



**Diseño de un Manual Estratégico de Retención para Optimizar la Estabilidad del Personal Operativo en PRODAL S.A., República Dominicana (2018-2020).**

## TESIS DOCTORAL

para obtener el Grado de Ph.D.

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN GERENCIAL

PRESENTA

Raúl Rosa García

ASESOR

Doctor Arturo Torres

México, 2025

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Rosa García, Raúl (2025). Diseño de un Manual Estratégico de Retención para Optimizar la Estabilidad del Personal Operativo en PRODAL S.A., República Dominicana (2018-2020)" [Tesis de Doctorado de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX]



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría y mención de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

## Resumen

Debido a que la rotación de personal operativo en las empresas manufactureras puede incidir de manera negativa en la productividad y, por consiguiente, en la eficiencia en la satisfacción de las necesidades del mercado, resulta conveniente identificar las causas que originan esta problemática. La presente investigación identifica y analiza las causas de la rotación de personal operativo de la factoría de alimentos PRODAL S. A, ubicada en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana, durante el período 2018-2020. Al mismo tiempo, se inserta una propuesta de mejora que pueda ayudar a la empresa a implementar estrategias y medidas eficaces. El objetivo general plantea el análisis de dichas causas en las empresas manufactureras PRODAL S. A. Sin embargo, los resultados del estudio y la propuesta de mejora pueden ser útiles a otras empresas similares. Fue seleccionada una muestra representativa igual a 193 empleados. Para el levantamiento de las informaciones, fue utilizada la técnica de la entrevista, aplicando un cuestionario a los integrantes de la muestra. Para el sustento teórico se consultaron diversas fuentes bibliográficas secundarias, poniendo énfasis en los principales hallazgos de investigadores a nivel internacional. En la realización del trabajo de campo, se aplicó una encuesta a los gerentes, operarios y personal del nivel medio de la empresa, en consonancia con las variables de investigación. Luego se organizaron los datos obtenidos y fueron analizados e interpretados. Uno de los principales resultados obtenidos por el Gerente del departamento de Recursos Humanos, señala que el índice de rotación del personal representa en promedio el 23.15%, lo que permite llegar a la conclusión de que existe una relación inversamente proporcional entre la rotación y la productividad en empresas de consumo masivo como PRODAL S. A. Otra de las conclusiones establece que la rotación es consecuencia de la influencia directa de variables externas, tales como la oferta y la demanda en el mercado, e internas tales como: las políticas de recursos humanos de la empresa. En consecuencia, se hace más que necesario diseñar y poner en práctica estrategias que permitan la reducción de los índices de rotación de personal y la retención de los recursos humanos.

**Palabras clave:** Índice de rotación, productividad, operarios y liderazgo.

## **Abstract**

Since the turnover of operating personnel in manufacturing companies can have a negative impact on productivity and, consequently, on efficiency in satisfying market needs, it is convenient to identify the causes of this problem. The research analyzes the causes of the turnover of operational personnel at the PRODAL S. A food factory, located in the city of Santo Domingo, Dominican Republic, and covers the period 2018-2020. The general objective is to analyze the causes that cause the turnover of mid-level and operational personnel in manufacturing companies such as PRODAL S. A. To carry out the research, a representative sample of 193 employees has been selected. The theoretical support is based on the consultation of different bibliographic sources while in carrying out the field work a survey was applied to managers, operators, and mid-level personnel of the company, in line with the research variables. After the field work, the data obtained was organized and then analyzed and interpreted. The staff turnover rate represents an average of 23.15%, which allows us to conclude that there is an inverse relationship between turnover and productivity in mass consumption companies such as PRODAL S. A. Another conclusion establishes that turnover is a consequence of the direct influence of external variables such as supply and demand in the market, and internal ones that may refer to the company's human resources policies, according to Miranda S. (2007). Consequently, it is more than necessary to design and implement strategies that allow the reduction of personnel turnover rates and the retention of human resources.

**Keywords:** Turnover rate, productivity, operators, and leadership.

## **Agradecimientos**

Deseo expresar mi profunda gratitud a Dios sobre todas las cosas, porque me ha permitido llegar a esta gran etapa que con mucho entusiasmo he concluido por su gracia y amor en todo momento. Su guía y fortaleza han sido invaluable en cada paso de este proceso.

A las personas que han sido fundamentales en este viaje de aprendizaje y crecimiento personal, por la oportunidad de adquirir conocimiento y crecer como individuo a través de esta experiencia académica.

Sincero agradecimiento a la Universidad de la Investigación e Innovación de México UIIX y a la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU), por brindarme las herramientas y el entorno necesario para llevar a cabo esta investigación.

**Dedicatorias**

A Dios, sobre todo, por el amor que siempre me ha expresado, aunque no lo merezco.

A mi amada esposa, la gran mujer con la que Dios me bendijo para caminar por esta vida.

A mis hijos, dos grandes tesoros y lumbreras en medio de los momentos difíciles y oscuros.

A mis padres. Ustedes son ejemplo para seguir, estandarte que me guía para hacer lo correcto siempre. A todos los que de una forma u otra han estado conmigo en este proceso de aprendizaje.

## ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo 1. Proyección de la investigación</b>	<b>13</b>
1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio.	14
1.2. Planteamiento del problema.	14
1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación)	17
1.4. Justificación.	18
1.5. Objeto de estudio	21
1.6. Campo de acción	22
1.7. Objetivos	24
1.7.1. Objetivo General	24
1.7.2. Objetivos específicos	24
1.8. Hipótesis	24
1.9. Alcance temático	26
1.10. Delimitación Espacial y Temporal	26
<b>CAPÍTULO 2. Fundamentos Teóricos Referenciales</b>	<b>27</b>
2.1. Estado del arte (Marco Histórico y Actual)	27
2.2. Marco Teórico	35
2.3. Marco Conceptual	60
2.4. Marco Contextual	67
2.5. Marco Legal y Normativo	68
<b>Capítulo 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación</b>	<b>76</b>
3.1. Cuadro Operacionalización de variables y elaboración de matriz de consistencia científica metodológica	77
3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis	85

	7
3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos	85
Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos	90
3.2.3. Determinación de la muestra y su criterio de selección	102
3.3. Trabajo de campo (o Presentación de evidencias, si corresponde)	107
3.4. Aplicación de los instrumentos	107
3.5. Procesamiento de la información	108
3.6. Análisis de los resultados en los datos obtenidos	109
3.7. Redacción de resultados y discusión	124
<b>Capítulo 4. PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN</b>	<b>127</b>
4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación	127
4.2. Estructura de la propuesta de transformación	136
4.3. Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación	140
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>156</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>163</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>166</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>170</b>

## Índice de figuras

Figura No. 1. Sistema de Interacción entre Mercadeo y Recursos Humanos .....	40
Figura No. 2. Curva S de la reinención profesional .....	45
Figura No. 2.1 Costos de la Rotación: Directos e Indirectos .....	50
Figura No. 3. Período de Aprendizaje de los colaboradores .....	51
Figura No. 4. Indicador de desempleo registrado en el país en el período 2019 .....	57
Figura No. 5. Una disciplina bajo el método del Comportamiento Organizacional. ....	65
Figura No. 6. Comparación de satisfactorios e insatisfactorios laborales .....	67
Figura No. 7. Mapa de Procesos en PRODAL S. A. ....	71
Figura No. 8. Estructura Organizacional de PRODAL S. A. ....	72
Figura No. 9. Proceso del arroz en el molino .....	73
Figura No. 10. Proceso de desarrollo genérico .....	86
Figura No. 11. Árbol de Objetivos .....	87
Figura No. 12. FODA Organizacional .....	89
Figura No. 13. Propuesta de valor al empleado .....	91
Figura No. 14. Estrategia de Retención del Talento Humano .....	92
Figura No. 15. Grupos focales .....	95
Figura No. 16. FODA de PRODAL S. A. ....	121
Figura No. 17. Plan de Retención Operativo .....	122
Figura No. 18. Cultura, estrategia y negocio .....	12

**Índice de gráficos**

Gráfico No. 1. Tasa de desempleo en la República Dominicana en el año 2019 .....	58
Gráfico No. 2. Crecimiento Económico en República Dominicana, año 2019 .....	59

**Índice de tablas**

Tabla No. 1. Consecuencias de la rotación de personal en las organizaciones .....	42
Tabla No. 2. Causas asociadas de rotación de Personal en PRODAL S. A. ....	77
Tabla No. 2.1 Matriz de Congruencia.....	79
Tabla No. 3. Los 5 porqués en los empleados de PRODAL S. A. ....	99
Tabla No. 4. Resultados de entrevista al Gerente de RR. HH. PRODAL S.A. (2019) .....	110
Tabla No. 5. Costo de la rotación: Reclutamiento y desvinculación en PRODAL S. A. ....	111
Tabla No. 6. Comparación de factores internos y externos (FODA) de PRODAL S. A. ....	118

## INTRODUCCIÓN

La rotación de personal es un fenómeno que afecta a muchas empresas en diversas industrias, siendo especialmente relevante en sectores de alto dinamismo y rotación, como el de la industria alimentaria. En este contexto, PRODAL S.A., no se escapa de tener una dinámica de alta rotación, la cual enfrenta desafíos significativos relacionados, especialmente en el nivel operativo. Este fenómeno no solo genera costos asociados con la selección, contratación y capacitación de nuevos empleados, sino que también impacta en la dificultad de retención del talento y tiene un efecto por lo general negativo ante los niveles de productividad, del ambiente laboral y la permanencia del empleado en la organización.

Es interesante conocer los principales factores que provocan que las personas de un perfil similar en las distintas organizaciones tomen la decisión de salir. Es decir, abandonan el empleo en el cual pueden crecer, en el que tienen un historial laboral productivo, pero también se da el caso de que generan un comportamiento inadecuado por lo que la empresa se ve obligada a prescindir de sus servicios. En el caso específico de la empresa PRODAL, S.A. en los empleados operativos del departamento de Logística y Distribución, se registra un alto índice de rotación, por lo que es necesario determinar los factores que generan esta problemática.

La rotación de personal, según Chiavenato (2009), se define como el proceso mediante el cual los empleados dejan su puesto de trabajo y son reemplazados por otros. Este fenómeno puede ser voluntario o involuntario, y sus causas son diversas, abarcando desde la insatisfacción laboral, las malas condiciones de trabajo, la falta de oportunidades de desarrollo, hasta la competencia de otras empresas que ofrecen mejores condiciones laborales Karsaklian & Llanos (2014). En el caso de PRODAL S.A., se presume que factores como la remuneración no competitiva, el ambiente laboral deficiente y la falta de programas de capacitación y desarrollo profesional podrían ser elementos determinantes que contribuyen a la alta rotación del personal operativo.

El efecto de la rotación de empleados en la eficiencia productiva de la compañía es significativo. Hughes y Rog (2008) “afirman que una alta rotación de empleados afecta

negativamente la calidad de los productos, incrementa los costos operativos y disminuye la moral del equipo de trabajo, lo que, a su vez, repercute en la eficiencia y competitividad de la empresa”. En este sentido, es crucial que PRODAL S.A. identifique las causas subyacentes de la rotación y desarrolle un enfoque estratégico para reducirla.

Esta investigación tiene como objetivo principal identificar las causas de la alta rotación de personal operativo en PRODAL S.A., analizar su incidencia en la productividad de la empresa y, finalmente, diseñar y proponer un manual de estrategias de retención que permita mitigar este fenómeno de la alta rotación de personal. Este manual, fomenta la adopción de prácticas que toman en cuenta la mejora de las condiciones de trabajo, la puesta en marcha de programas de crecimiento profesional y la mejora de las políticas de seguridad laboral y beneficios. Al implementar estas estrategias, se espera contribuir a la estabilidad laboral de la empresa y mejorar su rendimiento organizacional.

La permanencia a largo plazo de los recursos humanos es de vital importancia, tanto para los empleados como para la organización. Se pretende demostrar que los recursos humanos son altamente necesarios y especialmente las relaciones laborales, tanto teórica como prácticamente y probar a su vez que cuando se ponen en un equilibrio justo entre los derechos y obligaciones específicas de cada compañía en su entorno laboral incrementará el beneficio, tanto para los empleadores como para los trabajadores, y en particular para la organización, logrando así el éxito en todos los aspectos.

Una de las principales causas que impulsan la rotación en sectores como el de la industria alimentaria se refiere a las condiciones laborales y la falta de incentivos que fomenten el compromiso y la permanencia del empleado. Según García y López (2021), factores como una remuneración insuficiente, la falta de crecimiento profesional, el ambiente laboral tóxico y la escasa motivación son causas comunes de alta rotación en el personal operativo. En el caso de PRODAL S.A., este fenómeno genera costos adicionales relacionados con la contratación y capacitación constante de nuevos trabajadores, lo que afecta la eficiencia operativa y la moral del equipo de trabajo, según plantea Jiménez & González (2023).

La alta rotación también impacta de manera directa en la eficacia productiva de la empresa y cuando la misma es elevada, pues así mismo aumenta el nivel de riesgo de aspectos negativos para poder retener. De acuerdo con un estudio de Martínez y Ramírez (2022), las organizaciones que experimentan una rotación elevada suelen enfrentar una disminución en la calidad del trabajo, ya que los empleados recién incorporados necesitan tiempo para adaptarse a sus tareas y procesos, lo que interrumpe la eficiencia y aumenta el riesgo de errores. Esta situación, por lo tanto, requiere una solución estratégica que permita reducir la rotación y mejorar la estabilidad laboral de los empleados.

El capítulo 1 contiene los aspectos generales, así como la definición de variables, objetivos (general y específicos). En el capítulo 2 se incluyen los fundamentos teóricos, el estado del arte, destacando los aspectos históricos, conceptos y teorías en el aspecto técnico y legal, según el tema. El capítulo 3 describe la metodología, enfoque del diseño y tipo de investigación, así como la identificación de las variables y la muestra seleccionada del universo. En el capítulo 4 se presenta la propuesta de transformación y su estructura. Este manual propondrá estrategias centradas en la mejora de las condiciones laborales, la capacitación continua, el reconocimiento y la creación de un entorno favorable para el desarrollo profesional de los empleados. Se espera que la implementación de estas estrategias contribuya a la reducción de la rotación y a la mejora del rendimiento organizacional.

## **Capítulo 1. Proyección de la investigación**

### **1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio**

La línea de investigación seleccionada para el desarrollo y abordaje de esta tesis fue la Línea II, basada en la gestión empresarial y capital humano de tipo causal, mediante la cual se pudo realizar el análisis del desarrollo y ambiente organizacionales. También tiene en cuenta la mitigación de riesgos operacionales originados en una mala resolución de problemas no planeados, falta de liderazgo en el equipo, falta de comunicación, falta de motivación del equipo, riesgos de monitoreo y de implementación que provocan la alta rotación del personal operativo.

El ámbito de estudio de esta línea de investigación se centra en la mejora de la gestión de recursos humanos en empresas del sector alimentario, con un énfasis especial en la reducción de la rotación de personal y el diseño de estrategias efectivas de retención. La investigación busca explorar las causas fundamentales que impulsan la alta rotación en el personal operativo, cómo estas afectan la productividad de la empresa, y cómo la implementación de estrategias orientadas a la retención puede generar un impacto positivo en el desempeño organizacional y la competitividad

En el desarrollo de la investigación se utilizó el método descriptivo para ir describiendo las situaciones que están afectando a la empresa a través de la rotación de personal, lo que a su vez provoca la disminución de la productividad. Este tipo de estudio permite mostrar con precisión los distintos puntos de vista o dimensiones del fenómeno o situación. Además, fortalece la capacidad de definir, o al menos visualizar el aspecto a ser medido (conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, hechos, entre otros).

El desarrollo de estrategias para la retención de personal no solo beneficiará a PRODAL S.A. en términos de ahorro en costos de contratación y capacitación, sino que también contribuirá al bienestar de los trabajadores y a la mejora de las condiciones laborales en el sector. Además, la retención de personal operativo altamente capacitado puede ser un factor determinante en la competitividad de las empresas en un mercado globalizado.

## **1.2. Planteamiento del problema**

A pesar de que muchas empresas de la República Dominicana muestran grandes debilidades relacionadas con el manejo del recurso humano, existe poca información relacionada con el problema de la rotación de personal. Las investigaciones en tal sentido son escasas, por lo que el abordaje de la problemática debe basarse fundamentalmente en fuentes primarias para entonces realizar un análisis concienzudo. Por otro lado, los índices de movilización del personal operativo que se han observado alcanzan niveles altos, situación que pone en riesgo la capacidad de dichas empresas para dar respuesta que satisfaga a las necesidades de un mercado cada vez más competitivo y con innovaciones constantes en el mundo de la tecnología y mano de obra.

PRODAL S.A., una compañía de procesamiento de alimentos ubicada en la República Dominicana se enfrenta a un elevado cambio de personal operativo, lo que ha provocado una serie de repercusiones negativas tanto a nivel organizacional como productivo. El cambio de personal, en particular en roles operativos, se ha transformado en un reto crucial que impacta directamente en la estabilidad laboral de la compañía, aumentando los costos de contratación, formación y capacitación de personal, disminuyendo la eficacia operacional y afectando la eficacia de los resultados que se esperan del trabajo realizado.

De acuerdo con la teoría de administración de recursos humanos, la rotación puede ser provocada por diversas razones, tales como el descontento con las condiciones de trabajo, la ausencia de estímulos o reconocimiento, y la falta de reconocimiento o incentivos. Chiavenato, (2017); García & López (2021). En el caso de PRODAL S.A., se ha observado que estos factores han incrementado la frecuencia de la rotación, lo cual no solo representa un gasto adicional para la empresa, sino que también interrumpe la continuidad y estabilidad de los procesos operativos.

La rotación de personal y la falta de información relacionada con la misma están estrechamente relacionadas con la implementación de estrategias y políticas empresariales que buscan eficientizar los procesos internos y, por lo tanto, el servicio ofrecido a los clientes. Esta carencia puede originar múltiples problemas a las empresas, y PRODAL S.A. no es la excepción. Cuando el problema persiste, los impactos pueden incluir una significativa reducción de las ganancias esperadas, pues se pone en riesgo la calidad de los productos y servicios, además de que se genera la necesidad de realizar nuevas inversiones para la contratación de personal y la implementación de acciones formativas y de inducción. En ese sentido, PRODAL S.A. según los datos proporcionados por el Gerente Financiero de la empresa (R. José, estadística de gastos y pérdidas de la rotación de personal, 17 de abril de 2019) registró importantes pérdidas por un valor de US\$90,000 (aproximadamente RD\$5,400,000.00), a causa de la rotación de su personal en el período 2018-2020. Los resultados de las evaluaciones realizadas por la empresa establecen un promedio mensual de movilización del personal operativo equivalente al 5.4% dentro del Departamento de Distribución y Logística. La misma fuente señala que el costo en hora/hombre relacionado con el proceso de selección del personal es equivalente a US\$150 (RD\$9,000) por persona. Estos datos pueden utilizarse para realizar una prognosis, a corto, mediano y largo plazo, de las pérdidas totales para un período operacional determinado, permitiendo aplicar los

correctivos que sean necesarios. Definitivamente, estos datos deben ser tomados en cuenta dada su importancia para el logro de los objetivos empresariales y la fortaleza de la estructura organizacional.

Chiavenato (2004) aborda el problema de la rotación de personal en las empresas, lo define como una fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. Agrega, además, que tal fluctuación ocurre entre el empleado que se retiene y la rotación que se da. Esta situación se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio del personal trabajando en cierto periodo. La misma fuente ya citada asegura que la rotación no sólo se origina por el reemplazo de empleados que no cumplen con las características que demanda el puesto.

La empresa PRODAL S.A. se reconoce como una de las más destacadas en la elaboración de arroz en la República Dominicana ocupando en varios ratings el puesto número uno. Su liderazgo se debe a la atención y las entregas oportunas a los clientes directos e indirectos. Para mantener este posicionamiento, se debe contar con empleados que estén capacitados y motivados en las distintas áreas. Sin embargo, la empresa presenta inconvenientes constantes debido al constante cambio de personal e instrucciones relacionadas con los métodos de trabajo, según datos proporcionados por el Encargado de Despacho de Almacén (E. Sosa, Rotación del personal de Logística, 23 febrero de 2019), el conocimiento de rutas/clientes, entre otros aspectos. Este problema afecta la permanencia y retención de los trabajadores, sobre todo en los puestos operativos, como es el caso del departamento de Logística y Distribución.

Para PRODAL S.A. esto representa altos costos por las pérdidas asociadas a la rotación de personal. En adición a esta problemática, la empresa no había identificado y/o atendido a la realidad de que los recursos humanos constituyen el elemento más importante que compone la estructura organizacional, sin importar el nivel que ocupe. Por lo tanto, las constantes salidas de personal, hace que se incremente el pago que generan de por sí las indemnizaciones y responsabilidades económicas según las causas de salida y los gastos relacionados con el proceso de reclutamiento en sí mismo. Se sabe que la rotación tiene mayor incidencia en el personal del nivel operativo (o bajo) de la organización, el cual suele tomar decisiones de rotar entre empresas a causa de una gran desmotivación.

### **1.3. Formulación del problema (Preguntas de investigación)**

Con la investigación se busca dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las causas que originan la alta rotación de personal operativo de PRODAL S.A.?
2. ¿De qué manera afecta la rotación del personal operativo la productividad de la empresa?
3. ¿Cuáles acciones empresariales deben ponerse en práctica para disminuir los niveles de rotación del personal operativo y, consecuentemente, fortalecer la estructura y mejorar la calidad del servicio a los clientes?

### **1.4. Justificación**

El principal objetivo de las empresas es obtener ganancias por medio de la venta o prestación de servicios en las áreas previamente definidas de acuerdo con el tipo de mercado. En este proceso, se hace necesario mejorar el posicionamiento y fortalecer la imagen organizacional, acción que está estrechamente ligada a la calidad del personal operativo, a sus competencias y habilidades, a su identificación con la empresa. Sin embargo, uno de los factores que pueden poner en riesgo el logro de este objetivo es la movilidad o rotación del personal operativo, pues el éxito empresarial no admite la improvisación. Resulta imprescindible determinar las razones por las cuales este tipo de personal es movilizad, de manera que se pueda comprender el problema y aplicar los correctivos pertinentes. Se hace necesario analizar la relación que existe entre la satisfacción laboral y la rotación de personal de PRODAL S. A., para así poder lograr un incremento en la satisfacción laboral y la productividad, la cual se espera como resultado una baja rotación de personal. La investigación se propone indagar los factores que influyen en la rotación de la persona de la empresa objeto de estudio, así como conocer cuáles son las soluciones más viables para resolver el problema. Esta acción requiere de diagnóstico, análisis y observación para garantizar su pertinencia.

En la empresa durante varios años, y con mayor incidencia en el año 2018, se registra en su indicador de medición, un bajo nivel de motivación entre el personal, principalmente el

operativo, en función del impacto que tiene sobre la rentabilidad, Según datos suministrados por la Gerente de Recursos Humanos (K. Liz, comunicación personal, octubre 2018), es imprescindible establecer mecanismos de retención desde el momento de la contratación del empleado. Al mismo tiempo, se debe tener en cuenta la relevancia del entrenamiento y la inducción del nuevo personal, de manera que se le aclaren sus responsabilidades. El proceso de capacitación debe ser constante para que se pueda lograr un ahorro significativo a través de políticas de retención de sus trabajadores. Una manera de hacerlo es diseñar e implementar planes motivacionales, sobre todo entre los puestos operativos, principalmente del departamento de Logística y Distribución.

El impacto directo en la productividad y rentabilidad de la empresa, la rotación de personal operativo genera importantes costos económicos para la empresa. Desde la contratación hasta la formación del personal, el procedimiento de contratación de nuevos trabajadores demanda una considerable inversión de recursos. Además, la constante rotación interrumpe la eficiencia operativa, ya que los nuevos empleados tardan en adaptarse y alcanzar el nivel de productividad de sus predecesores. Según estudios previos de Jiménez y González (2023) afirman que “las empresas que enfrentan una alta rotación de personal experimentan una disminución en la productividad, ya que los empleados nuevos no tienen el mismo nivel de habilidad y conocimiento del proceso que los empleados con más experiencia”. Este fenómeno reduce la rentabilidad de la empresa, que podría reinvertir esos recursos en áreas de mayor impacto, como la innovación o la expansión.

Los diversos problemas de rotación del personal operativo se han venido incrementando cada vez más, debido a múltiples factores relacionados con la regulación y el funcionamiento en la gestión del talento humano. De igual manera, esta situación está estrechamente ligada a los mecanismos para el establecimiento de las políticas en para mejorar la efectividad del proceso de reclutamiento de personal. Además, la falta de planeación y control de programas de entrenamiento y capacitación de talento humano tiene incidencia negativa en los objetivos organizacionales.

Varios autores han abordado la problemática de la rotación de personal y su impacto en la estabilidad familiar y la rentabilidad empresarial. Autores como Chiavenato (2007), Milkovich y

Boudreau (1997) y Robbins (1998) han señalado la importancia de identificar las causas de la rotación para poder implementar estrategias que la reduzcan. Por lo tanto, se hace necesario conocer las causas que generan una alta rotación del personal para entonces poder resolver el problema que impacta la estabilidad familiar de los trabajadores y, consecuentemente, la rentabilidad de la compañía. Es crucial reconocer la conexión entre la rotación laboral, la motivación y la productividad de los empleados del nivel operativo de PRODAL S. A.

Desde el punto de vista teórico, se pretende contribuir al conocimiento en el área de Operaciones, Producción y, sobre todo, Recursos Humanos, con énfasis en la rotación del personal y la productividad. Sin duda, es muy importante producir las teorías que permitan conocer las relaciones entre estas variables, para proponer soluciones efectivas a la problemática. Para Sarries y Casares (2008), el término rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. Los autores citados refieren que este intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. Se busca y se demanda la reflexión y el debate sobre el saber existente acerca de la relevancia de contar con políticas y manuales orientados y dispuestos a la conservación del talento humano, procurando además su mayor motivación y productividad.

En este estudio se analizan diferentes reglamentos en materia laboral, así como el análisis de factores de riesgo en la pérdida de información que se va con el know how (conocimiento) que posee el personal.

Desde el punto de vista social, las condiciones contextuales, económicas, del empleo, del área y del nivel de jerarquía en la empresa, determinan de manera decisiva la estabilidad del personal. El tamaño y la tecnología del contexto donde operan las empresas, junto con la riqueza económica y la tasa de paro que exista en un momento dado, van a condicionar los índices de rotación. Otras características que condicionan la rotación son la densidad demográfica y la tasa de población desempleada en la región. Se han establecido formas de medir la rotación en las organizaciones, según plantea Samaniego (1998).

Este problema ha sido abordado por Larreamendy, Pérez y Bautista (2004), para quienes es aconsejable asegurarse de que las prácticas de gestión humana estén vinculadas a la estrategia del negocio. La atracción y la retención de talentos claves, así como el desarrollo del talento vinculado a la estrategia, mejoran el desempeño, siempre que se haya atendido a la necesidad de generar un ambiente laboral de alto desempeño, que incluya sistemas de incentivos. Faciliten un mayor compromiso y optimicen el rendimiento, de tal forma que impacte de manera positiva en la lealtad de los empleados.

Es acertado el juicio de valor emitido por Garcia Santillan (2008) al afirmar que es fundamental entender que la satisfacción laboral como causante de la rotación implica una serie de factores que se ven influenciados por la misma motivación. Resalta que estos elementos incluyen: circunstancias personales, sueldo, situación empresarial, situación del entorno, entre otros. De acuerdo con Robbins (1999), “la satisfacción se define como la diferencia entre la cantidad de premios que los empleados obtienen y la cantidad que consideran que deberían recibir” (p. 196). Pero hace la salvedad de que es más una actitud que un comportamiento. Para que un trabajador se sienta satisfecho, insiste el autor, deben darse varios factores relevantes, entre ellos: trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Una de las manifestaciones más comunes de insatisfacción en el trabajo es la falta de asistencia y/o deserción laboral, que empieza a evidenciarse con la búsqueda de trabajo.

La rotación de personal es un desafío común en la industria alimentaria, particularmente en puestos operativos, que conlleva consecuencias directas en la eficiencia y calidad de los procesos productivos. A través de esta línea de investigación, se busca contribuir a la generación de conocimiento útil para la mejora en la gestión del talento humano, aplicando soluciones prácticas que promuevan la estabilidad laboral y, por ende, el incremento en la productividad de las empresas

Desde el punto de vista metodológico, se destaca que en las últimas décadas diversas líneas de investigación se han dedicado al análisis de la rotación de personal en el desempeño laboral en las organizaciones públicas y privadas. De esa manera han despertado gran interés debido a la

trascendencia teórica, metodológica y práctica del tema. La revisión de estas investigaciones se realizó en los ámbitos nacional e internacional, a fin de que su alcance sea más abarcador y confiable.

La rotación del personal y la productividad constituyen dos variables de gran interés para el presente estudio, brindando aportes como antecedentes de estudio local. En consecuencia, se puede deducir que el talento humano en toda organización debe ser considerado como un recurso estratégico, el cual brinda ventajas competitivas a una organización respecto a un mercado globalizado. Por tanto, de acuerdo con Prieto (2013), se puede reafirmar que las organizaciones deben enfocarse en retener el talento humano, dado que es una necesidad imprescindible dentro de la administración de los recursos humanos.

### **1.5. Objeto de estudio**

Es importante identificar los factores internos y externos, procesos y políticas, que inciden en la alta rotación de personal de nivel operativo en las estructuras de las empresas y factorías manufactureras, como PRODAL S.A. en Santo Domingo, República Dominicana. El propósito consiste en lograr la identificación que tienen los empleados con la empresa y, sobre todo, retenerlos con programas que incentiven y motiven a los trabajadores. De esa forma se podrá alcanzar mayor nivel de productividad con una mejora significativa en el clima laboral. Estudiar situaciones que generalmente ocurren en condiciones naturales, más que aquellos que se basan en situaciones experimentales, corresponde a un diseño que persigue describir la distribución de las variables. Con frecuencia, de estas consideraciones se derivan las eventuales hipótesis de trabajo, susceptibles de ser verificadas en una fase posterior, de acuerdo con lo que expresa Valdivia (2013).

### **1.6. Campo de acción**

El estudio comprende varios elementos vinculados con la administración del recurso humano, las condiciones de trabajo y los factores organizativos que inciden en la estabilidad y

permanencia de los trabajadores en PRODAL S.A. una empresa procesadora de alimentos de consumo masivo, con alto índice de personal operativo, tanto en el área operativa de los molinos, como en el área de Almacén y Distribución Logística de los productos. Se incluyen todos los puestos de trabajo de la planta de producción y operaciones diarias: operadores de maquinaria, trabajadores de línea, manipuladores de materia prima, y demás funciones asociadas con la producción en serie. Estas posiciones suelen tener una alta tasa de rotación debido a la naturaleza repetitiva y física de las tareas, así como a la falta de oportunidades de desarrollo profesional.

La rotación en esta área se debe, en gran parte, a factores como la insatisfacción con el salario, condiciones de trabajo, falta de reconocimiento, escasas oportunidades de crecimiento y el estrés físico asociado con las tareas rutinarias. La elevada rotación afecta directamente la productividad y los gastos operacionales de la compañía. Representa el núcleo de la operación en una empresa de consumo masivo, y la rotación en estos puestos afecta no solo la eficiencia, sino también el ambiente laboral y el coste operativo.

### **1.6.1 Condiciones Laborales**

El análisis de las condiciones laborales involucra las horas de trabajo, los beneficios ofrecidos, la seguridad en el trabajo, las pausas laborales, y el ambiente, así como las interacciones personales en el ambiente de trabajo. Según plantea (J. Sotelo, 2017) EMOGTIS, las condiciones laborales deficientes son una causa frecuente de rotación, particularmente en entornos operativos que pueden ser físicamente exigentes. Elementos como la falta de medidas de seguridad, el exceso de trabajo, el extenso horario laboral y la falta de confort elemental afectan de forma adversa la retención. La mejora de las condiciones laborales es un paso clave para reducir la rotación, ya que incide directamente en la satisfacción y el bienestar de los trabajadores, lo que, además, tiene un efecto beneficioso en su rendimiento y permanencia en la compañía.

### **1.6.2 Salario y Beneficios**

El análisis de la estructura salarial, los incentivos por desempeño y los beneficios adicionales (seguros, días libres, bonos) que reciben los trabajadores operativos es fundamental para comprender los motivos de la rotación. En muchas empresas de consumo masivo, los salarios en

los puestos operativos son percibidos como bajos, lo que impulsa a los trabajadores a buscar otras oportunidades. Además, la falta de incentivos atractivos o programas de bonificación hace que los empleados no se sientan motivados a permanecer. El salario y los beneficios son elementos fundamentales que inciden directamente en la decisión de los trabajadores de permanecer o no en la empresa, y son una causa frecuente de insatisfacción si no son competitivos o adecuados. Según Schein (2010), la cultura organizacional y el liderazgo influyen directamente en la satisfacción y retención de los empleados. Además, “una estructura salarial competitiva puede ser fundamental para reducir la rotación de empleados” (Milkovich & Newman, 2020, p. 135).

### **1.6.3 Cultura Organizacional y Liderazgo**

Los procesos de cultura organizacional, hace referencia a la manera en que el estilo de liderazgo influye en la satisfacción y retención de los trabajadores. Incluye la forma en que los supervisores y gerentes interactúan con los trabajadores operativos, el grado de apoyo recibido, la transparencia en la comunicación y el ambiente de trabajo. Peter G. Northouse (2021), en *Leadership: Theory and Practice*, explica cómo los distintos estilos de liderazgo influyen en la motivación y el desempeño de los colaboradores. Un liderazgo autoritario o una cultura organizacional negativa, caracterizada por la falta de confianza y la escasa comunicación, puede ser una de las principales razones de desmotivación y rotación entre los trabajadores operativos.

La cultura organizacional y un liderazgo efectivo son esenciales para crear un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan valorados y apoyados. Mejorar estos aspectos puede resultar en una reducción significativa de la rotación.

### **1.6.4 Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo Profesional**

Este aspecto abarca la posibilidad de que los trabajadores operativos tengan acceso a programas de capacitación, planes de carrera y oportunidades de ascenso dentro de la empresa. En muchas empresas de consumo masivo, la falta de programas de formación y la escasez de oportunidades para avanzar dentro de la organización pueden hacer que los empleados se sientan estancados y busquen oportunidades en otras compañías. Según nos plantea Noe, R. A. (2020),

Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional puede mejorar significativamente la retención de los empleados operativos, pues los trabajadores sienten que su esfuerzo se ve recompensado con un futuro dentro de la empresa.

Se debe cumplir con el objetivo de analizar los factores de insatisfacción en las áreas operativas de la empresa, identificando las principales causas relacionadas con las condiciones laborales, salarios, cultura organizacional y oportunidades de desarrollo. Esto permitirá diseñar un programa de estímulos personalizado, enfocado en la mejora de estos aspectos, con el fin de disminuir la tasa de rotación en los puestos operativos y rutinarios de la empresa.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general**

Diseñar un Manual Estratégico de Retención para Optimizar la Estabilidad del Personal Operativo, al identificar las causas de la alta rotación y su incidencia en la productividad de los empleados de la empresa PRODAL S.A., República Dominicana (2018-2020)

### **1.7.2. Objetivos específicos**

1. Identificar y Analizar las causas que generan la alta rotación de personal operativo en empresas procesadoras de alimentos, específicamente en PRODAL S.A.
2. Determinar el índice de rotación del personal operativo en PRODAL S.A. y la forma en que afecta la productividad, calidad del trabajo y clima organizacional de la empresa de la misma.
3. Proponer un Manual de Retención de Personal a la empresa objeto de estudio.

## **1.8. Hipótesis**

La elevada rotación del personal operativo en la empresa Procesadora de Alimentos PRODAL S. A. Se debe a condiciones laborales inadecuadas, limitadas oportunidades de desarrollo

profesional y una remuneración no competitiva. Este fenómeno impacta negativamente en la productividad organizacional al generar pérdida de conocimientos, menor eficiencia operativa y disminución en la calidad del producto final. La implementación de un manual de estrategias de retención, enfocado en la optimización de condiciones laborales, el fortalecimiento de planes de crecimiento profesional y la mejora de la política de compensaciones, contribuirá a reducir la rotación y mejorar la productividad del personal operativo.

### 1.8.1 Variables e Indicadores

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de Verificación</b>
<b>Rotación del personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Listados anuales de personal</li> <li>● Registros de movilidad interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Listados digitales y físicos</li> <li>b) Documento digital</li> </ul>
<b>Rendimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Datos de producción individual</li> <li>● Datos de producción general</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Ficha individual</li> <li>b) Ficha general de la empresa</li> </ul>
<b>Motivación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Opiniones del personal documentadas</li> <li>● Integración en actividades de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Formularios llenados por el personal</li> <li>b) Listados, imágenes</li> </ul>

<b>Satisfacción del personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incentivos salariales</li> <li>● Oportunidades de crecimiento personal</li> <li>● Encuestas internas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Nóminas de pago</li> <li>b) Actividades en las que participa el personal</li> <li>c) Documento digital y físico</li> </ul>
----------------------------------	--	--

### 1.9. Alcance temático

Dada la complejidad de la estructura organizacional de la empresa PRODAL S.A., la investigación se enmarca en una de las áreas de interés relacionada con el personal operativo, abordando específicamente la rotación laboral, por constituir ésta un problema que afecta la productividad y la satisfacción de los trabajadores. Se realiza el abordaje del problema haciendo énfasis en las causas que lo originan, así como en las interrelaciones que tienen y la manera en que afectan las operaciones de la empresa objeto de estudio.

