

# UCUENCA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Contabilidad y Auditoría

## **Análisis de los costos de rotación del personal y la percepción de sus causas. Caso de estudio: Servicallsur Cía. Ltda.**

Trabajo de titulación previo  
a la obtención del título de  
Contador Público Auditor

### **Autoras:**

Johyner Lizbeth Guerra Cali

CI: 0107432148

[johyner50@gmail.com](mailto:johyner50@gmail.com)

Karen Elizabeth Ortega Regalado

CI: 0107345159

[elizabeth.ka1998@gmail.com](mailto:elizabeth.ka1998@gmail.com)

### **Tutor:**

CPA. Orlando Fabián Ayabaca Mogrovejo

CI: 0105032403

**Cuenca, Ecuador**

20 de diciembre de 2022

## Resumen

El presente artículo busca identificar las causas de la rotación del personal y proponer un modelo de análisis y cuantificación de los costos asociados a este evento, en miras de ofrecer información relevante y necesaria para la toma de decisiones en materia de talento humano; siendo de mayor utilidad para aquellas empresas que presentan tendencias ascendentes de su fluctuación laboral.

En línea con el objetivo de este estudio y considerando un enfoque mixto dentro de la investigación descriptiva, se seleccionó y analizó los datos de una empresa cuencana dedicada a la comercialización de servicios empresariales relacionados con la comunicación y el soporte crediticio; que permitieron generar un conocimiento general, a partir, de un estudio particular.

Para lo cual, se plantean fórmulas para calcular el índice de Rotación del Personal (IRP) y el Costo de Rotación del Personal (CRP), que junto con la aplicación del Sistema de Costeo ABC logran determinar el Costo Total de las entradas y salidas del capital humano.

Por otro lado, para reconocer el compendio de causas de la rotación del personal, se diseñó y aplicó dos tipos de encuestas que posibilitaron determinar la percepción (empleados actuales) y las razones reales (ex empleados) de la separación laboral.

Los resultados de este estudio demostraron el impacto monetario del costo oculto de la rotación laboral, cuya proporción resulta representativa en comparación con la totalidad de Costos y Gastos, de tal forma que, al ser desapercibidos ni mucho menos medidos y reconocidos en la contabilidad, abren la posibilidad de fracturar la estabilidad económica-financiera de un negocio. Asimismo, los niveles altos del IRP pueden ser explicados de manera efectiva por la apreciación negativa que los asociados tienen sobre aspectos como retribución, motivación, capacitación y formación, ambiente laboral, carga de trabajo, presión y estrés laboral e incumplimiento del contrato de trabajo; con lo cual se enriquece las conclusiones alcanzadas en algunos estudios previos que analizan las variables antes mencionadas.

**Palabras Clave:** Costos. Rotación del Personal. Capital Humano.

## Abstract

This article seeks to identify the causes of staff turnover and propose a model for analysis and quantification of the costs associated with this event, in order to provide relevant and necessary information for decision-making regarding human talent; being more useful for those companies that present upward trends in their labor fluctuation.

In line with the objective of this study and considering a mixed approach for the descriptive research, the data of a Cuenca company dedicated to the commercialization of business services related to communication and credit support was selected and analyzed; that allowed to generate a general knowledge, from a particular study.

For which, formulas are proposed to calculate the Personnel Rotation Index (IRP) and the Cost of Personnel Rotation (CRP), which together with the application of the ABC Costing System manage to determine the Total Cost of the inputs and outputs of the human capital.

On the other hand, to recognize the compendium of causes of staff turnover, two types of surveys were designed and applied that made it possible to determine the perception (current employees) and the real reasons (former employees) of job separation.

The results of this study demonstrated the monetary impact of the hidden cost of labor turnover, whose proportion is representative in comparison with all Costs and Expenses, in such a way that, being unnoticed, much less measured and recognized in accounting, open the possibility of fracturing the economic-financial stability of a business. Likewise, the high levels of the IRP can be effectively explained by the negative appreciation that the associates have on aspects such as remuneration, motivation, training and education, work environment, workload, work pressure and stress, and breach of the employment contract; which enriches the conclusions reached in some previous studies that analyze the aforementioned variables

**Keywords:** Costs. Staff Rotation. Human Capital.

## Contenido

Introducción	11
Marco Teórico	12
Rotación del personal	12
Tipos de rotación	12
Rotación del personal y su relación con el clima organizacional	13
Costos	14
Costos de la rotación	14
Costo directo de reclutamiento	15
Reducción temporal del costo de la mano de obra	15
Costo por caída en la productividad	15
Estado del Arte	15
Marco Metodológico	17
Análisis de Resultados	20
Índice de rotación del personal	20
Procesos de la Rotación del personal	21
Costo de rotación del personal	24
Costo de rotación del personal vs. total de Costos y Gastos	26
Causas de la rotación laboral	27
Encuesta a los colaboradores	27
Encuesta de salida	30
Discusión	31
Conclusiones y recomendaciones	32
Referencias	35
Anexo 1: Costos Directos con la utilización del Sistema de Costeo ABC	41
Anexo 2: Validación de las Encuestas	42
Anexo 2.1: Validación Experto 1	42
Anexo 2.2: Validación Experto 2	43
Anexo 2.3: Validación Experto 3	44
Anexo 3: Encuesta de Percepción	45

Anexo 4: Encuesta de Salida	50
Anexo 5: Tabulación de las encuestas	52
Anexo 5.1: Escalas de Likert Utilizadas	52
Anexo 5.2: Tabulación Encuesta de Percepción	53
Anexo 5.3: Tabulación Encuesta de Salida	57
Anexo 6. Protocolo del Trabajo de Titulación	59

## Índice de Figuras

Figura 1 Costos Directos.....	18
Figura 2 Reducción temporal del costo de la Mano de Obra y Costo en la Caída de la Productividad .....	18
Figura 3 Histórico del Índice de Rotación del personal.....	20
Figura 4 Proceso de Desvinculación laboral.....	22
Figura 5 Proceso de Incorporación laboral .....	23
Figura 6 Tendencia del Costo Total de la Rotación Laboral .....	24
Figura 7 Costo de Rotación del personal Vs. Costos y Gastos (%) .....	26
Figura 8 Factores Causales de la rotación laboral .....	29
Figura 9 Causas de la desvinculación laboral .....	31
Figura 10 Estrategias para regularizar el nivel de rotación laboral .....	34

## Índice de Tablas

Tabla 1 Fórmula para calcular el tamaño de la muestra para una población finita .....	19
Tabla 2 Histórico del Índice de Rotación del personal .....	21
Tabla 3 Costo Directo .....	24
Tabla 4 Reducción Temporal del Costo de la Mano de Obra.....	25
Tabla 5 Costo en la Caída de la Productividad .....	25
Tabla 6 Costo Total de la Rotación Laboral .....	26
Tabla 7 Costo de Rotación del personal Vs. Costos y Gastos .....	27
Tabla 8 La edad y antigüedad del personal.....	28

## Índice de Abreviaturas

<b>CRP</b>	Costo de Rotación del Personal
<b>IRP</b>	Índice de Rotación del Personal
<b>MP</b>	Materia Prima
<b>MO</b>	Mano de Obra
<b>CIF</b>	Costos Indirecto de Fabricación
<b>Cía.</b>	Compañía
<b>Ltda.</b>	Limitada
<b>ABC</b>	Activity Based Costing
<b>Fig.</b>	Figura
<b>Tab.</b>	Tabla

## Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Johyner Lizbeth Guerra Cali en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación Análisis de los costos de rotación del personal y la percepción de sus causas. Caso de estudio: Servicallsur Cía. Ltda., de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 20 de diciembre de 2022



Johyner Lizbeth Guerra Cali

C.I: 0107432148

## Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

---

Karen Elizabeth Ortega Regalado en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación Análisis de los costos de rotación del personal y la percepción de sus causas. Caso de estudio: Servicallsur Cía. Ltda., de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 20 de diciembre de 2022



---

Karen Elizabeth Ortega Regalado

C.I: 0107345159

## Cláusula de Propiedad Intelectual

Johyner Lizbeth Guerra Cali, autor/a del trabajo de titulación Análisis de los costos de rotación del personal y la percepción de sus causas. Caso de estudio: Servicallsur Cía. Ltda., certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 20 de diciembre de 2022



Johyner Lizbeth Guerra Cali  
C.I: 0107432148

## Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Karen Elizabeth Ortega Regalado, autor/a del trabajo de titulación Análisis de los costos de rotación del personal y la percepción de sus causas. Caso de estudio: Servicallsur Cia. Ltda., certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 20 de diciembre de 2022



Karen Elizabeth Ortega Regalado

C.I: 0107345159

## Introducción

Hoy en día, se está empezando a comprender el papel protagónico e insustituible del capital humano; cuya correcta gestión se puede convertir en una estrategia competitiva y clave para el desarrollo y éxito de cualquier empresa que reconoce al activo más importante de su organización, no como un recurso, más bien como socios estratégicos indispensables, no solo por los costos relevantes que implica su participación, sino por el valor que agregan a partir de las decisiones, ideas y acciones que emprenden para generar una relación de ganar-ganar (Ardila, 2003; Caicedo & Acosta, 2012; Chiavenato, 2009; Lara, 2019).

