ESTABLE  
 ALMACEN : B002 Hiper Norte

EMPRESA : CORPORACION EL ROSADO S.A.  
 PAGO DE : LIQUIDACION - FINQUITO  
 BENEFICIARIO : 00051398 BAJANA LUCIN JOSE FELIPE  
 BANCO : BANCO BOLIVARIANO  
 # 0002504504 CIBO: 000513980002

VAL. NO. DDESC

DEDUCCIONES

IMPRESOS

5.00 Remuneración Mensual	60.55	Adelanto Quincenal Ded.	186.64
22.54 Sobretiempo 50%	51.18	Crédito Madre (Día Madr	59.97
11.59 Sobretiempo 100%	35.09	Aporte Personal IESS	13.87
2.00 Artículo 185 Com.Trabajo	256.82		
232.00 Remuneración 13	352.82		
154.00 Remuneración 14 Costa	151.43		
3.88 Vacaciones	65.61		
9.00 Fondo Reserva	12.24		
	<b>985.74</b>		<b>260.46</b>

NETO A PAGAR USD : 725.26  
 GENERADO POR: JMALVAEZ  
 FEC/ORA GENERACION: 19.06.2015-11:06:28

RECIBI CONFORME: BAJANA LUCIN JOSE FELIPE  
 Cedula de Identidad : 0824826387

Boleta # 13