Con una delimitación temática, sustantiva/científica, debido a las políticas internas de la empresa, en la información y procesos de producción, algunas partes de la investigación son de carácter confidencial, lo cual limita la libertad de publicar algunos aspectos importantes sobre los hallazgos de la investigación. No obstante, este tipo de estudio, en otras investigaciones científicas han permitido tener buenos resultados, a través de la observación de procesos internos asociados al personal operativo.

El carácter de la investigación es descriptivo, lo que permite el análisis y la interpretación de los datos según las variables definidas, de manera que se facilite una mejor comprensión de los procesos de rotación de personal. A través de la técnica de la entrevista al personal, se determinó

la relación entre entrada y salida de los empleados, identificando y analizando el historial de entradas y salidas de empleados, así como el análisis de las causas de dicha movilización.

El estudio es de carácter descriptivo porque describe las situaciones reales generadas por la rotación del personal operativo, abarcando eventos, personas, grupos o comunidades que forman parte del analizar; ya que consiste en plantear lo más relevante de este tema.

### **1.10. Delimitación Espacial y Temporal**

Desde el punto de vista geográfico, la investigación tiene como enfoque el personal operativo que está laborando en PRODAL S.A. Santo Domingo, Distrito Nacional, en el Parque Comercial Los Cedros, Avenida San Antonio, Santo Domingo Oeste. Tiene como objeto de análisis el personal operativo del Departamento de Logística y Distribución. Se analizan las estrategias y políticas utilizadas para desarrollar procesos internos de adaptación organizacional.

Con respecto a la delimitación temporal, se analiza el período desde el año 2018 hasta el 2020, considerado suficiente para medir los movimientos del personal operativo debido a factores de diversa índole. Se destaca que este lapso coincide con el antes, el durante y el después de la pandemia del COVID-19.

## **CAPÍTULO 2. Fundamentos Teóricos Referenciales**

La consulta de distintas fuentes bibliográficas, incluyendo los aportes relevantes de otros profesionales del área, se ha motivado en la búsqueda de alternativas que traten de erradicar el problema que genera la alta rotación de personal en las distintas empresas, sin importar su tamaño o sector. En este capítulo se toman en cuenta las tesis y trabajos de investigación realizados con el propósito de disminuir el riesgo e impacto que generan los altos costos de las entradas y salidas desmedida del personal. Se incluyen diferentes consideraciones acerca de la rotación del personal en las empresas como PRODAL S.A.

## 2.1. Estado del arte (Marco Histórico y Actual)

El fenómeno de la rotación de personal en las organizaciones es un tema ampliamente estudiado debido a su impacto directo en la productividad, los costos y el bienestar de los empleados. En el contexto de la industria alimentaria y/o manufacturera, donde abunda la cantidad de empleados operativos, donde la rotación de personal operativo es común, este problema se torna aún más relevante debido a las particularidades del trabajo en este sector. A continuación, se presenta un estado del arte que revisa estudios recientes sobre las causas de la rotación de personal operativo y las estrategias de retención implementadas en diversas organizaciones, con énfasis en el sector alimentario.

Guerra et al. (2020), en su tesis de grado titulada Estrategias de retención de talento y la rotación de personal en la empresa Serlitec S.A.C., Lima 2019, analizan cómo las empresas enfrentan los desafíos de la rotación laboral. El resultado de la investigación confirma que existe relación con tendencia moderada inversa entre las variables de estudio, las cuales explican la necesidad de implementar estrategias de retención de talento en las empresas, lo que garantiza un menor grado de rotación laboral. Destacan los proponentes que cada una de las dimensiones (employer branding, escala de remuneraciones y liderazgo transformacional), tiene mayor o menor relevancia ante los resultados de la retención, motivo por el cual su conocimiento y desarrollo son necesarios para lograr la continuidad laboral deseada.

Una investigación realizada en una empresa procesadora de alimentos en Colombia reveló una tasa de rotación del 73 % en la sección de procesos, donde la mayoría de los empleados eran operarios (Hernández Hernández & Durán-Rojas, 2022). Las principales causas identificadas fueron la falta de adaptación al proceso, condiciones laborales desfavorables como bajas temperaturas, insatisfacción con el salario y la carga laboral, así como la ausencia de garantías contractuales. Además, el 59% de las desvinculaciones fueron voluntarias, motivadas por la búsqueda de mejores oportunidades laborales y remuneración en otras empresas (Hernández Hernández & Durán-Rojas, 2022).

García (2017) realizó una investigación en la Universidad Autónoma del Estado de México, en la que identificó los principales factores que provocan la rotación de personal en una tienda de

autoservicios ubicada en Tejupilco, Estado de México. Se utilizó una metodología de enfoque combinado (cualitativo-cuantitativo), que a su vez fue de exploración y campo. Para la recolección de datos se realizó una encuesta a 50 empleados de los diferentes puestos de la empresa y una entrevista al gerente.

Como resultado principal, concluyó que el 60% de los trabajadores de las empresas pocas veces se encuentra satisfecho con el sueldo que percibe, lo cual indica que lo más apropiado es llegar a un acuerdo en el que la empresa y el trabajador se sientan a gusto. La conclusión más relevante de este trabajo de investigación fue que la ausencia de motivación por parte de la compañía hacia sus empleados tiene un rol crucial, ya que muchas veces las empresas no dan la debida importancia a la motivación del personal, a pesar de que esto es muy importante para lograr satisfacción laboral de los colaboradores. Es muy importante también dar un reconocimiento al trabajador, haciéndolo sentir importante dentro de la organización. Esos pequeños detalles marcan la diferencia entre la baja y alta rotación de personal.

Al utilizar los resultados del estudio realizado por Miguel Mina (2015), el Instituto Tecnológico de Buenos Aires, a través del repositorio en una de sus tesis de maestría, describe la atracción y retención del talento. Bajo el título Problemática en empresas IT de Argentina, establece la relación entre el personal que está en constante rotación del área de tecnología y su identificación con la empresa. El estudio se enfoca en los aspectos vinculados a la atracción, como también a la retención del talento en las empresas de IT. Es decir, qué estas empresas pueden hacer para gestionar este recurso estratégico.

En sus conclusiones resalta que el mercado laboral actual se encuentra conformado por tres generaciones que conviven en las empresas: Y, X y Baby Boomers. Estas generaciones poseen diferencias y preferencias, y muchas veces los parámetros de gestión de unas se moldean sobre las preferencias de otras. El estudio concluye que un empleado desmotivado raramente podrá llegar a ser un empleado productivo. Las empresas no son productivas, sino los empleados que en ellas se desempeñan. En las organizaciones, la productividad se define como la relación dinámica o la suma de las productividades individuales. Para que un empleado sea productivo, en primer

lugar, tiene que querer serlo y creer en sus capacidades de poder hacerlo. Una administración inadecuada del talento reduce el ánimo de los trabajadores.

Con relación a la hipótesis planteada en esta tesis, se ha podido corroborar en el grupo de empresas estudiadas que las mismas no utilizan plenamente las capacidades de gestión para atraer y retener talento. Se observa la aplicación de algunas herramientas clásicas, así como procesos poco formales. Dentro de la agenda de las empresas no se atribuye mayor importancia a la gestión del talento ni de los directivos, a pesar de la importancia que el tema ha cobrado en los últimos años. Las empresas no han prestado todavía atención suficiente al problema de la gestión eficaz de sus talentos. Igualmente, se notó un descenso en la productividad, que inicialmente podría estar afectado por la rotación de personal, expresada en pérdidas de compromiso, innovación y motivación.

Según un estudio realizado por Macros Consulting en 2020, que incluyó a más de 200 empresas en la República Dominicana, la rotación promedio del mercado general fue del 8%, con un rango que oscila entre un rango mínimo del 4.5% y un máximo del 15.6% respectivamente. Los sectores con mayor índice de rotación laboral fueron Comida Rápida (15%), Financiero (12%) y Laboratorios Clínicos (11%) (Macros Consulting, 2020).

Además, un estudio de la Fundación Juan Bosch en 2013 reveló que el 58.2% de los empleados formales en el país tenían menos de un año trabajando en la misma empresa, y el 77.7% contaba con hasta tres años de antigüedad (Peña, 2015).

Read, Nadia (2017), en su tesis de maestría titulada Elaboración de un plan de sucesión en el departamento de Recursos Humanos, en la empresa textil G&K Services, del sector zona franca en República Dominicana, año 2017, concluye que las empresas no cuentan con planes de sucesión ante la alta rotación de personal. En el caso de la empresa analizada, afirma que, al ser una empresa multinacional consolidada económicamente, es evaluada cada semana en sus renglones de producción, calidad, entregas a tiempo, costo de mano de obra y eficiencia. A modo de recomendación, propone la conveniencia de contar con un personal sustituto interno, que conozca y posea las destrezas necesarias, lo que añade un plus para la organización. Esto le

ayudaría a afirmar en su crecimiento y, más aún, se lograría la sistematización en ciertas posiciones, con un programa establecido para aquellos empleados identificados como talento.

La Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU) desarrolló una investigación titulada “Análisis De La Motivación y Rotación De Personal en las Pymes Comerciales de Santo Domingo Oeste. Caso G&G Comercial, año 2017”. Ella trata sobre la rotación de empleados en las compañías. Plantea que el problema de la crisis laboral es una de las desventajas que presentan las PYMES Comerciales, y es que este tipo de empresa le da la oportunidad de trabajar a personas con estudios o personas con habilidades para realizar un oficio, pero las oportunidades de escalar a mayores puestos es una meta poco alcanzable. Explica que la razón es que los empleados que ocupan los puestos de mayor nivel jerárquico o los puestos administrativos son los dueños de la empresa.

Además, el estudio facilitó la identificación de opciones que contribuyen a gestionar la crisis laboral a la que se enfrentan y que impacta las PYMES. Explica el funcionamiento y las características, así como las causas de la rotación de personal, y cómo manejar la crisis que laboralmente produce este fenómeno. a investigación finaliza con el estudio de la motivación y el cambio de personal en las pequeñas y medianas empresas comerciales de Santo Domingo. Demuestra que la rotación de personal provoca inestabilidad en el clima organizacional de las empresas, lo que causa que los empleados no sean eficientes en la realización de sus funciones y la empresa deje de percibir ganancias.

En las pequeñas y medianas empresas, es crucial mantener la motivación del equipo para prevenir que sientan falta de avance o que se desvanezcan el entusiasmo. Las empresas de menor tamaño deben fomentar entornos laborales estimulantes que mantengan a sus trabajadores activos y comprometidos. Por eso las empresas deben implementar técnicas que hagan que los empleados se sientan parte de éstas y no tengan la continua rotación de personal en periodos cortos. n el estudio realizado sobre la empresa G&G Comercial, se propusieron estrategias orientadas a prevenir que la rotación de personal y la desmotivación afecten negativamente el desempeño organizacional (Ventura Mejía & Guridy Flores, 2018). El diseño de políticas de compensación y beneficios permiten que las empresas mantengan a sus empleados motivados y éstos de igual manera quieran ser más eficientes en sus trabajos. Las actividades extralaborales permiten que se

desarrolle un clima y relaciones laborales en las que los empleados se sienten cómodos en su trabajo. El Team Building es una de las actividades que G&G Comercial puede implementar para consolidar con sus empleados un ambiente laboral con el que sus empleados se sienten parte importante de la empresa.

El Team Building permite que exista mayor interacción entre los gerentes de la empresa y todos los demás empleados de la misma, por lo que la actividad permite que todos los empleados expresen sus habilidades como liderazgo, compañerismo, análisis de situación, desarrollo de ideas, entre otras habilidades. Además, este es “un excelente instrumento para potenciar el crecimiento personal y profesional de sus empleados, teniendo en cuenta que la motivación y el buen ambiente laboral se traducen en buenos resultados, económicos y no económicos, para la empresa”. (Toribio, 2011). Estas técnicas facilitan la mejora del clima organizacional, las técnicas de retención y reducción de la rotación del personal.

En su tesis como requisito para la obtención del Título de Licenciado en Psicología titulada “Análisis de la Rotación del Personal y Elaboración de una Propuesta para su Optimización en la Pasamanería s.a. de la Ciudad de Cuenca en el 2009”, En su tesis de licenciatura en Psicología del Trabajo, En su estudio académico, Andrade Martínez (2010) examinó y verificó cada uno de los factores que forman parte de los indicadores que están afectando en la rotación laboral dentro de la empresa Pasamanería S.A., proponiendo medidas para mejorar su gestión interna. El estudio se centró en el año 2009 y abordó tanto los factores que provocaban la alta rotación como las consecuencias organizacionales derivadas de este fenómeno. A través de entrevistas, encuestas y observación directa, el autor identificó que las áreas con mayor rotación coincidían con aquellas que tenían mayor presencia femenina, especialmente en la sección de confecciones costura. Como resultado, propuso un plan de acción estratégico orientado a optimizar la gestión del talento humano y reducir los índices de rotación laboral dentro de la empresa.

De igual manera, los factores económicos y salariales son una de las principales causas de la rotación en el sector alimentario es la insatisfacción con los salarios y beneficios ofrecidos por la empresa. Según un estudio de García y López (2020), los trabajadores del sector alimentario se sienten atraídos por empresas competidoras que ofrecen mejores condiciones salariales, lo que aumenta la rotación en empresas con políticas salariales rígidas o insuficientes. El salario se

considera una motivación intrínseca para la permanencia, y su insuficiencia genera una desventaja competitiva significativa.

La importancia de identificar las condiciones laborales, donde estas son un factor determinante en la rotación. La naturaleza del trabajo en el sector alimentario, que a menudo involucra condiciones de trabajo físicas y repetitivas, puede generar agotamiento o desinterés en los empleados. Según Chiavenato (2017), cuando las empresas no gestionan adecuadamente las condiciones laborales (como la seguridad, el ambiente físico y la carga de trabajo), los empleados tienden a abandonar la organización en busca de entornos más favorables.

La elevada rotación impacta en el ambiente de trabajo, dado que los trabajadores sienten una sensación permanente de inestabilidad. Este ambiente de inseguridad laboral puede generar desmotivación y afectar el bienestar psicológico de los empleados restantes, quienes pueden sentirse desmotivados por la ausencia de estabilidad en su entorno de trabajo (Sánchez et al., 2022).

En varias empresas, la falta de oportunidades de desarrollo provoca un aumento de la ausencia de oportunidades de crecimiento dentro de la empresa también está vinculada a la rotación. Según Hernández (2021), cuando los empleados perciben que no pueden avanzar en su carrera dentro de la empresa, su motivación disminuye, lo que aumenta las probabilidades de que busquen otras alternativas laborales. En la industria alimentaria, la falta de programas de capacitación y desarrollo profesional adecuado es un factor importante en la rotación.

Al darse generarse alto índice de rotación, por falta de elogios al empleado o reconocimiento insuficiente de los logros, es otro factor clave en la rotación. La falta de incentivos y reconocimiento por el esfuerzo y desempeño de los trabajadores puede llevar a la desmotivación, afectando la permanencia de los empleados. Albrecht (2010) menciona que el reconocimiento del trabajo realizado es una de las estrategias más eficaces para mejorar la satisfacción y disminuir la rotación.

Es imprescindible y esencial implementar estrategias de Retención del Personal Operativo para reducir la rotación y generar un ambiente laboral atractivo para los trabajadores. En los últimos años, diversas investigaciones han explorado las mejores prácticas para lograr la retención en

empresas con alta rotación, como es el caso de las empresas del sector alimentario. Al elaborar Políticas de Compensación y Beneficios, una estrategia esencial para la retención es la creación de políticas competitivas de remuneración que aseguren sueldos equitativos y beneficios adicionales, como seguro médico, bonos y programas de incentivos. Según Hughes y Rog (2008), las empresas que implementan estrategias salariales justas y beneficiosas para sus empleados logran una mayor lealtad y reducen significativamente la rotación. Además, la flexibilidad en los beneficios también es un factor atractivo para los empleados en este sector.

Otra estrategia interesante y de impacto positivo, es la capacitación y desarrollo profesional, al implementar programas de capacitación y desarrollo profesional es otra estrategia eficaz de retención. Saks (2006) destaca que las organizaciones que invierten en el crecimiento de sus empleados generan una mayor sensación de pertenencia y compromiso. El acceso a oportunidades de formación y desarrollo profesional, junto con la posibilidad de ascender dentro de la empresa, aumenta la motivación y reduce la rotación.

El clima organizacional y la cultura corporativa tienen un impacto directo en la retención de empleados. De acuerdo con Sánchez (2022), la creación de un ambiente laboral saludable, basado en la comunicación abierta, el trabajo en equipo y el respeto mutuo, puede ser clave para reducir la rotación. Las empresas que fomentan un ambiente de trabajo inclusivo y equitativo logran generar un sentido de pertenencia, lo que disminuye la intención de los empleados de dejar la organización.

El reconocimiento y las recompensas son fundamentales para la retención de personal operativo. Según Govaerts (2011), reconocer y premiar los logros de los empleados, ya sea de manera económica o mediante una simple felicitación pública, es esencial para aumentar la satisfacción laboral y reducir la rotación. Las empresas que adoptan una cultura de reconocimiento aumentan el compromiso de sus empleados y, por ende, su permanencia en la organización.

El sector de la alimentación se topa con retos particulares en cuanto a la rotación de personal operativo, a causa de la naturaleza física y, a veces, insatisfactoria de las labores. Sin embargo, diversas empresas han logrado implementar estrategias efectivas de retención que pueden servir de referencia. Un estudio realizado por Jiménez y González (2023) en empresas del sector

alimentario mexicano evidenció que la implementación de programas de capacitación contribuye significativamente a mejorar la retención del personal y reducir los índices de rotación laboral, donde ofrecen beneficios atractivos, como bonos por desempeño y oportunidades de ascenso, logran reducir la rotación de sus empleados operativos. Las empresas también destacaron la importancia de mejorar las condiciones laborales, como la seguridad en el trabajo y la ergonomía, para prevenir lesiones y mejorar la satisfacción de los empleados.

Según Méndez (2021), algunas empresas alimentarias han comenzado a incorporar estrategias digitales para la gestión de recursos humanos, como plataformas de comunicación interna y reconocimiento virtual, lo que ha mostrado un aumento en la motivación y la retención del personal operativo.

## **2.2. Marco Teórico**

Chiavenato (2001) define la rotación del personal como la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente. La dinámica de entrada y salida de colaboradores en una entidad se refleja en índices temporales que facilitan el análisis comparativo, la formulación de diagnósticos organizacionales y la implementación de medidas preventivas o correctivas. La pérdida de empleo en ciertos sectores exige medidas que equilibren los ingresos de los afectados, con el propósito de mantener la estabilidad del recurso humano dentro del sistema.

Para que el sistema funcione adecuadamente, es fundamental compensar el impacto del desempleo mediante ajustes en los ingresos que garanticen la conservación del talento disponible. Para el autor citado, la satisfacción laboral como causante de la rotación de personal trae consigo una serie de agentes que se ven influenciados por la misma motivación. Para García Santillán (2008), los factores que influyen en el comportamiento laboral incluyen las situaciones personales, el salario, la estructura organizacional y el entorno ambiental. Tomando como referencia esta línea argumentativa, se puede afirmar que para determinar por qué se van los empleados, las principales causas de rotación de personal son:

- a) Relaciones con los supervisores

- b) Injusticia en las revisiones de evaluación de desempeño, y Desigualdad en las evaluaciones de rendimiento, así como
- c) Clima organizacional.

Sherman (1994) identifica como fenómenos externos la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado, etc.

Una eficaz y eficiente gestión de talentos genera impactos visibles en las empresas, un punto de vista que comparten autores como Capelli (2008), Hatum (2011) y Pink (2010). Cuando los procesos de evaluación del desempeño no se perciben como justos por parte de los empleados, pueden surgir consecuencias negativas como el aumento en la rotación laboral, Según Fernández Palma (2009), cuando los colaboradores perciben injusticias en los procesos internos, pueden surgir actitudes como la falta de compromiso, conductas oportunistas, debilitamiento de los valores organizacionales y una caída general en la motivación del equipo. El primer tema que surge, en orden de importancia para las empresas, es la rotación, por el alto costo operacional y el desgaste en la adaptación, entrenamientos y demás. Estas aseveraciones están en consonancia con la Teoría de Taylor (1999), en la que se identifican tres tipos de desvinculación en las organizaciones: La rotación laboral voluntaria, rupturas laborales voluntarias inevitables y ruptura laboral involuntaria.

La Teoría de Porter W. (1973) afirma que la rotación laboral está relacionada con la satisfacción laboral y con las recompensas extrínsecas suministradas por la organización. Por consiguiente, los individuos altamente satisfechos tienden a preferir la misma organización. De acuerdo con Terlato (2014), esta es una fuerza alimentada por factores intrínsecos No se ha visto nada de conocimiento de factores intrínsecos en la labor de campo, temas como el desarrollo en el trabajo y el empoderamiento fueron citados como poco importantes, y en cambio se sigue pensando en los extrínsecos como el dinero, que posee escasa capacidad para otorgar motivación. La relación entre la rotación de personal y los niveles de productividad puede estar influenciada por el grado de motivación presente en los colaboradores. Tal como lo plantea Terlato (2014), la motivación y la productividad son variables interdependientes que se fortalecen mutuamente dentro del entorno organizacional.

Si se tiene en cuenta que la retención de talento complementa la gestión de administración de recursos humanos, se puede entender que la misma es el área destinada a generar estrategias que aseguren la permanencia de los colaboradores por más tiempo dentro de una organización (Figuroa Isaza, 2014). Según Salas Vallina, Fernández Guerrero y Pozo Hidalgo (2018), aplicar prácticas organizativas centradas en el desarrollo de competencias permite reducir impactos negativos en la empresa y fortalecer de manera sostenible la relación con los empleados. Todo esto implica incrementar las habilidades del personal, de forma que se conviertan en apoyo sostenible para el logro de las metas trazadas a través del tiempo (Franco García, 2018). a través de estrategias adaptables a las nuevas formas del mercado laboral (Meneses Pinto, 2019).

De acuerdo con Bohlander, Snell y Morris (2018), el talento humano está conformado por aquellos colaboradores que poseen competencias clave para ejecutar funciones alineadas con los objetivos estratégicos de la organización, y cuya sustitución resulta compleja debido al valor que aportan. Por esta razón, resulta imperante desarrollar una estrategia de retención de personal, para conservar a los empleados con mayores destrezas, a través de programas de gestión de talento, las cuales consideren mezclar diversos aspectos para potenciar el capital humano. Con esto se puede minimizar las inquietudes de los empleados sobre temas como desarrollo profesional, evaluación, compensación, beneficios y la forma de cómo será transmitida a toda la organización.

La retención de los empleados debe ser una prioridad y debe llevarse a cabo no solo desde el Departamento de Recursos Humanos, sino desde toda la organización, es decir, que debe estar vinculada directamente a la planeación estratégica de la empresa (Hatum, 2011). Según García (2011), el desempeño se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización puede evaluarse a partir de las competencias individuales y del aporte que cada colaborador realiza a la organización. Este tipo de análisis permite orientar y supervisar eficazmente al personal. En este sentido, Robbins (2004) plantea que el desempeño está estrechamente relacionado con la capacidad de coordinar y estructurar actividades que, al integrarse, configuran el comportamiento de quienes participan en los procesos productivos

El talento humano representa un activo intangible clave para el éxito empresarial, ya que incluye habilidades, conocimientos y experiencia que residen en los individuos dentro de la

organización. Chiavenato (2007) destaca que el capital intelectual no debe entenderse como un recurso financiero, sino como un conjunto de capacidades mentales que aportan valor estratégico a las compañías. Una de las principales razones por las que un empleado rota en la empresa es por voluntad propia comúnmente son:

- Un mal clima laboral
- Tener un ambiente pesado en el lugar de trabajo puede agotar a cualquiera, desgastar física e intelectualmente
- Si dentro de tu oficina no hay un ambiente agradable es muy probable que pierdas a buenos trabajadores y mucho más cuando hablamos de trabajos operativos donde la demanda física es muy alta.

Por estas razones, se hace necesario organizar actividades que permitan que todos compartan y liberen presión o estrés en el personal operativo, para disminuir la alta rotación de personal que muchas veces se genera. Una remuneración se considera injusta o no acorde a las responsabilidades asignadas cuando un empleado siente que su trabajo no está siendo bien remunerado de inmediato, pues pierde su interés y comienza a rendir lo mínimo, hasta terminar consiguiendo mejores ofertas de empleo. En las evaluaciones de rendimiento, y cuando los empleados experimentan injusticia en los procesos de evaluación de rendimiento, pueden experimentar una disminución en su rendimiento, o incluso decidir dejar la empresa de manera voluntaria. La salida voluntaria de los colaboradores puede generar escenarios organizacionales complejos, llevando a la empresa a tomar medidas como la terminación de contratos o la desvinculación formal del trabajador. Estas decisiones suelen estar influenciadas por factores internos relacionados con la gestión de recursos humanos (Fernández Palma, 2009). En tal sentido, se hace necesario saber si se está como empresa utilizando las herramientas que permitirán establecer escalas salariales justas para todos. En sus disposiciones iniciales, el Código de Trabajo de la República Dominicana (Ley No. 16-92, art. 47) determina los lineamientos fundamentales relacionados con las relaciones laborales dentro el país (Código de Trabajo de la República Dominicana, 1992). La remuneración que corresponde a cada empleado con derecho a gratificación se calcula tomando como base el total percibido en el año, aplicando un criterio proporcional. Esta fórmula también considera al personal que no necesariamente cumple con los requisitos para recibir dicho beneficio.

En cuanto al crecimiento personal y el desarrollo profesional y evolutivo en la organización, cuando el capital humano no posee oportunidades de crecimiento personal y profesional en la organización, tiende a renunciar. Considerando esta problemática, se hace necesario conocer el índice de crecimiento interno que PRODAL S. A. registra en sus colaboradores, haciéndose necesario saber quiénes tienen aspiraciones profesionales y siempre buscar un mejor puesto de trabajo, ¿mejor remuneración y beneficios? Saber e identificar si sienten que su trabajo no da para más, posiblemente terminen renunciando en busca de mejores oportunidades. Cuando la rotación de personal alcanza niveles significativos dentro de una organización, esto puede indicar la existencia de dificultades internas relacionadas con el clima laboral, la gestión de talento o procesos organizativos. Este fenómeno, más allá de ser costoso, puede convertirse en un síntoma de problemas estructurales o administrativos que requieren atención (Arias Galicia, 1990). Especialmente cuando ya se han invertido recursos en procesos de atracción, selección y formación del personal. Este tipo de gasto puede representar una pérdida significativa si los trabajadores abandonan la organización en poco tiempo (Galicia, 1990).

Para los empleados también puede ser desmotivador la excesiva rotación. Si los cambios son constantes se sentirán frustrados en lo que realizan, sin dirección y con incertidumbre, ya que en los últimos años se ha realizado reingeniería de procesos, incluyendo maquinarias, departamentos, personal y sistemas nuevos. Esto evidentemente genera un cambio interesante de crecimiento y a la vez incertidumbre y rotación del personal. Existen varios costos dentro de la rotación de personal, determinando que los altos costos de una tasa alta de rotación afectan el funcionamiento eficaz y eficiente de una organización. Cada vez que se retira un empleado que ya desarrolló conocimientos y experiencia en el puesto, se debe invertir tiempo para encontrar su reemplazo, y para que éste se prepare. Es el planteamiento que sostiene Chiavenato (1988).

Cuando se realizan cambios constantes en la plantilla de trabajo se debilita el trabajo en equipo. Conforme los empleados se conocen mutuamente, empiezan a identificar sus puntos fuertes y débiles, creando un cierto grado de confianza y empatía. Cuando los trabajadores están en constante rotación, los empleados podrían llegar a sentir cierta hostilidad hacia los nuevos miembros creando divisiones en la empresa que sin duda obstaculizan la productividad.

Para Chiavenato (2000) las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. Señala que este valioso aporte es independiente del cargo que ocupen, pues los empleados desempeñan diversos roles dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización. Advierte que los empleados difieren entre sí y constituyen un recurso muy diversificado, pues se ponen de manifiesto las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc.

Generalmente, las personas que tienen la disposición y las competencias para trabajar se encuentran trabajando y el porcentaje que está cesante corresponde a las personas que no encuentran un empleo que sea de su total satisfacción, esperando una nueva oportunidad laboral o simplemente no tienen una real necesidad de trabajar, de acuerdo con las consideraciones de Ibarra, (2012). La figura No. 1 representa cómo se relacionan y se influyen mutuamente el mercado laboral y el mercado de gestión del talento humano.

Figura No. 1 Interacción continua entre el mercado de RR.HH. y el mercado de trabajo.



Fuente: Idalberto Chiavenato (2007). Administración de Recursos Humanos

McGregor (1960) propuso una perspectiva innovadora en el ámbito de la gestión organizacional, en la que el trabajador es reconocido como un ser humano integral, con necesidades y motivaciones, y no simplemente como un componente utilitario dentro de la empresa. En su obra “El lado humano de las organizaciones” señala dos tipos de pensamiento respecto a la naturaleza humana que nombró como la teoría X y la teoría Y, en la teoría X afirma que:

1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. La mayoría de los individuos deben ser forzados, supervisados, guiados y amenazados con sanciones, para que fomenten el esfuerzo necesario para cumplir con los objetivos de la organización.
3. El ser humano prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición, y desea más que nada su seguridad”, en este bloque se caracteriza el ser humano que no le gusta trabajar, es incapaz de realizar las tareas asignadas, evita en la mayor medida el trabajo, no quiere asumir responsabilidades y es necesario que el individuo sea dirigido o controlado.

En la teoría Y afirma que:

1. La implementación del trabajo con esfuerzo físico y mental es tan común como jugar o descansar.
2. El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización,
3. El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro”, para este caso se encuentra el ser humano que encuentra en el trabajo una fuente de satisfacción, es el trabajador que siempre se esfuerza por entregar los mejores resultados para la organización, trabaja eficientemente sin necesidad de ser supervisado, asume sus compromisos y su mayor deseo es progresar. (McGregor, 1960, p.33-45).

La rotación elevada de personal dentro de una organización suele estar relacionada con diversos elementos que impactan de forma adversa a la empresa. Entre estos se encuentran las dificultades para reemplazar al talento que se marcha, el aumento en los gastos operativos, la pérdida de motivación entre los equipos restantes, la interrupción en las dinámicas laborales y sociales, y el deterioro de la reputación institucional (Werther & Davis, 2008). El personal es visto como el recurso más relevante de la organización y también el más complicado de gestionar, dado que en él inciden una variedad de factores que abarcan desde las particularidades individuales hasta la conducta del mercado de trabajo; por esta razón es que se hace fundamental el reto de tener bajo control un factor tan importante para la dinámica organizacional como lo es la rotación de personal y así lograr retener a los trabajadores, ya que este puede dar o no a la empresa cierta estabilidad, con respecto a su personal. (Chiavenato, 2007):

**Tabla No. 1.** Consecuencias de la rotación de personal en las organizaciones

<b>COSTOS PRIMARIOS (CUANTITATIVO)</b>	<b>COSTOS SECUNDARIOS (CUALITATIVO)</b>	<b>COSTOS TERCARIOS (ESTIMABLES)</b>
<b>Retiro de cada empleado y su sustitución.</b>	Influencia en el trabajador que debe desempeñar el trabajo del exempleado.	Costo de inversión extra: Aumento proporcional en las tasas de seguros, mantenimiento y reparación con respecto al volumen de la producción (reducido ante las vacantes o a los recién ingresados); aumento de salarios pagados a los nuevos empleados y ajustes al resto.
<b>Reclutamiento y selección. Para procesar la solicitud de empleo.</b>	Debido al periodo de adaptación, la producción del nuevo empleado es baja debido al periodo de adaptación.	

<b>Mantener la sección de reclutamiento y selección.</b>	Inseguridad de este y su intervención en la labor de los colegas.	Pérdidas en los negocios. Se reflejan en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionadas por la falta de calidad de los productos o servicios prestados
<b>Gastos por la publicación de anuncios de reclutamiento en prensa</b>	Efectos en la actitud del personal	
<b>Pruebas de selección y evaluaciones de los candidatos.</b>	Costo extralaboral	
<b>Costo en registro y documentación del candidato</b>	Costo extra operacional	
<b>Ingreso del candidato</b>		
<b>Costo de desvinculación del empleado</b>		

**Fuente:** Chiavenato (2007)

Para Aguilar (2015) la rotación de personal se refiere a las entradas y salidas de personal, el cual en ocasiones puede ser benéfico de acuerdo a la planeación de la administración de los recursos humanos que la empresa tenga. Las razones anteriores de rotación laboral sugeridas por Aguilar (2015), se clasificarán en los tres grupos siguientes:

- **Salario:** “La política salarial es una de las políticas más complicadas que se aplican en una empresa, ya que tienen que ver directamente con la satisfacción monetaria de los empleados”. El manejo que se da a la asignación del salario en la mayoría de las empresas no se realiza de la manera más objetiva y de acuerdo con el desempeño y tareas elaboradas eficientemente, la organización puede tener una buena productividad y remunerar a sus empleados con bajas retribuciones o remunerar tomando como referencia los aumentos inflacionarios, pero esto siempre dependerá del presupuesto financiero asignado por la empresa, y algunos otros factores tales como la situación económica del país (Aguilar, 2015)
- **Condiciones del trabajo:** Es muy importante para los colaboradores y el buen desempeño de sus actividades y labores asignadas que las condiciones físicas de los centros de trabajo sean las adecuadas. Según Aguilar (2015), al momento de evaluar estos espacios, deben tomarse en

cuenta aspectos como la salubridad, la iluminación, los espacios disponibles, elementos preventivos de riesgos y accesibilidad del transporte.

- Ambiente del Trabajo: “Es muy importante para los trabajadores, y además para generar un buen desempeño en sus actividades, que las condiciones físicas de los centros de trabajo sean las adecuadas. En estos entornos laborales, es esencial evaluar condiciones como la higiene, el acceso a la luz natural o artificial, la adecuación del espacio, las medidas preventivas ante posibles riesgos y la facilidad de transporte para llegar al lugar (Aguilar, 2015).

Además, de acuerdo con Andrade (2009), la rotación de personal es causada por fenómenos internos y externos de la organización que influyen en las actitudes y comportamientos de los colaboradores (Andrade, 2009). sugiere que las razones de la rotación de personal pueden ser organizadas en un triple orden de la siguiente forma: Se indica que los motivos que explican la rotación de empleados pueden clasificarse en tres categorías principales, organizadas según distintos criterios que permiten comprender mejor su origen e impacto en el entorno organizacional. (esto es, el despido de trabajadores de una compañía) no son únicamente internos a la compañía ni personales del empleado, sino una mezcla de ambas. Hay factores empresariales relacionados con la implementación de políticas de personal y factores personales relacionados con las condiciones individuales y familiares del empleado, que a menudo son ajenas a la empresa. (Andrade, 2009)

Los dos primeros factores agrupan las situaciones coyunturales del mercado laboral, las condiciones del trabajo y la capacidad de los gerentes o administradores de la organización, el tercer factor las razones están vinculadas con la personalidad de los empleados, situaciones familiares, sociales, culturales y sus costumbres. (Andrade, 2009). Según Rosas (2006) “Las desvinculaciones de personal tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema”. Por esta razón es pertinente definir que es el índice de rotación y cuáles son sus implicaciones en la empresa.

En cuanto al factor personal se debe analizar desde la perspectiva de satisfacción del trabajo tanto ambiental como personal, que serían claves para mantener la estabilidad emocional de los colaboradores en cuanto a actitud y comportamiento. García Santillán (2008). Desde el

enfoque de la gestión empresarial, se han identificado distintas perspectivas sobre las salidas de personal, las cuales se organizan en categorías que permiten comprender mejor sus causas y consecuencias dentro del contexto organizacional (Flores, Abreu & Badii, 2008).

- Bajas biológicas son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas, también llamadas bajas inevitables.
- Bajas socialmente necesarias, es cuando el empleado comete algún acto ilegal. Bajas por motivos personales.
- Bajas por motivos laborales, determinado por la organización
- Bajas por decisión de la propia empresa.

Retención de personal como herramienta de aportación de valor Durante el primer año de un colaborador dentro de una organización, la empresa invierte dinero y tiempo en el desarrollo de sus empleados. A medida que estos van adquiriendo nuevas experiencias, comenzarán a añadir valor. Entonces es cuando la organización lleva a cabo un retorno de la inversión. Los empleados de rangos intermedios que llevan de tres a seis meses fuera de la universidad y cuyo aprendizaje ya ha sido pagado son los que representan una inversión de la empresa en un futuro. En la curva de valor de la figura 2 se evidencia la anterior información (Ortega, 2004).

Robbins (como se citó en Jiménez y Mariño, 2018), menciona que en la actualidad se vive en un mundo donde la tecnología avanza y las organizaciones son necesarias junto con los recursos humanos, pero sin embargo existen factores que originan la rotación del personal en una organización como por ejemplo: Una inadecuada capacitación, falta de recursos necesarios asignados a los trabajadores, falta de liderazgo de parte de los jefes inmediatos, interrupciones en las labores encargadas y falta de políticas administrativas. Glock y Jaber (2014) señalan que el aprendizaje en entornos grupales difiere del aprendizaje individual, y que la curva de aprendizaje organizacional puede entenderse como el resultado acumulado de las curvas individuales de los miembros que la conforman. Asimismo, Wilson, Goodman y Cronin (2007), consideran que la diferencia entre el aprendizaje individual en un grupo y el aprendizaje en grupo está dada por la transferencia de conocimiento entre los miembros del grupo.

Whitney Johnson, reconocida especialista en innovación, ha desarrollado un enfoque estratégico basado en la curva S de aprendizaje, el cual se aplica en entornos corporativos para impulsar el crecimiento continuo y la reinención organizacional (Johnson, 2019). Ella afirma que todos los seres humanos estamos en una curva de aprendizaje, lo que significa que no hacemos una misma función toda la vida, y que cada persona es una máquina de aprendizaje diferente. Según Rogers (1962), el modelo de difusión de innovaciones explica cómo las ideas y tecnologías se diseminan entre los miembros de una sociedad, sirviendo como base para el concepto de la Curva S. La curva S es la forma para activar los motores de los empleados y garantizar la innovación constante en las organizaciones. Grupo Banco Colombia, (2019).