En la práctica, la perfecta permanencia del talento humano no es más que un escenario utópico, frustrado por la volátil realidad de la rotación laboral. Donde trabajadores nuevos y antiguos pueden en cualquier momento abandonar voluntariamente o no una empresa.

Aunque la rotación del personal es un proceso normal que se encuentra presente en cualquier negocio, sin importar su actividad o tamaño, y cuyo nivel óptimo responde a la realidad particular de cada organización, cuando el grado de rotación incrementa y se vuelve excesivo a tal punto de convertirse en un dilema aparentemente incontrolable, puede generar dificultades en la productividad y eficacia organizacional (González, 2006; Hernández et al., 2013). Puesto que, a más del costo evidente por indemnización, trae consigo costos adicionales incorporados en los procesos necesarios para el reemplazo de un colaborador, que lleva a generar una preocupante fluctuación de ingresos que perjudican la rentabilidad empresarial.

En este sentido, la deserción del personal es un problema recurrente que pasa a ser un riesgo inminente y latente que las empresas deben resolver proactivamente con herramientas de identificación y análisis, que les permita tomar decisiones en miras de disminuir costos, mejorar la productividad y evitar la pérdida del conocimiento estratégico (Zaballa et al., 2021).

Con los resultados de la revisión bibliográfica de Lara (2019), se pudo determinar que la rotación del personal es un tema con poca investigación en países Latinoamericanos; que se quedan muy por debajo de los estudios realizados en países desarrollados como Estados Unidos, China, Australia, Londres y Canadá; afirmación justificada con los 5864 artículos encontrados durante el período 2000-2019, de los cuales únicamente 74 fueron creados en Latinoamérica.

A razón de que, la rotación laboral es un foco de estudio muy importante que merece la atención científica, la presente investigación con alcance longitudinal y descriptivo tiene la intención de proporcionar un modelo replicable para la identificación, control y cuantificación de las causas y costos asociados a la rotación del personal. Razón por la cual, se ha tomado como caso de estudio a Servicallsur Cía. Ltda.; empresa que desde sus inicios ha venido presentando una constante fluctuación de su nómina de empleados.

Dilema a partir del cual se busca encontrar ¿cómo se determinan los costos de rotación laboral?, ¿cuáles son las principales causas de la rotación de personal? y ¿cuáles son los efectos de los costos de rotación de personal?. Preguntas de investigación que tienen el propósito de analizar los costos ocultos y la percepción de las causas asociadas a la rotación del personal de la empresa Servicallsur Cía. Ltda.

En primera instancia, este documento desarrolla una revisión de literatura compuesta por un marco teórico y estado del arte. Información que dará las pautas, para determinar y desarrollar una metodología para el análisis de datos obtenidos que apunten a una correcta interpretación y exposición de resultados, para finalizar con la respectiva discusión y conclusión de la investigación.

## Marco Teórico

### *Rotación del personal*

La rotación del personal es un término que puede ser representado por la salida voluntaria o involuntaria de un empleado, y que, debe ser compensada con la entrada de nuevo personal que pueda llevar a cabo las actividades que quedaron aplazadas por el abandono del cargo anterior (Ireta et al., 2017; Rodríguez, 2020).

Según Herrera et al. (2016) y Martínez et al. (2015), el término en mención permite analizar el grado de fluctuación del personal entre la organización y el ambiente de trabajo. Se puede medir en base a la cantidad de personas que entran y salen de la organización, de manera que se pueda hacer una relación porcentual entre las admisiones, retiros y el promedio de empleados que forman parte de la organización en cada periodo.

### *Tipos de rotación*

Según Delgado et al. (2017) existen dos tipos de rotación del personal. La voluntaria como aquella que agrupa a las personas que toman la decisión de renunciar al trabajo por

diferentes razones y por conveniencia propia. Y la rotación involuntaria que pertenece al grupo de empleados que son despedidos por causas que deben tener un sustento comprobado dentro de la organización. De esta definición se desglosarían los conceptos de indemnización por despido en donde la decisión recae únicamente en el empleador y la indemnización por renuncia voluntaria en donde el trabajador es quien pone fin al vínculo laboral (Cerezo, 2020).

Por otro lado, la rotación del personal también puede ser clasificada desde el punto de vista interno y externo, en donde el primero se vincula con la movilidad de los empleados debido a ascensos, descensos de cargos y transferencias o cambios de personal entre áreas o departamentos. Mientras que la rotación externa, se relaciona con las salidas de empleados por diversos motivos como: los términos de contratos de trabajo, renuncias, fallecimientos, entre otros (Galindo, 2017; Guillén et al., 2018).

Por su parte, Galindo (2017) hace una segunda clasificación basada en las consecuencias que deja el abandono del puesto por parte de un empleado en la organización. En este sentido, se hace mención a la rotación funcional, como aquella desvinculación del personal que no ocasiona daño en la organización, sino que más bien facilita la consecución de los objetivos. Y la rotación disfuncional vista como un factor que genera traumatismo a la organización, es decir, afecta negativamente el alcance de su misión. Por ello, que las empresas siempre tratarán de retener a las personas que entregan buenos resultados a la organización.

Flores (2013), a más de las 3 dimensiones compartidas por los autores mencionados anteriormente (voluntaria, involuntaria, interna, externa), distingue otra clasificación concerniente al grado de control e influencia de la organización sobre la rotación. Pudiendo ser esta evitable (con satisfacción en el trabajo, estilo de liderazgo positivo, alta o competitiva remuneración, etc.) o inevitable (por problemas familiares o de salud). De ahí que, es primordial que las organizaciones reconozcan la inversión innecesaria en reducir la fluctuación laboral atribuida a razones inevitables, y más bien se centren en rotaciones evitables, voluntarias y disfuncionales, a razón del daño ímprobo que genera el perder el valor agregado entregado por un trabajador.

### ***Rotación del personal y su relación con el clima organizacional***

El clima organizacional tiene una relación inversa con la rotación del personal, es decir, mientras exista un mejor clima organizacional disminuirá el porcentaje de rotación de los

empleados. Además, se dice que el clima laboral influye directamente sobre la satisfacción laboral.

Entonces, mientras las organizaciones mantengan un personal motivado y satisfecho, el ambiente de trabajo mejora, la productividad incrementa y la rotación baja. De ahí la importancia de la adaptabilidad y control del mercado laboral, por medio de programas y estrategias que permitan la identificación y análisis de necesidades del capital humano, en mira de lograr una estabilidad laboral (Alvarado, 2017; Delgado et al., 2017; Miranda, 2016).

### ***Costos***

El término costo puede ser conceptualizado como la ejecución de una cantidad de esfuerzos y recursos que se invierten para producir algo, tiene que ver con el aspecto fabril, en donde se utiliza una serie de factores técnicos e intelectuales para elaborar un producto o llevar a cabo un servicio (Reveles, 2019). Y, llevado a un aspecto contable, permite “predeterminar, registrar, acumular, distribuir, controlar, analizar, interpretar e informar de los costos de producción, distribución, administración y financiamiento”(Reveles, 2004, p.21).

### ***Costos de la rotación***

En primera instancia, para definir estos costos es necesario partir por una categorización de todos aquellos rubros involucrados en el proceso de rotación del personal.

En este sentido, para Chiavenato (2000, como se citó en Delgado et al., 2017) los costos de la alternancia del recurso humano, pueden ser clasificados según el tipo de relación que tengan con el proceso en cuestión, siendo estos los siguientes:

Primarios, aquellos que tienen relación directa con la salida de un empleado y reemplazo de otro y son cuantificables monetariamente, por ejemplo: costos de reclutamiento y selección, registro y documentación, de ingreso y desvinculación (indemnizaciones).

Secundarios, que por sus características intangibles y cualitativas resultan difíciles de cuantificar, tales como los efectos en la producción y en la actitud del personal.

Terciarios, que, a diferencia de los anteriores son considerados como efectos mediatos y estimables, es decir, toman lugar a mediano y largo plazo como los costos de inversión extra y pérdidas en los negocios.

Por otro lado, Estrada (2018) considera que los costos de rotación pueden ser categorizados como:

**Costo directo de reclutamiento.** Tiene que ver con la divulgación de los cargos de trabajo en el mercado, el costo de selección (elección del mejor candidato) e inducción (capacitaciones encaminadas a objetivos institucionales).

**Reducción temporal del costo de la mano de obra.** Hasta que se reponga un cargo, se considera como un ahorro por la reducción del costo de la mano de obra debido a la ausencia de la persona.

**Costo por caída en la productividad.** Generado por la falta de experiencia y tiempo para la adaptación al cargo de un nuevo colaborador, ya que, la productividad anterior no puede ser alcanzada de un momento a otro. Por ello, se toma en cuenta el tiempo promedio para seleccionar, alcanzar el nivel de productividad, total de días no productivos e ingreso anual promedio por trabajador.

## Estado del Arte

Diferentes investigaciones abordan el tema del grado de alternancia del recurso humano, determinado por medio de un índice de rotación del personal, que, al no formar parte de los convencionales indicadores financieros, se le atribuye la inobservancia y despreocupación de su control. Pues la mayoría de empresas creerían que tal medida carece de relevancia dentro de la situación económica-financiera de una empresa (Mendoza, 2003).

Para Ávila & Díaz (2019) y Restrepo & Gómez (2009) la rotación no sólo debe ser asociada con el inventario y la mayor eficiencia que supone sus niveles altos, sino también con el talento humano que asegura o pone en peligro la calidad de las actividades empresariales, que condicionan la estabilidad y permanencia en el mercado de cualquier organización.

Bajo esta óptica, un nivel alto de rotación en materia de Talento Humano, supone un problema por el impacto significativo que los componentes de sus costos explícitos, ocultos y difíciles de determinar, pueden generar en el rendimiento de un negocio (Escudero & Urán, 2009). A razón de que, hoy en día la inversión tiempo y recursos económicos que sugiere la sustitución de una persona, varía de una forma directamente proporcional al nivel jerárquico que se pretende reemplazar, por ejemplo, el elevado costo que se desprende de los 45 días en promedio que toma cubrir el cargo de una persona clave o ubicada en un nivel gerencial, sin considerar el tiempo que se requiere para cubrir satisfactoriamente los procesos de inducción

y capacitación de los temas relativos al puesto de trabajo que, por lo general, toma entre 6 meses y 1 año; sumado a los valores asociados al desplome de la rentabilidad, por los 60 días que se necesitaría razonablemente para que el nuevo empleado se adapte y alcance un buen nivel de productividad (Estrada, 2018).

Por otra parte, estudios de percepción cualitativa y cuantitativa, identifican a la desmotivación laboral (carencia de incentivos económicos o morales), bajas remuneraciones, selección incorrecta de personal, ausencia de un proceso de inducción y entrenamiento apropiado, deficientes condiciones laborales, problemas de socialización con los jefes directos, dificultad de concatenar el entorno familiar y las exigencias de horario laboral como principales causas ocultas detrás de un inestable clima organizacional, que en cierta forma influye en la deserción laboral (Chaparro et al., 2015; R. Flores et al., 2008; Mendoza, 2003). Tomando el caso de estudio de Vargas & Meza (2017), en el área de clientes de la empresa de Call Center Atento, tercerizadora del Banco Continental (BBVA) de Perú, se tiene a la sobrecarga laboral y exigencias de obtención de resultados como variables que condicionan la variabilidad del índice de rotación laboral, reflejando una relación directa a diferencia del clima organizacional.

No obstante, la fluctuación laboral no sólo se enmarca en criterios negativos que perjudican la eficiencia de la organización, dado que, un nivel adecuado del índice de rotación (diferente de cero) permite sustituir personas con un bajo desempeño, por otras más competentes y con ideas innovadoras y creativas que aportan en el crecimiento de la organización. Considerando que, según datos de Bumeran.com (principal bolsa de trabajo online de América Latina), comúnmente el 45% de los empleados permanecen en su puesto de trabajo menos de seis meses, 16,15% entre seis meses y un año, y, 11,80% más de cinco años (Hernández et al., 2013).

Siendo los últimos, aquellos cuyo retiro en términos monetarios, impactará de mayor manera en la empresa. Puesto que, según Caggese et al. (2019) y Kampkötter et al. (2018) los costos de rotación aumentan cuando las personas involucradas con mayor rendimiento han permanecido por un largo tiempo en la empresa, a razón de que los montos de indemnizaciones y beneficios se vuelven más altos, y, por ende, el costo de retiro se encarece, golpeando más fuerte a la organización, que aquellos con un rendimiento bajo y corta permanencia.

Aunque la rotación del personal y todas sus implicaciones, son un problema que atañe desde siempre a las empresas, el tema se ha visto intensificado a raíz de la abrazadora guerra

del COVID-19. Criterio apoyado por el estudio realizado por PricewaterhouseCoopers (2021), el cual indica que desde su inicio el 27% de las empresas Latinoamericanas han realizado desvinculaciones laborales. Su dimensión llega a ser tan amplia que, al levantar información de 157 empresas del mercado ecuatoriano (54% nacionales y 46% multinacionales), pertenecientes a actividades del sector industrial, comercial y de servicios, se descubrió que durante el año 2020 el 91% de las organizaciones encuestadas tuvo cambios en su estructura organizacional, dentro de los que se enmarca el 17% en promedio de la rotación del personal, el cual se distribuye en tres segmentos: reestructuración organizacional (7%), renuncia del colaborador (7%) y desvinculaciones por desempeño del personal (3%) (Deloitte Consulting, 2021).

## Marco Metodológico

La presente investigación de campo, longitudinal y descriptiva con enfoque mixto, toma en consideración los aportes de varios autores, para proponer y aplicar en un caso de estudio, un modelo de costeo de rotación laboral que se ajuste a la realidad de cada organización, a partir del análisis de los datos generados a través del tiempo de permanencia de la empresa en cuestión.

Inicialmente y para entrar en contexto se realizó una revisión de literatura de varios autores que permitió entrar en materia y basar teóricamente el tema de la rotación laboral y sus causas.

Una vez introducido y marcado el tema se desarrollaron mapas de procesos y cuadros de clasificación de costos para calcular el costo total de la rotación laboral, considerando tanto los costos directos (costos de separación, reclutamiento, selección e inducción) como la caída en la productividad y reducción temporal del costo de la mano de obra (entendido como un ahorro), tal como Estrada (2018) lo propone:

**Costo Total de rotación del personal=** Costos Directos - Reducción temporal del costo de la mano de obra + Costo caída en la productividad

Para identificar los costos de cada una de las actividades del proceso de rotación, se utilizó un Sistema de Costeo ABC para la distribución equitativa de los costos. Si bien, en esencia dicho sistema suele ser aplicado en procesos productivos o de servicio, identificando Materias primas (MP), Mano de Obra (MO) y Costos Indirecto de Fabricación (CIF), en este

caso de estudio, la MP pasaría a estar constituida por los rubros de relación directa (como indemnizaciones, honorarios de agencias de reclutamiento y/o selección, etc.), la MO por el costo del personal involucrado en cada actividad ( total de ingresos y beneficios sociales de Contadores y/o Gestores de Talento Humano) y los CIF por aquellos rubros que si bien no son tan significativos, son necesarios para la correcta ejecución de las actividades (tales como luz, internet, depreciaciones, etc.) (Ver fig.1).

**Figura 1**

*Costos Directos*

Rubros	COSTOS DIRECTOS				
	ACTIVIDADES DEL PROCESO DE ROTACIÓN				
	SEPARACION	RECLUTAMIENTO	SELECCIÓN	INDUCCION	VINCULACION
Costo de relación directa	X				
Costo real del personal involucrado	X	X	X	X	X
Costos Indirectos	X	X	X	X	X

**Fuente:** Elaboración propia, tomado de Servicallsur Cía. Ltda. (2022).

Para las dos siguientes variables de la fórmula, es necesario considerar el tiempo promedio anual para seleccionar y alcanzar el nivel de productividad deseada, el costo anual de cada uno de los empleados y el ingreso anual promedio que genera cada colaborador para la empresa (3 veces su retribución o remuneración anual) (Estrada, 2018). (ver fig. 2)

**Figura 2**

*Reducción temporal del costo de la Mano de Obra y Costo en la Caída de la Productividad*

X	Costo anual (incluyendo sueldo, beneficios de ley, aporte patronal)	+	Tiempo Promedio para Seleccionar
	Proporción anual del tiempo promedio para seleccionar		Tiempo promedio para alcanzar el nivel de Productividad
=	Reducción temporal del costo de la mano de obra	=	Proporción anual del Total de días no Productivos
		x	Ingreso anual promedio por colaborador
		=	Costo en la Caída de la Productividad

**Fuente:** Elaboración propia, tomado de Estrada (2018)

El artículo se complementa con un estudio de la percepción de las causas que llevan a la fluctuación laboral, haciendo uso de métodos e instrumentos que han sido previamente cubiertos por la comunidad científica tales como:

- a) El índice de rotación del personal que según Chiavenato (2007) para efectos de análisis de pérdidas de empleados y sus causas se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Índice de rotación del personal} = \frac{\text{Salidas de personal}}{\text{Personal empleado promedio en el periodo de estudio}} * 100$$

- b) Encuestas de percepción como instrumento de investigación para identificar de forma rápida y eficaz las causas de rotación del personal, por medio de procedimientos estandarizados de interrogación (Casas et al., 2003; García, 1993) de escalas ordenadas, unidimensionales y de medición ordinal de tipo Likert (Maldonado, 2007; Matas, 2018). Por medio de tablas dinámicas y funciones matemáticas-lógicas de Excel, se analizó los datos recopilados con las encuestas aplicadas a los antiguos y actuales colaboradores de la empresa de estudio, durante el período 2017-2021, abordando 8 principales dimensiones que se consideraron como factores influyentes en la salida de cualquier asociado tales como: Ambiente Laboral, Procesos y Actividades de trabajo, Salud y Seguridad ocupacional, Salarial, Jornada Laboral, Capacitación y Formación, Comunicación y Motivación.