## **Figura No. 2**

Curva S de la reinención profesional



**Fuente:** Adaptado de Capital Inteligente, Grupo Bancocolombia (2019)

Terlato (2014) sostiene que la edad es un factor determinante en las expectativas que los individuos tienen respecto a la gestión del talento. En particular, los trabajadores jóvenes tienden a enfocarse en aspectos relacionados con el crecimiento profesional, como el reconocimiento, el acceso a formación continua y las posibilidades de avanzar en su carrera. Asimismo, otorgan relevancia al balance entre sus obligaciones laborales y su vida personal, priorizando espacios para estudiar, realizar actividades físicas y compartir tiempo con su entorno social. Asimismo, los individuos otorgan importancia a mantener una armonía entre sus responsabilidades profesionales y su esfera personal, procurando disponer de tiempo para el aprendizaje, la actividad física y la interacción social. Para Amador (2016), la rotación de personal se refiere a la separación del trabajador y que lamentablemente no cumplió con las expectativas de la empresa, afectando a la productividad y cronogramas establecidos.

Chiavenato (2011) no considera la rotación del personal como una causa, sino todo lo contrario, la considera un efecto provocado por muchos factores internos o externos que suceden dentro de una organización.

Considerando así algunos factores externos que afectan a la organización, como cuando se presentan diversas ofertas y demandas de recursos humanos en el mercado competitivo, o alguna

situación económica positivo o negativo de la compañía y nuevas posibilidades laborales en el mercado de trabajo, entre otros.

No obstante, también hay importantes y relevantes factores internos que resaltar, como la definición e implementación de la política de salarios de las empresas, presión de supervisión en los trabajadores por parte de algunos líderes, observar otras ofertas de crecimiento profesional, relaciones humanas dentro de un clima laboral dentro de las empresas, condiciones físicas de trabajo en las empresas, la moral y la ética de los trabajadores, la cultura organizacional que se ofrece al trabajador, el cómo se maneja el proceso de selección y reclutamiento de recursos humanos.

Según Shaw y Delery, citados en Marín (2019), existen dos tipos principales de rotación de personal: la voluntaria, cuando el empleado decide abandonar la organización por iniciativa propia, y la involuntaria, cuando la empresa toma la decisión de finalizar la relación laboral.

Rotación voluntaria, esta rotación se da cuando, el empleado toma la decisión de retirarse de su centro de labores de forma voluntaria, teniendo un gran rendimiento laboral y mucho talento. En muchos casos la rotación voluntaria afecta a los equipos de trabajo, incluso perjudicando que se cumplan los objetivos de la empresa.

Por otro lado, la rotación involuntaria ocurre cuando la organización decide prescindir de los servicios del trabajador, tomando la iniciativa de finalizar la relación laboral.

La Gestión de Personal, según Del Prado (2012) comprende, que la gestión estratégica de personal tiene cuestiones vinculadas con el comportamiento, que hacen la relación de la empresa con su propio personal y que son decisivas en el nivel de compromiso asumido por cada uno de los individuos de la organización. Las temáticas relacionadas con el liderazgo, la motivación, el aprendizaje colaborativo, la toma de decisiones, el marketing interno y la comunicación son parte de esta categoría.

Aunque hay aspectos operativos de la gestión de personal que son importantes mencionar, como las cuestiones tácticas que abarcan distintos aspectos de la relación entre la organización y

los individuos que la conforman, como, por ejemplo: elección, formación, evaluación y gestión de los procesos de transformación.

También afectan las relaciones sindicales, las cuales son una relación existente entre la empresa y las Asociaciones Profesionales de Trabajadores. Según Rodríguez (2014) El principal objetivo de la gestión es asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para la función, así lo asegura. A su vez, permite integrar en torno al concepto de competencias todos los subsistemas que conforman la Gestión de los Recursos Humanos como son: selección, inducción, adiestramiento, capacitación, evaluación del desempeño, desvinculación, remuneraciones, etc. Chiavenato (2011) plantea que el desempeño laboral se manifiesta a través de las acciones que realiza el trabajador para alcanzar las metas establecidas, funcionando como una estrategia personal orientada al logro de los objetivos organizacionales (p. 11).

Para Palaci (2015), plantea que: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo” (p.4). Estos comportamientos, de una sola o múltiples personas en distintos instantes de tiempo simultáneamente, favorecerán la eficacia de la organización.

Chiavenato (2007) establece que la rotación del personal se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas que la vinculación entre una organización y su entorno se define, en parte, por el flujo de ingreso y salida de personas, así como por la evaluación del nivel de desempeño que estos mantienen dentro de la institución, es definida por Dessler (2001) como: Una técnica que nos sirve de información base, en la cual puede tomarse decisiones de promoción y remuneración y a su vez ofrece un proceso brinda brinda espacio de interacción entre el supervisor y el colaborador, donde pueden analizar conjuntamente las conductas vinculadas al rendimiento laboral. Además, facilita la elaboración de estrategias para mejorar posibles debilidades identificadas durante la evaluación, al tiempo que se promueve el fortalecimiento de aquellas acciones positivas que contribuyen a mantener personal capacitado y eficiente. para una optimización de los resultados en su desempeño laboral y así pueda lograr calidad en su trabajo. Textualmente establece: “Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos,

actitudes, comportamientos, percepciones, etc. Independientemente del puesto que desempeñen ya sea en funciones directivas, de supervisión o operativas los individuos adoptan múltiples roles que se relacionan con los niveles de autoridad y responsabilidad establecidos en la estructura organizacional. Asimismo, los colaboradores presentan características personales distintas, lo que convierte al capital humano en un recurso heterogéneo y valioso, influenciado por factores como su personalidad, trayectoria profesional y grado de motivación. En realidad, la palabra recurso presenta un concepto muy estrecho para abarcar a las personas, puesto que más que un recurso, ellas son participantes de la organización.”

Las personas que tienen la disposición y las condiciones para trabajar, generalmente se encuentran trabajando y el porcentaje que se encuentra cesante son aquellas personas que no encuentran un empleo que sea de su total satisfacción, se encuentran esperando una nueva oportunidad laboral o simplemente no tienen una real necesidad de trabajar (IBARRA, 2012).

Según el planteamiento de Castillo (2006), la rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales. Los datos sobre la rotación de personal se emplean para estimar la demanda de trabajadores, además de ser uno de los indicadores de la administración de personal, aun en aquellas partes en donde las empresas mantienen una película de alta rotación, como mecanismo de reducción de costos laborales. Los costos del reclutamiento son bastante altos. Sin dejar de mencionar el volumen del pago de indemnización por las constantes salidas voluntarias y no voluntarias que representa este proceso organizacional.

La rotación de personal es una unidad de medición dentro de los indicadores de Recursos Humanos, esencial para los diferentes participantes de la organización, que impacta cada departamento. Para los empresarios, constituye un reto significativo, ya que toda iniciativa orientada a mejorar la calidad, la productividad o el entorno laboral requiere contar con empleados que mantengan cierto grado de permanencia. En el caso de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, la alta movilidad laboral puede limitar la efectividad de las políticas de empleo y capacitación. Desde una perspectiva social más amplia, este fenómeno afecta el desarrollo de competencias, conocimientos y habilidades fundamentales para el fortalecimiento del capital humano colectivo, hacia otros sectores productivos o fuera de la actividad económica. Según

Hernández, Hernández y Rojas (2008), los trabajadores que permanecen al margen de la actividad económica enfrentan dificultades para desarrollar plenamente la solidaridad grupal y aprovechar el conocimiento adquirido. Según Delgado (2019) por medio de la firma Sintec Consulting aporta: Los problemas ligados a la rotación de personal afectan a todo el negocio y su rentabilidad. No obstante, usualmente, abordar este asunto se limita a la esfera del equipo de Recursos Humanos. A medida que cada tarea del negocio se esfuerza por alcanzar sus Indicadores de Rendimiento Clave (KPIs), un adversario silente se infiltra anualmente en el P&L de la empresa: el costo de la rotación de personal.

Durante el primer mes de trabajo, los nuevos empleados apenas alcanzan cerca del 25 % de su capacidad productiva. Su rendimiento mejora progresivamente, llegando a un 75 % entre las semanas trece y veinte. Sin embargo, según un estudio de Allied Workforce Mobility, aproximadamente el 30 % de las empresas consultadas consideran que se requiere un año completo para que un nuevo trabajador iguale la productividad del empleado anterior (Allied Workforce Mobility, 2014).

**Figura No. 2.1** Costos Directos e Indirectos de la Rotación de Personal

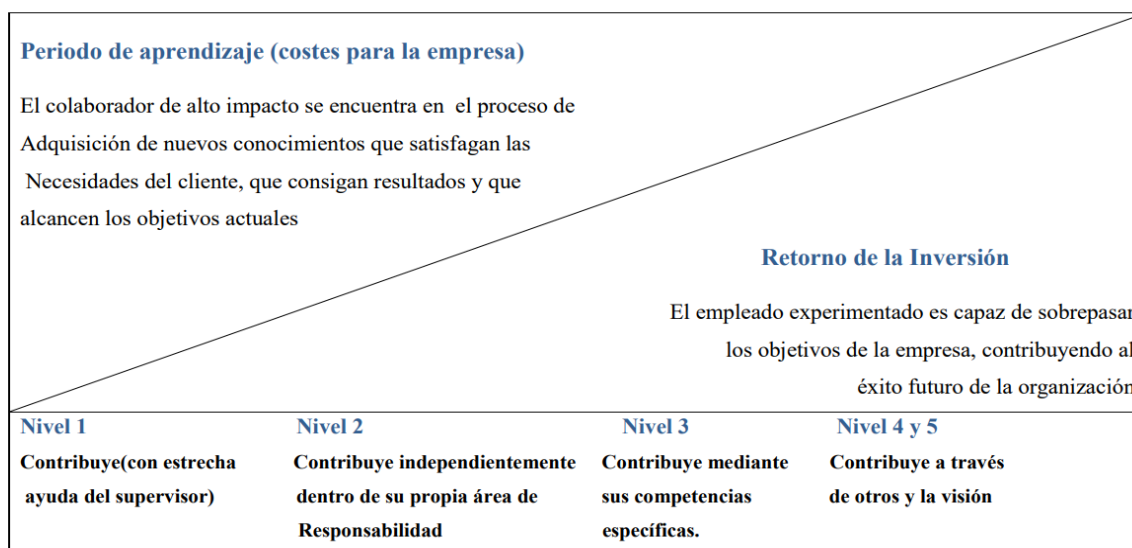


Fuente: “Tomado de Delgado, Fernando (2019) ”.

La experiencia adquirida a través de la producción acumulada influye directamente en la mejora de la productividad dentro del ámbito manufacturero. A medida que una organización fabrica repetidamente un producto, se observa una disminución progresiva en los costos y tiempos por unidad, lo cual refleja un impacto positivo en su desempeño. Este fenómeno puede ser modelado matemáticamente mediante la denominada curva de experiencia o curva de aprendizaje, que permite anticipar los beneficios derivados del aprendizaje organizacional (Dutton, Thomas & Butler, 1984; Huber, 1991).

Durante el primer año de un colaborador dentro de una organización, la empresa invierte dinero y tiempo en el desarrollo de sus empleados. A medida que estos van adquiriendo nuevas experiencias comenzarán a añadir valor. Entonces es cuando la organización lleva a cabo un retorno de la inversión. Los empleados de rangos intermedios que llevan de tres a seis meses fuera de la universidad y cuyo aprendizaje ya ha sido pagado son los que representan una inversión de la empresa en un futuro. La figura 3.1, correspondiente a la curva de valor, ilustra de manera clara los elementos previamente mencionados, evidenciando cómo se estructuran y representan visualmente los componentes clave del análisis (Ortega, 2004).

Figura No. 3 Periodo de aprendizaje.



Fuente: (Ortega, 2004).

También, como parte de los procesos a tomar en cuenta para garantizar la retención y el correcto análisis de la alta rotación de personal, está la partida del desempeño y su proceso de evaluación y medición de resultados. Faria (1995) define el desempeño laboral como el resultado del comportamiento que los trabajadores manifiestan frente a las funciones, tareas y responsabilidades de su cargo, el cual está mediado por la interacción entre el individuo y la organización. En este escenario, es crucial proporcionar estabilidad laboral a los empleados que se incorporan a las compañías, procurando proporcionarles los beneficios más apropiados dependiendo del caso, en función del cargo que va a desempeñar. Eso influye en un rendimiento laboral superior, el cual se ha visto como un factor clave para evaluar la eficacia y triunfo de una organización.

Según Pedraza, Amaya y Conde (2010), la estabilidad laboral influye directamente en el desempeño de los trabajadores, siendo clave para alcanzar la efectividad organizacional y el bienestar emocional del personal. En estas condiciones el individuo está dispuesto a dar más y enfocarse hacia otros horizontes que lo lleven a mejorar su posición tanto en la organización como en la sociedad. De acuerdo con Palaci (2005), el desempeño laboral puede entenderse como la serie de conductas que un individuo despliega a lo largo de un tiempo determinado, con el propósito de contribuir positivamente al funcionamiento y los objetivos de la organización. Estas acciones, ejecutadas por uno o varios individuos en distintos momentos, contribuyen directamente a la eficiencia institucional. Por su parte, Robbins (2004) resalta que establecer metas constituye un componente clave en la psicología del desempeño, ya que orienta el comportamiento del individuo y potencia sus resultados laborales. En particular, las metas desafiantes generan mayor compromiso y esfuerzo que aquellas que resultan fáciles de alcanzar, lo que contribuye a mejorar el rendimiento general. Chiavenato (2004: 359), plantea: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”. Amaya, Glenys (2010), en la Revista de Ciencias Sociales, plantea que la estabilidad laboral debe concebirse como una responsabilidad compartida entre empleador y trabajador, orientada a garantizar una participación efectiva en el entorno organizacional y a generar valor en los procesos, productos o servicios. Existe diversidad de criterios sobre esta estabilidad laboral, debido a variadas concepciones doctrinales e interpretaciones legislativas.

Socorro (2006) establece que la estabilidad laboral puede clasificarse en distintas modalidades, entre ellas la absoluta que se subdivide en rígida y flexible, la relativa propia e impropia, la casi absoluta y la inestabilidad relativa. Esta tipología permite analizar los distintos niveles de permanencia que puede tener un trabajador dentro de una organización, así como las condiciones legales que regulan su desvinculación.

Por la Naturaleza:

- Estabilidad Absoluta: es la posesión o posición vitalicia del empleo hasta la jubilación o retiro por parte del trabajador de su cargo o función laboral. El contrato solo puede terminar si se confirman las causales establecidas en la ley: de lo contrario, la decisión que adopta el empleador para tal fin.
- Estabilidad Absoluta Flexible: admite el despido mediante justa causa, así como en caso de no probarse la reposición o pago de la indemnización, lo decide la autoridad.
- Estabilidad Absoluta Rígida: admite como causales de despido, sólo la determinada por Ley; admite la reposición o indemnización a elección del trabajador, en el caso de no haberse probado la causal que lo motivó.
- Estabilidad Casi Absoluta: se presenta este tipo de estabilidad cuando el trabajador sólo puede ser despedido por haber incurrido en falta grave o existir trámite probado de reducción de personal o cierre de la empresa o empresa por motivos técnicos o debilidad financiera o desequilibrio económico. No admitiendo ninguna otra causal no determinada por la ley, que configuraría el abuso del derecho, no admisible en nuestro sistema legal.
- Estabilidad Relativa: es la durabilidad. Cree que permite la supervivencia normal o indefinida de un contrato laboral y sostiene: La estabilidad relativa posibilita que el empleador o empresario finalice el vínculo contractual mediante el pago de una compensación. La relativa estabilidad puede ser:
  - Estabilidad Relativa Propia: es igual a la estabilidad absoluta, pero no procede la reinstalación contra la voluntad del empleador. El empleado puede llevar a cabo las mismas acciones que en situaciones de estabilidad total, los sueldos reducidos se mantienen hasta que el empleado vuelva a su posición o se extinga el contrato.

- Estabilidad Relativa Propia: se refiere a la resolución del empleador sin justificación (arbitraria), que provoca la terminación de la relación contractual (eficacia), lo que conlleva al abono de una compensación. La estabilidad relativa posibilita que el patrón o empresario finalice la relación contractual mediante el pago de una compensación.

Para situaciones de estabilidad absoluta y relativa, se realiza la reposición ante el despido injustificado. En caso de estabilidad total, se realiza la reposición del empleado a su posición laboral en las mismas condiciones que anteriormente, incluso si el empleador no está de acuerdo. Si existe estabilidad relativa propia, se procede a reubicar al empleado en su lugar de trabajo, siempre y cuando el empleador esté de acuerdo, en caso contrario se aplica la compensación. La mayor parte de las leyes sostienen que el empleado tiene derecho a los salarios devengados, desde el momento en que ocurrió el despido injustificado.

Por su origen, pueden ser:

De carácter legal, constitucional o legislada por normas de menor jerarquía o por acuerdo entre las partes, a nivel de pactos o convenios colectivos.

La convención colectiva debe ser clara y categórica estableciendo expresamente la relación recíproca que vincula el derecho del empleado a la estabilidad y a la obligación del patrono de cumplirla y respetarla.

Por Alcances o Efectos.

- Estabilidad Laboral Propia: permite al empleado ejercer el derecho de reposición si no se evidencia la razón del despido, pudiendo retomar su posición laboral bajo las mismas condiciones que anteriormente desempeñaba. La mayoría de las legislaciones determina el derecho de percibir las remuneraciones devengadas a favor del trabajador a partir de la fecha en que se produjo el despido injustificado.
- Estabilidad Laboral Impropia: no concede de manera obligatoria el derecho a la reposición al empleado despedido de forma injusta. La autoridad competente, a su criterio, puede sustituir la reposición por el pago de una indemnización.

Por razón de la época en que se asegura la permanencia del trabajador:

- Estabilidad Inicial: el trabajador durante un tiempo fijo, computable desde el inicio de la relación laboral, no puede ser despedido, pero sí después de vencido dicho plazo. En ese periodo, el empleado disfruta del derecho de estabilidad absoluta, lo que se pierde si comete una infracción grave.

En la actualidad, en cuanto a la República Dominicana, el panorama de la estabilidad laboral, ha tenido altibajos importantes que resaltar.

El Banco Central de la República Dominicana, con el propósito de mantener una formación apropiada para los actores económicos y la población en general, y en su función de responsable de la implementación de la Encuesta Nacional Continua de Fuerza Laboral (ENCFT), realiza un estudio sobre la progresión de los indicadores fundamentales vinculados al mercado de trabajo durante la pandemia. del COVID-19, hasta los datos más recientes disponibles para el periodo de enero a marzo de 2021. Estos resultados relativos al comportamiento de la fuerza de trabajo resultan de alta relevancia para la planificación y toma de decisiones de políticas públicas, particularmente en el proceso de recuperación económica en la República Dominicana, el Banco Central desempeñó un papel fundamental en la formulación de políticas públicas orientadas a estabilizar el entorno financiero y fomentar el crecimiento interno (Banco Central de la República Dominicana [BCRD], 2021).

La pandemia de COVID-19 provocó una crisis económica sin precedentes que afectó profundamente los mercados laborales a nivel mundial, como resultado de las medidas de contención aplicadas simultáneamente en numerosos países para frenar la propagación del virus (Banco Mundial, 2022). Durante la emergencia sanitaria provocada por la pandemia, se implementaron medidas como la suspensión temporal de actividades económicas no esenciales y restricciones al libre tránsito. Estas acciones fueron complementadas con programas de apoyo dirigidos a trabajadores y empresas, con el propósito de conservar los empleos y reducir el impacto negativo sobre el PIB y el mercado laboral (Banco Mundial, 2020), con el objetivo de mitigar los efectos de la emergencia sanitaria sobre el Producto Interno Bruto (PIB) y el nivel de empleo.

Según el último informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) acerca de las "Perspectivas sociales y del empleo en el mundo Tendencias 2021", esta crisis ha provocado pérdidas de puestos de trabajo y una reducción en las horas laborales. Según el informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la crisis generada por la pandemia provocó una significativa reducción en el número de empleos y en las horas de trabajo a nivel global. Además, América Latina y el Caribe se posicionaron entre las regiones más afectadas, evidenciando un marcado deterioro en las condiciones laborales (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2021).













Durante 2018, la República Dominicana mostró una tendencia positiva en su mercado laboral. La tasa de participación laboral aumentó de 62.1 % en el último trimestre de 2017 a 64.3 % en el mismo periodo de 2018, alcanzando un máximo histórico (Diario Hispaniola, 2018). Además, se generaron 156,646 nuevos empleos netos, de los cuales el 71.3 % correspondió a trabajadores formales (El Titular, 2018). Entre el primer trimestre de 2017 y el mismo periodo de 2018, la tasa de desocupación abierta en República Dominicana se redujo de 5.9 % a 5.3 %, lo que evidencia una mejora en las condiciones del mercado laboral y una mayor absorción de la fuerza de trabajo por parte de la economía (Banco Central de la República Dominicana, 2018).

Antes del inicio de la pandemia de COVID-19, la República Dominicana mostraba un avance positivo en sus tasas de empleo, alcanzando un máximo histórico de 4,716,189 empleados durante el trimestre de octubre a diciembre de 2019. Sin embargo, las medidas de confinamiento implementadas en la etapa inicial de la emergencia sanitaria provocaron una contracción significativa en el empleo, reduciendo el número de ocupados a 4,246,695 en el segundo trimestre de 2020. Esta caída representó una pérdida de 469,494 puestos de trabajo, acompañada por un aumento en la tasa de desocupación, fenómeno que también se observó a nivel internacional (Banco Central de la República Dominicana [BCRD], 2021).

Desde el tercer trimestre de 2020, el ámbito laboral comenzó un proceso de normalización progresiva donde los índices de ocupación se han vuelto parcialmente estables gracias al efecto beneficioso de las acciones fiscales y monetarias puestas en marcha para atenuar los impactos de la pandemia, además de la mayor adaptabilidad para el funcionamiento de las actividades económicas.

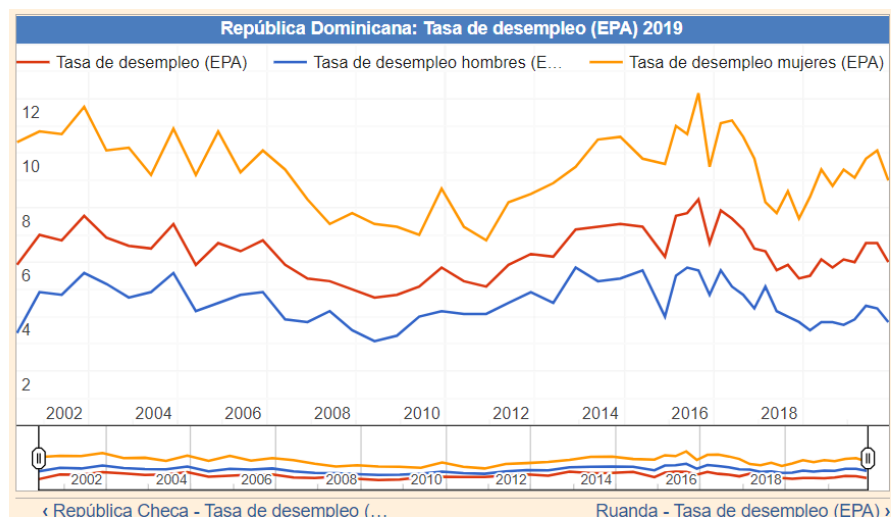
Desde el tercer trimestre de 2020, el mercado laboral dominicano comenzó un proceso de recuperación paulatina, impulsado por políticas fiscales y monetarias orientadas a contrarrestar los efectos adversos de la pandemia. Esta reactivación también se vio favorecida por la flexibilización de las restricciones operativas en sectores económicos clave. Según los datos de la Encuesta Nacional Continua de Fuerza de Trabajo (ENCFT), en el primer trimestre de 2021 la población ocupada alcanzó los 4,413,383 trabajadores, lo que representa una caída de 192,491 puestos de trabajo respecto al mismo trimestre del año previo. No obstante, esta disminución fue considerablemente menor que la pérdida de 410,367 empleos registrada en el segundo trimestre de 2020, lo que evidencia una tendencia positiva hacia la recuperación precedentes a la crisis sanitaria en los niveles de empleabilidad previos a la crisis de salud. Durante ese mismo período, la tasa de desocupación se ubicó en 8.0 %, superando el promedio histórico de 6.5 %. Este incremento se explica, en parte, por la necesidad de evaluar la recuperación del empleo informal, que no siempre se refleja en los registros oficiales. Además, factores estructurales como el elevado crecimiento de la población económicamente activa producto de la alta natalidad y los flujos migratorios exigen una expansión sostenida del empleo para acercarse al pleno aprovechamiento del capital humano disponible (Acento, 2021). La estructura productiva de la economía dominicana evidencia una creciente polarización entre sectores altamente dinámicos, como las zonas francas, que exhiben elevados niveles de crecimiento y productividad, pero generan una cantidad limitada de empleos de calidad; y sectores orientados al mercado interno, caracterizados por una baja productividad. Esta disparidad contribuye a impactos económicos y laborales diferenciados, afectando la distribución del empleo y la calidad de vida de los trabajadores (Acento, 2021).

Figura No. 4 Indicador de desempleo registrado en el país en el período (2019)

República Dominicana: Tasa de desempleo (EPA) 2019			
	Tasa de desempleo (EPA)	Tasa de desempleo hombres (EPA)	Tasa de desempleo mujeres (EPA)
Diciembre 2019	6,0% 	3,8% 	9,0% 
Septiembre 2019	6,7% 	4,3% 	10,1% 
Junio 2019	6,7% 	4,4% 	9,8% 
Marzo 2019	6,0% 	3,9% 	9,1% 
<a href="#">&lt; Tasa de desempleo (EPA) 2018</a>			

Fuente: Expansión (2019)

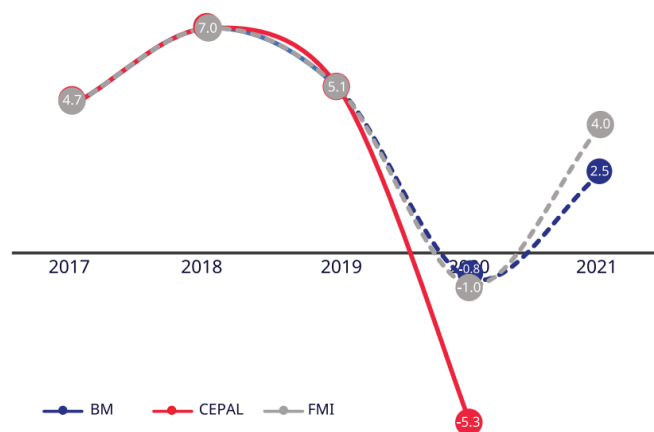
Gráfico No. 1. Tasa de desempleo en República Dominicana (2019)



Fuente: Expansión (2019)

Según proyecciones de CEPAL (2020), Banco Mundial (2020) y FMI (2020), el PIB de la República Dominicana presentó variaciones significativas durante el año 2020. Durante el período 2014-2018, la República Dominicana presentó un crecimiento promedio de 6.3%, posicionándose como una de las economías más dinámicas de América Latina y el Caribe. En 2019, el país cerró con un crecimiento económico cercano al 5.1%, el segundo más alto en la región (CEPAL, 2020). Sin embargo, en 2020 se estimaron caídas del PIB de -5.3% (CEPAL, 2020), -0.8% (Banco Mundial, 2020) y -1% (FMI, 2020).

Gráfico No. 2 Crecimiento Económico en la República Dominicana 2019.



Fuente: Banco Mundial CEPAL y Fondo Monetario Internacional (2020)

En el ámbito laboral de la República Dominicana, además de los salarios bajos que predominan en el sector privado, destaca un elevado nivel de rotación del personal, reflejado en el corto tiempo de permanencia de los trabajadores en sus empleos. De acuerdo con un estudio realizado por la Fundación Juan Bosch, en el año 2013 el 58.2% de los empleados formales (aproximadamente 1,030,919 personas) llevaba menos de un año en la misma empresa, mientras que el 77.7% (alrededor de 1,375,527 empleados) no superaba los tres años de antigüedad (Fundación Juan Bosch, 2013).

Existen por igual, características en la estabilidad laboral, asociadas al tipo de empresa, naturaleza, descripción de tareas, funciones y perfil del personal que trabaja en niveles operativos- obreros, en consecuencia, a la necesidad de rotar y desertar fácilmente de sus puestos de trabajo.

Según Sheldon (1985), la organización implica estructurar el trabajo de individuos o grupos junto con los recursos necesarios, de modo que las actividades realizadas representen la forma más eficiente, sistemática, productiva y coordinada de aprovechar el esfuerzo disponible. En términos conceptuales, se refiere a la articulación, disposición y operacionalización de diversos elementos orientados al logro de objetivos concretos. (Andrade, 2005, p. 248). Jericó (202; 125) afirma que “el precio de la falta de compromiso es demasiado costoso”. El riesgo de estancamiento o el riesgo de la bancarrota va en aumento con la rotación (Russo, 2010) de esta manera expresa también (Solomon y Sandhya, 2010) las compañías con trabajadores desvinculados disminuyen sus márgenes de operación y su ganancia neta. Carrillo y Santibáñez (2001) subrayan la importancia de gestionar la rotación laboral dentro del sector maquilador, dado que diversos factores inciden en la decisión individual de abandonar el empleo, lo que amplifica la complejidad del fenómeno. Desde su perspectiva, este problema resulta prácticamente insoluble sin repercusiones en la ubicación de las plantas industriales, y supera incluso el alcance de las estrategias gerenciales tradicionales.

Según la revista Factor Capital Humano (2019), expresa que el salario es un factor muy importante para evitar una elevada rotación de personal. Sin embargo, los expertos consultados para este reportaje consideran que el trato por parte de los superiores directos y las posibilidades de crecimiento profesional dentro de la empresa también son cruciales para que las compañías mantengan a sus empleados. Francisco Flores Pineda, director general de Asesorías Laborales, define la rotación de personal como el proceso mediante el cual los empleados dejan sus puestos en una empresa, generando vacantes que deben ser nuevamente ocupadas (Factor Capital Humano, citado en Flores Pineda, 2020).

Se hace cada vez más la necesidad de medir y tener en constante monitoreo el indicador que nos ofrece el cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo. La rotación de personal es “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente es decir el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. La rotación de personal suele medirse mediante una fórmula porcentual que refleja el número de ingresos y salidas de empleados dentro de una organización durante un periodo determinado (Rosas, 2006). Con el

objetivo de planificar adecuadamente los recursos humanos, se recurre a una fórmula que permite calcular el porcentaje de rotación de personal de manera constante, e ir llevando los controles y programas hasta lograr reducir los porcentajes en una organización:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{(A + D) \times 100}{2 \times PE} \quad (1)$$

PE = Promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo y dividiendo entre dos. El coeficiente de rotación de personal indica un porcentaje de trabajadores que se desplazan dentro de la organización en comparación con el promedio de empleados.

Cuando se trata de analizar las pérdidas del personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas), El índice de rotación de personal no se restringe solo a las situaciones de separación voluntaria o involuntaria, sino que toma en cuenta todas las pérdidas registradas en un periodo específico. Para calcular este indicador, se emplea la siguiente fórmula: Rotación de empleados = (Número de desvinculaciones x 100) / Promedio de empleados.

Dado que esta fórmula no toma en cuenta la incorporación de nuevos empleados, su aplicación parcial puede distorsionar los resultados, ya que omite variaciones en el volumen total de recursos humanos disponibles en la organización. En el ámbito de las organizaciones la rotación de personal es una medida de cuánto tiempo los empleados permanecen en una empresa y en cuanto tiempo pueden ser reemplazados. Según Robbins (2005), “existen dos tipos de rotación de personal: la interna (se produce cuando un empleado es transferido a un nuevo puesto o departamento de trabajo) y la rotación externa hace referencia a los efectos que se producen cuando se termina el vínculo laboral entre un empleado y la empresa, implicando una modificación en la composición del equipo de trabajo debido a la desvinculación definitiva del personal.

### 2.3. Marco Conceptual

La rotación de personal representa un componente clave dentro de la gestión del capital humano en cualquier organización, dado su impacto directo en la estabilidad, productividad y desarrollo estratégico del talento. Se define como el porcentaje de personas dentro de una empresa que abandonan sus puestos sobre el número de personas que laboran en la compañía. Se mide dentro de un período de tiempo determinado. Tras el comienzo de la Revolución Industrial, comenzaron a manifestarse dificultades relacionadas con la rotación de personal, especialmente en las empresas con fines de lucro, donde este fenómeno empezó a impactar la estabilidad del capital humano. Arias (2014) señala que, en ciertos contextos organizacionales, el proceso de selección de personal era llevado a cabo exclusivamente por el supervisor, quien tomaba decisiones fundamentadas en percepciones personales y criterios subjetivos.

Esta investigación se enfoca en profundizar sobre las distintas razones que generan en las empresas altos índices de rotación de personal, en apariencia rodeado esto de distintas circunstancias. Aranibar, Melendres, Ramírez y García (2018) definen la rotación de personal como el desplazamiento de trabajadores entre distintas organizaciones durante un periodo específico, motivado por diversas razones que pueden ser personales, laborales o estructurales, por su parte Hernández et al. (2017) lo define como “salida voluntaria o involuntaria de un empleado y hace necesaria la contratación de nuevo personal para que pueda realizar las actividades que el primero delega”.

Con enfoque en empresas de producción y consumo masivo se evidencia este movimiento o migración de trabajadores, por lo que este estudio permitió analizar y describir las causas que originaron durante un gran periodo, la alta rotación del personal en niveles medios y operativos de las empresas manufactureras como PRODAL S. A. en Santo Domingo República Dominicana. De esta manera se buscó Identificar la relación que existe en la alta rotación con el personal operativo y la insatisfacción laboral a través del análisis crítico por medio de entrevistas y cuestionarios aplicados en distintos niveles jerárquicos.

Según lo planteado por Reyes (2011), la dinámica de rotación laboral implica una constante variación en la plantilla de trabajadores, resultado de las entradas y salidas que se producen en la

organización a lo largo de un tiempo específico, lo cual repercute directamente en la estructura del capital humano. Es muy notable este fenómeno con mayor impacto en las empresas que tienen alto volumen en puestos de bajo nivel de mano de obra operativa de nivel bajo, tanto en sueldos y salarios como en niveles educativos y puestos físicamente demandantes. Se procura identificar las causas que lo generan para buscar alternativas que permitan mejorar los procesos organizacionales que garanticen así, la antigüedad, identificación con la empresa y sobre todo bienestar de los recursos humanos.

Por otra parte, Hernández y Mendieta (2013) señalan que la rotación de personal está estrechamente vinculada con factores como la desmotivación y la insatisfacción en el entorno laboral, siendo estos los principales detonantes que impulsan a los empleados a abandonar sus puestos de trabajo, destacando que esta situación se puede identificar previamente por medio de un estudio de la variabilidad potencial, con el fin de definir las acciones adecuadas para disminuir la dinámica. Se espera buscar solución a los problemas con el diseño propuesta de un manual de prácticas motivacionales y de retención, así como estrategias que garanticen la permanencia y retención del talento a través del aumento de la productividad que impacta directamente en uno de los factores principales como lo es el aspecto económico, tanto para la empresa como para los colaboradores. Hay varias razones que finalmente provocan la rotación de personal, la cual puede surgir por diversos factores, entre los más destacados se incluyen una supervisión insuficiente y un ambiente de trabajo adverso, la falta de alineación entre los valores del empleado y los de la empresa, escasas oportunidades de desarrollo personal y profesional, remuneraciones poco equitativas y procesos de selección ineficaces que agravan el problema. Según Jiménez y Mariño (2018), uno de los elementos determinantes en este fenómeno es la calidad de la capacitación que reciben los trabajadores. La información y los recursos proporcionados; El liderazgo de supervisores y gerentes; Las interrupciones en el trabajo; Las políticas y prácticas administrativas.

Dentro de los elementos que pueden causar la salida de un trabajador de una entidad, sobresale la reasignación de tareas que son poco atractivas o que no concuerdan con sus intereses. Este tipo de cambio en las responsabilidades laborales puede convertirse en un elemento decisivo que influya directamente en su decisión de desvincularse, debido a que, por alguna razón, las responsabilidades laborales cambian; otra es porque la relación con los jefes resulta estresante o

problemática, y no perciben ninguna alternativa de mejora y motivación para mantenerse en su compañía.

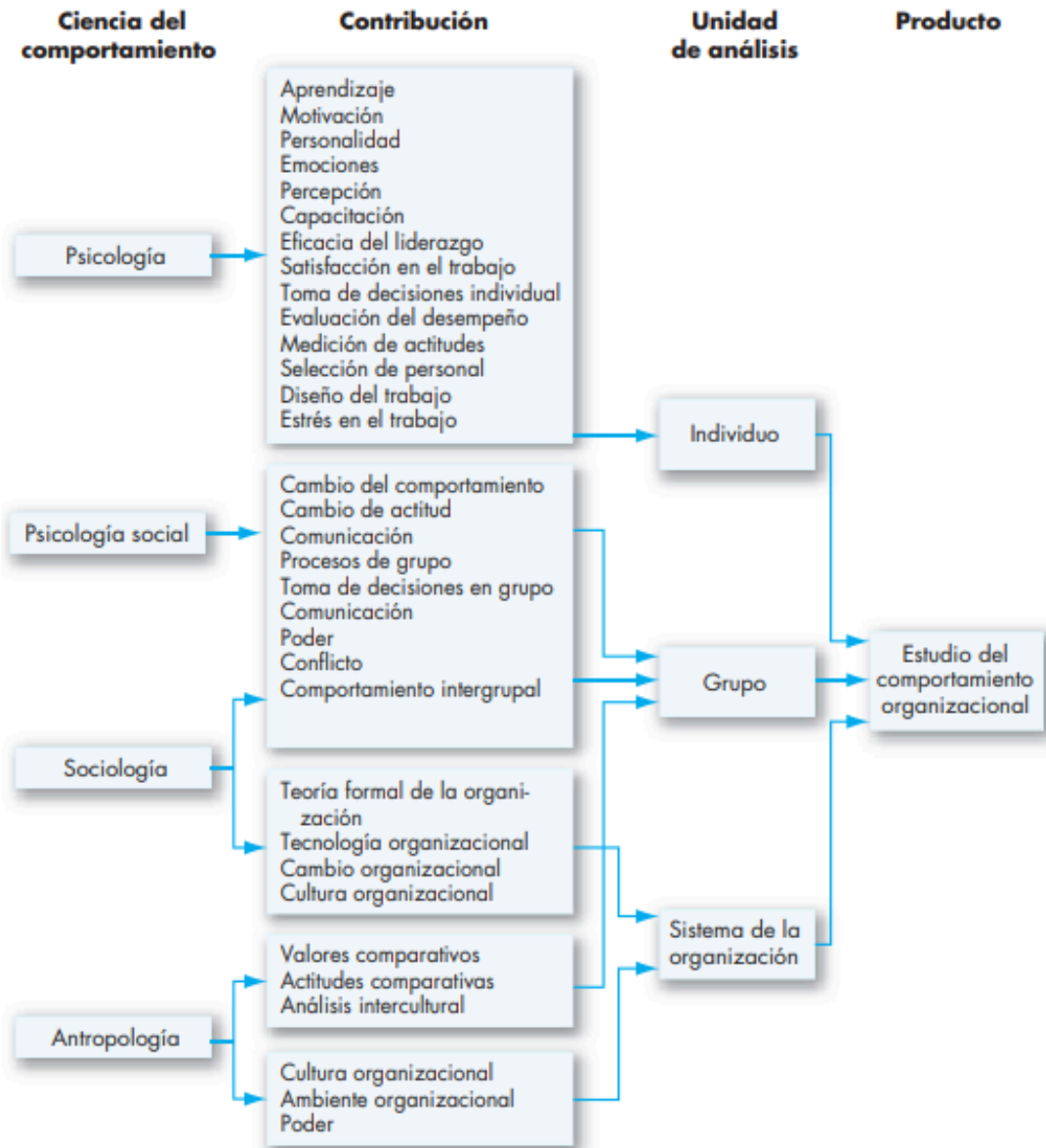
La gestión del talento, tanto en términos de atracción como de retención, se ha convertido en una prioridad estratégica para las organizaciones a nivel global. En este contexto, Argentina enfrenta los mismos desafíos que otras naciones, buscando implementar prácticas efectivas que le permitan captar y conservar perfiles profesionales altamente calificados. Ambos conceptos no pueden ni deben quedar fuera de la agenda de las empresas, máxime por las dificultades que éstas enfrentan para conseguir recursos capacitados y retenerlos. Ya inmersos en un mundo globalizado es imprescindible optimizar la gestión y el liderazgo del talento a fin de poder competir con éxito y rentabilidad (Bernardo Hidalgo, 2011).

El éxito de las empresas ya no depende hoy de los productos, mercados, activos, tecnología ni de sus recursos financieros. Los recursos tradicionales como la tecnología y los productos tienden a convertirse rápidamente en bienes genéricos o en ventajas competitivas fácilmente replicables por otras empresas. En cambio, el talento humano representa el factor clave que permite a las organizaciones generar una diferenciación auténtica y sostenible en el tiempo (Pfeffer, 1994). Es por eso que hoy, el desafío de las organizaciones está centrado en poder generar estrategias que permitan captar, retener y motivar “talento”, comprendiendo en dicha acepción a aquellos individuos que sobresalen por sobre el resto y que son capaces de generar ventajas competitivas en la organización donde se desenvuelven. Luis Huete (2003) identifica tres elementos fundamentales que contribuyen al éxito empresarial contemporáneo, los cuales están relacionados con la capacidad de las organizaciones para adaptarse, diferenciarse y generar valor sostenido en entornos competitivos.

La capacidad de atraer capital a tasas más bajas, conseguir más ventas aun a precios más altos y poder atraer talento sin tener que salir a buscarlo a partir de sueldos más elevados. "Los psicólogos se dedican a investigar y buscar comprender el comportamiento personal." Diversas disciplinas han contribuido al desarrollo del conocimiento sobre el comportamiento organizacional (CO), incluyen la teoría del aprendizaje, la psicología personal, la psicología clínica y, sobresaliendo especialmente, la psicología industrial y organizacional. El estudio del comportamiento organizacional ha sido enriquecido por diversas disciplinas, entre ellas la

psicología del aprendizaje, la psicología de la personalidad, la psicología clínica y, en particular, la psicología industrial y organizacional. En sus primeras etapas, los especialistas en esta última área se centraron en analizar factores como el cansancio y la monotonía, los cuales afectaban negativamente el rendimiento laboral. Con el transcurso del tiempo, sus contribuciones se han ampliado a áreas como la percepción, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la valoración del rendimiento y la creación de puestos, el estrés laboral y otros aspectos clave que influyen en la dinámica organizacional (Robbins & Judge, 2013).

Figura No. 5 Un campo de estudio centrado en el Comportamiento Organizacional.



Fuente: Robbins, S. & Judge, T. (2013)

## Las teorías X y Y

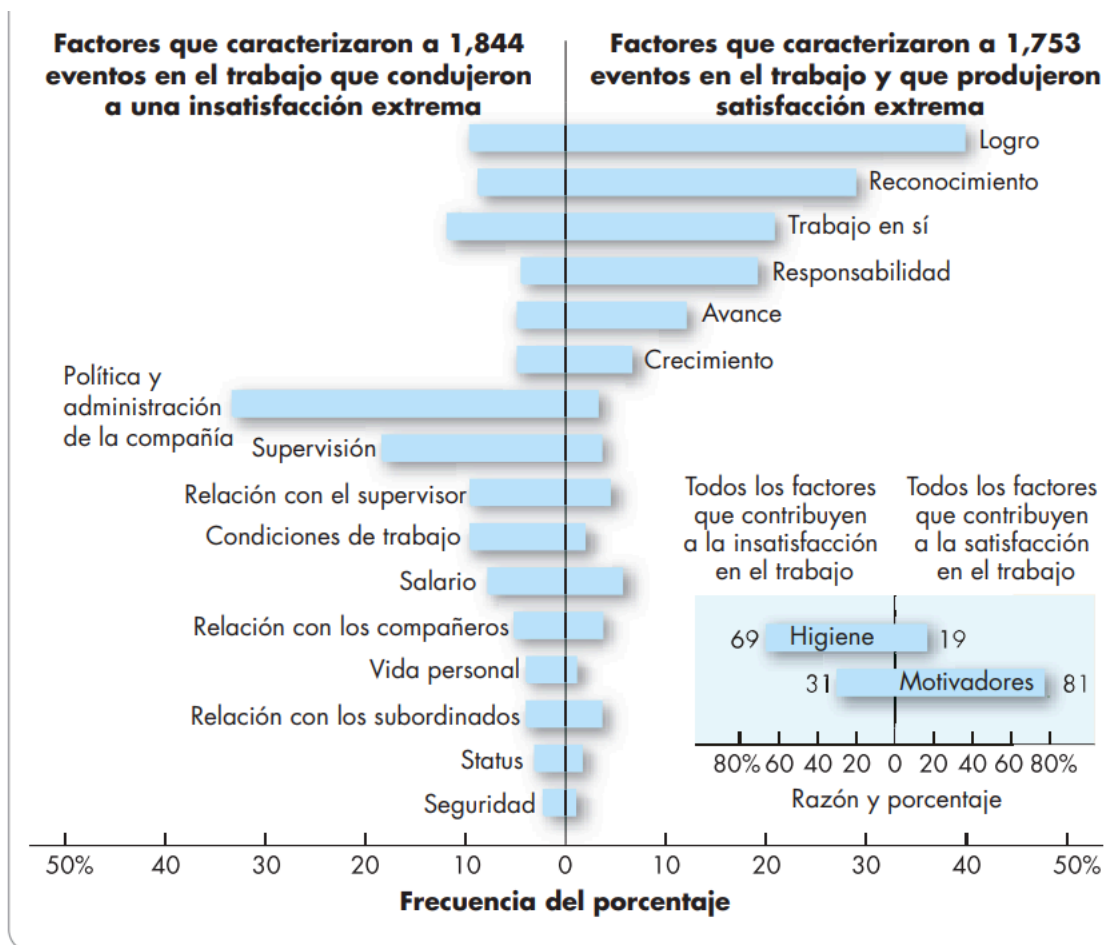
Douglas McGregor desarrolló dos enfoques contrastantes sobre la naturaleza humana en el ámbito laboral: la teoría X, que presenta una visión pesimista del trabajador, y la teoría Y, que propone una perspectiva más optimista (McGregor, 2015). Tras analizar cómo los líderes gestionaban a sus equipos, concluyó que sus comportamientos estaban influenciados por conjuntos de creencias sobre las personas. En el marco de la teoría X, se considera que los empleados evitan el trabajo por naturaleza, lo que justifica la necesidad de control y supervisión constante. Por el contrario, la teoría Y plantea que el trabajo puede ser tan natural como el ocio, y que los individuos, en condiciones adecuadas, buscan asumir responsabilidades.

Esta última visión se vincula con la jerarquía de necesidades de Maslow, en la que predominan las necesidades superiores como la autorrealización, el reconocimiento y la afiliación. McGregor consideraba que los supuestos de la teoría Y eran más acertados, y por ello promovía prácticas como la participación en la toma de decisiones, el diseño de tareas desafiantes y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales como estrategias para fomentar la motivación laboral (Robbins & Judge, 2013).

Robbins, S. & Judge, T. (2013) pág. 177. Para poder satisfacer las necesidades del ser humano es necesario tanto el ambiente exterior como el interior, por consiguiente, se puede decir, que, a nivel de organizaciones, Desafortunadamente no existe ninguna evidencia que confirme la validez de alguno de los conjuntos de suposiciones, o que al aceptar las de la teoría Y para modificar las acciones propias en concordancia se logrará que haya trabajadores más motivados.

Sin embargo, estas propuestas carecen de respaldo empírico que confirme su efectividad. Al igual que ocurre con las teorías de contenido motivacional, las ideas de McGregor no han sido validadas científicamente, lo que limita su aplicación como modelo universal en el comportamiento organizacional. En este sentido, Robbins (2004, citado en Bedodo & Giglio, 2006) señala que para satisfacer las necesidades humanas en el entorno organizacional, es fundamental considerar tanto los factores internos como externos, siendo las necesidades superiores las que más inciden en el bienestar y desempeño de los trabajadores.

Figura No. 6. Comparación de Satisfactores e Insatisfactorias



Fuente: Reimpreso con permiso de *Harvard Business Review*. "Comparison of Satisfiers and Dissatisfiers". Figura tomada de *One More Time: How Do You Motivate Employees?* por Frederik Herzberg, enero de 2003. Copyright © 2003 por Harvard Business School Publishing Corporation. Todos los derechos reservados

La rotación de personal se refiere a la variación entre los ingresos y egresos de individuos desde una entidad, dentro de un lapso de tiempo específico. En toda empresa es esperable un cierto grado de rotación, con lo cual se logra mantener a los empleados idóneos para cargos afines y también se alcanza la oportunidad de contratar a nuevos empleados que tengan las habilidades requeridas para los puestos en cuestión, aunque este fenómeno suele ser rechazado por los líderes de las entidades, ya que a este se asocian grandes costos por desvinculación, contratación e inducción de los nuevos trabajadores, además de la menor eficiencia que se da en las personas que trabajan con un reemplazante y el tratar de retener a los clientes (GOLEMAN,1999).

Es en este ámbito en que se presentan grandes problemas para las organizaciones donde se tienen muchos empleados operativos, siendo uno de los más influyentes la rotación de personal, que disminuye el número de empleados en la compañía, puede provocar efectos adversos en la productividad o la calidad del servicio proporcionado. Además, este fenómeno conlleva grandes costos relacionados con conceptos como la separación del empleado que se desvincula, a través de la separación del trabajador que se desvincula. la contratación y formación de los nuevos empleados, aunque estos últimos pueden ser evitados si el cargo es ocupado por un empleado de la misma entidad.

Según Palaci (2005), el desempeño laboral se concibe como el conjunto de comportamientos que una persona manifiesta a lo largo del tiempo en su entorno de trabajo. Estas acciones, realizadas por uno o varios individuos en distintos momentos, tienen el potencial de fortalecer la eficacia operativa de la organización.

## **2.4. Marco Contextual**

### **La Procesadora de Alimentos PRODAL S.A.**

La Factoría La Bija C. x A. fue establecida en Cotuí, ubicada en la región del Noroeste de la República Dominicana, en 1964. Su visión consiste en ser la compañía líder en la venta y distribución de su producto en todo el territorio nacional. Sus actividades empresariales incluyen el procesamiento de arroz de producción nacional y sus derivados, con la calidad y precios adecuados. Inició sus operaciones con los señores Andrés Sainz de Aja R. Y Lucilo Palmero B., siendo el primero uno de nuestros socios. En diciembre del año 2005, el Grupo Fersán se convierte en el principal accionista de la factoría La Bija, C. x A. representado por el Sr. Luis Viyella, actualmente vicepresidente Ejecutivo. A raíz de esto se llevó a cabo un cambio de nombre, pasando a denominarse PROCESADORA DE ALIMENTOS PRODAL C. x A, con sede en La Bija de Cotuí y en los Alcarrizos en Santo Domingo. La compañía sigue reforzando su vocación y compromiso de convertirse en una empresa líder y de mantener dicho estatus. Empresa PRODAL S.A. (2019). *Manual de inducción corporativa* [Documento interno]. Departamento de Recursos Humanos.

**Misión:**

“Producir y comercializar productos de alta calidad, generando confianza y satisfacción a los clientes y consumidores, con precios competitivos en el mercado y niveles razonables de rentabilidad, con talento humano eficiente y comprometido en brindar un excelente servicio, con procesos optimizados, protegiendo el medio ambiente y brindando bienestar social a los colaboradores” (Prodal S.A., s.f., párr. 1).

**Visión:**

Convertir a Prodal en una empresa líder en el Mercado Nacional, con las mejores políticas de calidad, alta cultura de servicio, desarrollo permanente del Recurso Humano y equipos de alta tecnología, sobre la base del mejoramiento continuo de todos los procesos y trabajando siempre por la preservación del medio ambiente. (Prodal S.A., s.f.).

**Organigrama de la empresa (estructura organizacional)**

La empresa para dar respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, así como a los consumidores, tiene la siguiente estructura y criterios de trabajo, según su enfoque, con el que se basa su mapa de procesos, y explica en el *Manual de inducción corporativa* [Documento interno]. Departamento de Recursos Humanos PRODAL S.A. (2019)

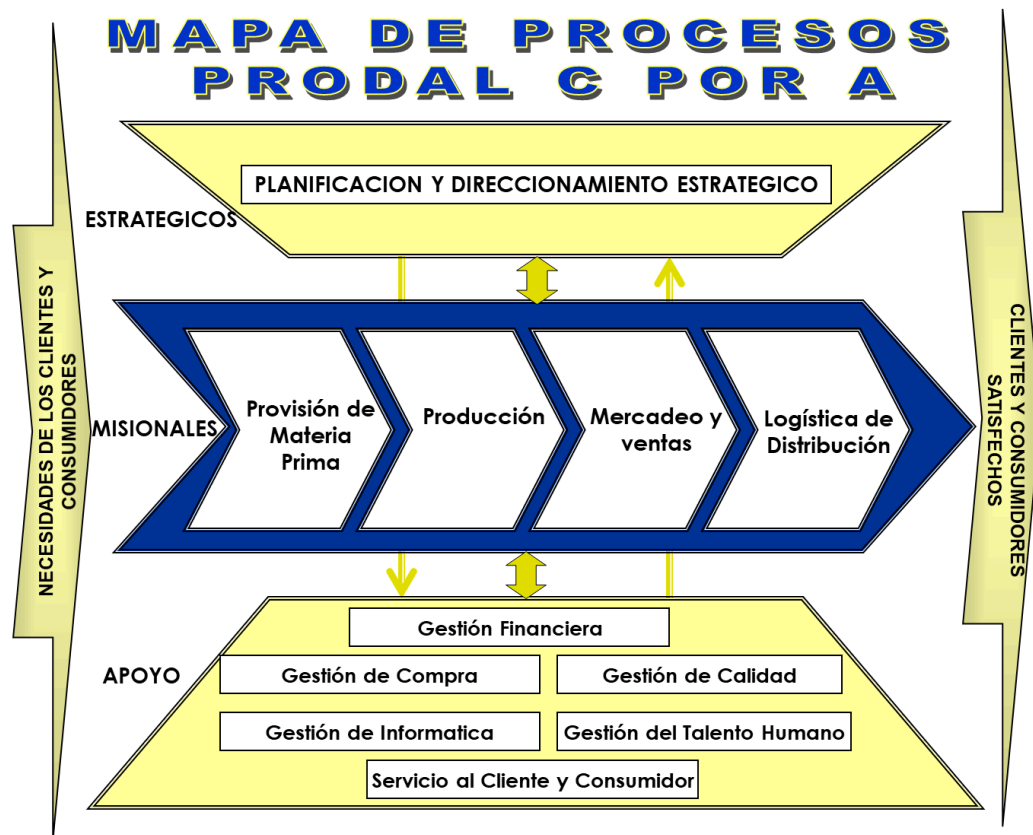
- Atención al cliente: Servir diligentemente a los clientes potenciales y reales, con actitud de agrado, confianza y compromiso organizacional, ofreciendo toda la capacidad de gestión y diligencia para satisfacer sus requerimientos y servicios.
- Tiempo de Respuesta: Planear y coordinar las actividades de la organización para cumplir oportunamente en tiempos eficaces y eficientes los compromisos con nuestros clientes.
- Información: Integral, organizada y depurada como base fundamental en el proceso administrativo y en la toma de decisiones institucionales.
- Calidad: Suministrar productos confiables a nuestros clientes que cumplan con los mejores estándares de calidad, con el fin de sobrepasar las expectativas del consumidor.

Mejora Continua: En un sistema de administración de calidad, los trabajadores de PRODAL promoverán una transformación cultural que facilite el trabajo colaborativo, llevando a cabo actividades basadas en las directrices del mejoramiento constante mediante la mejora de los procesos. (Prodal S.A., s.f.).

Objetivos Organizacionales presentados en el *Manual de inducción corporativa* [Documento interno]. Departamento de Recursos Humanos. PRODAL S.A. (2019)

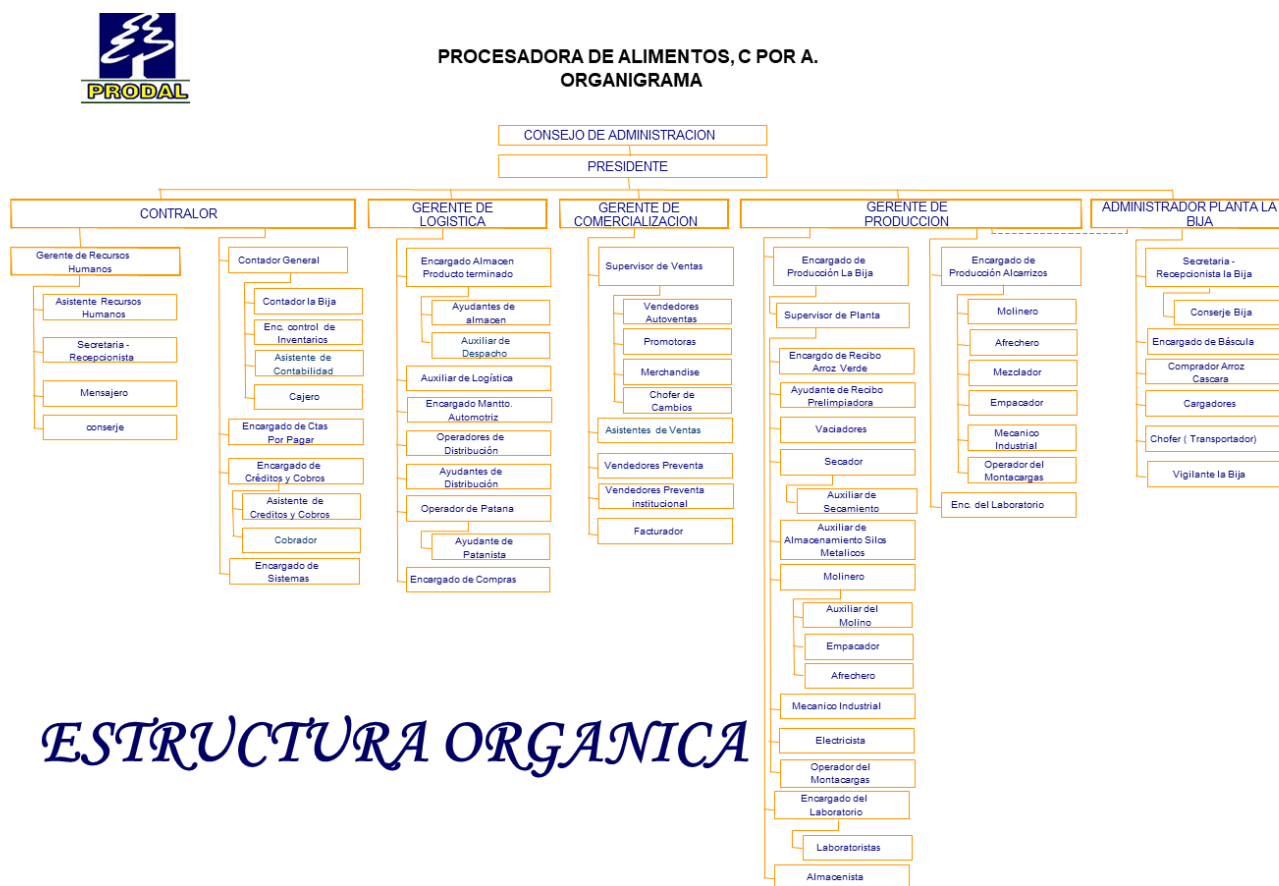
1. Fortalecer competencias técnicas y organizacionales del talento humano para facilitar el cambio cultural de los empleados de PRODAL.
2. Mejorar la oportunidad en la entrega de los productos.
3. Disminuir desperdicios en el momento del empaque.
4. Disminuir volúmenes de devoluciones.
5. Incrementar los volúmenes de ventas.
6. Incrementar los niveles de productividad.
7. Mejorar el cumplimiento de los estándares de calidad acordados.
8. Realizar más allá de las expectativas de satisfacción de los clientes y compradores.
9. Posicionar las marcas como el mejor producto del mercado Nacional.
10. Optimizar los inventarios. Incrementar los niveles de confiabilidad y disponibilidad de la información suministrada para la toma de decisiones,

Figura No. 7: Mapa de Procesos.



Fuente: Recursos Humanos. (K. Liz) Gerente de Recursos Humanos. Prodal S.A. (2019)

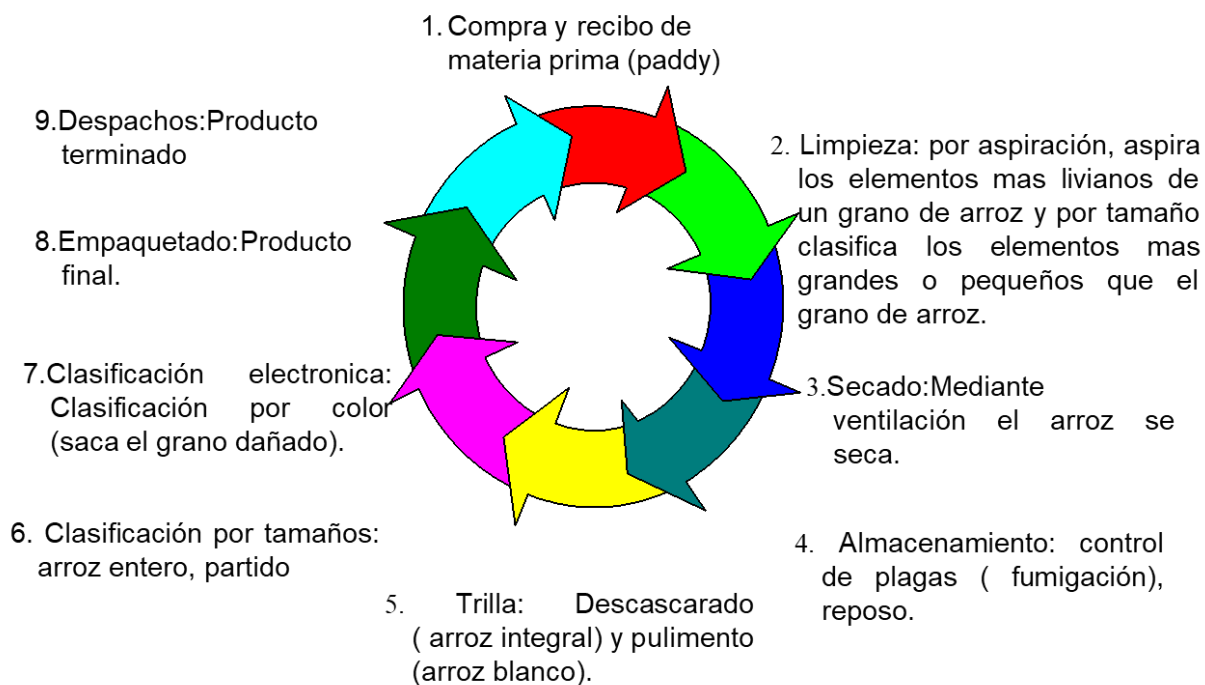
Figura No. 8: Estructura Organizacional PRODAL S. A.



Fuente: Gerencia de Recursos Humanos La Bija, Prodal S.A. (2019)

Figura No. 9: Proceso del arroz en el Molino de PRODAL S. A.

## *PROCESO DEL ARROZ EN EL MOLINO*



Fuente: Gerencia de Recursos Humanos, Prodal S.A. (2019)

## 2.5. Marco Legal y Normativo

La rotación de personal puede estar influenciada por prácticas laborales que vulneren derechos constitucionales, como la igualdad de condiciones y el acceso a trabajos dignos. El Código de Trabajo de la República Dominicana, en su artículo 62, establece lo siguiente: Garantiza el derecho al trabajo digno, estableciendo la protección de los derechos laborales como una prioridad del Estado. Y en el artículo 39: Consagra el derecho a la igualdad, prohibiendo la discriminación en el ámbito laboral. CDT Ley 16-92.

Desde la perspectiva de la relación laboral, claramente esta se comprende a través de los contratos de trabajo, que incluyen el tipo de trabajos temporales o permanentes, que pueden impactar directamente en la estabilidad del personal; en los que se definen límites de horas laborales, descansos y condiciones de horas extra, cuyo incumplimiento provoca insatisfacción y elevada rotación. El Código de Trabajo (Ley No. 16-92) regula las relaciones laborales entre empleadores y empleados, incluyendo aspectos clave como salarios, horarios de trabajo, contratos laborales y despidos. En el contexto legal dominicano, los artículos 81 al 94 del Código de Trabajo establecen las disposiciones que regulan la terminación de los contratos laborales, ofreciendo un marco jurídico que permite analizar las causas formales de desvinculación aplicables en organizaciones como Prodal S.A. partiendo del marco legal que regula las relaciones laborales en el país está contenido en la Ley No. 16-92, conocida como el Código de Trabajo, la cual establece los derechos y obligaciones tanto de empleadores como de trabajadores (Código de Trabajo de la República Dominicana, s.f.).

Las causas de despido y terminación de contrato según lo establece el Código de Trabajo en sus artículos 87 y 88, son reguladas, así como las indemnizaciones y las condiciones de renuncia voluntaria por medio de los 19 ordinales/causas que el Código describe como válidas para proceder. El Consejo Nacional de Sueldos y Salarios de la República Dominicana trata de asegurar que se otorgue un pago justo y puntual, bonos, vacaciones y prestaciones sociales a todos los trabajadores, partiendo del salario mínimo establecido por ley. Se obliga por ley a acogerse a dichas normas. Por lo tanto, las leyes inicialmente proporcionan la base del marco para evaluar si las condiciones laborales en las empresas de República Dominicana, para

garantizar un trato y condiciones justas donde cumplan con las disposiciones legales que fomentan la estabilidad laboral.

El marco constitucional del país proporciona las bases esenciales que orientan y regulan las dinámicas laborales entre empleadores y trabajadores. Específicamente, el artículo 62 reconoce el derecho al trabajo como una función social que goza de la protección del Estado, mientras que el artículo 61 garantiza condiciones laborales dignas. Estos principios son esenciales para evaluar la percepción de los empleados sobre el cumplimiento de sus derechos laborales y el impacto en la rotación. Constitución de la República Dominicana (2015). Gaceta Oficial No. 10561. La normativa laboral dominicana contempla que las empresas deben implementar medidas que aseguren condiciones de trabajo seguras y saludables. Esta obligación está formalmente establecida en la Resolución 522-06, la cual regula aspectos esenciales de higiene, prevención de riesgos y protección de la salud en el entorno laboral (Ministerio de Trabajo, 2006). Al evaluar el clima organizacional en PRODAL S.A., es importante considerar si las percepciones negativas sobre las condiciones laborales están vinculadas con posibles incumplimientos de la normativa vigente en materia de seguridad y salud ocupacional.

El Decreto 522-06, emitido por el Ministerio de Trabajo, establece un conjunto de normas orientadas a promover condiciones laborales seguras y saludables. Cuando estas disposiciones no se aplican adecuadamente, pueden surgir consecuencias negativas en el entorno organizacional, como el incremento en la rotación de personal debido a la percepción de ambientes laborales desfavorables (Ministerio de Trabajo de la República Dominicana, 2006).

### **CAPÍTULO 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación**

En la investigación se instrumentó un plan de retención del personal operativo, orientado a empresas manufactureras, tomando como caso de estudio a la empresa PRODAL S. A. ubicada en Santo Domingo, República Dominicana. Esto permitirá tener una orientación clara en el diseño de la planificación estratégica organizacional orientada a estimular la productividad laboral reduciendo la alta rotación de personal.

Los diversos problemas de rotación se han venido incrementando cada vez más en el personal operativo, por lo que se hace necesario identificar las variables y unidades de medidas según los objetivos e indicadores ideales; La definición adecuada de metas e indicadores en la gestión del talento humano puede verse afectada por diversos elementos normativos y operativos, lo que en algunos casos limita la capacidad competitiva de la organización frente a sus clientes, por la alta rotación de personal y el impacto que esto genera.

Tipo de estudio: Es descriptivo en tanto que identifica y describe la estructura organizacional de la empresa, incluyendo sus aspectos estratégicos y el organigrama. De igual forma, describe las relaciones jerárquicas del personal, estableciendo roles e interacciones. La rotación de personal puede definirse desde una perspectiva conceptual como el proceso mediante el cual se producen cambios en la composición del equipo humano de una organización, reflejando el ingreso y salida de empleados en un periodo determinado.

El estudio es analítico puesto que toma en cuenta cada uno de los factores que determinan la rotación del personal de PRODAL S.A., estableciendo su interrelación y sus posibles causas e impactos sobre la operatividad de la empresa y la eficiencia en la entrega de productos a los consumidores.

Método utilizado: Se aplicó el método analítico debido a su pertinencia y eficacia en el abordaje de problemáticas sociales. En el caso del presente estudio, permite un acercamiento de manera precisa la problemática que representa la rotación del personal en la empresa objeto de

estudio. De esta manera se puede comprender mucho mejor cada uno de los elementos relacionados con la movilidad del personal (causas, interrelaciones, impactos), de manera que se logre el abordaje objetivo que posteriormente permita sugerir posibles alternativas para disminuir la rotación del personal, incluso teniendo en cuenta que ésta obedece a múltiples factores individuales, organizacionales y del mercado laboral.

### **Técnicas utilizadas:**

En el ámbito de la investigación cualitativa y cuantitativa, se emplea una variedad de técnicas que permiten recolectar y analizar información relevante. Entre las más utilizadas se encuentran la observación sistemática, las entrevistas, los cuestionarios o encuestas, los test, las historias de vida, los relatos narrativos, los métodos de visualización, así como los estudios etnográficos y fenomenológicos, cada uno con enfoques específicos según el objeto de estudio (Concepto.de, s.f.).

#### 3.1. Cuadro Operacionalización de variables

<b>Operacionalización</b>			
<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>5W (porqués)</b>
<b>Alta Rotación de Personal</b>	Alta Rotación de Personal (Voluntaria y Obligatoria)	Renuncias (desvinculación por el empleado)	¿Cómo es o fue el trato con el empleador?
<b>Estrategias de Retención del Talento</b>		Despidos (desvinculación inevitable)	
		Desahucios (desvinculación por la empresa)	
<b>Planes y Políticas motivacionales</b>	Requerimiento de personal  según Anexo no. 1	Cantidad de Requerimiento de Personal cada trimestre	¿Cuánto Perfiles de puestos diseñados y actualizados tenemos?

		Evaluación de candidatos	¿Cuáles son las Metas y objetivos de cada unidad de personal operativo?
	<i>Onboarding</i>	Toma de decisiones/ Contratación	¿Cuáles son los criterios de evaluación aplicados en los procesos de ingreso según cada puesto?
		Criterios evaluativos correctamente aplicados	
		Identificación de talentos	Búsqueda de talentos y captación oportuna
	Costos de entradas y salidas de personal		
<b>Relaciones interpersonales de ascendencia y descendencia entre personas</b>	Branding de Empleador	Reportes de Quejas	
	Comunicación Ascendente y Descendente	Reportes de Sugerencias	¿Cuántos reportes se reciben en el trimestre?
	Conducta de empleados	Reportes de Amonestaciones	
<b>Productividad</b>	Cumplimiento de metas	% del logro de metas cumplidas	¿Se realiza seguimiento y retroalimentación oportuna?
<b>Planes de Desarrollo y crecimiento</b>	Planes de Capacitación	Capacitaciones realizadas	¿Cuántas capacitaciones están programadas durante el año?
	Plan de Carrera	Promociones de personal realizadas	
<b>Remuneración Salarial y Beneficios</b>	Beneficios cubiertos según las necesidades del personal operativos adicionales a la ley	Beneficios otorgados	¿Cuáles beneficios adicionales a la ley tiene PRODAL S.A.?

	Sueldos	Escala de sueldos y salarios	¿Qué tan justos son pagados los sueldos y salarios vs. el mercado?
	Presupuestos según planes y políticas de beneficios	Presupuesto Ejecutado	
<b>Evaluación de Desempeño</b>	<i>Feedback</i>	Retroalimentación	
	Desempeño eficiente o deficiente que cumple o no con las necesidades del puesto	Resultados de evaluaciones de desempeño para toma de decisiones	¿Cuántas veces al año se realiza seguimiento y retroalimentación oportuna al empleado?
<b>Liderazgo Transformacional</b>	Motivación	Despertar la motivación intrínseca	¿Cómo es la comunicación interna?
		Reforzar el desempeño positivo	
		Avance de metas y cumplimiento de objetivo	
	Comunicación	<b>Ante fallos</b> asunción de la responsabilidad compartida, amonestación privada, basada en consecuencias	
		<b>Ante aciertos:</b> Reconocimiento público	
	Retroalimentación: Clara, constructiva, formativa		

Fuente: Elaboración propia

### Grupos y Causas asociadas al problema

**Tabla No. 2:** Causas asociadas a la Rotación del Personal de PRODAL S. A.

<b>Grupos</b>	<b>Causas Asociadas</b>
<i>Insuficiencias económicas y de beneficios</i>	Un mejor sueldo
	Mejores beneficios
	Un mejor cargo
	Baja remuneración
<i>Problemas dentro de la compañía</i>	Falta de Promoción
	Problemas con el supervisor inmediato
	Falta de Reconocimiento
	Incumplir lo ofrecido
	Malas relaciones Laborales
	Ambiente de trabajo físico tenso
	Desmotivación
	Demasiada presión y estrés
<i>Otras causas</i>	Conflicto de interés
	Enfermedad
	Problemas familiares - personales

Fuente: Elaboración propia

Las variables consideradas por Brunet en el concepto de clima organizacional son (Brunet, 1999):

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés, etc.

Dentro del entorno social organizacional, existen diversos factores que influyen directamente en la dinámica laboral. Entre ellos se destacan las relaciones interpersonales, como el compañerismo, los conflictos entre individuos o áreas funcionales, y los procesos de comunicación interna. Estos elementos pueden favorecer la colaboración y el clima organizacional, o bien generar tensiones que afecten el desempeño colectivo.

De acuerdo con Robbins (1996), la satisfacción en el entorno laboral está determinada por múltiples factores, entre ellos la posibilidad de realizar tareas que representen un reto cognitivo y la percepción de equidad en los beneficios que recibe el trabajador por su desempeño, un entorno laboral que brinde apoyo, relaciones interpersonales positivas y la compatibilidad entre las características personales del empleado y las exigencias del puesto. Además, señala que esta satisfacción tiene implicaciones directas en el comportamiento organizacional, ya que se relaciona con niveles de productividad, tasas de ausentismo y rotación del personal.