Para la aplicación de la encuesta de salida se realizó un muestreo probabilístico de poblaciones finitas mediante la fórmula universal detallada en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Fórmula para calcular el tamaño de la muestra para una población finita*

---


$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2(N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$


---

**n**= Tamaño de la muestra.

---

**N**= Tamaño de la población.

---

**Z**= Nivel de confianza

---

**p**= Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

---

**q**= (1-p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado (fracaso)

---

**e**= error tolerable

---

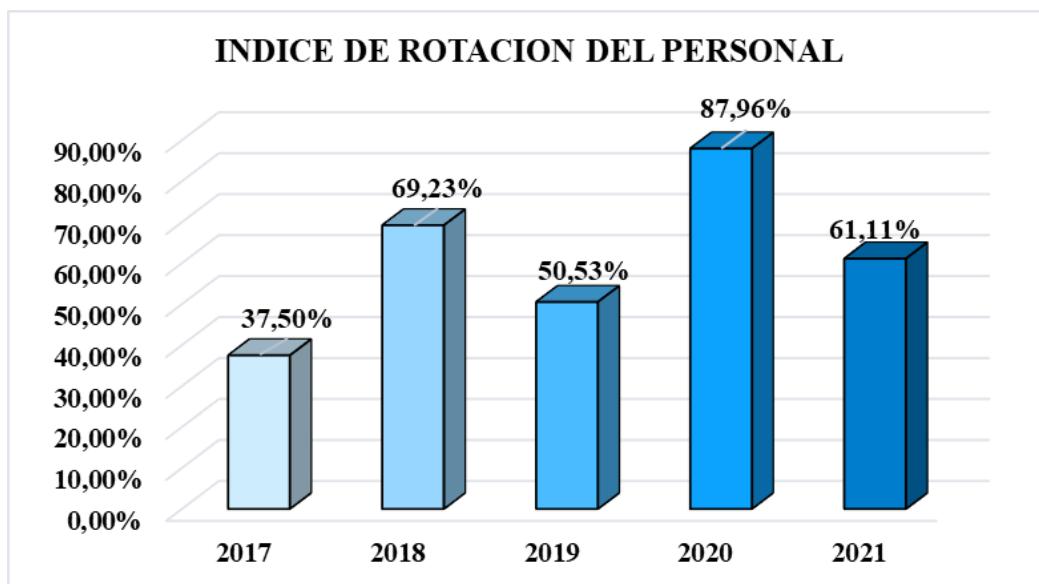
**Fuente:** Elaboración propia, tomado de Aguilar-Barojas (2005).

## Análisis de Resultados

### *Índice de rotación del personal*

**Figura 3**

*Histórico del Índice de Rotación del personal*



**Fuente:** Elaboración propia, tomado de Servicallsur Cía. Ltda. (2022).

Como se observa en la figura 3, Servicallsur Cía. Ltda. ha venido generando un alto índice de rotación, iniciando en el año 2017 con un 37,5%; porcentaje por debajo del resto de años, acreditado al sentido de compromiso que el personal mantenía al inicio de las actividades de la empresa.

Por otro lado, durante el año 2020 con un 87,96% se refleja el mayor índice, donde la salida de empleados casi iguala al promedio de dicho periodo, resultado coherente con el impacto laboral que ocasionó la emergencia sanitaria por el COVID-19. Fenómeno que ocasionó un incremento exponencial del número de personas desempleadas, y, por tanto, reducción de liquidez de la población mercado objetivo de varias empresas, como Servicallsur Cía. Ltda., que al ver afectadas sus ventas se vieron en la necesidad de tomar decisiones rápidas para lograr sobrevivir a la crisis financiera.

Pero si se observa de manera general, en todos los años ha existido un índice de rotación del personal considerablemente alto de acuerdo al tamaño de la empresa, cuyo promedio

asciende a 61,27%. Lo que lleva a Servicallsur Cía. Ltda. a estar constantemente en la búsqueda de personas para llenar estas vacantes, lo cual, eleva desmesuradamente los costos de nómina. (Ver tab. 2)

**Tabla 2**

*Histórico del Índice de Rotación del personal*

INDICE DE ROTACION DEL PERSONAL					
	2017	2018	2019	2020	2021
SALIDA DE EMPLEADOS	8	15	12	14	11
EMPLEADOS PROMEDIO	21	22	24	16	18
<b>INDICE DE ROTACION DEL PERSONAL</b>	<b>37,50%</b>	<b>69,23%</b>	<b>50,53%</b>	<b>87,96%</b>	<b>61,11%</b>

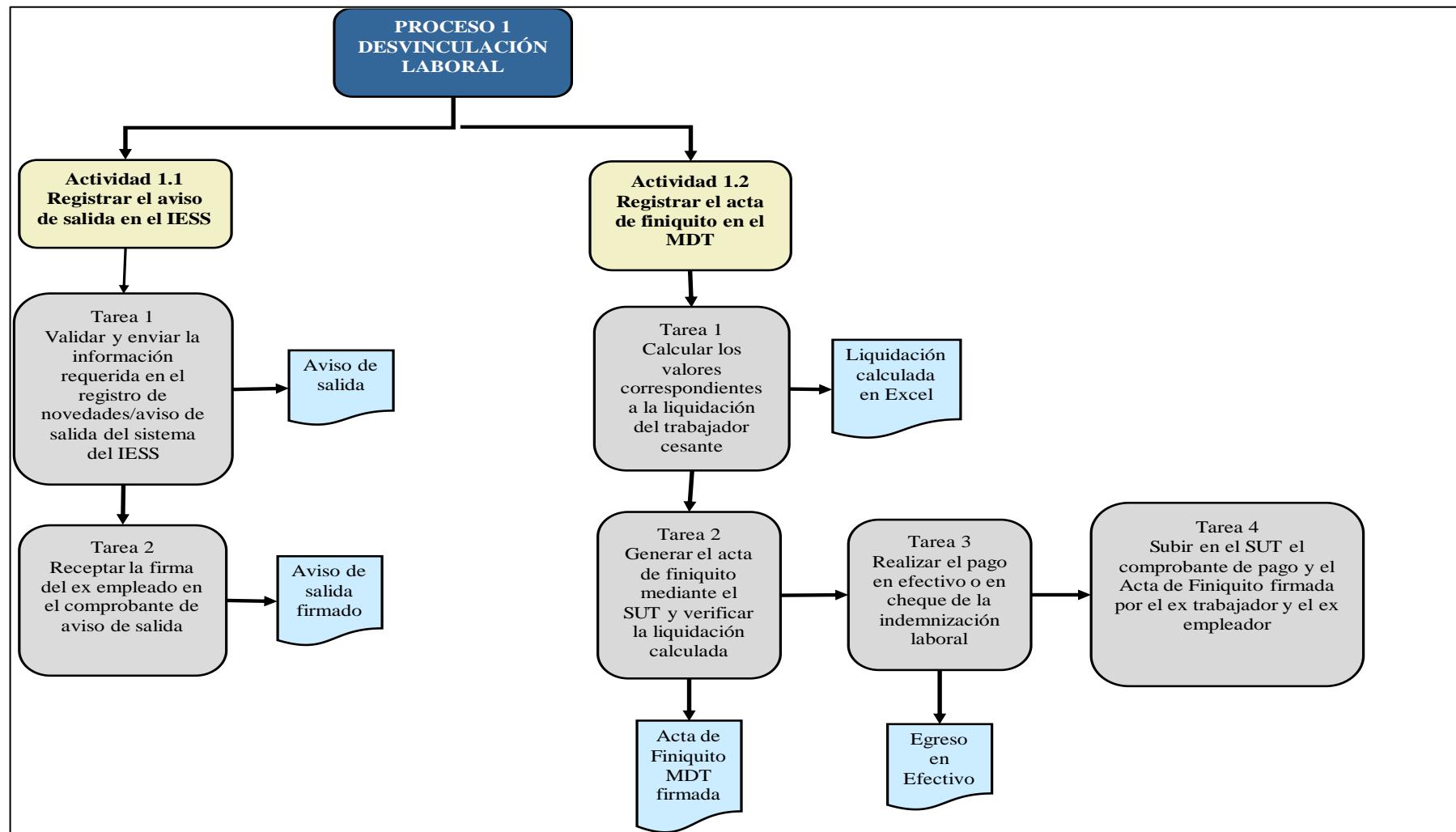
**Fuente:** Elaboración propia, tomado de Servicallsur Cía. Ltda. (2022).

### ***Procesos de la Rotación del personal***

Tomando en cuenta los procesos legales que exige el Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador, es necesario registrar el aviso de salida y realizar la correspondiente liquidación de haberes en el caso de una desvinculación. En cambio, para la incorporación de una persona, se debe registrar el ingreso de entrada y generar el respectivo contrato de trabajo. Actividades que sumados a los procesos de talento humano descritos por Chiavenato (2011) y Ramírez et al. (2018) , y considerando la realidad e información de Servicallsur Cía. Ltda., se armó dos mapas de procesos que recopilan de forma general las actividades involucradas en el reemplazo de un empleado, en base a los cuales se clasificó los CRP.(Ver fig. 4 y fig. 5)