En la matriz de congruencia se puede evidenciar y palpar tanto la pregunta de investigación en consonancia con la hipótesis planteada para así dar cumplimiento al objetivo general, el cual permitirá profundizar según el método seleccionado descriptivo seguido de la línea de investigación II en consecuencia al planteamiento de la taxonomía de Bloom, dando como resultado la identificación de las variables para su posterior definición de indicadores y

aplicación de los métodos, estrategias, procesos, políticas diseñadas según la necesidad identificada.

**Tabla No. 2.1** Matriz de Congruencia

<b>MATRIZ DE CONGRUENCIA</b>				
<b>Pregunta de investigación</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variabales</b>
<p><b>¿Cuáles son los factores internos y externos, procesos y políticas que inciden en la alta rotación de personal de nivel operativo en las estructuras de las empresas y factorías manufactureras, como PRODAL S. en Santo Domingo República Dominicana?</b></p>	<p>Si se implementa un programa de estímulos (capacitación e incentivos) al desempeño y productividad de los colaboradores en puestos rutinarios y del nivel operativo disminuye la tasa de rotación de personal en la industria manufacturera.</p>	<p>Instrumentar un plan de retención del personal operativo en empresas manufactureras, tomando como caso de estudio a la empresa PRODAL S. A. En Santo Domingo, República Dominicana, el diseño de la planificación se realiza luego del análisis de las causas que originan la alta rotación laboral y la contrastación hipotético-deductivo para la elaboración de un programa de estímulos que impacte la productividad.</p>	<p>Determinar el índice de rotación del personal operativo en PRODAL S.A., entre las que podrían figurar: la insatisfacción laboral, sueldos y salarios, desarrollo profesional, desempeño, clima laboral, evaluación del desempeño en correlación entre la productividad y la motivación puede explorarse mediante un enfoque metodológico mixto, que integre herramientas como entrevistas con análisis reflexivo, la técnica de los cinco porqués y la construcción de árboles de problemas y soluciones para identificar causas raíz y proponer estrategias efectivas.</p>	Estrategias de retención del Talento
				Planes y políticas motivacionales
				Relación interpersonal ascendente y descendente

			Es fundamental realizar una valoración anticipada del ambiente laboral y de los indicadores de productividad, con el propósito de interpretar adecuadamente los efectos derivados de la ejecución del programa de retención de talento dentro de la empresa PRODAL S. A. en Santo Domingo República Dominicana.	<p>Medición Clima y Cultura Organizacional</p> <p>Productividad, rendimiento, efectividad</p> <p>Planes de Desarrollo y crecimiento</p> <p>Liderazgo</p>
<p><b>¿Nos afectan las escalas salariales que estamos aplicando como herramientas para establecer retención de personal?</b></p>	<p>El salario bajo de los trabajadores operativos, provocan la causa del índice más alto de rotación personal.</p>		<p>Diseñar el plan aplicando un método hipotético deductivo para determinar las acciones para la retención del personal operativo, de acuerdo con las causas detectadas en el objetivo claro que permita orientar el proceso de análisis. En este contexto, la evaluación FODA se convierte en una herramienta estratégica para identificar y valorar los factores internos y externos que influyen en el</p>	<p>Remuneración Salarial y Beneficios</p>

			desempeño organizacional, facilitando así la toma de decisiones fundamentadas.	
			Elaborar un manual de retención de personal a la empresa objeto de estudio y plan de retención de personal operativo para empresas manufactureras, creado en perspectiva de los objetivos previos.	Evaluación de Desempeño
<b>¿los planes motivacionales y planes de desarrollo están orientados a la retención del talento humano operativo dentro de PRODAL S. A.?</b>	La mejoría de la relación entre supervisor y subalterno, el seguimiento a las metas claras y definidas mejora la productividad laboral, el ambiente y clima organizacional provocando mejores resultados en la retención del personal.			

Fuente: Elaboración propia

### 3.2. Diseño metodológico

En la actualidad uno de los grandes problemas con que se enfrentan las organizaciones es el poder retener a sus trabajadores y de esta realidad no se escapa PRODAL S. A. ya que el mercado laboral está en frecuente movimiento, ya sea por iniciativa de los trabajadores, en el caso de las renuncias voluntarias o por decisión de la organización, en el caso de los despidos y desahucios. En el diseño metodológico se enfoca en el método descriptivo donde recolecta información de distintos autores para poder describir lo que se investiga al respecto.

La investigación de tipo descriptivo se enfoca en examinar y detallar las particularidades de un hecho, fenómeno, persona o colectivo, con el propósito de comprender su configuración interna y su forma de manifestarse. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere” (Fidias Arias, 1997).

### *3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis*

En el presente estudio se utilizó el método deductivo, porque partió de hechos observados para poder generar teorías prácticas aplicadas a través de la recolección y el análisis de datos. Se usó la técnica de la entrevista para probar las hipótesis y alcanzar los objetivos, y garantizar los resultados de la muestra de la población seleccionada. El enfoque es mixto, tanto cuantitativo como cualitativo, porque se “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 4).

### *3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos.*

Se utilizó el alcance explicativo para ir describiendo cuales son las situaciones que están afectando a la empresa a través de la rotación de personal lo que a su vez conlleva la baja en la productividad. Este enfoque metodológico facilita una representación detallada de las distintas perspectivas o dimensiones que caracterizan un fenómeno, evento, grupo social o entorno específico. En este tipo de investigación, el investigador debe tener claridad sobre los elementos que serán objeto de análisis ya sean conceptos, variables o componentes y sobre los sujetos o unidades desde los cuales se obtendrá la información, como individuos, colectivos, objetos, animales o hechos relevantes.

Para el desarrollo y profundidad en la investigación, se hizo necesario la implementación de métodos específicos, los cuales permitieron dar con la causa de la problemática y de esta manera poder analizar objetivamente las posibles soluciones a la problemática que presenta PRODAL S. A. en sus índices altos de rotación de personal en el personal de nivel operativo del departamento de logística y distribución como empresa de producción de consumo masivo, que busca retener el personal y lograr mejores índices de productividad y motivación. Según Martínez, R., y Fernández, A., (2008) Un árbol de problema consiste en desarrollar ideas creativas para identificar las posibles causas del conflicto, generando de forma organizada un modelo o estructura metodológica que permita identificar los factores que originan una situación determinada y analizar sus consecuencias en distintos niveles.

La elaboración del árbol de problemas puede fundamentarse en el modelo genérico de desarrollo de productos propuesto por Ulrich y Eppinger, el cual proporciona una estructura

metodológica que permite organizar las fases del diseño desde la identificación de necesidades hasta la formulación de soluciones estratégicas. Esta aproximación facilita la detección de causas raíz de los desafíos existentes y la visualización de respuestas efectivas desde etapas tempranas (Ulrich & Eppinger, 2004). El modelo presentado en la Figura 10 se basa en una perspectiva integradora que combina distintas disciplinas, tal como se expone en la obra publicada por McGraw Hill en México, orientada al desarrollo de productos desde un enfoque colaborativo y estructurado.

Figura No. 10: Proceso de Desarrollo Genérico.

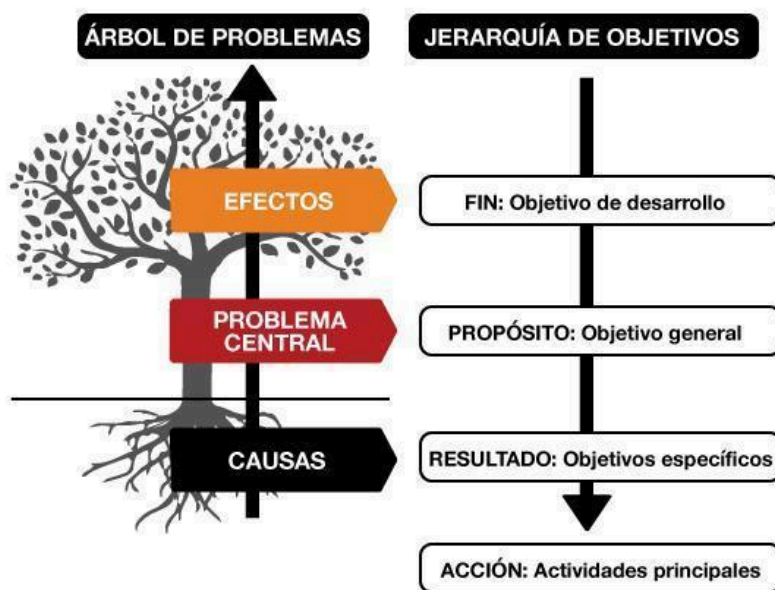


Fuente: Ulrich, K. y Eppinger, S., (2004)

Una vez detectado el problema y sus causas primordiales, es posible establecer el árbol de metas. Ésta es una técnica complementaria a la anterior, que puede realizarse en forma individual o grupal.

El árbol de metas organiza de manera estructurada las estrategias disponibles y las alternativas metodológicas que pueden aplicarse para abordar y solucionar la problemática central. Gracias a eso, se logra una visión positiva de las situaciones negativas que aparecían en el árbol anterior, aunque utilice la misma estructura. Por lo tanto, se persigue ir solucionando el problema de manera gradual.

Figura No. 11: Árbol de Objetivos.



Fuente: Pineda, Daniel (2020)

La técnica de los cinco porqués, según lo expuesto por la Asociación Española para la Calidad (AEC) en 2019, constituye una herramienta estructurada que se emplea durante el análisis de problemas para identificar sus causas fundamentales. El procedimiento implica plantear de forma secuencial la pregunta "¿por qué?" en al menos cinco niveles de profundidad, lo que permite llegar a la raíz del problema cuando ya no es posible continuar respondiendo.

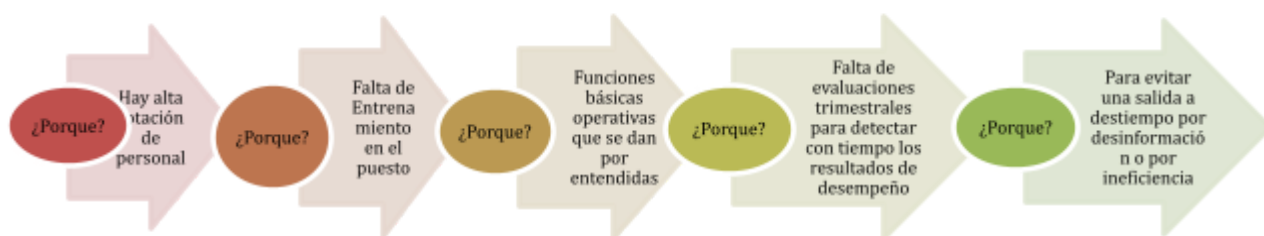
Esta metodología contribuye a superar los obstáculos que suelen condicionar la toma de decisiones rutinarias, aunque se recomienda su aplicación en equipos con experiencia. Además, debido a que puede generar incomodidad o tensión, es aconsejable explicar detalladamente su funcionamiento antes de implementarla (AEC, 2019).

### Los 5's porqués

**Causa Raíz:** Alta Rotación de Personal en personal de nuevo ingreso. El elevado ritmo de rotación y las constantes incorporaciones y salida de empleados que ya han obtenido el

entrenamiento y habilidades, son características del departamento de Logística y Distribución de PRODAL S.A. es evidente por el alto costo de pagos en indemnizaciones y costos de ingresos, obteniendo como resultado que la distribución de productos no fluya de una manera más rápida.

**Solución:** Evaluación Trimestral. Con la contratación de personal se deberá aplicar un periodo de prueba para que sea acumulado la responsabilidad económica posterior a los 3 primeros meses, tal y como se estipula en la ley 16-92 CDT, de esta manera la empresa puede evaluar las capacidades e intereses del trabajador.



### El diagnóstico situacional FODA

Diseñar el plan aplicando un método hipotético deductivo para determinar las acciones para la retención del personal operativo, de acuerdo con las causas detectadas en el objetivo previo con el uso del sistema y evaluación FODA para valorar los elementos internos y externos. “El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, para sugerir acciones y tácticas para su beneficio. Según Ramírez Rojas (2019), el diseño estratégico dentro de una organización debe basarse en un proceso reflexivo que articule de manera coherente los recursos disponibles con los objetivos institucionales. Este proceso no solo debe ser sistemático, sino también explícito, de modo que las estrategias formuladas representen una vía concreta y factible para alcanzar las metas propuestas. Una formulación estratégica bien definida facilita que las decisiones y actividades empresariales se orienten coherentemente hacia la visión institucional, fortaleciendo así la capacidad competitiva de la organización.

De acuerdo con Ponce Talancón (2007), la matriz FODA, como instrumento viable para realizar análisis organizacional en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una opción que impulsó la realización del análisis para su divulgación y difusión.

Figura No. 12: FODA Organizacional.



Fuente: R. Mañez (2018)

De igual forma el uso y aplicación de una encuesta de clima organizacional, para la ponderación de los resultados.

Implementación en la empresa PRODAL S. A. en Santo Domingo, República Dominicana, del plan de conservación de empleados operativos para compañías de manufactura, establecido en función de los objetivos anteriores.

La relevancia de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) radica en la necesidad de que las organizaciones se mantengan en constante evolución frente a los cambios del entorno global. Esto implica revisar y rediseñar sus estrategias de compensación y atracción de talento, con el fin de ofrecer experiencias laborales que respondan a las expectativas actuales del mercado y fortalezcan su posicionamiento como empleadores atractivos (PwC, s.f.). En los últimos tiempos el término PVE está siendo utilizado para definir la "oferta" subyacente en el que se basan las actividades de marketing y gestión de marca del empleador de una organización. (Browne, 2012). La atracción de los candidatos es un importante componente para el éxito general de la organización (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin & Jones, 2005). Y una condición importante para descubrir talento es que la empresa tiene que ofrecer una imagen atractiva para el profesional, con objeto de que éste la busque. Las organizaciones tienen que ilusionar a los empleados con el proyecto de empresa y el equipo humano de la misma (Alcalá, 2009). Durante el proceso de reclutamiento, es fundamental que los candidatos reciban información clara sobre las recompensas asociadas al puesto, ya que esta comunicación influye en las percepciones que ellos construyen respecto a las características del trabajo y sus condiciones específicas (Rynes & Cable, 2003).

Fortalecer el compromiso organizacional entre los colaboradores representa un factor clave para las empresas, ya que influye positivamente en la permanencia del talento humano. Este vínculo emocional y profesional con la organización contribuye a elevar los niveles de satisfacción laboral, lo que a su vez repercute en un mejor desempeño individual y colectivo (Omotayo, Pavithra & Adenike, 2014; Tower, 2012).

**Figura No. 13:** Propuesta de Valor al Empleado.



Fuente: El modelo de Tower, W. (2012)

Este modelo contempla tres tipos principales de recompensas: las remuneraciones básicas, las vinculadas al desempeño laboral, y aquellas orientadas al desarrollo profesional y al entorno de trabajo.

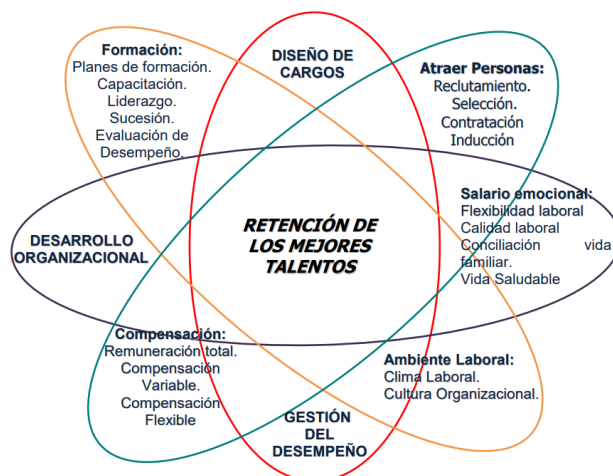
1. En cuanto a las remuneraciones básicas, se incluyen todos los beneficios que el empleado percibe de manera regular y estable, como el salario mensual, que representa la compensación fija por sus funciones dentro de la organización.
2. El componente de desarrollo profesional y entorno laboral abarca los beneficios, oportunidades y condiciones que acompañan al colaborador durante su trayectoria dentro de la organización. Estos elementos incluyen tanto el crecimiento en habilidades y responsabilidades como el acceso a un ambiente que favorezca el bienestar, la motivación y el compromiso a lo largo del tiempo.

3. Las remuneraciones vinculadas al desempeño comprenden aquellos beneficios que el empleado recibe como reconocimiento a su gestión eficiente, compromiso profesional y cumplimiento destacado de sus responsabilidades. Este enfoque forma parte de un modelo integral de compensación que, según Tower (2012), contempla tres componentes fundamentales: las retribuciones fijas, los incentivos por rendimiento y las oportunidades de desarrollo profesional en un entorno laboral favorable.

De las técnicas más usadas, factibles y comprobadas como estrategias para la gestión de personas, está el uso del instrumento que mide el clima organizacional a través de una encuesta, observación y grupos focales para ponderar los resultados de la implementación del plan de retención de personal en la empresa PRODAL S. A.

Por medio de una Encuesta de Clima Organizacional para los empleados operativos de PRODAL S. A. Se llevó a cabo el proceso de obtención de datos relevantes mediante técnicas previamente definidas, con el objetivo de reunir información pertinente para el desarrollo del estudio. Se utilizó un cuestionario estandarizado de preguntas que procuran determinar las causas, en tanto que, para la recolección de la información relativa a la rotación del personal, se elaboraron fichas de trabajo. Con base en lo que plantean Hernández, Fernández y Baptista (2010) en su libro Metodología de la Investigación, el cuestionario fue desarrollado con preguntas cerradas y en base al modelo de Rodríguez (2004), dando opciones de respuestas previamente. Usando por igual el método del focus group o grupo focal, para poder detectar y comprender las causas de la rotación y estos resultados como base y fuente para el diseño y propuesta de un plan de retención, basado en Modelo Integral de Gestión del Talento Humano de Prieto Bejarano, 2013.

Figura No. 14: Estrategia de Retención del Talento



Fuente: Prieto Bejarano (2013).

Los grupos focales, también conocidos como focus groups, constituyen una técnica cualitativa que reúne a profesionales o consumidores con el propósito de evaluar productos, servicios o propuestas empresariales antes de su lanzamiento. La dinámica se desarrolla bajo la conducción de un moderador, quien guía la conversación crítica para obtener percepciones valiosas que orienten ajustes estratégicos. Esta metodología permite a las organizaciones recopilar información directa sobre expectativas, reacciones y áreas de mejora, lo que se traduce en múltiples beneficios según los objetivos planteados (Hernández, 2021).

Los grupos focales representan una herramienta cualitativa de gran valor para las organizaciones, ya que permiten obtener información directa y contextualizada sobre productos, servicios o políticas antes de su implementación. Esta técnica consiste en reunir entre seis y diez participantes en una sesión presencial, moderada por un facilitador que guía la conversación crítica hacia aspectos clave del objeto de estudio. Una de sus principales ventajas es que acelera el proceso de evaluación, evitando los largos ciclos de revisión departamental. Gracias a la interacción directa con los participantes, se obtienen impresiones no solo sobre el producto o servicio, sino también sobre el proceso interno de la empresa, el entorno competitivo y las condiciones del mercado. Incluso cuando el diagnóstico revela áreas que requieren ajustes, el ahorro de tiempo se convierte en un beneficio estratégico, ya que permite realizar correcciones antes del lanzamiento definitivo.

Además, cuando los integrantes son trabajadores de la entidad, se potencia el sentimiento de pertenencia al incluirlos de manera activa en la toma de decisiones. Esta participación contribuye a mejorar el clima laboral y a generar una cultura de colaboración. Para que la dinámica sea efectiva, el moderador debe equilibrar las intervenciones, asegurando que todas las voces sean escuchadas, incluso aquellas que tienden a pasar desapercibidas. La calidad de la experiencia depende de que cada profesional pueda emitir juicios fundamentados, lo que enriquece el análisis y aporta valor estratégico a la empresa (Hernández, 2021).

Análisis de rotación de empleados: Cuando se trata de Recursos Humanos, las inversiones son enormes y esto es válido para cualquier empresa u organización. El análisis de rotación de empleados es el proceso de evaluar la tasa de rotación de la fuerza laboral. Además, ayuda a predecir el futuro y a la retención de empleados. El análisis de rotación de personal requiere considerar tanto los datos históricos como el registro de salidas desde el inicio del vínculo laboral como los datos predictivos, que permiten anticipar tendencias futuras. Esta combinación de información resulta clave para comprender los patrones de permanencia y abandono dentro de la organización. Según QuestionPro, el historial de rotación constituye una fuente valiosa para evaluar la estabilidad del capital humano y diseñar estrategias de retención efectivas. Además, la misma empresa propone el uso de grupos focales como técnica cualitativa para complementar este análisis, ofreciendo pasos metodológicos que facilitan su implementación y permiten obtener percepciones profundas acerca de las razones de la rotación y las posibilidades de optimización (QuestionPro, s.f.).

La organización de un grupo focal requiere una secuencia estructurada de pasos que aseguren la efectividad de la sesión y la calidad de los datos obtenidos. Según QuestionPro (s.f.), se recomienda seguir las siguientes etapas:

1. Definición del objetivo y planteamiento del problema El primer paso consiste en establecer con claridad el propósito del grupo focal. Esto implica redactar el planteamiento del problema que se desea abordar, ya sea relacionado con el desarrollo de un producto, la introducción de una nueva propuesta o la evaluación de cambios en un proyecto existente. Esta definición orienta todo el proceso de investigación y permite enfocar las discusiones hacia resultados concretos.

2. **Diseño estratégico de preguntas fundamentales** Tras establecer con claridad el propósito del grupo focal, se inicia la construcción de un conjunto de interrogantes que orientarán el diálogo. Estas preguntas deben estar alineadas con el objetivo principal del estudio, organizadas por orden de relevancia y formuladas de manera que faciliten la exploración profunda del tema central, comenzando por aquellas que generen mayor impacto en la recopilación de información. La claridad y pertinencia de las preguntas son fundamentales para obtener respuestas significativas.
3. **La planificación de una sesión de grupo focal** requiere establecer una duración adecuada que permita el desarrollo completo de la dinámica sin generar fatiga entre los participantes. Es necesario establecer con anticipación la fecha, la hora de inicio y el momento de cierre, considerando la disponibilidad de los participantes y la logística del encuentro. Esta planificación contribuye a mantener el orden y optimizar el tiempo de discusión.
4. **Adecuación del entorno físico y cuidado de los asistentes** La organización de un grupo focal requiere disponer de un espacio apropiado que favorezca la participación y el intercambio de ideas. Es fundamental seleccionar una sala que cuente con dimensiones adecuadas, mobiliario ergonómico y una distribución que facilite la interacción entre los participantes. Además, se recomienda asignar previamente los lugares de cada integrante para optimizar la dinámica grupal y evitar interrupciones. Según Bercont (2024), el diseño del espacio debe contemplar aspectos como la comodidad visual, acústica y postural, así como una atmósfera acogedora que promueva la colaboración y el pensamiento creativo.
5. **Diseño de material informativo** Antes de iniciar la sesión, se debe entregar un folleto que incluya una nota de bienvenida, los objetivos del grupo focal y las normas generales de participación. Este documento ayuda a establecer un ambiente de respeto y colaboración, además de brindar a los asistentes una guía clara sobre el desarrollo de la actividad.

De acuerdo con Puchis Can (2013), el grupo focal constituye una técnica cualitativa que permite recopilar información sobre las percepciones, opiniones y valoraciones que los individuos tienen respecto a un tema específico. Esta herramienta se utiliza para explorar cómo los usuarios interpretan y reaccionan ante productos, servicios o propuestas que ya están disponibles en el mercado o que se encuentran en fase de desarrollo. A través de la interacción

grupal guiada por un moderador, se generan datos valiosos que contribuyen a la toma de decisiones estratégicas en ámbitos como el diseño, la comunicación y la innovación empresarial.

Figura No. 15: Grupos Focales.



Fuente: Question Fuente: QuestionPro (2019)

Figura No. 15.1 Pasos para realizar un grupo focal



Fuente: Question Fuente: QuestionPro (2019)

El propósito principal consistió en determinar, a través de la observación, qué elementos provocan una rotación de personal en las factorías de alimentos, donde existe una gran cantidad

de personal operacional. La metodología aplicada es de carácter cualitativo, donde se realizaron entrevistas semiestructuradas a gerentes, supervisores, personal de y personal de recursos humanos. La investigación tuvo un enfoque deductivo descriptivo, el cual permitió la recolección y el análisis de datos, así como su integración para el análisis, dando respuestas a los objetivos y preguntas planteadas anteriormente en la introducción.

Teoría de la rotación de personal. El enfoque mixto de investigación se caracteriza por integrar procedimientos rigurosos que combinan la recopilación y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos. Esta metodología permite abordar los fenómenos desde múltiples perspectivas, favoreciendo una comprensión más profunda y completa. Según Fernández y Baptista (2014, como se cita en Chancay, 2018), este enfoque implica la aplicación de procesos sistemáticos, empíricos y críticos que culminan en la integración y discusión conjunta de los resultados obtenidos por ambos métodos. Los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario fueron analizados y permitieron organizar y priorizar la información y resultados de acuerdo con lo requerido, Es fundamental reconocer las variables que inciden en la rotación de personal, ya que, al ser analizadas y corregidas adecuadamente, pueden convertirse en catalizadores de crecimiento organizacional.

Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos.

#### **Metodología de recopilación de información, Técnicas de obtención de información:**

Se aplicó la técnica de la encuesta, para la que fue diseñado y validado un cuestionario para levantar la información de los trabajadores de la empresa Procesadora de Alimentos Prodal (PRODAL S.A.). Mediante el uso de esta herramienta metodológica, se buscó identificar tanto el grado de rotación del personal como los factores que la originaron dentro de la organización, abarcando el intervalo comprendido entre los años 2018 y 2020.

**Instrumento:** Cuestionarios virtuales y físicos (encuestas de satisfacción y clima laboral).

La ficha de recolección de datos para las variables rotación del personal y productividad, en las áreas de Recursos Humanos, administrativa, distribución y logística de la empresa PRODAL S.A. El tratamiento de los datos se llevó a cabo mediante un proceso sistemático que

incluyó la organización de la información recopilada y su estructuración en tablas estadísticas, con el fin de facilitar su análisis e interpretación. Se utilizó el Método de causa raíz basado en 5 porqués, también la entrevistas, la Técnica FODA, para conocer las atracciones del mercado y las debilidades y oportunidades de mejora en base a la oferta laboral aplicada.

Mediante un proceso deductivo, se determinó la probabilidad de los argumentos, interactuando con los participantes y con los datos, en busca de respuestas a preguntas que se centran en la experiencia cotidiana laboral. La ficha de recolección de datos para las variables, rotación del personal y la variable productividad, las cuales se obtuvieron en el área de recursos humanos y área contable de la empresa PRODAL S.A.

Se emplearon cuestionarios en formato digital y presencial, diseñados para evaluar la satisfacción laboral y el ambiente organizacional. Estos instrumentos fueron aplicados a la totalidad de la muestra seleccionada, correspondiente a las áreas de Operaciones, Producción, Almacén, Logística y Distribución, con el fin de obtener información representativa sobre las percepciones del personal en relación con su entorno de trabajo. Tanto al personal de línea como a los supervisores, gerentes y personal de Recursos Humanos, estos mediante: Definidas a los encuestados evaluando tópicos definidos por el investigador.

## Test Organizacional

**Objetivo:** Los fines de la prueba es para la realización de una investigación de Tesis cuya finalidad es hacer un Diagnóstico Organizacional dentro de la Empresa sobre el índice de rotación de personal operativo en Procesadora de Alimentos PRODAL S.A. La información aquí escrita se manejará de forma confidencial.

**Puesto:** \_\_\_\_\_ **Departamento:** \_\_\_\_\_

Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Neutro 4. En desacuerdo 5. Muy en desacuerdo

### PROPÓSITO

1. ¿Conoce la misión de PRODAL S.A.? (1) (2)  
(3) (4) (5)
2. ¿Conoce la visión de PRODAL S.A.? (1) (2)  
(3) (4) (5)
3. ¿Conoces la historia y trayectoria de tu empresa? (1) (2)  
(3) (4) (5)
4. ¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de la visión de la empresa? (1) (2)  
(3) (4) (5)

### ESTRUCTURA

1. Las actividades que realiza son congruentes a su puesto (1) (2)  
(3) (4) (5)
2. ¿Puede realizar su trabajo de forma segura? (1) (2)  
(3) (4) (5)
3. Su puesto permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades (1) (2)  
(3) (4) (5)
4. ¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo? (1) (2)  
(3) (4) (5)
5. ¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo? (1) (2)  
(3) (4) (5)

### RELACIONES

1. La comunicación entre usted y su jefe es frecuente (1) (2)  
(3) (4) (5)
2. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo? (1) (2)  
(3) (4) (5)
3. ¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de  
4. trabajo? (1) (2)  
(3) (4) (5)
5. La empresa brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo (1) (2)

**Método de los 5 porqués:** fue aplicado en entrevista cara a cara con los supervisores de los puestos operativos, para conocer cómo hacen el informe de evaluación del personal, requerimiento de salida o ingreso del personal, evaluación de desempeño, retroalimentación, canalización de quejas y sugerencias, etc.

En primer lugar, resulta ventajoso que el compilador tenga una visión integral de todas las fases del proceso, ya que esto le permite optimizar cada etapa en función del resultado final. Describiendo los pasos a dar y sugiriendo posibles opciones, este libro puede ayudar a evitar comienzos equivocados. La segunda, el ver el cuadro completo del trabajo que se va a hacer, anima y compromete más que intimida. Dado que el trabajo bibliográfico implica una labor extensa, absorbente y abierta en cuanto a posibilidades, es fundamental contar con lineamientos claros que orienten a quienes emprenden proyectos de gran alcance, ya sea con fines de publicación o con la intención de generar otro tipo de producto intelectual. Estas directrices permiten visualizar el proceso completo, evitando errores iniciales y fortaleciendo el compromiso con la investigación (Krummel, como se cita en Villaseñor Rodríguez, 2008, p. 15).

Tabla No. 3 Los 5 Porqués

<b>Planteamiento del Problema</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Porque 1: ¿Por qué hay tanta rotación de personal en el personal operativo?</b>	<b>Porque 2: ¿Por qué no era lo que esperabas del trabajo?</b>	<b>Porque 3: ¿Por qué el trabajo requiere de muchas horas?</b>	<b>Porque 4: ¿Por qué se atrasa la ruta?</b>	<b>Porque 5: ¿Por qué el horario necesita ser fijo y no puede ser variable para usted?</b>
	<b>Entrevistados</b>	<b>Porque 1:</b> ¿Por qué hay tanta rotación de personal en el personal operativo?	<b>Porque 2:</b> ¿Por qué considera que no le han dado oportunidad?	<b>Porque 3:</b> ¿Por qué no se siente valorado?	<b>Porque 4:</b> ¿Por qué considera que no lo han tomado en cuenta?	<b>Porque 5:</b> ¿Lo informo y verifico si es la orientación de la empresa?
	<b>Entrevistados</b>	<b>Porque 1:</b> ¿Por qué hay tanta rotación de personal en el personal Operativo?	<b>Porque 2:</b> ¿Por qué considera que su salario no es justo?	<b>Porque 3:</b> ¿Por qué considera que es mucho, por tiempo o trabajo?	<b>Porque 4:</b> ¿Por qué la jornada es extensa?	<b>Porque 5:</b> ¿Por qué considera que son fechas o metas inalcanzables?

	<b>Entrevistados</b>	<b>Porque 1:</b> ¿Por qué hay tanta rotación de personal en el personal operativo?	<b>Porque 2:</b> ¿Por qué hay baja productividad laboral?	<b>Porque 3:</b> ¿Por qué se manifiesta una ausencia de motivación?	<b>Porque 4:</b> ¿Por qué la empresa no ha implementado un programa de retención y motivación?	<b>Porque 5:</b> ¿Por qué los trabajadores se retiran o son cesados?
--	----------------------	--	---	---	--	--

Fuente: Elaboración propia

## **Instrumento de Focus Group: Con el personal operativo del Departamento de Logística y Distribución**

### **Contextualización y objetivos del grupo**

Duración: 60-90 minutos.

Número de participantes: Entre 6 y 10 personas.

Moderador: Una persona encargada de guiar la discusión.

Objetivo: Identificar las razones detrás de la rotación de personal, conocer las percepciones de los empleados sobre su trabajo, la cultura organizacional, y encontrar posibles áreas de mejora.

### **2. Guía de Preguntas para el Focus Group:**

#### **Sección 1: Percepciones sobre el trabajo y la empresa**

Pregunta 1: ¿Cómo describirían su experiencia trabajando en esta empresa? ¿Qué aspecto más aprecian de su labor?

Pregunta 2: ¿Qué factores creen que influyen más en la decisión de dejar a PRODAL S.A.? ¿Por qué creen que algunos colegas se desplazan?

Pregunta 3: ¿Sienten que tienen oportunidades de crecimiento dentro de la empresa? ¿Qué tipo de apoyo necesitan para avanzar?

Pregunta 4: ¿Cómo caracterizarían la cultura corporativa de la compañía? ¿Qué aspectos positivos y negativos ven en ella?

#### **Sección 2: Condiciones de trabajo y ambiente**

Pregunta 5: ¿Cómo calificaría las condiciones de trabajo (espacios físicos, equipos, horarios)? ¿Qué aspectos mejorarían?

Pregunta 6: ¿Cómo consideran la relación con sus supervisores y compañeros de trabajo? ¿Existe algo que desearían modificar en la comunicación o el intercambio?

Pregunta 7: En su día a día, ¿se sienten reconocidos por su esfuerzo y desempeño? ¿Cómo les gustaría que la empresa los reconociera más?

#### **Sección 3: Compensación y beneficios**

Pregunta 8: ¿Qué piensan sobre la compensación económica (salario) y los beneficios que reciben? ¿Sienten que es justo en comparación con otras empresas del sector?

Pregunta 9: ¿Qué otros beneficios o incentivos creen que podrían mejorar la retención y el bienestar de los empleados?

#### Sección 4: Proceso de contratación y onboarding

Pregunta 10: Cuando ingresaron a PRODAL S.A. ¿Cómo fue su experiencia durante el proceso de reclutamiento y la capacitación? ¿Qué cosas fueron claras y qué aspectos podrían mejorarse?

#### Sección 5: Satisfacción y bienestar

Pregunta 11: ¿Cómo gestionan el equilibrio entre la vida profesional y personal? ¿PRODAL S.A. les proporciona las herramientas necesarias para manejar este balance?

Pregunta 12: ¿Qué harían para mejorar la motivación y el compromiso de los empleados que ocupan puestos operativos en la empresa?

#### Sección 6: Sugerencias y cierre

Pregunta 13: ¿Qué sugerencias tienen para mejorar el ambiente laboral y reducir la rotación de personal?

Pregunta 14: Si pudieran cambiar una cosa en PRODAL S.A. para hacerla un mejor lugar para trabajar, ¿qué sería?

**Grupo Focal:** para así poder entrevistar al personal seleccionado en distintas convocatorias a grupos del personal operativo, para conocer más a fondo la población y comprobar así la Hipótesis. Test aplicados para validar la percepción, comportamiento y métodos usados en Recursos Humanos en la gestión de lograr que el empleado esté identificado con la empresa, lo que hace y con las metas.

El instrumento está formado por cinco preguntas abiertas que se dividen de la siguiente manera: cinco para conocer los datos y procesos de salidas que se agotan desde la perspectiva de Recursos Humanos, el proceso de gestión y las valoraciones previas a la ejecución del proceso.

---

#### Conversación estructurada con el responsable de Gestión Humana en PRODAL S. A.

---

Pregunta 1	¿Cada cuánto se presenta la renuncia de un colaborador de niveles operativos?
Pregunta 2	¿Cada cuánto se solicita por parte de los Gerentes o Supervisores el cambio del personal vinculado a los niveles operativos?
Pregunta 3	¿Se debe el despido de los empleados a elementos económicos, académicos, personales u otros? Indique
Pregunta 4	¿Tienen definido ustedes medidas para los procesos de rotación de personal? Mantengan una estadística si se lleva a cabo por: dimisión y/o desahucios, despidos o reducciones salariales?
Pregunta 5	¿Qué porcentaje representa del presupuesto, el pago por indemnizaciones por las salidas voluntarias y no voluntarias de este personal operativo?

**Análisis FODA:** su aplicación permitió identificar las capacidades o recursos internos que representan ventajas competitivas. En el reconocimiento y observación del comportamiento general de la rutina de trabajo de los empleados del nivel operativo, se buscaba conocer las principales actividades, descripciones de puestos, procesos gracias a la existencia de lineamientos operativos previamente establecidos en cada área y departamento, así como a la identificación clara de sus responsables, fue posible determinar con precisión quiénes debían participar como actores clave en el proceso.

**Históricos:** recolección de información sobre la persona que se ha desvinculado y que ha renunciado, para conocer las causas que originaron esas salidas, información sobre El análisis de la movilidad laboral dentro de la organización se realizó con base en los registros proporcionados por el área de gestión humana, mediante la identificación y evaluación de los indicadores asociados al índice de rotación correspondientes a los últimos períodos.

La organización facilitó al investigador una base de datos con los antecedentes de fechas de ingreso y salidas de la organización por parte de los trabajadores. Obtenidos los datos se procedió a obtener los índices de rotación de personal en la organización, según las fórmulas (2.1) y (2.2) obtenidas de la obra de Chiavenato (2007). Del cálculo de los índices de rotación de personal se tuvo que trabajar la base de datos entregada, en la obtención de la cantidad de trabajadores que estuvieron presentes en la organización durante periodos de un año, así como también cuantos se fueron de la misma durante el mismo periodo. Se realizó una revisión documental con el propósito de conocer los documentos que están en determinado espacio y tiempo que convergen y arrojan información del alto índice de rotación y analizar el problema implica reconocer los factores que lo provocan, rastrear su origen histórico y comprender cómo se han abordado previamente. Este enfoque permite establecer relaciones causales, identificar patrones recurrentes y proponer soluciones efectivas basadas en tratamientos aplicados con anterioridad.