Figura 4

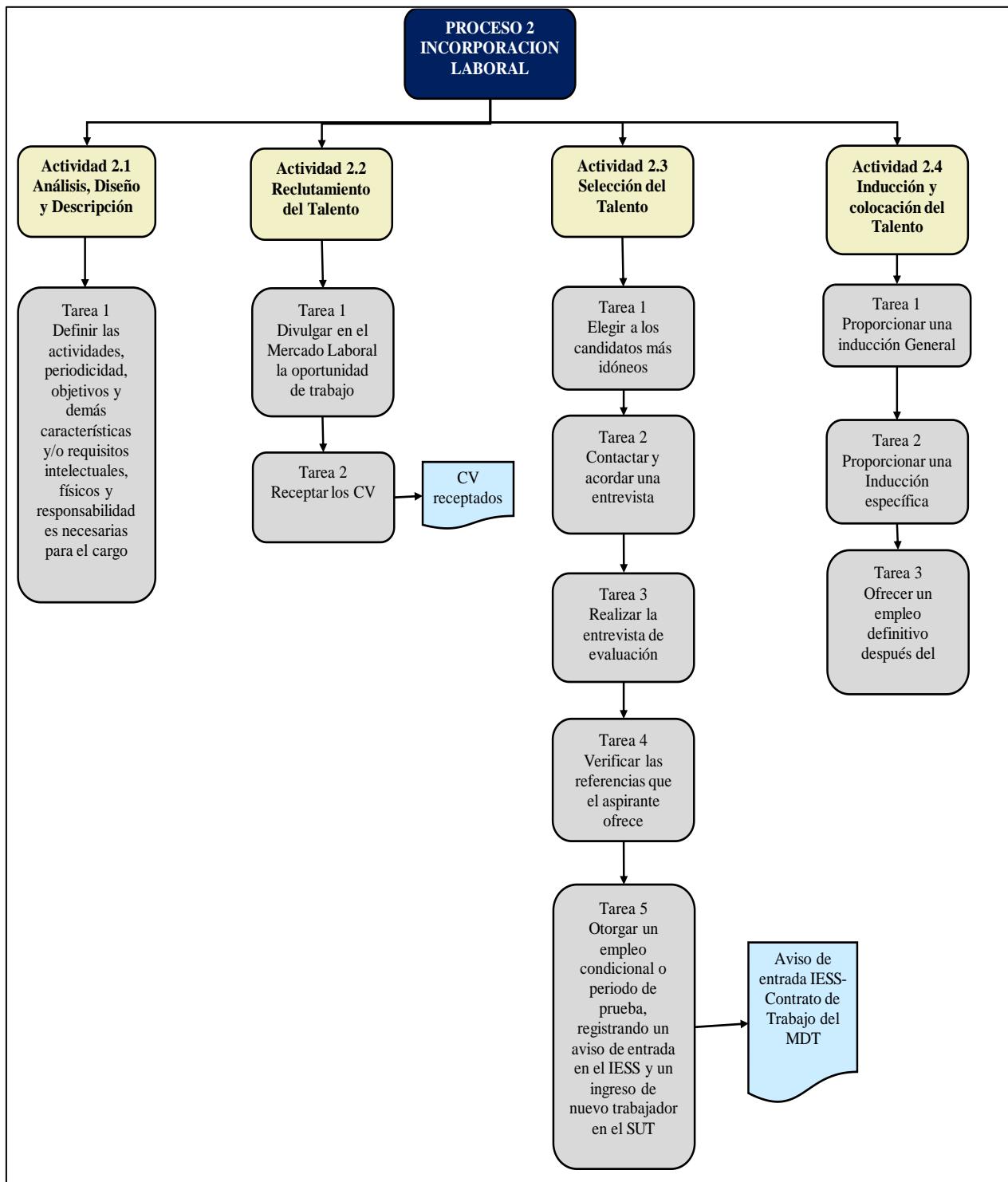
Proceso de Desvinculación laboral



Fuente: Elaboración propia, tomado de Servicallsur Cía. Ltda. (2022).

**Figura 5**

*Proceso de Incorporación laboral*



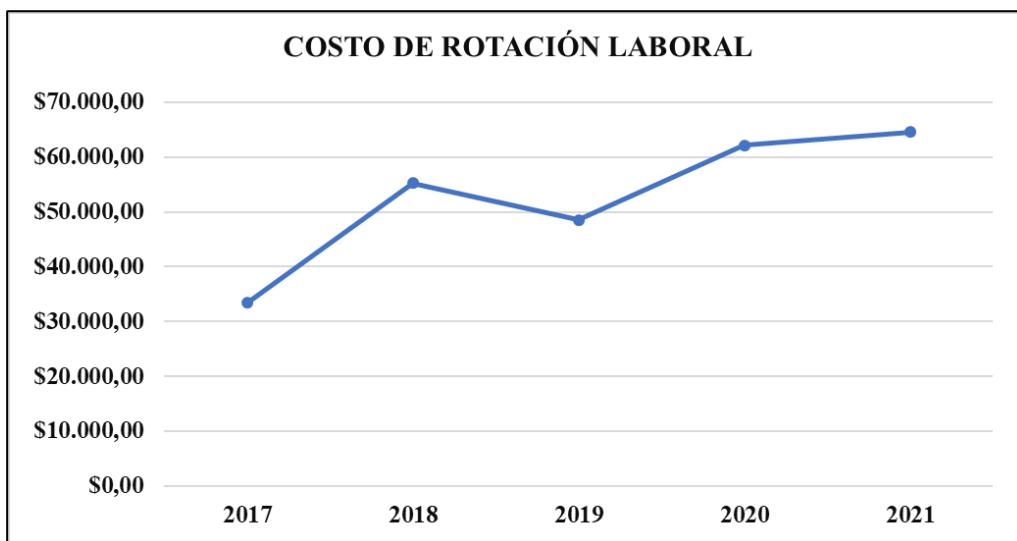
**Fuente:** Elaboración propia, tomado de Servicallsur Cía. Ltda. (2022).

## *Costo de rotación del personal*

Como se muestra en la figura 6 y en las tablas inferiores, el costo total de la Rotación del personal de Servicallsur Cía. Ltda. tiene un repunte en el año 2018 para luego seguir un crecimiento ascendente a partir del año 2019. Destacándose el costo de la caída de la productividad como variable más influyente del CRP, a razón de que, el tiempo promedio para alcanzar la productividad asciende a los 60 días, provocando una disminución significativa en los ingresos anuales de la empresa, y, por ende, incrementando el Costo Total de la Rotación del personal.

**Figura 6**

*Tendencia del Costo Total de la Rotación Laboral*



*Fuente:* Elaboración propia, tomado de Servicallsur Cía. Ltda. (2022).

**Tabla 3**

*Costo Directo*

ACTIVIDADES	COSTO DIRECTO				
	2017	2018	2019	2020	2021
SEPARACION	\$5.292,24	\$4.466,87	\$3.489,48	\$7.438,72	\$4.111,46
RECLUTAMIENTO	\$112,97	\$113,32	\$114,00	\$25,78	\$28,46
SELECCIÓN	\$56,49	\$56,66	\$57,00	\$12,89	\$14,23
INDUCCION	\$160,05	\$160,54	\$161,50	\$36,52	\$40,32
VINCULACION	\$157,77	\$158,26	\$159,22	\$34,24	\$35,59
<b>TOTAL</b>	<b>\$5.779,52</b>	<b>\$4.955,65</b>	<b>\$3.981,20</b>	<b>\$7.548,14</b>	<b>\$4.230,06</b>

*Fuente:* Elaboración propia, tomado de Servicallsur Cía. Ltda. (2022). Ver Anexo 1

**Tabla 4**

*Reducción Temporal del Costo de la Mano de Obra*

<b>REDUCCIÓN TEMPORAL DEL COSTO DE LA MANO DE OBRA</b>					
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>COSTO ANUAL (INCLUYENDO SUELDO, BENEFICIOS DE LEY, APORTE PATRONAL)</b>	\$41.975,96	\$76.512,14	\$67.737,95	\$83.091,07	\$91.729,18
<b>TIEMPO PROMEDIO PARA SELECCIONAR</b>		30 días (8,22% del año)			
<b>REDUCCIÓN TEMPORAL DEL COSTO DE LA MANO DE OBRA</b>	<b>\$3.450,08</b>	<b>\$6.288,67</b>	<b>\$5.567,50</b>	<b>\$6.829,40</b>	<b>\$7.539,39</b>

*Fuente:* Elaboración propia, tomado de Servicallsur Cía. Ltda. (2022).

**Tabla 5**

*Costo en la Caída de la Productividad*

<b>COSTO EN LA CAÍDA DE LA PRODUCTIVIDAD</b>					
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>TIEMPO PROMEDIO PARA SELECCIONAR</b>		30 días			
<b>TIEMPO PROMEDIO PARA ALCANZAR EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD</b>		60 días			
<b>TOTAL DE DIAS NO PRODUCTIVOS</b>		90 días (24,66% del año)			
<b>INGRESO ANUAL PROMEDIO POR COLABORADOR</b>	\$125.927,87	\$229.536,42	\$203.213,84	\$249.273,20	\$275.187,55
<b>COSTO EN LA CAIDA DE LA PRODUCTIVIDAD</b>	<b>\$31.050,71</b>	<b>\$56.598,02</b>	<b>\$50.107,52</b>	<b>\$61.464,62</b>	<b>\$67.854,47</b>

*Fuente:* Elaboración propia, tomado de Servicallsur Cía. Ltda. (2022).

Tabla 6

*Costo Total de la Rotación Laboral*

		COSTO ROTACIÓN LABORAL				
		2017	2018	2019	2020	2021
<b>COSTO DIRECTO</b>		\$5.779,52	\$4.955,65	\$3.981,20	\$7.548,14	\$4.230,06
<b>REDUCCION</b>						
<b>TEMPORAL DEL COSTO DE LA MANO DE OBRA</b>		-\$3.450,08	-\$6.288,67	-\$5.567,50	-\$6.829,40	-\$7.539,39
<b>COSTO CAIDA PRODUCTIVIDAD</b>		\$31.050,71	\$56.598,02	\$50.107,52	\$61.464,62	\$67.854,47
<b>COSTO DE ROTACIÓN LABORAL</b>		<b>\$33.380,15</b>	<b>\$55.265,00</b>	<b>\$48.521,22</b>	<b>\$62.183,36</b>	<b>\$64.545,14</b>

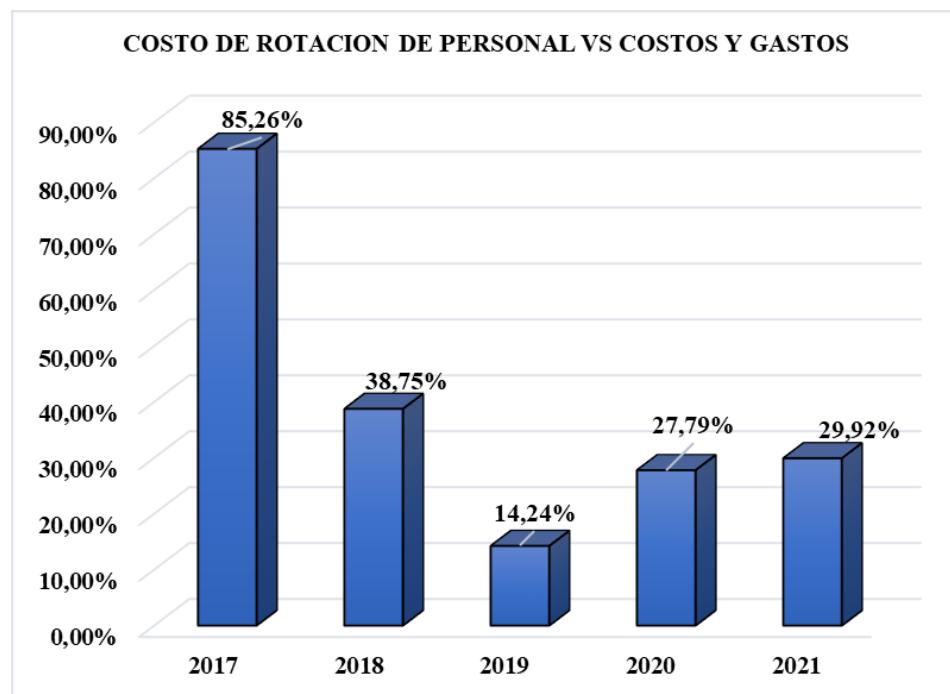
**Nota.** Esta tabla resume los datos detallados en las tres tablas que le anteceden, concluyendo en el costo total de rotación laboral.

**Fuente:** Elaboración propia, tomado de Servicallsur Cía. Ltda. (2022).

*Costo de rotación del personal vs. total de Costos y Gastos*

Figura 7

*Costo de Rotación del personal Vs. Costos y Gastos (%)*



**Fuente:** Elaboración propia, tomado de Servicallsur Cía. Ltda. (2022).

Debido al impacto económico-financiero que tienen los costos de rotación del personal, se ha visto importante calcular una relación porcentual entre dichos costos y la totalidad de costos y gastos de Servicallsur Cía. Ltda.

Visualmente, se puede ver que en el año 2017 el CRP representó el 85,26% de la totalidad de costos y gastos, una cifra notablemente alta que en los siguientes años se va regulando.

Entendiéndose que los gastos operacionales en un inicio no eran tan representativos, pero una vez incursionada la empresa en el mercado, los ingresos aumentarían y por ende también los gastos operacionales. De ahí que, al hacer una comparación histórica, si bien es posible ver la disminución porcentual, esto no refleja una mejora de la gestión de la rotación del personal, ya que, la proporción de aumento de los gastos operacionales es mucho mayor a la del CRP, condicionando la variabilidad relativa. (Ver tab. 7)

**Tabla 7**

*Costo de Rotación del personal Vs. Costos y Gastos*

COSTO DE ROTACION DE PERSONAL VS GASTOS					
	2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 40.408,57	\$ 147.714,25	\$ 348.847,82	\$ 230.629,38	\$ 222.894,08
COSTO DE ROTACIÓN DEL PERSONAL	\$ 34.451,93	\$ 57.245,98	\$ 49.673,31	\$ 64.085,20	\$ 66.693,36
PORCENTAJE COSTO DE ROTACIÓN DE PERSONAL VS COSTOS Y GASTOS					
	85,26%	38,75%	14,24%	27,79%	29,92%

*Fuente:* Elaboración propia, tomado de Servicallsur Cía. Ltda. (2022).

### *Causas de la rotación laboral*

Los resultados de cada una de las encuestas se detallan a continuación:

#### **Encuesta a los colaboradores**

1. Como se detalla en la Tabla 8, el 60% de su capital humano no supera el año de trabajo. Lo cual se atribuye en su mayoría al 25% de los colaboradores jóvenes de entre 18 y 25

años, caracterizados por la usual facilidad de cambiar frecuentemente de trabajo, por lo que, su estabilidad y permanencia dentro de la empresa carece de confiabilidad.

**Tabla 8**

*La edad y antigüedad del personal*

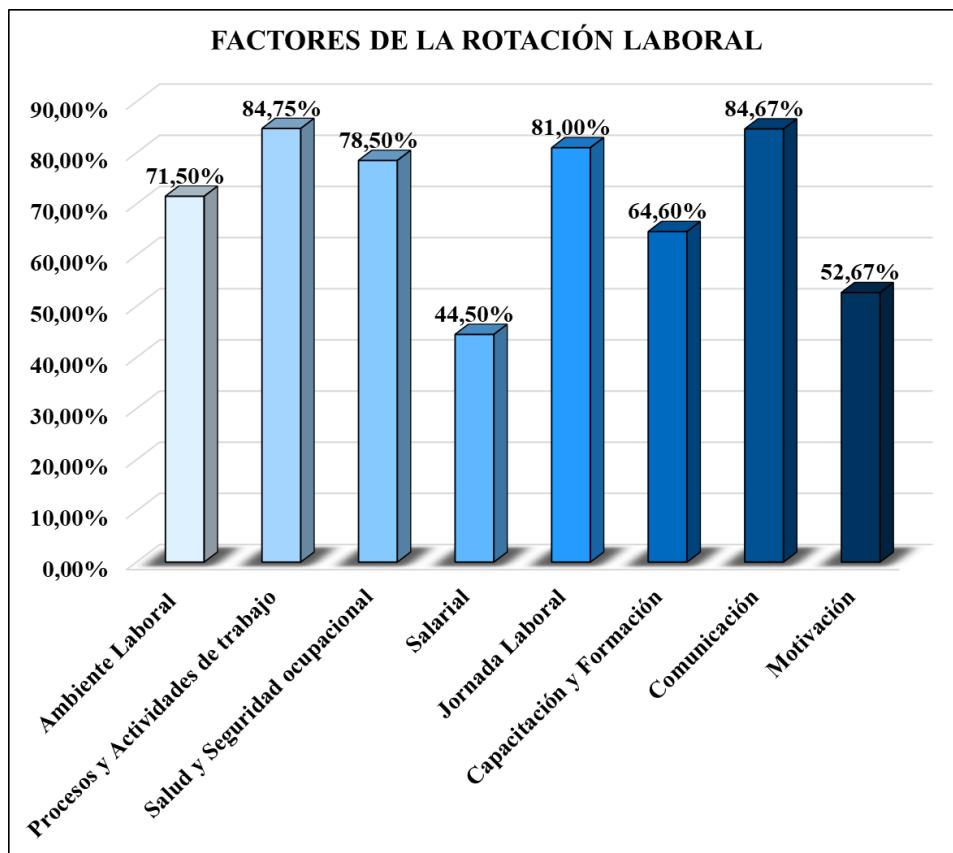
Edad	Antigüedad en la empresa		
	1 a 11 meses	1 a 5 años	5 años en adelante
<b>18 a 25 años</b>	25,00%	10,00%	0,00%
<b>26 a 35 años</b>	20,00%	5,00%	5,00%
<b>36 a 45 años</b>	10,00%	5,00%	0,00%
<b>46 años en adelante</b>	5,00%	0,00%	15,00%
<b>Total general</b>	60,00%	20,00%	20,00%

**Fuente:** Elaboración propia, tomado de Servicallsur Cía. Ltda. (2022).

2. Las preguntas 3,4,5 y 6 del cuestionario, reflejaron que por medio de alguno de los trabajadores de la empresa el 60% de encuestados tuvo conocimiento de la oferta laboral disponible, para la cual, únicamente se les solicito el Currículum Vitae previo a su ingreso. Por otro lado, como parte de su proceso de selección, tan solo al 35% de empleados se les aplicó un examen de conocimiento; poniendo en duda si a su ingreso la mayoría de su personal, contaba o no con las aptitudes y destrezas necesarias para desarrollar eficazmente las actividades de la vacante publicada, pese a que la empresa puso en conocimiento de todos los aspirantes y actuales trabajadores, el perfil y descripción del cargo laboral a cubrir. (Ver Anexo 5)
3. La productividad deseada por la empresa, traducida en metas de cobranza y ventas, es alcanzada a partir de los 60 días por el 80% de los dependientes. Resultado coherente con el insuficiente proceso de inducción y capacitación.

**Figura 8**

*Factores Causales de la rotación laboral*



**Nota.** La tabla muestra los grados de satisfacción, siendo el porcentaje más bajo el factor de mayor análisis y preocupación.