### *3.2.3. Determinación de la muestra y su criterio de selección*

La población objetivo incluye a todos los empleados operativos de la factoría de alimentos PRODAL S.A. que hayan estado empleados entre los años 2018 y 2020. Incluye tanto

al personal que dejó la empresa durante ese período como a aquellos que permanecen actualmente en la misma. Se seleccionarán para el estudio aquellas personas que cumplan con las siguientes características:

Tipo de empleo: Colaboradores encargados de ejecutar tareas esenciales en los procesos de manufactura, embalaje, gestión de inventario y logística de distribución.

Tiempo de servicio: Empleados con al menos 6 meses de experiencia en la empresa (para obtener información más representativa sobre su experiencia laboral).

Estado laboral: Tanto empleados actuales como exempleados que hayan trabajado en la factoría entre 2018 y 2020.

Disponibilidad y voluntad: Participantes dispuestos a responder entrevistas o cuestionarios y que otorguen su consentimiento informado para ser parte del estudio.

### **Población y muestra**

La investigación se realizó en la factoría de productos alimenticios de consumo masivo, ubicada en Santo Domingo, República Dominicana. La empresa posee 144 empleados, los cuales no están sindicalizados/ los empleados se dividen en: supervisores, asistentes, operarios, choferes, ayudantes de chofer, encargado de Despacho, almacenistas y auxiliares de departamento. Fue seleccionada una muestra de manera aleatoria que incluyó a todo el personal, equivalente a 193 empleados (93 hombres y 51 mujeres), lo que equivale al 80% del total. Se decidió implementar este proceso de selección que comprende prácticamente a todos los empleados, ya que las percepciones, intereses y expectativas fluctúan considerablemente dependiendo del nivel jerárquico dentro de la estructura de la empresa. Obviamente, esta muestra garantiza altos niveles de confiabilidad. De los 144 seleccionados, 93 son hombres y 51 mujeres. De los 93 hombres, 65 corresponden al personal operativo.

Se realizó un diagnóstico del clima organizacional utilizando un instrumento estructurado, aplicado a una muestra significativa de 144 empleados. Esta muestra representó cerca del 80 % del total del personal, seleccionada conforme al enfoque del diagrama de Pareto, el cual recomienda centrar el estudio en el segmento que genera el mayor impacto dentro de la

organización. Se les explicó que eran encuestas anónimas y con información confidencial. Se sugirió que fueran sinceros en sus respuestas, esto con la finalidad de obtener información que fuera útil a ellos mismos. También se les informará a los trabajadores que la finalidad de esta encuesta es detectar el ambiente laboral que existe actualmente y probar la Hipótesis que se están proponiendo.

Las Hipótesis manejadas son:

Sistema de Variables

Variable Independiente: Rotación del personal, Clima Organizacional, Salarios y escalas salariales internas y externas del mercado, planes motivacionales, planes de sucesión y desarrollo.

Variable Dependiente: Productividad, Flexibilidad de horarios, Posibilidad de Formación, Trato de los supervisores, motivación. Para el procesamiento de datos se estuvo realizando mediante la consistencia, clasificación de la información y tabulación de datos. y auxiliares de departamento.

En los estudios basados en encuestas, resulta fundamental emplear muestras probabilísticas, ya que permiten realizar estimaciones precisas sobre las variables presentes en la población objetivo. Este tipo de muestreo garantiza que todos los elementos tengan la misma probabilidad de ser seleccionados, lo que fortalece la validez estadística del análisis (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). En este contexto, se decidió excluir ciertas categorías del estudio para asegurar la coherencia metodológica y evitar sesgos en los resultados. Se excluirán del análisis las siguientes categorías:

- a) Personal administrativo o gerencial, ya que no forman parte del objetivo del estudio enfocado en el personal operativo
- b) Empleados temporales o contratados por períodos menores a 6 meses, cuya experiencia podría no reflejar adecuadamente los problemas estructurales
- c) Participantes que, por motivos de disponibilidad o por decisión propia, no autoricen su inclusión en el estudio serán excluidos del análisis

El tamaño de la muestra se determinará con base en:

- El total de empleados operativos registrados en el período 2018-2020
- Se incluyó una muestra significativa de antiguos colaboradores que se desvincularon de la organización en el período analizado, seleccionados a través de un procedimiento de muestreo estratificado con asignación aleatoria.
- La viabilidad del proceso de recopilación estuvo condicionada por los recursos disponibles y el tiempo asignado para su ejecución, factores que influyeron directamente en la planificación y alcance del estudio.

Se aplicó un muestreo aleatorio estratificado considerando el estatus laboral empleados activos y antiguos y las áreas funcionales involucradas, tales como producción, empaque, almacenamiento y distribución. Esta estrategia permitió asegurar una representación equilibrada de los distintos segmentos de la población objeto de estudio. Con una antigüedad laboral: Menos de 1 año, 1-3 años y más de 3 años. Este enfoque permitirá garantizar que la muestra incluya representaciones de todos los subgrupos relevantes del personal operativo, maximizando la diversidad y la precisión en el análisis de las causas de la rotación, para garantizar que los datos recopilados sean representativos de las experiencias laborales del personal operativo.

Fueron incluidas las perspectivas tanto de quienes permanecieron como de quienes dejaron la empresa, con el objetivo de identificar patrones y diferencias en sus experiencias y motivaciones. La adecuada selección de los fundamentos metodológicos permitió lograr un enfoque equilibrado y detallado que permita analizar las causas estructurales y coyunturales de la rotación de personal, este diseño de criterios de selección asegura que los resultados del análisis sean confiables y aplicables para formular estrategias efectivas en la retención del personal operativo.

Fórmula de muestreo: toma en cuenta una población finita, con el conocimiento de la cantidad de empleados que laboran en la empresa.

Dicho enfoque basado en el principio de equiprobabilidad, esto quiere decir que todos los individuos de la muestra seleccionada tendrán las mismas probabilidades de ser elegidos. Lo expuesto previamente permite asegurar que el grupo elegido refleje adecuadamente las características esenciales de la población objetivo, lo que fortalece la validez del estudio. Por lo tanto, es en base a un muestreo probabilístico aleatorio, dónde:

$n$  = La evaluación de la muestra específica a través de la fórmula.

$N$  = Tamaño total de la población.

$\alpha$  = Nivel de confianza

$p$  = Proporción esperada

$q = (1 - p)$

$d$  = Precisión

Para la aplicación de los valores reales a la fórmula, sería:

$N = 242$  empleados

$p = q = 0,5$

$Z = 95$  por ciento, el valor de este dato a reemplazar en la ecuación es obtenido de la tabla de valores  $z$  para niveles de confianza es 1,96.

Nº 9.1.

$d = 5$  por ciento = 0.05

Se toma como muestra probabilística aleatoria al personal Operativo de PRODAL S. A. a 144 empleados de un total de la población de 242 a todo el personal para aplicar las herramientas e instrumentos de búsqueda de información como la "Encuesta de Clima Laboral y estimado el 80-20 diagrama de Pareto. De los 144 empleados son hombres y 51 son mujeres y 93 hombres considerando como personal operativo. A los colaboradores se les informó que los cuestionarios aplicados garantizaban el anonimato y la confidencialidad de sus respuestas. Además, se les motivó a responder con total honestidad, enfatizando que la información obtenida contribuiría directamente a generar mejoras que potenciarían su entorno laboral. También se les informará a

los trabajadores que la finalidad de esta encuesta es detectar el ambiente laboral que existe actualmente y probar la Hipótesis que se están proponiendo.

### **3.3. Trabajo de campo (o Presentación de evidencias)**

En la realización del trabajo de campo, fueron aplicados test para validar la percepción, comportamiento y métodos usados, gestión administrativa y técnica en el Departamento de Recursos Humanos, y cómo prevenimos las incidencias para el aumento de las causas que originan la rotación de personal. El instrumento está formado por cinco preguntas abiertas que se dividen de la siguiente manera: cinco para conocer los datos personales de los colaboradores, diez proporcionan datos laborales, y por último las quince restantes brindan información sobre la identificación con la empresa del colaborador con una respuesta que va desde muy de acuerdo con muy desacuerdo. La misma fue aplicada a 6 empleados donde la mayor parte son personal operativo y tan solo dos fueron administrativos con alta concentración de contacto en puestos operativos. Para mantener un equilibrio en la objetividad de las respuestas (no concentrarlo en una sola área).

El instrumento es de fácil aplicación, con ciertas complicaciones en la coordinación de los horarios principalmente del personal operativo, quienes tienen rotación de turnos y no se facilita la aplicación virtual. Son puestos que no tienen mucho acceso a la tecnología interna organizacional lo cual toma más tiempo ya que se debe aplicar manual e inclusive manejar los términos lo más llano posible. De hecho, queda evidenciado en un número pequeño de muestras, que hace falta hacer algunas modificaciones al instrumento, para poder incorporar términos claros y expresarlos de forma accesible resulta esencial para garantizar que el público objetivo comprenda adecuadamente el contenido de la encuesta.

### **3.4. Aplicación de los instrumentos**

Fue aplicada la metodología para el diagnóstico de las causas de la alta rotación de personal en la empresa PRODAL S. A., entre las que figuran la insatisfacción laboral, sueldos y salarios, desarrollo profesional, desempeño, clima laboral a los 144 empleados, muestra seleccionada, para medir la motivación, mediante la adopción de un enfoque metodológico mixto que integró entrevistas con perspectiva reflexiva, la técnica de los 5 porqués aplicada a cuatro supervisores

del área de Logística y Distribución, y la construcción de un mapa de causas y soluciones en colaboración con el Gerente de Recursos Humanos. La integración de diversas herramientas metodológicas facilitó una exploración detallada de los aspectos ocultos del problema. En particular, el uso de la técnica de los 5 porqués permitió desentrañar causas profundas relevantes, aportando información significativa que enriqueció los resultados del estudio.

Con una utilización correcta, la técnica de los porqués ayudó a generar soluciones radicales a los problemas, puesto que se cuestiona, hasta sus elementos fundamentales, el problema que se está tratando.

### **El método de los 5 Porqués Aplicado a Empleados Activos e Inactivos de Prodal S.A.**

Tabla No. 3 Los 5 Porqués

<b>Planteamiento del Problema</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Porque 1: ¿Por qué hay tanta rotación de personal en el personal operativo?</b>	<b>Porque 2: ¿Por qué no era lo que esperabas del trabajo?</b>	<b>Porque 3: ¿Por qué el trabajo requiere de muchas horas?</b>	<b>Porque 4: ¿Por qué se atrasa la ruta?</b>	<b>Porque 5: ¿Por qué el horario necesita ser fijo y no puede ser variable para usted?</b>
<b>Alto niveles de rotación de personal en el personal operativo, afectando la productividad, motivación y clima laboral, así como el alto índice de desembolsos económicos por indemnización</b>	Entrevistado 1	el empleo no fue lo que anticipaba.	porque te ponen a trabajar muchas horas	Es que sales a la calle y no sabes si pasa algo en el camino que atrasa la ruta	Distintas razones que se escapan de las manos y eso me complica porque necesito un horario fijo	porque estudio
	<b>Entrevistados</b>	<b>Porque 1:</b> ¿Por qué hay tanta rotación de personal en el personal operativo?	<b>Porque 2:</b> ¿Por qué considera que no le han dado oportunidad?	<b>Porque 3:</b> ¿Por qué no se siente valorado?	<b>Porque 4:</b> ¿Por qué considera que no lo han tomado en cuenta?	<b>Porque 5:</b> ¿Lo informo y verifico si es la orientación de la empresa?

	Entrevistado 2	Porque no dan oportunidad de crecimiento	han promovido a otras personas y tengo muchos años y no me valoran	he hecho cursos y talleres y no lo toman en cuenta	Porque lo informe y no me han llamado	No
	<b>Entrevistados</b>	<b>Porque 1:</b> ¿Por qué hay tanta rotación de personal en el personal operativo?	<b>Porque 2:</b> ¿Por qué considera que su salario no es justo?	<b>Porque 3:</b> ¿Por qué considera que es mucho, por tiempo o trabajo?	<b>Porque 4:</b> ¿Por qué la jornada es extensa?	<b>Porque 5:</b> ¿Por qué considera que son fechas o metas inalcanzables?
	Entrevistado 3	no es un pago justo, bajo salario	Porque se trabaja mucho y se paga con salario mínimo	por ambas	largas distancias o metas inalcanzables en fechas y temporadas	porque es mucho para los días operativos y /o las distancias muy largas entre un punto y otro para las horas de entregas y retornos.
	<b>Entrevistados</b>	<b>Porque 1:</b> ¿Por qué hay tanta rotación de personal en el personal operativo?	<b>Porque 2:</b> ¿Por qué hay baja productividad laboral?	<b>Porque 3:</b> ¿Por qué se manifiesta una ausencia de motivación?	<b>Porque 4:</b> ¿Por qué la empresa no ha implementado un programa de retención y motivación?	<b>Porque 5:</b> ¿Por qué los trabajadores se retiran o son cesados?
	Entrevistado 4	motivación, clima, salario, crecimiento	no hay motivación o planes de beneficios atractivos	conflictos y muchas renuncias	no se ha diseñado	baja productividad

Fuente: Elaboración propia

Para determinar las acciones relacionadas con la retención del personal operativo, de acuerdo con las causas detectadas en el objetivo previo con la aplicación del sistema y estímulos

(capacitación e incentivos) evaluación, se aplicaron entrevistas para detectar el FODA y evaluar los factores internos y externos.

**Tabla No. 4:** Resultados entrevistas

Resumen del diálogo estructurado con el titular del área de Gestión Humana en PRODAL S. A.	
Pregunta 1	¿Cada cuánto se presenta la renuncia de un colaborador de niveles operativos?
Respuesta:	Generalmente se presenta la renuncia de cinco o más colaboradores por mes. Representando el 5.4% mensual de la cantidad de empleados
Pregunta 2	¿Cada cuánto se solicita por parte de los Gerentes o Supervisores el cambio del personal vinculado a los niveles operativos?
Respuesta:	En el último año se ha solicitado un cambio de personal en proyectos por parte de tres directores. En total serían tres cambios en los proyectos de tecnología.
Pregunta 3	¿Se debe el despido de los empleados a elementos económicos, académicos, personales u otros? Indique
Pregunta 4	¿Tienen la capacidad de medir los procesos de rotación de personal?
Respuesta:	No
Pregunta 5	¿Qué porcentaje representa del presupuesto, el pago por indemnizaciones por las salidas voluntarias y no voluntarias de este personal operativo?
Respuesta:	Respuesta mostrada en el cuadro del costo por rotación o reclutamiento de personal cuadro número 7

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 5: Costo del proceso de Reclutamiento generado por la rotación

<b>Costo de reclutamiento y selección en PRODAL S. A.</b>	<b>Montos Promedios en pesos RD\$</b>
Gastos de ingreso y legalización de contratos para él, así como procesar la de solicitud del empleo	RD\$1,500.00
Gastos de la inversión hora hombre (salario del colaborador de reclutamiento)	RD\$1,500.00
Gastos publicitarios / promoción en anuncios de periódicos, material de reclutamiento, pruebas psicométricas formularios, entre otras.	RD\$1,500.00
Costos en exámenes médicos, consulta laboral médica, exámenes especiales cuando se requieren, cuando se requiera.	RD\$1,500.00
<b>Costos de registro y documentación</b>	
Costos de conservación para la inscripción de seguros de salud, salud y vida, además de la documentación o autenticación de ciertos documentos, entre otros.	RD\$,500.00
<b>Tabla No. 5: Reclutamiento Costo, expresado en pesos dominicanos. RD\$</b>	
<b>Costos de integración</b>	
Gastos de selección y entrenamiento, inversión en el proceso de integración/ inducción y entrenamiento de nuevos empleados,	RD\$1,500.00
<b>Costo de separación económica del empleado</b>	
Gastos de papelería y tiempo invertido en el proceso de salida	RD\$1,500.00

Costo de la entrevista de desvinculación	
Costo de las indemnizaciones/ pago de prestaciones laborales por el tiempo laborado. (MONTO PROMEDIO -)	RD\$35,000.00
<b>MONTO PROMEDIO</b>	<b>RD\$45,500.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Aplicación de la encuesta de clima organizacional

## PRODAL S. A.

Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Neutro 4. En desacuerdo 5. Muy en desacuerdo

<i>PROPÓSITO</i>	Muy de Acuerdo	De acuerdo	Neutro	Desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total encuestas
1. ¿Conoce la misión de PRODAL S.A.?	3	1	2			6
2. ¿Conoce la visión de PRODAL S.A.?	2	2	2			6
3. ¿Conoces el recorrido y la historia de tu compañía?	2	2	2			6
4. ¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de la visión de la empresa?	1	2	3			6
<i>ESTRUCTURA</i>						
1. ¿Las labores que realiza se alinean con su posición?	1	3	2			6
2. ¿Puede realizar su trabajo de forma segura?	1	4	1			6
3. Su puesto permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades		3	2	1		6
4. ¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?	1	2	2	1		6
5. ¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?	1	4	1			6

<b>RELACIONES</b>						
1. La comunicación entre usted y su jefe es frecuente		2	2	2		6
2. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?		2	3	1		6
3. ¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?		1	4	1		6
4. La empresa brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo		4	1	1		6
5. El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio	1	4	1			6
<b>RECOMPENSAS</b>						
1. Recibo elogios frecuentemente por parte de los directivos		2	3	1		6
2. La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional		3	2	1		6
3. He recibido reconocimientos por un esfuerzo extra de mi parte		1	3	2		6
4. La empresa proporciona estímulos para mejorar su rendimiento.		1	2	2	1	6
5. Uno de los factores que ayudan a aumentar su rendimiento son las actividades extralaborales que puede brindar la empresa		1	1	4		6
<b>LIDERAZGO</b>						
1. Los directivos supervisan las actividades que realizan los empleados	1	3	2			6
2. Me interesa influir en los demás aportando nuevos conocimientos	1	4	1			6
3. La organización solicita sus ideas para mejorar su trabajo		1	3	2		6
4. Se ofrecen programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades		1	4	1		6
5. La empresa permite la toma de decisiones por parte de los empleados		2	3	1		6
	15	55	52	21	1	144

Fuente: Elaboración propia

En la encuesta de clima organizacional aplicada:

Total, de respuestas registradas: 144

Distribución general:

- Muy de acuerdo: 15
- De acuerdo: 55
- Neutro: 52
- En desacuerdo: 21

### 1. Propósito

Tendencia: Nivel de conocimiento sobre la misión, visión e historia de la empresa es moderado. La tendencia general de las respuestas se concentró entre las opciones "Muy de acuerdo", "De acuerdo" y "Neutro", lo que indica que la apropiación de la identidad organizacional aún no se ha consolidado plenamente. En cuanto al ítem relacionado con el conocimiento de la misión institucional, únicamente una persona manifestó estar plenamente informada, mientras que en el resto de los ítems se observaron entre dos y tres respuestas con postura neutral.

### 2. Estructura

Alto consenso en que las actividades están alineadas con el puesto (75% están "de acuerdo" o más). Seguridad laboral y dotación de EPPs están bien valoradas (mayoría en "De acuerdo"). Sin embargo, hay percepción moderada sobre desarrollo de habilidades, y 1 persona está en "desacuerdo" sobre conocer riesgos laborales.

### 3. Relaciones

Las relaciones laborales son vistas de manera positiva: Comunicación jefe y empleado, pertenencia al equipo y clima laboral muestran 77 o más en “De acuerdo”. Aun así, existe neutralidad y dispersión en la percepción sobre participación en logros o fracasos, lo cual puede indicar falta de integración o comunicación de resultados de equipo.

Cuadro 8: Índice de rotación de personal en el año 2020

País	IRP (%)	Observación
México	17	Valor aproximado al deseado
Estados Unidos	12-15	Valor por debajo al deseado
España	17	Valor aproximado al deseado
Panamá	35	Valor muy elevado con relación al deseado
Alemania	33.2	Valor muy elevado con relación al deseado

Fuente: Elaboración propia

Expertos en administración del talento humano señalan que una tasa de rotación laboral adecuada debe situarse entre el 5 % y el 15 %, siendo este rango considerado óptimo para preservar la estabilidad interna de la organización y minimizar efectos adversos en el rendimiento y los gastos operativos (Numdea, 2025). En tal sentido, Estados Unidos es el único país que en el año 2020 registró un IRP por debajo del valor deseado. Para la empresa PRODAL S.A., el índice identificado es muy similar a los de México y España. Los valores correspondientes a Panamá y Alemania son muy elevados con relación al normal, lo que podría deberse a los procesos relacionados con la geopolítica y las migraciones.

#### 3.5. Procesamiento de la información

El proceso de recopilación de datos para el análisis de las causas de la rotación de personal operativo en la Factoría de Alimentos Prodal se llevó a cabo siguiendo un enfoque estructurado y participativo, diseñado para captar tanto las perspectivas de los empleados actuales, como de los exempleados en el período 2018-2020. La metodología combinó técnicas cualitativas y cuantitativas, lo que permitió obtener una visión integral del fenómeno.

Inicialmente, se identificó la población objetivo utilizando los registros del Departamento de Recursos Humanos de la empresa. Estos incluyeron datos demográficos, historiales laborales, así como los motivos documentados de desvinculación. Se utilizaron entrevistas de tipo semiestructurado dirigidas tanto a colaboradores activos como a quienes ya no forman parte de la organización. Esta técnica permitió indagar en profundidad aspectos relevantes como la percepción del entorno laboral, el nivel de satisfacción, las condiciones salariales y los factores que inciden en la motivación del personal. Las entrevistas realizadas fueron enriquecidas mediante la aplicación de cuestionarios estructurados a un grupo representativo de participantes, con el propósito de obtener datos cuantitativos relacionados con las causas atribuidas al fenómeno de rotación laboral.

Adicionalmente, se realizó un análisis documental de las políticas internas de gestión de personal, evaluaciones de desempeño, y reportes de productividad, lo que permitió contrastar las percepciones de los empleados con la documentación oficial de la empresa. Los datos recopilados fueron organizados, clasificados y analizados utilizando herramientas estadísticas y de análisis cualitativo. Los cuestionarios fueron procesados con software especializado para identificar tendencias y patrones recurrentes en las respuestas. Las entrevistas, por su parte, fueron codificadas temáticamente para resaltar factores clave que incidieron en la rotación de personal, como la insatisfacción laboral, oportunidades de desarrollo profesional, y clima laboral.

La información obtenida fue sintetizada en gráficos y cuadros comparativos que facilitaron su interpretación para las partes interesadas. También se elaboró un informe narrativo que contextualizó los hallazgos dentro de la realidad económica y social de Santo Domingo, destacando las implicaciones específicas para la Factoría Prodal. Los resultados fueron presentados a múltiples partes interesadas, incluyendo el equipo de gestión de Prodal, empleados operativos y líderes comunitarios. Para la gerencia, se diseñaron recomendaciones prácticas enfocadas en mejorar la retención de talento, optimizar los procesos de evaluación del desempeño y reforzar el bienestar laboral. Para los empleados, los hallazgos fueron comunicados en términos accesibles, destacando las posibles mejoras en el clima laboral y el reconocimiento profesional. Finalmente, la comunidad local obtuvo una visión más clara del impacto económico y social de la estabilidad laboral en la factoría. Este enfoque participativo y orientado a la acción garantizó que

la información generada fuera aplicable y relevante, promoviendo soluciones efectivas para reducir la rotación y fortalecer la sostenibilidad de la empresa en su contexto local.

### **3.6. Análisis de los resultados en los datos obtenidos.**

El análisis de los resultados, según las respuestas de los empleados encuestados, permite realizar aseveraciones e inferencias que facilitan la comprensión del problema. El levantamiento de las informaciones se llevó a cabo mediante la técnica de recopilación de datos, así como la fórmula para determinar los niveles de rotación en el período 2018-2020.

#### **Uso de la fórmula:**

El cálculo del índice de rotación laboral considera como variable principal las desvinculaciones de personal ocurridas durante el período analizado, ya sean voluntarias o determinadas por la organización. Esta cifra se relaciona con el promedio de empleados activos en ese mismo intervalo, obtenido a partir de la media entre el número de colaboradores al inicio y al final del periodo (Chiavenato, 2007).

La realización del cálculo, de los índices de rotación enfocados en el personal operativo del Departamento de Distribución, se apoya con las indicaciones de Idalberto Chiavenato y su aplicación científica en el proceso de rotación de personal. La ecuación expresa un valor porcentual referente a los empleados que circulan en la organización con relación al número medio de empleados. En esta se consideran tanto los empleados que ingresan a la organización, como los que se van de la misma. Al ser parcial puede ocultar los resultados, por no considerar el ingreso de recursos humanos y que modifican el volumen de recursos humanos disponible, pero cuando se trata de examinar las pérdidas humanas y sus motivos, es necesario aplicar esta ecuación.

El diagnóstico organizacional constituye un procedimiento investigativo orientado a comprender y analizar cómo se lleva a cabo la gestión dentro de una entidad específica, permitiendo identificar sus dinámicas operativas, fortalezas y áreas de mejora. Esta explicación debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización, es decir, permitir que otro observador pueda ser testigo (en su ámbito de experiencia) del funcionamiento

organizacional descrito. Los índices de rotación del personal operativo arrojados por los últimos movimientos de personal indican que el promedio de este considerando el año anterior fue de 47%. Este índice posibilita observar las tendencias por años en la rotación del personal operativo. Todos los años los despidos, renuncias y desahucios superan a las contrataciones, y esta condición eleva dicho índice. Esto ocurre por la falta de capacitación, un pago que consideran no acorde al esfuerzo realizado en los puestos que desempeñan, un liderazgo que no resalta necesariamente su trabajo ejecutado y aspectos a tener en cuenta respecto al roster de horarios.

Esta realidad para Prodal S.A. y/o cualquier organización, es crítica pues el personal es el mayor de los bienes y recursos organizacionales. Esto garantiza estabilidad en los procesos y sobre todo tiene un impacto importante en los resultados.

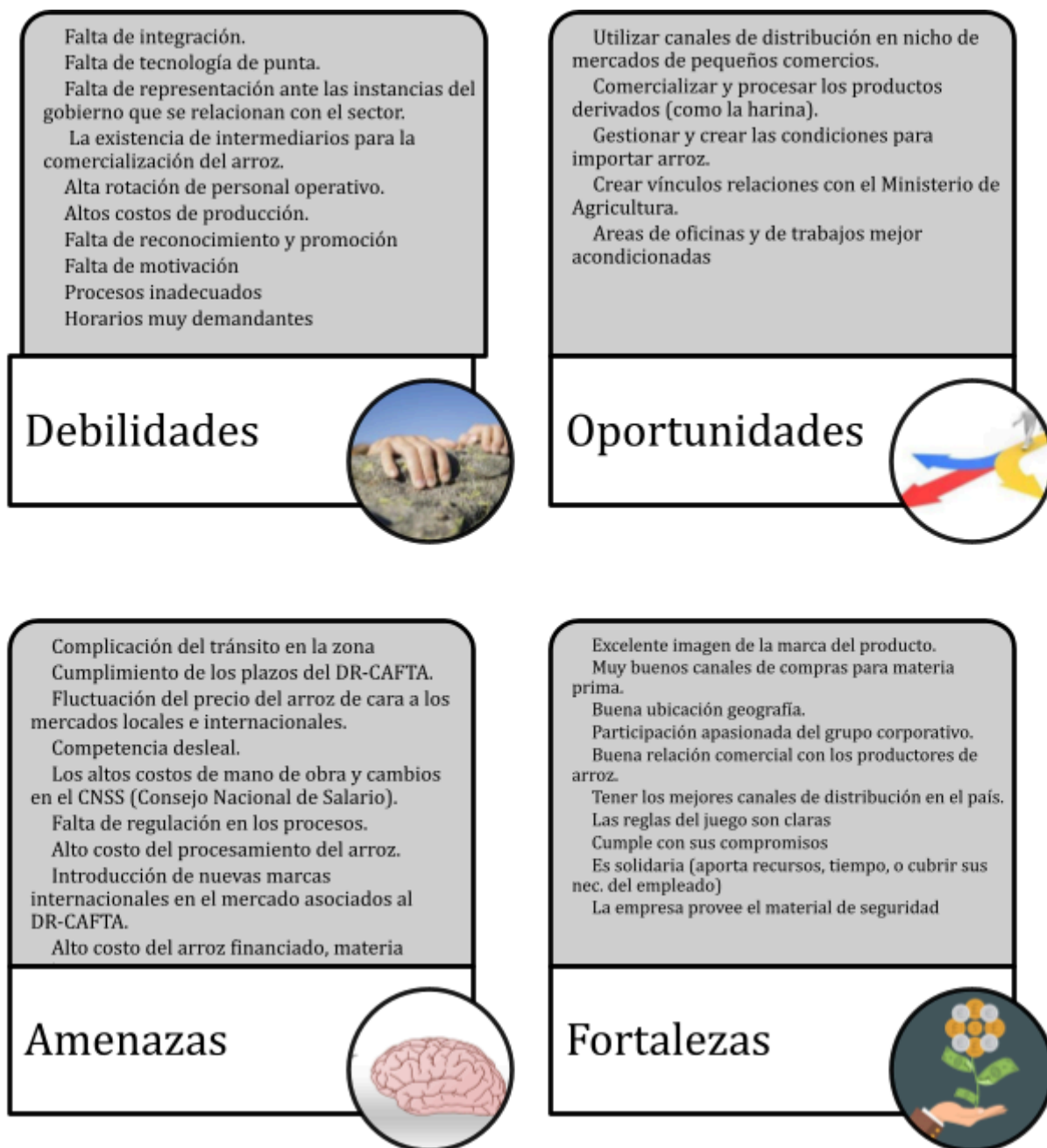
Comparación de factores internos y externos del FODA en PRODAL S. A.: Tabla No. 6:  
Comparación de factores internos y externos del FODA en PRODAL S. A.:

	Internos		Externos	
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Riesgos
<b>Positivos</b>	Excelente materia prima	Falta de confianza y respeto entre los miembros.	Utilizar canales de distribución en nicho de mercados de pequeños comercios.	Cumplimiento de los plazos del DR-CAFTA
<b>Ventajas</b>	Alto nivel de desarrollo empresarial de los miembros	Falta de integración	Apertura para importar insumos	Inestabilidad Política. Competencia desleal
<b>Recursos</b>	Proyecto de Fortalecimiento Organizacional	Falta de tecnología de punta	Desarrollar relaciones con el Ministerio de Agricultura	Falta de regularización

<b>Oportunidades</b>	Elaboración del Plan Estratégico	Falta de representación ante las instancias del gobierno que se relacionan con el sector	Posibilidad de exportar	Falta de variedades nuevas
<b>Posibilidades</b>	Buena relación comercial con los productores de arroz	Falta de posicionamiento ante sus Miembros y ante la Comunidad.	Control del producto como marca, defender la marca	Saturación de marcas en el mercado
<b>Negativos</b>	El clima en la Región es propicio para la cosecha de arroz.	Costos de producción elevados.	Potencializar productos derivados	Costo económico elevado.
<b>Limitaciones</b>	Excelente canales y métodos de logística y distribución	Alto nivel de rotación de Personal	Desarrollar nuevas marcas de arroz	Agresividad comercial de los competidores
<b>Restricciones</b>	Excelente posicionamiento de la marca en el mercado	Falta de identificar indicadores de medición por áreas, según la estrategia		
<b>Amenazas</b>		Es posible encontrar intermediarios para la venta del arroz.		
<b>Desafíos</b>			Sistemas (Software) para la optimización de los servicios	

Fuente: Elaboración propia

**Análisis FODA, PRODAL S. A.**

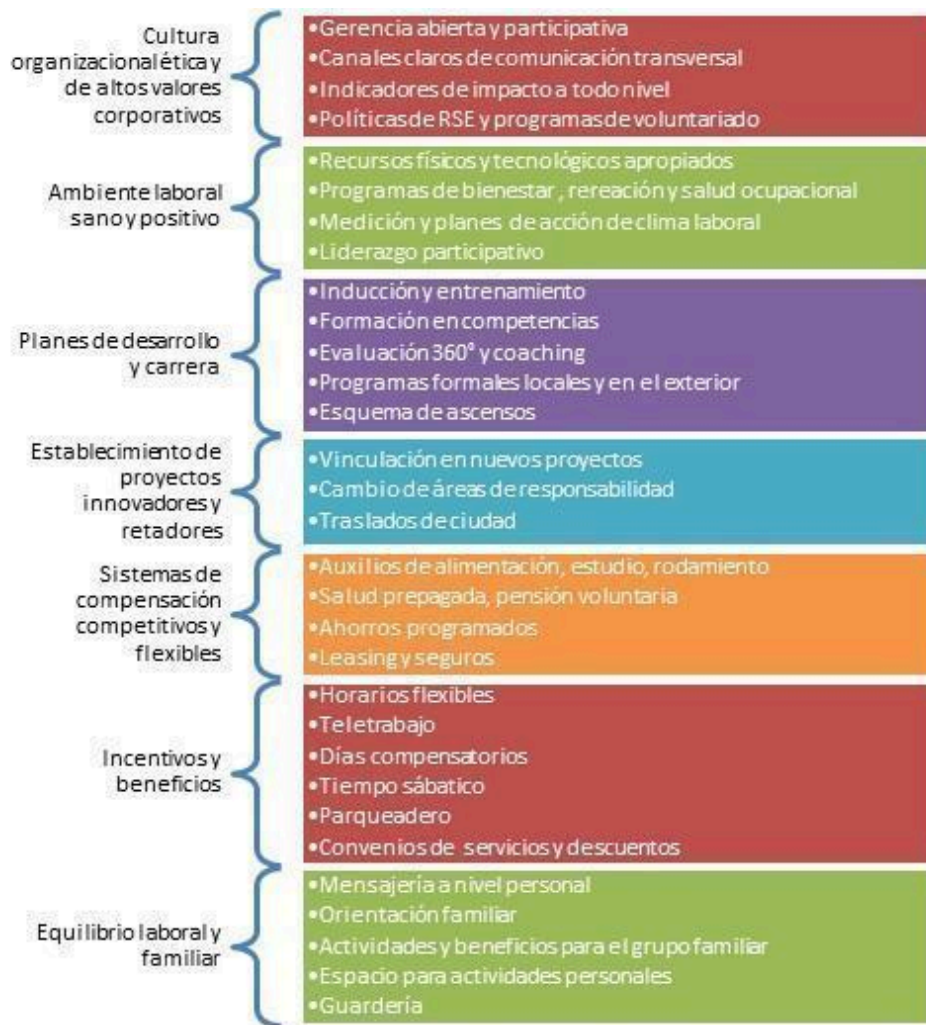


Fuente: Elaboración propia

Implementación en la empresa PRODAL S. A. en Santo Domingo República Dominicana del plan de retención de personal operativo para empresas manufactureras, creado en perspectiva de los objetivos previos.

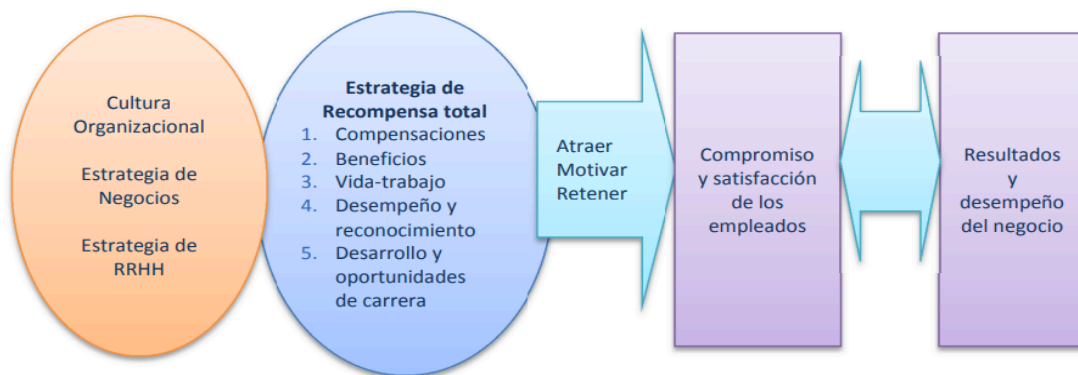
**PLAN DE RETENCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO:** Algunos modelos de planes de retención:

Figura No. 16: FODA PRODAL S. A. 2021



Fuente: Elaboración propia.

**Figura No. 17:** Plan de Retención de personal operativo



Fuente: Modelo WorldatWork, Asociación Americana de Compensación. Christopherson y King (2006)

**Figura No. 18:** Cultura, Estrategia y Negocio

<p><b>Pagar</b></p> <p><u>Ahora</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar</li> <li>• Por debajo de la media</li> <li>• 'talla única'</li> </ul> <p><u>Futuro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En línea con los objetivos de negocio</li> <li>• Las tasas de mercado</li> <li>• Flexible</li> </ul>	<p><b>Beneficios</b></p> <p><u>Ahora</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Familiar</li> <li>• Paternalista</li> <li>• Asegurar</li> </ul> <p><u>Futuro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptado individualmente</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Valorado por los empleados</li> </ul>
<p><b>Aprendizaje</b></p> <p><u>Ahora</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas oportunidades de aprendizaje</li> <li>• Alimentados</li> <li>• Estructuras</li> </ul> <p><u>Futuro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación específica</li> <li>• Centrado en los objetivos de negocio</li> <li>• Buenas oportunidades como antes</li> </ul>	<p><b>Ambiente</b></p> <p><u>Ahora</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómodo</li> <li>• Familia</li> <li>• Formal</li> </ul> <p><u>Futuro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desafiante</li> <li>• Sensible</li> <li>• Divertido</li> </ul>

Fuente: Modelo WorldatWork, Asociación Americana de Compensación. Christopherson y King (2006)

Modelo de Retención de Zingheim and Schuster

Fuente: Zingheim and Schuster (2000)

### **1.1 Modelo Zingheim and Schuster**

El modelo de compensación total desarrollado por Zingheim y Schuster (2000) expresa recompensas totales como cuatro componentes entrelazados y directamente relacionados, como se muestra a continuación:

Modelo Zingheim and Schuster Pagar Ahora • Asegurar • Por debajo de la media • 'talla única' Futuro • En línea con los objetivos de negocio • Las tasas de mercado • Flexible Beneficios.