**Fuente:** Elaboración propia, tomado de Servicallsur Cía. Ltda. (2022).

4. Los factores salario, motivación, capacitación y formación, son las 3 principales causas que originan la rotación del personal presente de forma habitual en Servicallsur Cía. Ltda. (ver fig. 8), a razón de que:
  - a) La ausencia de una retribución justa por el tiempo laborado fuera de la jornada normal de trabajo, infiere en que el 60% de los empleados se encuentre no tan satisfecho con el sueldo percibido hasta el momento; eventos que fundamentan la inobservancia legal de las obligaciones laborales. (Ver Anexo 5)
  - b) Aunque la empresa en cuestión, como parte de su plan de integración realiza celebraciones de fechas importantes para sus asociados, el 70% de ellos se encuentra insatisfecho con la motivación recibida por parte de la empresa, ergo, el 75% de ellos considera que nunca o casi nunca son reconocidos y tratados como el capital más valioso para la empresa.

- c) Con un 60% de acuerdo, queda claro que la empresa apoya el aprendizaje y desarrollo personal y profesional ofreciendo ocasionales capacaciones a sus empleados, pese a que solo al 41,67% le ha contribuido por completo al desarrollo eficiente de su trabajo, la mitad de su fuerza de trabajo considera que las sanciones y/o multas son los mecanismos más usados por incumplimiento con las obligaciones de trabajo; medidas que pueden afectar la motivación y clima laboral al ser percibidas como injustas y negativas para su desempeño.
- d) Aun cuando el Ambiente Laboral obtuvo un porcentaje alto de 73,60%, más de la mitad del personal percibe favoritismo (80%), escepticismo de los ofrecimientos laborales de sus superiores (80%), segregación en la toma de decisiones (75%) y fijación de metas incoherentes y agresivas (70%).

## Encuesta de salida

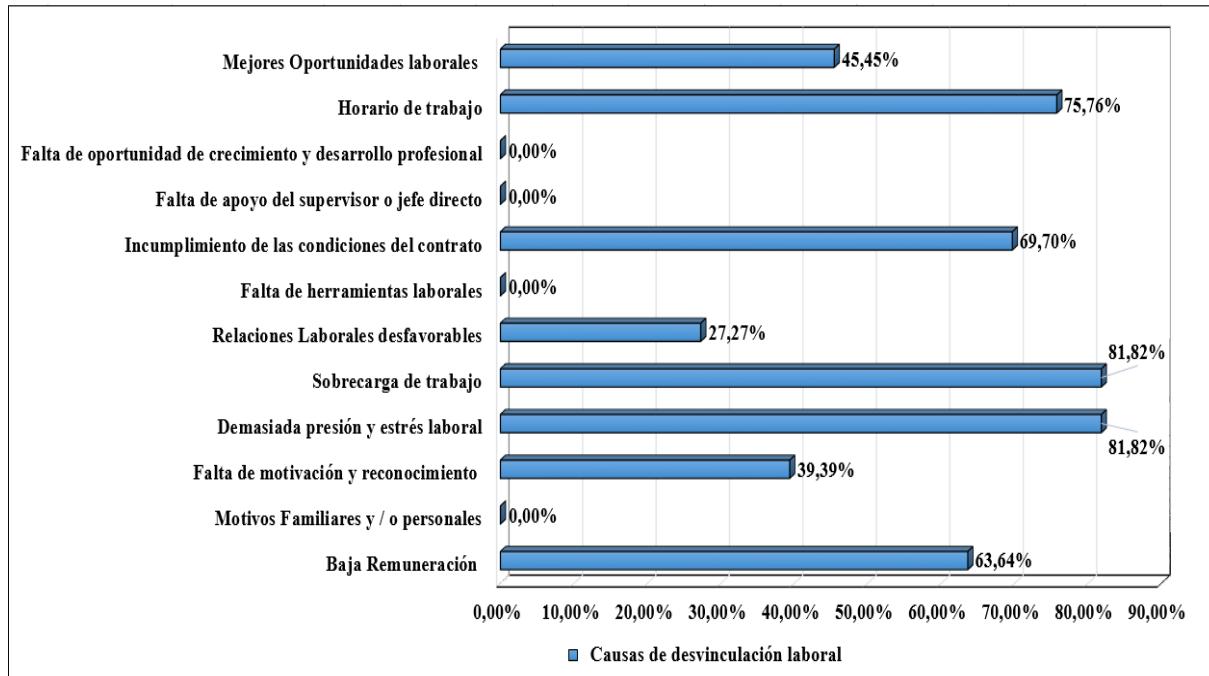
Considerando un nivel de confianza del 90% (1,65) y una probabilidad de ocurrencia del 50/50, se obtuvo una muestra aproximada de 33 personas de la población estudiada. Cuya forma de selección aleatoria, permitió de forma objetiva recolectar respuestas suficientes y competentes para determinar las causas de salida de la totalidad de los 60 colaboradores desvinculados.

De los resultados obtenidos, el 81,82% de los empleados concordaron que la causa principal que ocasionó el abandono de su cargo fue la sobrecarga y estrés laboral que generaban las exigencias de metas mensuales altas y relativamente inalcanzables. (Ver fig. 9)

En segunda instancia, con un 75,76% se destaca la insatisfacción del horario de trabajo, resultado vinculado con el tiempo extra y suplementario que daban a la empresa sin ser retribuido; situación relacionada con las causas de incumplimiento de las condiciones del contrato y baja remuneración con un 69,70% y 63,64% respectivamente.

**Figura 9**

*Causas de la desvinculación laboral*



**Nota.** Esta figura muestra las razones frecuentes de desvinculación laboral.

**Fuente:** Elaboración propia, tomado de Servicallsur Cía. Ltda. (2022).

Las causas mencionadas se ratifican con las respuestas de satisfacción de la siguiente pregunta de la encuesta, donde la insatisfacción recae en su mayoría en el salario, carga de trabajo, jornada y motivación laboral. (Ver Anexo 4)

## Discusión

Los resultados de este estudio confirman que gran parte de los Costos y/o Gastos totales de un negocio pueden estar implícitamente formados por los costos desapercibidos de la rotación laboral, cuyos niveles altos supondrían alarmantes problemas financieros por el impacto directo que éstos tipos de costos tienen en el rendimiento final de cualquier negocio. De ahí la importancia de que las empresas, sin importar su tamaño o actividad económica, le den la relevancia necesaria al reconocimiento y control de las causas y efectos de su fluctuación laboral que pueden ayudar asegurar su permanencia en el mercado, tal como Ávila & Díaz (2019), Escudero & Urán (2009), Mendoza (2003) y Restrepo & Gómez (2009) lo reconocen en sus investigaciones.

Los costos de rotación del personal presentados en este artículo, dan soporte a las cifras de Deloitte Consulting (2021) y PricewaterhouseCoopers (2021) asociadas a las severas secuelas que va dejando la actual pandemia del COVID-19.

El caso de estudio es consistente con el punto de vista de Estrada (2018), confirmando que el tiempo que toma el sustituir a una persona, considerando tanto la inducción y capacitación necesaria, como los días para alcanzar la productividad deseada, es un tema difícil de predecir y comparar, en virtud del puesto de trabajo que se pretende reemplazar.

Por otro lado, las causas de rotación laboral encontradas dentro de Servicallsur Cía. Ltda., van encaminadas en la misma dirección que los estudios de Chaparro et al. (2015), R. Flores et al. (2008), Mendoza (2003) y Vargas & Meza (2017), quienes asocian la insatisfacción salarial, desmotivación laboral, deficiencias de inducción y capacitación, sobrecarga laboral y exigencia por resultados como algunas de las motivaciones que los colaboradores tienen para abandonar su puesto de trabajo.

Considerando el número total de las salidas laborales que la empresa caso de estudio tuvo durante el período 2017-2021, se contrasta los datos interpretados por Hernández et al. (2013), a razón de que, el 60% de los colaboradores permaneció menos de seis meses, 25% entre seis a doce meses, y, 15% entre uno y tres años. Disparidad que podría deberse al tamaño de la empresa analizada, empero, el costo de retiro incrementa de forma directamente proporcional al tiempo de permanencia en la empresa, tal como lo declara Caggese et al. (2019) y Kampkötter et al. (2018).

## **Conclusiones y recomendaciones**

Partiendo de la premisa de que las empresas operan por medio de las personas, queda claro que salvaguardar su activo y/o recurso más importante, siendo este el talento humano, es clave para la permanencia y éxito de cualquier organización; de ahí que su correcta administración tiene varias connotaciones, que buscan potencializar resultados a partir del eficaz aprovechamiento de las competencias y habilidades del capital intelectual, a más del sentimiento de identidad y pertenencia empresarial que hacen más afable la colaboración empleado-empleador.

De este modo, con el caso de estudio se puso en evidencia que la pérdida de los asociados viene dada por los débiles procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación y motivación, sin dejar de lado la gestión de la salud y seguridad

ocupacional, que si bien se encuentran cubiertos de cierta forma, existen áreas de mejora que pueden ser trabajadas a partir de la información arrojada de las evaluaciones periódicas del costo total de la pérdida de empleados, así como, de la identificación de la raíz del problema de la rotación laboral, tal como se abordó en la investigación. Cuyos resultados demostraron que el costo que supone la disminución de la productividad, desencadenado por el tiempo de adaptación y ritmo de producción de los nuevos empleados, es uno de los puntos críticos que merecen la mayor atención y análisis.