### **1.2 Modelo Mercer**

El enfoque estratégico de las recompensas se orienta a captar, fidelizar y estimular al talento clave, dentro de un marco de equidad organizacional y competitividad externa. Este modelo contempla diversos componentes integrados, tales como la remuneración económica y el reconocimiento, los beneficios complementarios, las trayectorias profesionales con oportunidades de formación y desarrollo, así como un ambiente laboral propicio para el crecimiento y el compromiso del personal (Valdebenito, 2016).

Los productores de Arroz, Molineros y Comercializadores de la Región se encuentran operando bajo altos costos de producción, principalmente Electricidad, Financiamientos, Combustible, de personal, entre otros. Esto no les permite competir en igual condiciones que los mercados internacionales. Las Líneas estratégicas preconcebidas entre sus principales miembros y directivos están enfocadas en hacer de toda la Línea Noroeste una Zona más competitiva en la producción y comercialización del Arroz, de manera que pueda incrementar su cuota de participación en el mercado ocupando parte importante de los stands de las principales cadenas de supermercados y distribuidores del país. La calidad en la elaboración de alimentos es indudablemente una inquietud crucial en la administración del sector arrocero, no solo debido al anhelo de potenciar las habilidades institucionales, en las entidades y áreas sectoriales, la alimentación especialmente la demanda de bienes esenciales como el arroz constituye el núcleo

central de los procesos operativos, dada su relevancia para satisfacer las necesidades básicas de la población.

La alta gerencia es responsable del sistema y que gran parte de las deficiencias de los procesos para la prestación de la evolución, producción y comercialización del alimento principal, en su mayoría, la dirección superior es la responsable de estos procesos fallidos y no los trabajadores.

Si la alta gerencia quiere cumplir con la responsabilidad que le corresponde en esta época de gran competitividad; y para PRODAL S. A. esto no es la excepción, de tal manera que debe llevar a cabo determinadas acciones que le permitan hacer el cambio del sistema dentro de los alcances que le son permisibles, toda vez que debe regirse a los lineamientos, políticas, procesos, procedimientos y normatividad de manera estándar, sistematizada y en consonancia a la estrategia organizacional. Luego de analizar interna y externamente varios elementos y factores importantes, salen a relucir aquellos factores que no siempre son agradables al oído de los empresarios, como lo son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Por lo tanto, dado estos factores, se considera que se hace más que importante y de manera esencial la participación de todos los miembros de la organización desde la ubicación más elevada hasta la sección más funcional de la estructura. Los trabajadores de la compañía son creadores y propagadores de la calidad que se puede alcanzar en los productos y servicios que se proporcionan, además de ser el factor esencial para el éxito que por años se cuida como marca en el mercado y por ende como clave en la estrategia de la empresa.

### **3.7. Redacción de resultados y discusión**

El proceso de análisis de las causas de la rotación de personal operativo en la Factoría de Alimentos PRODAL S.A., ubicada en Santo Domingo, República Dominicana, permitió establecer un contraste entre la información empírica recopilada y las posiciones teóricas que sustentaron la investigación. Este proceso integró los hallazgos obtenidos mediante instrumentos como el FODA, los 5 porqués, focus group y encuestas de clima organizacional, enamorándose en teorías de gestión de talento humano, motivación laboral y comportamiento organizacional. Según Maslow (1943), la motivación humana depende de la satisfacción progresiva de

necesidades básicas, psicológicas y de autorrealización. En el caso de PRODAL, los resultados obtenidos evidencian que el personal operativo enfrenta deficiencias en la cobertura de sus necesidades básicas, particularmente en lo referente a la remuneración económica y la estabilidad en el empleo. Los resultados evidencian que las necesidades básicas descritas por Maslow como las fisiológicas y de seguridad presentan deficiencias en su cobertura dentro del entorno laboral. Esta carencia puede afectar de forma directa la disposición de los empleados para involucrarse con la organización, así como influir negativamente en su nivel de motivación y rendimiento profesional. Además, los empleados perciben pocas oportunidades de crecimiento profesional, lo que impide alcanzar niveles más altos de motivación relacionados con el desarrollo personal.

La insatisfacción con los salarios y la falta de desarrollo identificada en las encuestas de clima organizacional refleja una desconexión con esta teoría, que resalta la importancia de satisfacer las necesidades primarias antes de aspirar a metas más elevadas. Herzberg (1968) distingue entre factores higiénicos (salarios, condiciones laborales) y motivadores (reconocimiento, logro, crecimiento). El análisis FODA destacó como debilidades de Prodal la carencia de programas de reconocimiento y la percepción de evaluaciones de desempeño subjetivas, lo cual reduce la satisfacción laboral.

A través de los 5 porqués, se evidenció que la falta de políticas claras de desarrollo profesional actúa como un obstáculo crítico para la retención de personal. Esto refuerza las ideas de Herzberg sobre la importancia de los motivadores para mantener el compromiso y la satisfacción de los empleados. Litwin y Stringer (1968) sostienen que un clima laboral favorable mejora la productividad y reduce la rotación. Las encuestas realizadas en Prodal indicaron que los empleados enfrentan conflictos interpersonales y sienten falta de apoyo de sus supervisores. Los focus group confirmaron que estas tensiones generan desmotivación y dificultan la permanencia en la empresa.

Las evidencias recopiladas se alinean con el planteamiento de Litwin y Stringer, quienes sostienen que un entorno organizacional desfavorable puede incidir negativamente en el desempeño tanto personal como grupal, al influir en la motivación y las percepciones de los colaboradores dentro de la estructura organizativa (Litwin & Stringer, 1968). Prodal debe priorizar el fortalecimiento de relaciones laborales y fomentar un ambiente de confianza para

mejorar la retención. El análisis FODA permitió identificar debilidades estructurales, como la falta de un sistema de incentivos, y amenazas externas, como la competitividad en el mercado laboral local. Estas observaciones están alineadas con la teoría de gestión estratégica de Andrews (1980), que enfatiza la importancia de alinear recursos internos con oportunidades externas para maximizar el desempeño organizacional. En el caso de Prodal, la falta de políticas estratégicas de retención representa una brecha entre las capacidades internas de la empresa y las demandas del entorno laboral de Santo Domingo.

El análisis mediante la técnica de los 5 porqués permitió identificar que en el origen del fenómeno de rotación laboral se encuentran factores como la inconsistencia en las decisiones directivas y la percepción de desigualdad en la compensación económica. Estos hallazgos se alinean con la teoría del intercambio social, propuesta por Blau, Según la teoría del intercambio social desarrollada por Blau, los empleados evalúan su permanencia en una organización considerando el balance entre sus contribuciones personales y las recompensas que obtienen como resultado de dicha relación. Este enfoque destaca que la continuidad laboral está influida por la percepción de reciprocidad y equidad en el vínculo organizacional (Blau, 1964). Los resultados confirman que la alta rotación de personal operativo en Prodal responde a una combinación de factores estructurales y culturales que desmotivan a los empleados. La falta de satisfacción de necesidades básicas, un clima organizacional desfavorable y la ausencia de políticas claras de desarrollo profesional afectan directamente la retención.

En República Dominicana, una investigación realizada por Barna Business School evidenció que casi la mitad de los empleados perciben su ambiente laboral como poco favorable, mientras que ocho de cada diez expresan su intención de dejar sus puestos debido a condiciones laborales que consideran perjudiciales para su bienestar (Diario Libre, 2016). Diversos elementos identificados en el estudio apuntan a una relación potencial con los elevados niveles de rotación laboral observados en el contexto nacional, lo cual ha sido documentado en investigaciones recientes sobre el mercado de trabajo dominicano (Revista Mercado, 2023).

## **Capítulo IV: PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN**

La propuesta de transformación para PRODAL S.A. procura lograr una implementación de técnicas y estrategias que permitan disminuir los altos niveles de rotación de personal, a través de un plan de retención del talento humano que trabaja en puestos operativos del Departamento de Logística y Distribución.

### **4.1. Fundamentación de la propuesta**

Se han determinado 5 factores de enfoque para formular la propuesta de transformación, con el fin de implementar un plan de retención del personal operativo en compañías de manufactura, utilizando como caso de estudio a las empresas de manufactura como PRODAL S. A. Esta argumentación se toma como base para controlar o minimizar el impacto de los altos índices de rotación de personal. Adicionalmente se podrá atacar las causas que lo originan, a través de un adecuado programa de estímulos que impacte la productividad. Estos factores están enfocados en:

1. Estructuración y política de sueldos y salarios
2. Mejora del clima organizacional
3. Elaboración e implementación de un Plan de Beneficios Marginales, Liderazgo y Comunicación
4. Elaboración y implementación del plan de Evaluación de Rendimiento.

Los elementos anteriores sirven de plataforma para reducir la rotación del personal operativo en Procesadora de Alimentos PRODAL S.A., en la República Dominicana. Pero es imprescindible identificar los recursos necesarios dentro del contexto territorial específico, tomando en cuenta los objetivos, las actividades a realizar y los criterios de evaluación. Estos recursos se distribuyen en diversas categorías y son esenciales para el éxito de la propuesta de transformación.

#### **4.1.1. Recursos Humanos**

Objetivo: Asegurar que el personal clave esté capacitado y comprometido para aplicar la propuesta de transformación. Investigador Principal: Responsable de la coordinación general del proyecto, análisis de datos, diseño de la estrategia y evaluación final de la propuesta.

Departamento de Recursos Humanos (RR. HH.): Responsable de coordinar la implementación de iniciativas de reconocimiento institucional, fomentar el bienestar integral de los colaboradores, aplicar herramientas de evaluación como entrevistas y encuestas, y realizar el seguimiento de los efectos derivados de las medidas adoptadas.

Facilitadores y especialistas en formación: Profesionales con experiencia en desarrollo del talento, liderazgo transformacional y motivación organizacional, encargados de diseñar e impartir procesos formativos dirigidos a los supervisores, orientados a la adopción de nuevos enfoques de liderazgo y gestión de equipos.

Supervisores de Planta: Deben recibir formación sobre cómo gestionar la relación con los trabajadores operativos, monitorear el bienestar del personal y apoyar el proceso de implementación.

#### **4.1.2. Recursos Financieros**

Objetivo: Contar con los recursos contemplados en el presupuesto para ejecutar las actividades propuestas, tanto en términos de inversiones iniciales como en gastos operativos recurrentes.

Presupuesto para incentivos y estímulos: Incluye la asignación de fondos para bonificaciones, premios y otros incentivos como aumentos salariales, reconocimiento, y premios por desempeño.

Presupuesto para capacitación: Incluir gastos de formación, tanto internos como externos (instructores, materiales educativos, plataformas de aprendizaje online, etc.).

Presupuesto para mejoras en infraestructura: Si se identifican deficiencias en las condiciones laborales, se debe presupuestar la mejora de las instalaciones, equipos de protección personal, o la adecuación de espacios de descanso.

Costos administrativos: Incluye personal encargado de gestionar las encuestas, entrevistas de salida, análisis de datos y actividades de seguimiento.

#### **4.1.3. Recursos Materiales y Tecnológicos**

Objetivo: Asegurar que la propuesta de transformación tenga a su disposición las herramientas y plataformas necesarias para su ejecución efectiva.

Plataforma de Recursos Humanos (HRIS): Sistema para la recolección, seguimiento y análisis de los datos sobre rotación, rendimiento y satisfacción del personal.

Programas para sondeos y evaluaciones del ambiente de trabajo: Instrumentos tecnológicos que faciliten la ejecución eficaz de encuestas regulares de satisfacción, ambiente de trabajo y entrevistas de despido.

Herramientas de comunicación interna: Canales como correo electrónico, sistemas de mensajería interna o aplicaciones móviles para mantener a los empleados informados sobre los nuevos programas, metas e incentivos.

Equipos de Entrenamiento: Documentos, exhibiciones y recursos digitales que faciliten la formación en el programa de estímulos y el liderazgo adecuado.

#### **4.1.4. Recursos Espaciales**

Objetivo: Garantizar que el entorno físico sea adecuado para la ejecución de las actividades propuestas, brindando espacios cómodos y funcionales para los empleados y para la formación.

Salas de capacitación y reuniones: Espacios que permitan la realización de sesiones de formación y talleres prácticos para los empleados operativos y supervisores.

Áreas de descanso y recreación: Mejorar las áreas destinadas para el descanso de los empleados, con el fin de reducir el agotamiento físico y emocional asociado con las jornadas de trabajo prolongadas.

Plantas de producción y oficinas administrativas: Asegurarse de que las instalaciones sean funcionales, seguras y adaptadas a las necesidades de los trabajadores operativos, con suficiente iluminación, ventilación, y medidas de seguridad.

#### **4.1.5. Recursos de Información**

Finalidad: Garantizar que la toma de decisiones se fundamente en datos exactos y al día acerca de la rotación de personal y la satisfacción laboral.

Investigación de clima laboral y rotación: Estudios previos y encuestas iniciales para establecer un diagnóstico de las causas actuales de rotación y problemas en las condiciones laborales.

Informes de seguimiento y evaluación: Generación de informes periódicos sobre el progreso de la implementación del programa de estímulos, con datos cuantitativos y cualitativos que sirvan para ajustar las estrategias.

Estudios comparativos de la industria: Investigación sobre prácticas exitosas en empresas similares dentro del sector alimentario en la República Dominicana y a nivel internacional.

#### **4.1.6. Recursos Legales y Normativos**

Objetivo: Asegurar que la propuesta de transformación cumpla con la normativa laboral vigente en la República Dominicana y con las políticas internas de PRODAL S.A.

Asesoría legal y normativa: Consultoría con expertos legales para garantizar que los cambios propuestos (como incentivos salariales, programas de bonificación, ajustes de contrato) cumplan con las leyes laborales y de seguridad social en la República Dominicana.

Políticas internas de la empresa: Revisión y actualización de las políticas internas de la empresa en relación con las condiciones laborales, la seguridad y salud ocupacional, y la gestión de recursos humanos.

## 4.2. Fundamentación de la propuesta de transformación

La propuesta para la reducción de la rotación de personal operativo en la Factoría de Alimentos Prodal se fundamenta en teorías reconocidas en la gestión del talento humano, motivación laboral y clima organizacional. Estos marcos teóricos proporcionan las bases para analizar las causas de la rotación e implementar estrategias efectivas en el contexto de una empresa de consumo masivo en Santo Domingo. Asimismo, algunos enfoques teóricos fueron modificados o adaptados como resultado de los hallazgos específicos de la investigación, contribuyendo a una perspectiva más contextualizada.

El estudio más reciente fue realizado por Macros Consulting en 2020, el cual reportó una rotación promedio del 8% en el mercado general, con sectores como Comida Rápida alcanzando hasta un 15%, por lo que la propuesta se enfoca en la reducción de estos porcentajes, buscando la retención del talento, considerando las razones por la que regularmente según estudios, rota el personal operativo específicamente.

La propuesta se apoya en los principios de Herzberg (1968), que distingue entre factores higiénicos (como salarios y condiciones laborales) y motivadores (como el reconocimiento y el crecimiento profesional). Los descubrimientos en Prodal mostraron que la ausencia de políticas definidas de crecimiento profesional y la percepción de inequidad en los sueldos eran elementos clave en la rotación. No obstante, el estudio determinó que, en el escenario territorial, la percepción del sueldo como principal criterio de evaluación laboral es más relevante que otros elementos motivadores.

Si bien la teoría de Herzberg destaca que los factores motivacionales son determinantes para la retención sostenida del talento, en el caso de los empleados operativos dentro del sector de consumo masivo, se observa que los factores higiénicos como la estabilidad laboral y la remuneración adquieren mayor relevancia como necesidades inmediatas. Este análisis puede interpretarse a la luz del modelo bifactorial de Herzberg, el cual establece una diferenciación entre los aspectos que promueven la satisfacción laboral como el reconocimiento y el desarrollo profesional y aquellos que, aunque no generan satisfacción, son esenciales para prevenir la insatisfacción, como el salario y las condiciones de trabajo (Herzberg, 1968).

Litwin y Stringer (1968) sostienen que un clima organizacional favorable mejora la satisfacción y el desempeño de los empleados. Los análisis de clima organizacional en Prodal identificaron tensiones interpersonales y deficiencias en la comunicación interna como factores determinantes de la insatisfacción laboral. Aunque el marco teórico resalta la importancia del liderazgo y la comunicación, la investigación encontró que, en este contexto, el enfoque en la mejora de relaciones jerárquicas es fundamental para mitigar los conflictos.

Modificación: Se prioriza la dimensión de las relaciones jerárquicas como un factor crítico dentro del clima organizacional, lo que amplía el enfoque teórico convencional hacia un entendimiento más específico del contexto local. Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.

Blau (1964) plantea que los empleados evalúan su relación con la organización en función del equilibrio entre sus aportaciones y las recompensas que reciben. La investigación reveló que los trabajadores perciben un desbalance significativo, especialmente en términos de reconocimiento y salario. Sin embargo, en el caso de Prodal, el intercambio no solo es económico sino también relacional, con un énfasis en la percepción de justicia por parte de los supervisores.

Contribución: Se amplía la aplicación de la teoría de Blau al incluir la percepción de justicia relacional como un componente crítico del intercambio social en el contexto de empresas de consumo masivo en Santo Domingo. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

La gestión estratégica del talento humano, basada en la integración de políticas y prácticas coherentes con los objetivos organizacionales (Becker & Huselid, 1998), subraya la importancia de alinear las estrategias de retención con las necesidades del negocio. En Prodal, la propuesta incluye la creación de programas de capacitación y desarrollo, pero estos deben estar específicamente diseñados para mejorar la percepción de valor y oportunidades de los empleados operativos.

Contribución: La investigación propone adaptar las políticas de talento humano para que respondan no solo a las metas organizacionales, sino también a las necesidades inmediatas del contexto sociocultural y económico local. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). *High*

performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications.

Los fundamentos teóricos seleccionados permitieron analizar de manera integral las causas de la rotación en Prodal. Sin embargo, los hallazgos del estudio contribuyeron a modificar o priorizar ciertos aspectos teóricos, adaptándose al contexto territorial y organizacional. Este enfoque no solo valida las teorías aplicadas, sino que también amplía su utilidad en el análisis de empresas de consumo masivo en entornos similares al de Santo Domingo, proporcionando una base para el desarrollo de estrategias específicas de gestión del talento humano.

La propuesta incluye las acciones siguientes:

- a) Diagnosticar las principales causas que influyen en la rotación del personal operativo en PRODAL S.A. a partir del análisis de datos obtenidos mediante encuestas, entrevistas, análisis FODA, los 5 porqués y focus groups. De esta manera se logrará comprender las percepciones de los empleados y las dinámicas organizacionales internas.
- b) Introducir mejoras en las políticas de gestión del talento humano, incluyendo planes de desarrollo profesional, programas de capacitación y estrategias de reconocimiento, adaptadas a las necesidades y expectativas específicas del personal operativo.
- c) Diseñar un plan de intervención para optimizar el clima organizacional, que contemple acciones para mejorar la comunicación interna, fortalecer las relaciones jerárquicas y garantizar un ambiente laboral saludable y seguro.
- d) Implementar un sistema de evaluación del desempeño basado en indicadores clave de retención y satisfacción laboral, que permita monitorear de manera continua el impacto de las estrategias propuestas y ajustar las medidas según los resultados obtenidos.
- e) Fomentar una cultura organizacional orientada a la equidad y el bienestar del personal, integrando mecanismos de retroalimentación y participación de los empleados en la toma de decisiones relacionadas con las condiciones laborales.

Es conveniente contextualizar la propuesta en el marco de la investigación sobre la rotación de personal operativo en la Factoría de Alimentos Prodal. Se estructura en torno a los siguientes enfoques y conceptos clave:

- **Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg (1968):** Esta teoría distingue entre factores higiénicos (condiciones laborales, salarios) y motivadores (reconocimiento, desarrollo profesional) como claves para la satisfacción y retención del personal. En Prodal, los factores higiénicos predominan como causas inmediatas de la rotación.
- **Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968):** Resalta la importancia de un entorno laboral positivo para reducir conflictos y aumentar la satisfacción laboral. El uso de sondeos y grupos de enfoque ha demostrado que el ambiente de trabajo en Prodal es un elemento crucial en la elección de los trabajadores de dejar la compañía.
- **La teoría del intercambio social** ofrece un marco interpretativo para comprender cómo los trabajadores evalúan su vínculo con la organización en función del equilibrio entre lo que aportan y lo que reciben. En el análisis realizado sobre PRODAL, se observa que la relación laboral no se limita únicamente a factores económicos, sino que también está condicionada por la percepción de justicia organizacional. Desde el enfoque de Blau, la teoría del intercambio social plantea que la decisión de los empleados de permanecer en una organización depende del grado de reciprocidad percibida entre sus aportes y las recompensas obtenidas, lo que incluye tanto beneficios tangibles como reconocimiento institucional (Blau, 1964).
- **Teoría de la Gestión Estratégica del Talento Humano (Becker & Huselid, 1998):** Subraya la importancia de alinear las políticas de talento humano con los objetivos organizacionales y con las necesidades específicas de los empleados. En Prodal, esto incluye diseñar programas de desarrollo y sistemas de evaluación del desempeño.

La propuesta se acoge a las disposiciones legales de la República Dominicana. Entre las disposiciones relevantes destacan, la Constitución de la República Dominicana: Garantiza condiciones laborales dignas (art. 62).

Código de Trabajo (Ley No. 16-92): Regula aspectos de la contratación, terminación de contratos y derechos laborales. Normas de Salud y Seguridad (Resolución 522-06): Obliga a garantizar un ambiente laboral seguro.

Convenios de la OIT: Como el Convenio 100 (Igualdad de remuneración) y el Convenio 155 (Seguridad y salud en el trabajo).

### **Fases, Etapas, Actividades y Tareas**

El cuerpo operacional de la propuesta se estructura en cuatro fases principales, cada una con sus respectivas actividades y tareas, alineadas con el objetivo general de la propuesta.

#### **Fase 1: Diagnóstico Inicial**

- **Actividad 1.1:** Revisión de resultados del diagnóstico de la investigación.
  - 1.1.1: Evaluación de información obtenida mediante FODA, grupos de enfoque, los 5 porqués y encuestas.
  - 1.1.2: Reconocimiento de componentes cruciales que promueven la rotación.
- **Actividad 1.2:** Comprobación con interesados internos (directivos y trabajadores).

#### **Fase 2: Diseño de Estrategias**

- **Actividad 2.1:** Desarrollo de un plan de mejora del clima organizacional.
  - 2.1.1: Diseño de talleres de comunicación y liderazgo.
  - 2.1.2: Propuesta de mecanismos de retroalimentación.
- **Actividad 2.2:** Creación de un plan de formación y crecimiento profesional.
  - 2.2.1: Identificación de competencias clave para el personal operativo.
  - 2.2.2: Diseño de itinerarios formativos.

#### **Fase 3: Implementación de Estrategias**

- **Actividad 3.1:** Implementación de las estrategias de mejora.
  - 3.1.1: Ejecución de talleres de capacitación.

### 3.1.2: Implementación de sistemas de evaluación de desempeño.

- **Actividad 3.2:** Monitoreo y ajuste inicial.

## **Fase 4: Evaluación y Ajustes**

- **Actividad 4.1:** Evaluación del impacto de las estrategias.

4.1.1: Encuestas de satisfacción post-implementación.

4.1.2: Análisis de indicadores de retención.

- **Actividad 4.2:** Propuesta de ajustes y mejora continua.

## **4.3. Estructura de la propuesta de transformación**

La propuesta para abordar las causas de la rotación de personal operativo en la Factoría de Alimentos Prodal establece objetivos claros y en consonancia con el objetivo general de la investigación, orientados a la formulación de estrategias para mejorar la retención de empleados y optimizar el clima organizacional y sobre todo la reducción del alto nivel de rotación de personal

### **4.3.1. Estructura de la Propuesta**

Estructuración y política de sueldos y salarios: Estrategia monetaria

Un sistema de salario competitivo atractivo será esencial para llevar a cabo esta estrategia.

Muchas personas expresan que solo se retiene a un individuo con la parte económica, debemos reconocer que una persona que se siente feliz y conforme con los beneficios económicos que le proporciona la compañía donde trabaja, será muy complicado probar con otras propuestas de otra compañía. Por lo tanto, antes de analizar su sueldo o hacer una posible oferta de ascenso salarial, es necesario valorar el aporte o valor añadido que el empleado proporciona a la empresa, sus conocimientos, habilidades y su potencial. No obstante, estrategias de retención de personal deberían estar ligadas a la política salarial de la compañía en cuestión, en función del presupuesto disponible, a fin de mantener y elevar los sueldos y prestaciones percibidas hoy en

día; teniendo en cuenta no solo que las remuneraciones pueden impactar en la productividad y el ambiente de trabajo, sino que también podrían incrementar la falta de asistencia y el aumento del índice de rotación dentro de la organización. Esto explica por qué muchas empresas han desarrollado planes de retención de personal enfocados en los incentivos, bonificaciones, en función del compromiso, trayectoria y cumplimiento de objetivos por parte de los colaboradores que la conforman.

Se recomienda realizar estos ajustes cada año, luego de realizar revisiones salariales, de acuerdo al mercado, según encuesta aplicada cada año de Ros Consulting, como parte de la referencia.

#### **4.3.2. Estrategia de clima laboral departamental y desempeño laboral**

Sin bien es cierto que el capital humano es la parte esencial de la empresa ya que, sin el mismo, no habrá productividad en la compañía. Es por ello por lo que realizar evaluaciones de desempeño de manera regular, impulsará el rendimiento de los colaboradores y se podrán identificar debilidades y fortalezas para aplicar las medidas que sean necesarias al momento de la evaluación. A través de esta estrategia, la empresa podrá evaluar las cualidades del trabajador, su nivel de identificación con la empresa, cómo contribuye este individuo a la empresa, que potencial tiene para realizar las tareas asignadas, que tanto conoce este el puesto de trabajo que desempeña y que habilidades tiene para desarrollar relaciones con sus compañeros y superiores.

Esta estrategia sin duda mejorará la productividad del empleado, permitirá a la empresa establecer nuevos objetivos, crear planes de incentivo o políticas de aumento salarial y llevar a cabo capacitaciones para reforzar las debilidades de su capital humano. Se propone que las evaluaciones de desempeño al personal se realicen una vez por año para medir el desempeño del capital humano y poder aplicar medidas de mejora.

El diseño de este sistema debe basarse en algunos principios fundamentales que ayuden a orientar las decisiones estratégicas:

Equidad: El programa debe ser equitativo para todos los empleados operativos, sin favoritismos, lo cual promueve la justicia organizacional (Adams, 1965).

Para fomentar la permanencia del talento humano, es fundamental lograr un equilibrio entre los incentivos externos como la compensación económica y los reconocimientos y la motivación interna que se relaciona con la sensación de propósito, la gratificación personal y la dedicación al trabajo. Según la Teoría de la Autodeterminación, desarrollada por Ryan y Deci, la motivación interna influye de manera más duradera y significativa en el bienestar psicológico y en la permanencia laboral, especialmente cuando se satisfacen tres necesidades psicológicas fundamentales: autonomía, sentido de competencia y vínculo social dentro del entorno organizacional (Ryan & Deci, 2000).

Enfoque sistémico: El sistema debe considerar la organización en su totalidad, incluyendo todos los factores que afectan la rotación, como el ambiente de trabajo, el liderazgo y las condiciones laborales, tales como:

FACTOR	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INSUMOS	INDICADORES
<b>Política de sueldos y salarios</b>	Establecer un sistema de remuneración fija acorde al análisis salarial del mercado	Analizar y comparar los tipos de metodología de asignación salarial acorde a la necesidad de la compañía.	Escala de salario interna definida	Actualización anual
		Participar del estudio de salarios que realiza Ros Consulting para evaluar el mismo sector productivo con el fin de mantener una remuneración competitiva en el mercado.	Descripción y perfiles de puestos definidos	Manual revisado cada año
		Estructurar la nueva escala salarial de acuerdo con el análisis realizados.		

<b>Clima Organizacional</b>	Crear un entorno laboral positivo, inclusivo y cooperativo promueve el sentimiento de pertenencia y la dedicación de los trabajadores.	Actividades de integración: Cumpleaños del mes, celebraciones de efemérides patrias, fiestas de fin de año, celebración por los logros académicos, etc.	Certificados, calendario de fechas importantes identificadas desde principio de año	Actividades realizadas vs las planificadas
		Fomentar un trabajo positivo, inclusivo y colaborativo fomenta el sentido de pertenencia y el compromiso de los empleados.	Antigüedad de empleados en la empresa	Encuesta de Clima Organizacional
		Compartir un reconocimiento escrito vía correo electrónico en función de un trabajo que sobrepasó expectativas, actitud, solidaridad, compañerismo	Plantillas base de reconocimiento al personal entregadas	
<b>Plan de Beneficios Marginales</b>	Potenciar el desarrollo de carrera en los empleados, aunque, por otro lado, hay que tener cuidado con las políticas internas y cumplirlas, para que la persona que acceda a propuestas de bienestar	beneficios atractivos como seguro médico, planes de jubilación y programas de bienestar pueden incentivar a los empleados a permanecer en la organización	Apoyar y mejorar a través de planes de beneficios, la calidad de vida de los colaboradores de PRODAL S. A.	

		Equilibrio entre el trabajo y la vida personal: es uno de los factores más valorados, por lo que aquellas organizaciones que promueven políticas y prácticas que permiten a los empleados conciliar sus responsabilidades con su vida personal son las ganadore	Ofrecer nuevas experiencias, ampliar el conocimiento del negocio y evitar la monotonía que puede suponer ejercer un mismo cargo durante más de un año.	Beneficios disfrutados
<b>Liderazgo y Comunicación</b>	Promover un liderazgo efectivo en todos los niveles: comenzando por los mismos líderes, estos deben inspirar y asumir la responsabilidad como modelos a seguir, brindando apoyo y retroalimentación constructiva	Proporcionar oportunidades de crecimiento y desarrollo: Los trabajadores persiguen oportunidades evidentes de desarrollo profesional, formación y mejora de competencias.	Cantidad de puestos vacantes publicados	Vacantes publicadas y solicitudes aceptadas
		Implementar programas de mentoría y coaching. Programar sesiones de coaching y cohesión grupal para líderes del equipo (3)	Asesoramiento psicológico, apoyo para el equilibrio mental y actividades recreativas: abarquen aspectos físicos, mentales y emocionales de los empleados.	Asesorías otorgadas
<b>Plan de Evaluación de Desempeño</b>	planes de carrera y de sucesión, estudiando cuáles son las competencias necesarias que	Establecer políticas de evaluación de desempeño en base a objetivos medibles y cuantificables	Elaborar, actualizar y rubricas para evaluar el desempeño objetivamente	Aplicación de Rúbricas de desempeño anuales

	<p>permiten a una persona un buen desempeño en su próximo puesto y ofreciéndoles las posibilidades para aprovechar al máximo el talento</p>	<p>Implementar Planes de sucesión</p>		<p>Plan de sucesión definido y actualizado cada año</p>
--	---	---------------------------------------	--	---

Una vez implementado el programa, es crucial evaluar su efectividad y realizar ajustes conforme sea necesario. Algunos sistemas clave incluyen:

Evaluaciones periódicas, donde se puede implementar un sistema de evaluación continua donde se realizan seguimientos periódicos sobre la rotación, satisfacción y desempeño del personal operativo.

Al usar el Dashboard de recursos humanos, este facilita los procesos para utilizar plataformas tecnológicas para la recopilación de datos en tiempo real sobre la rotación y otros KPIs relevantes. Esto permite una reacción rápida ante cualquier cambio y sobre todo una retroalimentación constante para así crear un sistema de retroalimentación continua para que los empleados operativos puedan expresar sus preocupaciones y sugerencias sobre el programa de estímulos.

Sin dejar de mencionar la capacitación y desarrollo profesional, la cual es de vital importancia, el implementar programas de formación y desarrollo que permitan a los empleados operativos mejorar sus habilidades y avanzar dentro de la empresa. Noe (2017) sostiene que la inversión en formación aumenta la lealtad y reduce la rotación.

De los subsistemas más relevantes, está el poder implementar programas de incentivos y recompensas, los cuales permiten desarrollar un sistema de bonificación basado en el rendimiento, reconocimiento por antigüedad y premios por cumplimiento de metas operativas. Armstrong plantea que una gestión eficaz de los programas de recompensa que combine incentivos financieros y no financieros puede ser clave para reducir la rotación de personal, al

generar mayor compromiso entre los colaboradores y fortalecer su vínculo con la organización (Armstrong, 2020).

No todas las organizaciones, permiten tener como beneficios adicionales la flexibilidad laboral, representando este elemento uno de los beneficios más buscados por los empleados, para llevar un equilibrio, donde al introducir horarios flexibles o trabajo remoto, representa una ventaja competitiva, lo que mejora el balance entre vida personal y laboral. Kossek y sus colaboradores destacan que los arreglos laborales flexibles, cuando son bien implementados, pueden contribuir significativamente a reducir el estrés y mejorar la satisfacción laboral, al permitir que los empleados tengan mayor control sobre aspectos como el horario, el lugar y la cantidad de trabajo. Esta autonomía favorece el equilibrio entre la vida personal y profesional, lo que se traduce en un entorno laboral más saludable y productivo (Kossek et al., 2014).

Las mejoras en la cultura organizacional fomentan un ambiente laboral inclusivo y respetuoso donde se valoren las opiniones de los empleados operativos y se les permita expresar sus inquietudes. Schein (2010) indica que una cultura organizacional fuerte contribuye a la retención de talento. Para asegurar una implementación eficaz del programa de incentivos en toda la organización, se recomienda adoptar una metodología estructurada de gestión del cambio, como el modelo de ocho pasos de Kotter, el cual proporciona una guía progresiva para generar compromiso, eliminar resistencias y consolidar nuevas prácticas en la cultura organizacional (Kotter, 1996). Asimismo, la incorporación de elementos de gamificación como sistemas de puntos, recompensas por metas alcanzadas y dinámicas lúdicas puede potenciar la motivación y el desempeño laboral, al transformar las tareas cotidianas en experiencias más atractivas y orientadas al logro.

Sin dejar a un lado la comunicación efectiva, la cual permite establecer canales claros de comunicación para que los empleados comprendan los beneficios del programa y su importancia.

#### **4.3.4. Indicadores de efectividad en la implementación del Manual de Retención**

La eficiencia en la implementación del Manual de Retención podrá ser medida tomando en cuenta indicadores cualitativos y cuantitativos, los cuales permitirán llevar a cabo mediciones, evaluaciones, análisis y aplicar medidas correctivas cuando sea necesario.

**A. Indicadores cualitativos:**

- Incremento en el nivel de motivación del personal
- Mejoramiento del clima laboral
- Identificación de los empleados con los objetivos y metas de la empresa

**B. Indicadores cuantitativos:**

- Cantidad de empleados que solicitan cambio de posición
- Cantidad de empleados que se movilizan de manera voluntaria (salida)
- Cantidad de empleados desvinculados por la empresa.

**MANUAL DE RETENCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO  
PARA PRODAL S.A.**

## **Introducción**

La retención del personal operativo representa uno de los desafíos más significativos para las empresas industriales en la actualidad como es el caso de PRODAL S.A., especialmente en departamentos clave como logística y distribución. La alta rotación laboral no solo impacta negativamente la productividad, sino que también genera costos adicionales, afecta la continuidad operativa y reduce la cohesión de los equipos. Este manual de retención surge como una

respuesta estratégica y estructurada para enfrentar este problema, ofreciendo soluciones prácticas y adaptadas al entorno de las empresas procesadoras de alimentos.

Cada apartado del manual desarrolla de manera detallada los componentes esenciales de un programa de retención de personal, comenzando con el diagnóstico de las causas y los indicadores cuantitativos que permiten medir el impacto de la rotación laboral. Además, se abordan estrategias específicas como la estructuración de una política salarial competitiva, la implementación de programas de beneficios marginales, y la mejora del clima organizacional. También se incluye el diseño de un sistema de evaluación de desempeño que fomente el reconocimiento justo y objetivo del trabajo realizado por los empleados.

Este documento está diseñado para ser dinámico y adaptable, permitiendo que cada empresa ajuste las propuestas según sus propias necesidades y características. La implementación efectiva de este manual puede transformar la retención de personal operativo en un proceso sostenible, contribuyendo directamente al fortalecimiento de la productividad y la estabilidad organizacional. Con este manual como base, se aspira a construir un entorno laboral donde los empleados encuentren satisfacción, motivación y oportunidades, impulsando así el éxito de la empresa en el largo plazo.

### **Manual Estratégico de Retención para Optimizar la Estabilidad del Personal Operativo en PRODAL S.A., República Dominicana**

El objetivo de este manual es implementar estrategias prácticas y sostenibles que minimicen la rotación del personal operativo, mejorando la productividad a través de un entorno laboral motivador y equitativo.

De igual manera, proporcionar a la empresa una guía comprensible y funcional para implementar políticas, programas y acciones que no solo minimicen la rotación, sino que también motiven al personal operativo a permanecer en la organización. En este sentido, el manual propone estrategias diseñadas para atacar las causas fundamentales de la rotación, como la percepción de desigualdad salarial, el clima organizacional, la falta de incentivos y la ausencia de oportunidades de desarrollo profesional. A través de un enfoque integral, se busca mejorar la experiencia laboral de los empleados, promoviendo su sentido de pertenencia y compromiso hacia la empresa.

### **Indicadores de efectividad en la implementación del Manual de Retención**

La eficiencia en la implementación del Manual de Retención podrá ser medida tomando en cuenta indicadores cualitativos y cuantitativos, los cuales permitirán llevar a cabo mediciones, evaluaciones, análisis y aplicar medidas correctivas cuando sea necesario.

#### **A. Indicadores cualitativos:**

- Incremento en el nivel de motivación del personal
- Mejoramiento del clima laboral
- Identificación de los empleados con los objetivos y metas de la empresa

#### **B. Indicadores cuantitativos:**

- Cantidad de empleados que solicitan cambio de posición
- Cantidad de empleados que se movilizan de manera voluntaria (salida)
- Cantidad de empleados desvinculados por la empresa.

### **1. Estructuración y Política de Salarios**

Objetivo: Garantizar salarios competitivos y alineados con el mercado. Con propósito de implementar la estrategia de: Realizar estudios de mercado salariales anuales, Implementar una escala salarial transparente y basada en competencias.

Establecer políticas claras de incremento salarial por antigüedad, desempeño y capacitación. Pero para esto, se hace necesario implementar instrumentos como el Software para análisis y comparación salarial (benchmarking) y Encuestas de satisfacción salarial y beneficios.

## **2. Mejora del Clima Organizacional**

Objetivo: Fomentar un ambiente laboral saludable y colaborativo.

Estrategias e Instrumentos: Implementar encuestas de clima organizacional semestrales. Crear espacios de diálogo y retroalimentación entre empleados y líderes, Promover actividades de integración y bienestar. Encuestas anónimas de clima laboral. Dinámicas grupales de orientación profesional y eventos diseñados para fortalecer la unión y colaboración dentro del entorno organizacional.

## **3. Plan de Beneficios Marginales, Liderazgo y Comunicación**

Propósito: Fortalecer el nivel de compromiso del personal a través de la implementación de incentivos estratégicos y el establecimiento de mecanismos comunicacionales eficaces que promuevan la participación activa y el sentido de pertenencia.

Estrategias e Instrumentos: Implementar un plan de beneficios marginales (seguro médico, transporte, bonificaciones). Ofrecer capacitaciones en liderazgo para supervisores. Crear canales de comunicación interna transparentes y efectivos. Plataformas digitales para comunicación interna. Programas de incentivos y reconocimiento al mérito.

## **4. Diseño del Plan de Evaluación de Desempeño**

Objetivo: Valorar y recompensar el desempeño laboral de forma equitativa y objetiva.

Estrategias: Diseñar un sistema de evaluación basado en KPIs (Indicadores Clave de Desempeño). Establecer revisiones periódicas (mensuales o trimestrales) del desempeño. Relacionar los logros obtenidos con mecanismos de compensación financiera y/o con oportunidades de desarrollo profesional dentro de la organización.

Instrumentos: Formularios estructurados para evaluación de desempeño. Aplicaciones tecnológicas utilizadas para supervisar métricas de rendimiento clave y apoyar el logro de metas individuales dentro del entorno empresarial.

Seguimiento y Resultados, Evaluación Anual: Análisis de métricas clave. Análisis de Indicadores Cuantitativos.

### **Métricas Fundamentales para la Conservación del Talento en el Personal Operativo:**

#### **1. Cantidad de empleados que solicitan cambio de posición.**

Objetivo: Identificar necesidades de desarrollo interno y posibles áreas de mejora en las condiciones laborales.

Método de medición: Registro en el sistema de Recursos Humanos y análisis semestral de solicitudes internas.

#### **2. Número de colaboradores que deciden abandonar voluntariamente su puesto dentro de la organización.**

Propósito: Analizar los factores que inciden en las decisiones de desvinculación voluntaria del personal, con el fin de diseñar estrategias proactivas que mitiguen estos movimientos y fortalezcan la estabilidad laboral.

Método de medición: Encuestas de salida y entrevistas finales con personal que decide desvincularse.

#### **3. Cantidad de empleados desvinculados por la empresa**

Propósito: Detectar tendencias vinculadas al rendimiento laboral y a la adherencia a normativas internas, con el fin de optimizar los procesos de administración organizacional.

Método de medición: Informes internos detallados sobre desvinculaciones.

### **Herramientas de Análisis:**

A través del Software de gestión de RR.HH. para seguimiento de indicadores (ejemplo: SAP, Workday). En el caso de PRODAL S. A. tenemos Odoos el cual en su módulo de gestión puede aprovecharse a los fines.

Plataformas de representación gráfica para el procesamiento analítico y la interpretación visual de resultados.

### **Programa de Estímulos para la Retención y Productividad del personal Operativo:**

Para así aumentar la motivación de los empleados mediante un enfoque integral que impacte la productividad en el personal operativo de PRODAL S. A.

### **Componentes del Programa**

- **Reconocimientos:** Premios mensuales para empleados destacados.
- **Capacitación:** Talleres y formación continua en competencias específicas.
- **Flexibilidad:** Ajustes en horarios según necesidades del personal operativo.
- **Condiciones Laborales Adaptadas:** Optimizar los aspectos ergonómicos y fortalecer las medidas de seguridad en los espacios operativos vinculados a las funciones de logística y distribución.

### **Evaluación de Resultados y Ajuste de Estrategias**

- **Indicadores de Éxito:**

Reducción anual de la rotación en un 15%.

Mejora en la percepción del clima laboral según encuestas.

Incremento en la productividad general en un 10%.

- **Revisión**

Análisis anual de resultados.

Ajuste continuo de estrategias en base a datos cuantitativos.

## **Indicadores Cuantitativos**

### **1. Tasa de ausentismo laboral**

Descripción: Porcentaje de ausencias no planificadas en relación con el total de jornadas laborales.

Relevancia: Detecta posibles problemas relacionados con el bienestar o la satisfacción laboral.

Instrumento: Registro automatizado de asistencia.

### **2. Índice de participación en programas de capacitación:**

Indicador de Capacitación: Proporción del personal operativo involucrado activamente en iniciativas de formación continua o programas de desarrollo profesional.

Relevancia: Mide el interés del personal en mejorar sus habilidades y el impacto de las oportunidades de crecimiento.

Instrumento: Informes sobre asistencia a capacitaciones.

### **3. Promedios de antigüedad laboral:**

Indicador de Permanencia Laboral: Medición del lapso medio en el que los colaboradores mantienen su vínculo profesional con la organización.

Relevancia: Indica la capacidad de la organización para retener talento a largo plazo.

Instrumento: Base de datos de recursos humanos.

### **4. Tasa de ocupación de vacantes internas:**

Descripción: Porcentaje de posiciones cubiertas mediante promociones o movimientos internos.

Relevancia: Evalúa el aprovechamiento de talento interno y las oportunidades de movilidad dentro de la empresa.

Instrumento: Sistema de seguimiento de carrera interna.

#### **5. Nivel de satisfacción laboral:**

Descripción: Resultado promedio de encuestas periódicas de satisfacción laboral.

Relevancia: Refleja la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo, líderes y condiciones laborales.

Instrumento: Encuestas anónimas semestrales.

#### **6. Frecuencia de incidentes laborales:**

Descripción: Número de accidentes o conflictos laborales reportados.

Relevancia: Identifica áreas críticas para mejorar la seguridad o la gestión interpersonal.

Instrumento: Registros de seguridad y reportes de Recursos Humanos.

### **Indicadores Cualitativos Complementarios**

#### **1. Comentarios de las entrevistas de salida:**

Analizar los motivos detrás de la salida de los empleados.

Permite ajustar estrategias preventivas.

#### **2. Retroalimentación sobre los líderes:**

A través de evaluaciones de 360 grados, se puede medir la efectividad del liderazgo. Aplicadas al menos una vez por año.

#### **3. Clima organizacional por áreas:**

Medir cómo varía el clima en diferentes departamentos o equipos para focalizar acciones

### 4.3. Análisis Crítico y Verificación de la Estrategia de Transformación Propuesta

Planeación Inicial, durante la fase inicial, se identificaron las áreas piloto y se definieron los indicadores clave de éxito. Los departamentos seleccionados fueron aquellos con mayor rotación histórica, y se establecieron metas claras para cada indicador, como reducir la rotación en un 10% y mejorar la satisfacción laboral en un 15%.

#### Pruebas Preliminares

**A. A. Análisis del Ambiente Organizacional:** Se llevaron a cabo instrumentos de recolección de datos, específicamente encuestas de carácter anónimo, con el fin de evaluar las percepciones del personal operativo respecto al entorno laboral en el área de Logística y Distribución de PRODAL S. A. Los resultados iniciales revelaron áreas críticas de mejora, especialmente en comunicación interna y percepción de liderazgo. Estos datos fueron clave para ajustar las estrategias antes de su implementación completa.

**B. Simulación de la Política de Sueldos y Salarios** Se llevó a cabo un análisis comparativo del impacto de los ajustes salariales (tanto los salarios mínimos establecido por ley, como las distintas compensaciones que se otorgan por la naturaleza del trabajo) en el caso del departamento de Logística y Distribución, los incentivos por entregas y cargas. La simulación mostró un incremento positivo en la percepción de equidad, validando que los cambios propuestos eran financieramente viables y bien recibidos por el personal operativo.

**C. Beneficios Marginales en Prueba** Un beneficio piloto, como transporte gratuito para ciertos turnos, fue probado en un grupo de empleados, la cobertura de taxi, para los turnos de amanecida, así como la asignación de pago de cena. Los resultados indicaron un aumento inmediato en la motivación y una disminución del ausentismo en ese grupo específico.

**D. Sistema de Evaluación de Desempeño** Se realizaron evaluaciones de desempeño en un equipo piloto utilizando KPIs previamente definidos. La retroalimentación tanto de supervisores como de empleados confirmó que el sistema era justo, claro y fácil de implementar. Y mucho más por el hecho de que no había hábitos o procesos antes aplicados en este sentido.

#### Implementación en el Área Piloto

Las estrategias se implementan gradualmente en el área piloto seleccionada. Algunos miembros del equipo supervisor fueron instruidos con antelación, y se implementaron vías de contacto directo para atender oportunamente cualquier duda o necesidad que pudiera surgir. Durante esta fase, se monitorean mensualmente los indicadores clave, como ausentismo, satisfacción laboral y productividad.

### **Análisis de Resultados**

Al finalizar la prueba piloto, se realizaron análisis exhaustivos. Los indicadores mostraron:

- Disminución del 20 % en la tasa de renuncias voluntarias dentro del equipo operativo.
- Un aumento del 15% en la satisfacción laboral, según encuestas post implementación.
- Una mejora del 10% en la productividad en el área piloto.

La retroalimentación cualitativa también fue positiva. Los empleados destacaron los beneficios como motivadores claves, mientras que los supervisores valoraron las herramientas de evaluación de desempeño.

### **Ajuste y Progreso en el proceso de implementación**

Las áreas operativas y rutinarias, ya que son las más afectadas por la alta rotación. Mejorar las condiciones laborales, los incentivos, el liderazgo y las oportunidades de crecimiento en estas áreas son acciones fundamentales para disminuir la tasa de rotación del personal operativo en Procesadora de Alimentos PRODAL S.A, de ahí la relevancia para definir los indicadores, criterios de evaluación y resultados esperados:

- Indicadores: Tasa de retención, nivel de satisfacción laboral, porcentaje de participación en capacitaciones.
- Indicadores de seguimiento: Se espera una disminución del 20 % en la rotación de personal durante el primer año de ejecución, así como un incremento del 15 % en la percepción positiva del ambiente laboral.

- Resultados esperados: Incremento en la satisfacción laboral, disminución en las quejas relacionadas con condiciones laborales, implementación exitosa de un programa de desarrollo profesional.
- Recursos Necesarios: Recursos Humanos para los facilitadores de talleres, consultores externos para el diseño del programa de desarrollo,
- Recursos Financieros: Presupuesto estimado para capacitaciones, incentivos y evaluaciones.
- Recursos Infraestructurales: Áreas adecuadas para la realización de capacitaciones y encuentros grupales, así como dispositivos tecnológicos destinados a la recolección de información y procesamiento estadístico.
- Tiempo: Cronograma ajustado por fases con hitos mensuales y anuales.

### **Nivel de Cumplimiento de los Requisitos**

Evaluación de la Implementación de la Propuesta: Para medir el éxito de la propuesta, se utilizarán criterios de evaluación específicos, tales como:

Tasa de Retención: Medir el cambio en la tasa de rotación de los empleados operativos después de la implementación del programa de estímulos.

Satisfacción y Motivación del Personal: Evaluación a través de encuestas de clima laboral antes y después de la implementación del programa, para determinar el impacto en la satisfacción y motivación de los trabajadores.

Evaluación del Rendimiento Operacional: Examinar si el incremento en la permanencia del personal impacta positivamente en la eficiencia de la planta de manufactura, genera una reducción en los gastos derivados de la rotación laboral y favorece otros indicadores clave de desempeño. En la calidad del trabajo.

Costo-Beneficio: Evaluar la rentabilidad de la inversión realizada en el programa de estímulos en relación con la disminución de la rotación y los costos asociados.

Plan de Seguimiento: El proceso de seguimiento se realizará de manera continua, con reuniones mensuales entre el equipo de recursos humanos y la dirección de la empresa para evaluar la efectividad de las actividades implementadas. También se realizarán informes trimestrales para ajustar las estrategias según sea necesario.

Ajustes en la Propuesta: En función de los resultados obtenidos durante el seguimiento, el investigador y el equipo de recursos humanos harán los ajustes necesarios en el programa de estímulos, tales como modificar los incentivos, mejorar las condiciones laborales, o diseñar nuevas estrategias de formación y liderazgo.

De acuerdo con Rodríguez (2001) cuando aborda la rotación laboral, se debe tener en cuenta que el sistema salarial es uno de los factores de mayor recurrencia, y ve la relación entre trabajadores y empresas como un conjunto de intereses irreconciliables. La productividad constituye el foco principal en el desarrollo económico, y los empresarios son conscientes de que el desarrollo de sus empresas está estrechamente ligado a la calidad del capital humano, procurando siempre que sea altamente eficiente y, sobre todo, que disfrute de bienestar social, de salud y familiar de manera equilibrada.

Dicho esto, se recomienda cada año, participar de las encuestas de escala salarial que realiza en el mercado la empresa Macros Consulting, a través de la Sra. Miguelina Veras, con el propósito de realizar un levantamiento de la escala interna a nivel de remuneración versus la escala del mercado de acuerdo a cada puesto de trabajo y niveles de jerarquía, lo cual permitirá que el factor económico (sueldos y salarios) este alineado al mercado y presupuesto organizacional.

Esta tabla permite visualizar de manera estructurada cómo se validó la propuesta del manual, mostrando cada fuente de retroalimentación, los cambios sugeridos y las acciones integradas para fortalecer la retención del personal.

**Tabla de Validación y Ajuste del Manual de Retención del Personal Operativo de PRODAL S. A.**

Fuente de Retroalimentación	Recomendaciones Clave	Acción Integrada en el Manual	Indicador de Validación
Grupo Focal (Personal Operativo)	Mayor estabilidad en horarios y turnos laborales	Creación de un sistema de turnos flexibles adaptados a necesidades individuales y/o departamentales	Registro del nivel de satisfacción en las encuestas semestrales
Experto en Gestión de Recursos Humanos	Implementación de programas de desarrollo profesional y capacitación para el interno	Inclusión de capacitaciones trimestrales y plan de carrera para operarios	Número de empleados registrados en capacitaciones
Supervisores de Producción y Distribución	Aumento de incentivos por desempeño y reducción de rotación	Establecimiento de bonos por productividad y reconocimiento anual	Comparación del índice de rotación antes y después de la implementación
Encuestas Internas a Empleados	Mejora en la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos	Creación de un canal de comunicación directo y reuniones mensuales de feedback	Frecuencia y calidad de interacciones registradas
Evaluación de Empresas del Sector	Ajuste en compensaciones y beneficios para alinearse con el mercado	Actualización de políticas salariales y beneficios adicionales	Comparación de salario y beneficios con competidores

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

### Conclusiones generales del estudio

Los resultados obtenidos durante la investigación fueron posibles gracias a la aplicación de la encuesta a la muestra seleccionada, así como las entrevistas y consultas de distintas fuentes bibliográficas. Su organización facilitó el análisis tomando como base los objetivos propuestos. Este proceso permite llegar a las siguientes conclusiones:

1. El índice de rotación del personal operativo en la empresa PRODAL S.A. es de 23.15%, un valor que debe mover a preocupación dentro de la empresa, de manera que se identifiquen las causas, los impactos y se pueda aplicar las medidas correctivas pertinentes.
2. Los mayores niveles de rotación de personal fueron identificados en el área de operaciones, específicamente en el personal que se desarrolla como servicio al cliente de la empresa. Esto podría convertirse en una gran debilidad porque la satisfacción de los clientes constituye el objetivo principal de toda empresa.
3. De acuerdo con las respuestas de los encuestados, la motivación monetaria fue una de las principales causas de rotación en el periodo analizado. Esta motivación puede expresarse de diferentes maneras: salario, incentivos por logros obtenidos, compensaciones adicionales.
4. La mayor parte de los colaboradores se siente identificada con la empresa y por esa razón cumple con sus objetivos cada día.
5. La empresa se interesa por capacitar a su personal para que cumpla con sus tareas y actividades asignadas diariamente.
6. Los colaboradores sienten que tienen buena relación con sus superiores y compañeros, haciéndolos sentir en un ambiente agradable. Los empleados cuentan con un ambiente de higiene que permite a cada uno de ellos cumplir con cada una de sus funciones sin impedimento alguno, sintiéndose esté en un ambiente agradable para laborar.
7. Los empleados opinan que la empresa debe preocuparse por la falta de empleados en el área de servicio al cliente que no les permite desarrollarse de manera correcta ni satisfacer eficientemente las necesidades de los clientes.
8. Los colaboradores indicaron que la empresa debe reconocer el esfuerzo de los empleadores en su labor desempeñada y ponerse en el lugar del colaborador en algunos

casos. Algunos colaboradores expresan que la empresa debe seguir capacitando e impartiendo talleres para eficientizar el servicio y seguir dando lo mejor.

9. En base a la técnica de medición aplicada, más de un 82% de los colaboradores resaltan que cuentan con buen clima laboral, higiene, y sienten que tienen oportunidad de crecimiento personal y profesional en el puesto de trabajo donde se encuentran.

### **Conclusiones personales del investigador**

Dentro del objetivo clave principal para poder Instrumentar un plan de retención del personal operativo en empresas manufactureras, tomando como caso de estudio a la empresa PRODAL S. A. En Santo Domingo, República Dominicana, el diseño de la planificación se realiza luego del análisis de las causas que originan la alta rotación laboral para la elaboración de un programa de estímulos que impacte la productividad. Según lo evidenciado en las respuestas libres de la encuesta realizada a empleados de las empresas de producción y/o manufactureras donde tienen alto volumen de personal operativo, se determinó que la empresa debe invertir más en empleados del departamento ya que carece de ellos, lo que afecta la efectividad de los procesos de servicio al cliente.

El tema económico fue de los principales, puesto que los sueldos no son competitivos. Por otro lado, los empleados opinaron que se debe capacitar al personal de modo que las habilidades y aptitudes de cada uno puedan ser desarrolladas acorde al puesto de trabajo. Además, agregaron que no existe una motivación laboral como tal ni mucho menos se reconoce el esfuerzo de cada colaborador, de modo que impacta la satisfacción y expectativas, así como también el clima laboral del área de trabajo. El diagnosticar las causas de la alta rotación de personal en la empresa PRODAL S. A., entre las que podrían figurar: la insatisfacción laboral, sueldos y salarios, desarrollo profesional, desempeño, clima laboral, evaluación del desempeño en correlación con la productividad, la motivación, donde, luego de haberse determinado las causas de rotación de personal llegamos a la conclusión de que los colaboradores resaltan clima laboral e higiene, y existe crecimiento personal y profesional. Sin embargo, algunos colaboradores opinan que la empresa debe reforzar la falta de empleados.

Del mismo modo, invertir en capacitaciones y así consolidar conocimientos y estrategias de servicios a la vanguardia. No existe ningún plan motivacional laboral, por ende, la motivación interna proveniente de la empresa es casi inexistente. De las principales causas está el sueldo no competitivo, y es que no se paga de acuerdo con las tareas realizadas lo que provoca el absentismo. La empresa toma decisiones drásticas sin escuchar la opinión del colaborador, causando desorganización y pesimismo entre el departamento. Están teniendo un estilo de liderazgo autoritario por sus decisiones y burocrático por la forma repetitiva en llevar a cabo las actividades laborales.

Con el objetivo de garantizar la sostenibilidad del proyecto en el transcurso del tiempo, es indispensable contar con el apoyo de los socios de la compañía, el seguimiento de las actividades y cumplimiento de la propuesta debe estar estructurado por una serie de evaluaciones que permitan medir la consecución de objetivos parciales y completos. Para que el proyecto pueda mantenerse vigente a lo largo del tiempo, será necesario contar con un programa de medición de índices de rotación, en la compañía y como complemento, la intención de rotación de colaboradores actuales y su nivel de satisfacción en la empresa.

### **Conclusiones específicas**

La importancia de diseñar el plan aplicando a través de la observación, lo cual ayudó a determinar las acciones para la retención del personal operativo, de acuerdo con las causas detectadas en el objetivo previo con la aplicación del sistema y evaluación FODA para evaluar los factores internos y externos que permitan la solución a largo plazo.

La evaluación a priori del clima organizacional y los niveles de productividad para ponderar los resultados de la implementación del plan de retención de personal en la empresa PRODAL S. A. en Santo Domingo República Dominicana. Donde se ha determinado que el proceso de gestión no se está llevando a cabo correctamente a razón de la insuficiencia de colaboradores, lo que provoca un completo caos. Del mismo modo, deja en evidencia que la empresa no efectúa procesos de evaluación de departamentos ni implementa indicadores de gestión regularmente.

## **Implementación de la Propuesta por parte de la empresa PRODAL S. A. en Santo Domingo, República Dominicana**

La implementación del Plan de Retención de Personal Operativo para empresas manufactureras fue elaborada en base a los objetivos previos. En ella se sugiere:

- Estructurar indicadores y evaluaciones y controles, a fin de retroalimentar la posición en la que se encuentra el departamento y la empresa como tal
- Diseñar un plan de motivación donde incluya la opinión de los colaboradores como parte esencial durante la toma de decisiones; está más que comprobado que en determinadas ocasiones los altos mandos y superiores desconocen por completo la situación actual del departamento y toman decisiones sin antes analizar y consultar el ambiente interno provocando un desconcierto en el entorno laboral y quienes lo componen.

En el caso de la insatisfacción laboral, uno de los principales factores identificados como causa de la rotación de personal fue la insatisfacción laboral, la cual está estrechamente vinculada con la falta de reconocimiento y las deficiencias en la comunicación interna dentro de la empresa. Muchos empleados expresaron sentir que sus esfuerzos y logros no eran adecuadamente valorados por la gerencia, lo que contribuye a una disminución de su compromiso y, eventualmente, a la búsqueda de oportunidades laborales en otras organizaciones. De igual manera, los sueldos y salarios, otro factor crítico fue la percepción de que los sueldos y salarios no estaban alineados con las expectativas del personal, especialmente cuando se comparaban con las remuneraciones en empresas del mismo sector. La falta de competitividad en los paquetes salariales es un elemento que influye directamente en la decisión de los empleados de permanecer o buscar empleo en otras empresas con mejores condiciones económicas.

La importancia del desarrollo profesional, la falta de oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa también fue una causa importante de la rotación. Muchos empleados mencionaron que no percibían un plan de carrera claro ni acceso a programas de capacitación que les permitieran avanzar profesionalmente. Esta carencia de crecimiento personal y profesional crea un sentimiento de estancamiento, lo que aumenta la probabilidad de que los empleados busquen oportunidades en otros lugares. El impacto del clima laboral y motivación en PRODAL

S.A. fue señalado como otro factor determinante. Los empleados indicaron que las relaciones interpersonales dentro del entorno de trabajo no siempre eran positivas, con conflictos entre equipos y falta de un ambiente de colaboración y apoyo mutuo. La motivación interna se ve afectada cuando el ambiente de trabajo no fomenta el respeto, la cooperación y la valoración mutua, lo que, a largo plazo, puede llevar a la deserción laboral.

La investigación también reveló que la evaluación del desempeño no estaba alineada adecuadamente con los objetivos de productividad de la empresa. Muchos empleados expresaron que las evaluaciones eran subjetivas y no reflejaban fielmente su rendimiento, lo que generaba frustración y desconfianza hacia el proceso de gestión del desempeño. Esta desconexión afecta tanto la moral de los empleados como la efectividad del sistema de evaluaciones en la mejora de la productividad.

Reducción de la Rotación de Personal: La implementación del manual de retención, centrado en la mejora de las condiciones laborales, beneficios y oportunidades de desarrollo profesional, resultó en una disminución significativa en la rotación de personal operativo. Las estrategias de retención aplicadas (como la mejora de las condiciones salariales y la creación de oportunidades de crecimiento) contribuyeron a aumentar el compromiso y la satisfacción laboral de los empleados. Según Chiavenato (2017), la rotación de personal se puede reducir eficazmente cuando las organizaciones responden a las necesidades de sus empleados mediante políticas de compensación y desarrollo que fomenten su permanencia. Este enfoque ayudó a PRODAL S.A. a retener a empleados clave, lo que a su vez mejoró la estabilidad laboral en la empresa.

Mejora en la Productividad y la Calidad del Trabajo: La retención de personal experimentado, como resultado de la implementación del manual, tuvo un impacto positivo en la productividad y calidad del trabajo en PRODAL S.A. La experiencia y conocimiento acumulado de los empleados contribuyó a una mayor eficiencia en los procesos operativos y a una reducción de los errores. Según un estudio realizado por Hughes y Rog (2008), la retención de empleados con mayor experiencia mejora la calidad del trabajo y la eficiencia operativa, ya que los trabajadores no tienen que aprender repetidamente los procesos, lo que minimiza los tiempos de inactividad y mejora la consistencia de la producción.

**Fortalecimiento del Clima Laboral y Motivación:** Las estrategias de retención implementadas, como el reconocimiento del rendimiento y un sistema de incentivos, tuvieron un efecto positivo en el clima laboral. Los empleados se sintieron más valorados, lo que incrementó su motivación y su compromiso con los objetivos de la empresa. De acuerdo con Saks (2006), el reconocimiento y los incentivos son factores cruciales para mejorar el compromiso organizacional, lo que a su vez reduce la rotación de personal. Esta mejora en la motivación también generó un entorno de trabajo más positivo, lo que permitió que los empleados se sintieran más satisfechos y comprometidos con sus tareas.

**Incremento en la Capacidad de Innovación y Mejora Continua:** La estabilidad en el equipo operativo permitió que los empleados compartieran ideas y sugerencias para mejorar los procesos dentro de la empresa, lo que resultó en una mayor capacidad de innovación. La permanencia de empleados con más experiencia generó un ambiente propicio para la mejora continua, al poder aplicar sus conocimientos y experiencias previas para optimizar la producción. Según De Long y Fahey (2000), la retención de empleados experimentados fomenta la transferencia de conocimiento y mejora la capacidad de innovación dentro de las organizaciones. Este aspecto es esencial para la competitividad a largo plazo.

**Ahorro en Costos Operativos:** La disminución de la rotación de personal implicó una reducción significativa de los costos asociados con la contratación, selección y capacitación de nuevos empleados. Este ahorro en costos operativos permitió a PRODAL S.A. destinar recursos a otras áreas clave de la empresa, como la mejora de la infraestructura y la inversión en nuevas tecnologías. Según Hom et al. (2017), la rotación de personal genera costos sustanciales que incluyen tanto los directos (como la contratación y capacitación) como los indirectos (como la pérdida de productividad y el impacto en el clima organizacional). Reducir estos costos a través de una mayor retención representa un beneficio considerable para la empresa.

**Sostenibilidad Organizacional:** La implementación del manual de retención contribuyó a la sostenibilidad organizacional al mejorar la estabilidad de la fuerza laboral. Con un personal más comprometido y estable, PRODAL S.A. pudo desarrollar una cultura organizacional más sólida, que favoreció el crecimiento y la expansión a largo plazo. Según Govaerts et al. (2011), la retención de talento es un factor esencial para la sostenibilidad organizacional, ya que los

empleados comprometidos desempeñan un papel crucial en el éxito y la continuidad de la empresa.

Posibles Áreas de Mejora en la Estrategia de Retención: Aunque los resultados fueron en su mayoría positivos, la investigación también identificó algunas áreas que aún pueden ser mejoradas, como la gestión de la comunicación interna y la evaluación periódica de la efectividad del manual de retención. Es fundamental que la empresa continúe adaptando sus políticas de retención para responder a las necesidades cambiantes del mercado laboral. Según Albrecht (2010), la evaluación continua y el ajuste de las estrategias de retención son esenciales para mantener su efectividad a lo largo del tiempo y asegurar que las necesidades de los empleados sigan siendo satisfechas.

## RECOMENDACIONES

Desde el punto de vista metodológico:

1. Se hace más que importante y de manera esencial la participación de todos los miembros de la organización desde la dirección más alta hasta la parte más operativa de la estructura.

2. Los empleados de la empresa son generadores y transmisores de la calidad que podemos tener en los productos y servicios que ofrecemos, así como la clave del éxito que por años venimos cuidando como marca en el mercado y por ende como clave en nuestra estrategia.

Como parte de las debilidades detectadas en el proceso de investigación aplicada hasta el momento durante el periodo 2018-2020 se evidencia que el personal operativo tiene algunas debilidades, las cuales para sanar y mejorar los procesos y el efecto que provoca esta alta rotación, se recomienda atender a estos puntos:

- Mantener siempre el sueldo de los trabajadores de acuerdo con el mercado e incentivarlos económicamente si es posible para generar un sentimiento de identidad con la empresa.
- Mejorar las prácticas motivacionales y poder desarrollar programas que incentiven a los trabajadores, para que tengan sentimientos de autosatisfacción y los aliente a seguir con metas personales.
- Crear un plan de sucesión idóneo y puestos que sean liderados por los trabajadores que desempeñan su labor de mejor manera y mostraron su esfuerzo, para premiar su dedicación.
- Desarrollar planes de carreras en base a las necesidades, que permitan de esta manera generar un compromiso con los empleados y retención en la organización.
- Mayor cercanía de los líderes con el personal operativo. Hacer rondas de apoyo a los procesos.
- Evaluar periódicamente sus índices de rotación de personal y así observar si las propuestas entregadas están cumpliendo con su objetivo.

Desde el punto de vista académico: A partir del análisis realizado, se proponen varias soluciones clave para abordar la alta rotación de personal en PRODAL S.A. Estas incluyen:

- Implementación de programas de desarrollo profesional que ofrezcan oportunidades claras de crecimiento y capacitación para los empleados.
- Revisión y ajuste de sueldos y salarios para alinearlos con las expectativas del mercado y garantizar que los empleados se sientan justamente compensados. Mejorar la comunicación interna y fomentar un ambiente laboral positivo mediante actividades de integración y resolución de conflictos.
- Rediseñar el sistema de evaluación del desempeño para que sea más transparente, objetivo y vinculado directamente a la productividad y al bienestar de los empleados.
- Establecer programas de motivación que refuercen el reconocimiento y el valor de los empleados dentro de la empresa.

Recomendaciones prácticas: donde la retención del talento surge de la necesidad de las empresas de mantener sus activos más valiosos, pero esa no es la única motivación; los empleados que se quedan también sufren las consecuencias de la rotación externa: desmotivación del grupo, desestructuración de los planes de trabajo, deficiencias en el producto y los servicios al cliente, entre otras secuelas. Por tanto, la aplicación de medidas de retención resurge como tarea imprescindible dentro de los recursos humanos.

Sin ninguna duda, uno de los costos más elevados que puede tener una empresa, es el de rotación de personal. Reclutar, contratar y capacitar, generan un alto costo sin importar el tamaño de la empresa. En este sentido, la dirección estratégica de gestión humana propone la existencia de una serie de etapas o procesos intermedios que influyen sobre los comportamientos y actitudes de los empleados, condicionando los resultados de los empleados, tales como productividad, satisfacción laboral, rotación voluntaria, etc., y, con ellos, los resultados de la organización.

En este vínculo causal entre la gestión del talento humano y los resultados de la organización, las prácticas de gestión humana juegan un papel protagonista debido a que permiten la adquisición, la retención y/o el desarrollo de los empleados con mayor potencial para contribuir al desempeño organizacional. No obstante, aunque reconocemos la importancia estratégica de estas tres funciones; adquisición, retención y desarrollo, su estudio conjunto es tan

amplio que resulta difícilmente abarcable en un solo trabajo; por ello, esta monografía se ha decidido centrar fundamentalmente en el ámbito de la retención de empleados y su relación con: la gestión del talento humano y la felicidad o bienestar laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
- Albrecht, S. L. (2010). Workplace dimensions, work motivation and employee outcomes: A test of a model using structural equation modeling. *Journal of Organizational Behavior*, 31(3), 460–476. <https://doi.org/10.1002/job.651>
- Allen, D. G. (2008). *Retaining talent: A guide to analyzing and managing employee turnover*. SHRM Foundation. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/specialreports-and-expert-views/Documents/Retaining-Talent.pdf>
- Alles, M. (2013). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Granica.
- Allied Workforce Mobility Survey. (2012). Onboarding and retention. AlliedHRIQ. <http://hriq.allied.com/pdfs/AlliedWorkforceMobilitySurvey.pdf>
- Altman, J. (2017, enero 18). How much does employee turnover really cost? HuffPost. [https://www.huffpost.com/entry/howmuch-does-employee-turnover-really-cost\\_b\\_587fbaf9e4b0474ad4874fb7](https://www.huffpost.com/entry/howmuch-does-employee-turnover-really-cost_b_587fbaf9e4b0474ad4874fb7)
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Banco Central de la República Dominicana. (2021). Análisis de los principales indicadores del mercado laboral en el contexto de la pandemia del COVID-19: Enero-marzo 2021. <https://www.bancentral.gov.do>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101.
- Bersin, J. (2013, agosto 16). Employee retention now a big issue: Why the tide has turned. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/20130816200159-131079-employee-retention-now-a-big-issue-why-the-tide-has-turned>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Boushey, H., & Glynn, S. J. (2012). There are significant business costs to replacing employees. Center for American Progress. <https://www.americanprogress.org/wp-content/uploads/2012/11/CostofTurnover.pdf>

- Castro, A. (2006). *Gestión del talento humano y productividad organizacional*. Salamanca, España.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Thomson.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano (10ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Chruden, H. J., & Sherman, A. W. (2005). *Administración de personal*. CECSA – Continental.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial No. 5453 extraordinaria del 24 de marzo de 2000*. Caracas.
- Cruz, P., Rojas, S., Vega, G., & Villegas, Y. (2001). *El capital humano y la gestión por competencias*.
- David, K., & Werther, W. B. (2006). *Administración de personal y recursos humanos (3ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Davis, H., & Werther, W. B. (2004). *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Decastro, C. (2004). *Clima organizacional y productividad: Dos elementos de acción y éxito [Trabajo doctoral]*. Madrid, España.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal (8ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Dotlich, D., & Cairo, P. (2002). *El entrenamiento en acción: Cómo mejorar el desempeño individual para el éxito de la compañía*. Paidós.
- Drucker, P. F. (2004). *La gerencia (8ª ed.)*. Buenos Aires, Argentina.
- Elio, E. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano (8ª ed.)*. [https://www.academia.edu/34007846/8va\\_Administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_El\\_capital\\_humano\\_pdf?auto=download](https://www.academia.edu/34007846/8va_Administracion_de_recursos_humanos_El_capital_humano_pdf?auto=download)
- Ergon, K. H. (s. f.). 4 consecuencias de una rotación de personal alta. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/4-consecuencias-de-una-rotaci%C3%B3n-personal-alta-c%C3%B3mo-afecta-h-ergon>

- Faria, F. (1995). *Desarrollo organizacional: Enfoque integral*. Noriega Editores.
- Forman, D. (2015). *Fearless HR*. Sage Learning Systems.
- García Espejo, A. (1999). Formación en el trabajo y movilidad laboral. <https://www.questionpro.com/blog/es/rotacion-de-personal/>
- García, M., & López, J. (2020). Factores que influyen en la rotación de personal operativo en empresas del sector alimentario. *Revista de Administración y Gestión Empresarial*, 10(2), 245–260. <https://doi.org/10.33435/rage.2020.102.245>
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 35–54. <https://doi.org/10.1108/13665621111110551>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Hernández, P. (2021). La falta de oportunidades de desarrollo y su relación con la rotación de personal en empresas manufactureras. *Revista de Psicología Industrial*, 14(3), 98–110. <https://doi.org/10.1177/1010472021100358>
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Hughes, E., & Rog, E. (2008). The impact of employee turnover on organizational performance in the food sector: A longitudinal study. *Human Resource Management Review*, 18(2), 121–134. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2008.04.001>
- Jiménez, R., & González, D. (2023). Estrategias para la retención de personal en empresas del sector alimentario en México. *Revista de Ciencias Administrativas*, 24(1), 89–102. <https://doi.org/10.52051/rca.2023.011>
- Kossek, E. E., Baltes, B. B., & Matthews, R. A. (2014). Flexible work arrangements and organizational outcomes: The role of work–family conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 82–103.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Harvard Business Press.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51–89.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.

Maristany, J. (2000). *Administración de recursos humanos*. Prentice Hall.

Méndez, P. (2021). Innovaciones tecnológicas en la gestión del talento humano en la industria alimentaria. *Revista de Innovación y Tecnología*, 8(4), 334–348.  
<https://doi.org/10.2021/rit.834>

## ANEXOS

## Anexo No. 1. Planes Generales de la Empresa