Una herramienta de fácil identificación del estado del reemplazo de los trabajadores es el IRP, cuyos altos resultados alertan sobre la estabilidad del personal dentro de la empresa, permitiendo tomar decisiones oportunas con la utilización de herramientas cualitativas y cuantitativas.

Si todas las empresas gestionaran las causas de la rotación del personal, y el costo oculto derivado de éste, mantendrían un índice de rotación aceptable para proporcionarles competitividad y salvaguardar su imagen; por medio de la separación de personas no compatibles con los objetivos y la retención del personal adecuado que aporte a su desarrollo y crecimiento.

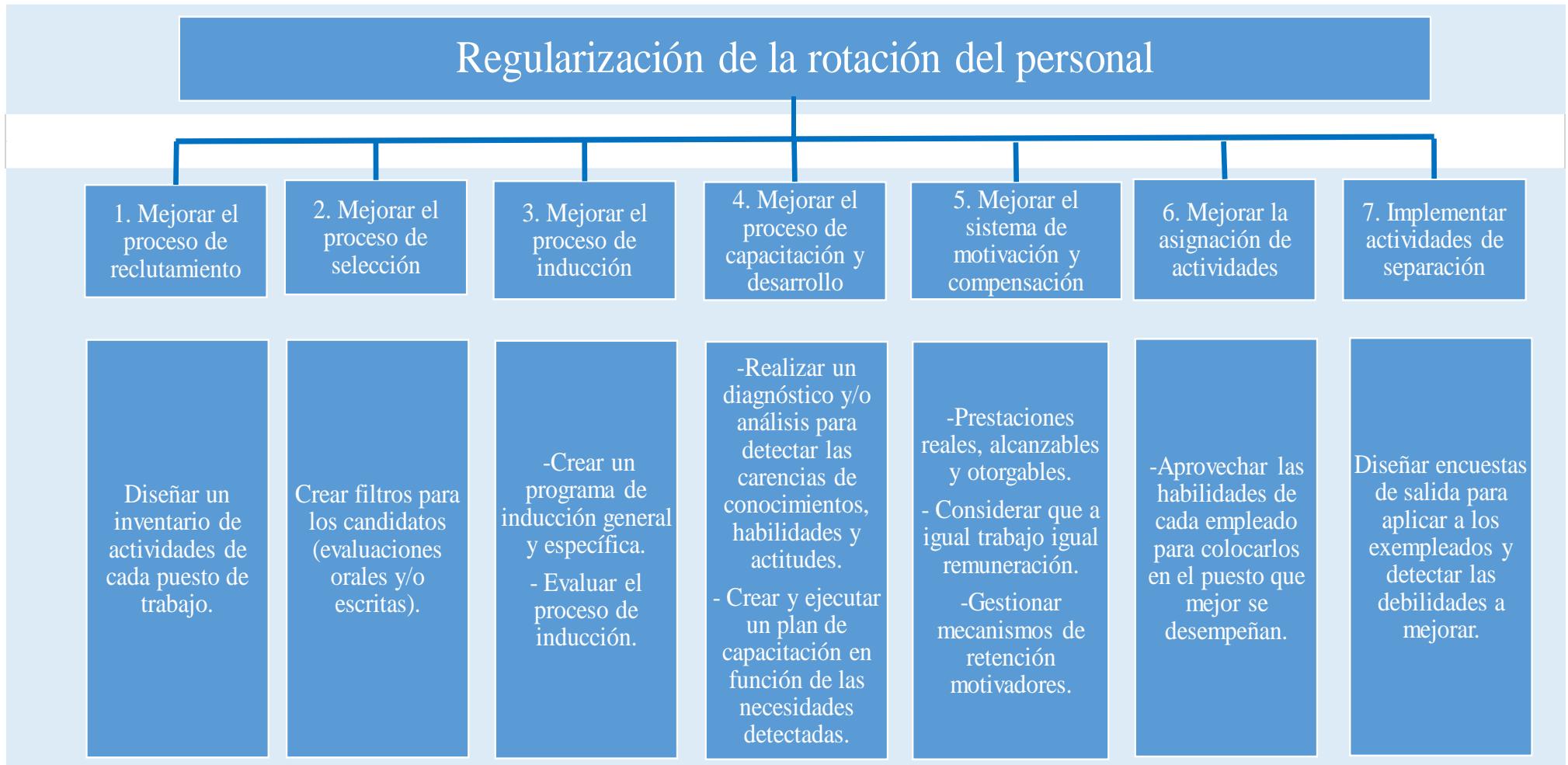
Es relevante considerar que la permanencia y estabilidad de un colaborador depende de factores controlables como: remuneraciones percibidas como justas, horarios adecuados, clima laboral estable, actividades de trabajo claras, relaciones interpersonales empáticas, comunicación efectiva, incentivos y/o reconocimientos, etc.; que crean asociados competentes, entusiastas y comprometidos con el logro de objetivos empresariales que al estar armonizados con los objetivos individuales de cada uno de los colaboradores, se hace posible la “administración con las personas” en lugar de la “administración de las personas”.

Razón por la cual, en la figura 10 se plantea estrategias para regularizar el nivel de rotación laboral, controlando las entradas y salidas del personal mejorando todos los procesos de la gestión del talento humano.

Los resultados de esta investigación respaldan el cumplimiento de los objetivos planteados, sin embargo, queda la posibilidad de ampliar el estudio, abordando un análisis entre los costos de retención y rotación, y, de esta manera determinar un equilibrio óptimo que permita establecer límites para cada caso y las debidas estrategias de prevención y control.

**Figura 10**

*Estrategias para regularizar el nivel de rotación laboral*



**Fuente:** Elaboración propia.

## Referencias

- Aguilar-Barojas, S. (2005). *Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud*. 11(1-2), 333-338.
- Alvarado, E. (2017). Motivación laboral como factor de disminución de rotación de personal en las organizaciones. *Universidad Militar Nueva Granada*.  
<http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17085>
- Ardila, V. (2003). El capital humano desde la perspectiva de las organizaciones en el siglo XXI. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, 48, 144-153.  
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/259>
- Ávila, J., & Díaz, M. (2019). *Costos ocultos y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Anthony, distrito de Magdalena de Cao—La Libertad, 2018* [Tesis de Grado, Universidad César Vallejo].  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/45707>
- Caggese, A., Cuñat, V., & Metzger, D. (2019). Firing the wrong workers: Financing constraints and labor misallocation. *Journal of Financial Economics*, 133(3), 589-607. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2017.10.008>
- Caicedo, V., & Acosta, A. (2012). La gestión del talento humano y el ser humano como sujeto de desarrollo. *Revista Politécnica*, 8(14), 105-113.  
<https://revistaselpoli.edu.co/index.php/pol/article/view/216>
- Casas, J., Repullo, J., & Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención Primaria*, 31(8), 527-538. [https://doi.org/10.1016/S0212-6567\(03\)70728-8](https://doi.org/10.1016/S0212-6567(03)70728-8)
- Cerezo, E. (2020). *La renuncia voluntaria del trabajador como forma de culminar la relación laboral*. [Universidad Católica de Santiago de Guayaquil].  
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/15040>

Chaparro, D., Guzmán, A., Naizaque, L., Ortiz, S., & Jiménez, W. (2015). Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología / Factors causing Dental Assistant Turnover. *Universitas Odontologica*, 34(72), 75-82.

<https://doi.org/10.11144/Javeriana.uo34-72.forp>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hille.

<http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/variostibros/0447.%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos.%208a.%20%20ed..pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hille.

<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (9<sup>a</sup> ed.). Mc Graw-Hill / Interamericana Editores, S.A.

[https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)

Delgado, S., López, V., & Moreno, L. (2017). Impacto Del Clima Organizacional En La Rotación Del Personal: Evidencia En Sector Desarrollo De Software (Causes of Organizational Environment in a Software Development Company). *Internacional Administracion & Finanzas*, 10(1), 14. <https://papers.ssrn.com/abstract=2916924>

Deloitte Consulting. (2021). *Incrementos salariales, utilidades y rotación de personal*.

<http://www.andeanecuador.com.ec/dc/es/pages/Consulting/articles/incrementos-salariales--utilidades-y-rotacion-de-personal.html>

Escudero, D., & Urán, D. (2009). Importancia de la medición de los costos de rotación de personal en las cooperativas de trabajo asociado ubicadas en el municipio de Medellín. *Trabajos de Grado Contaduría UdeA*, 3(1), Article 1.

<https://revistas.udea.edu.co/index.php/tgcontaduria/article/view/323588>

Estrada, R. (2018). *El costo de la rotación de personal*. Deloitte Consulting.

<https://www.andeanecuador.com.ec/content/dam/assets/dc/Documents/human-capital/Costo%20de%20Rotaci%C3%B3n%20Personal.pdf>

Flores, J. (2013). Estrategias para reducir el impacto económico por la rotación de personal en las organizaciones. *Costos y Gestión*, 89, 39-47.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4735821>

Flores, R., Abreu, J. L., & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65-99. [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)

Galindo, D. (2017). *Efecto de la rotación de personal en la rentabilidad de la empresa Prosegur Vigilancia y Seguridad Privada*. [Tesis de Especialización, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/5805>

García, F. (1993). La encuesta. En *García M, Ibáñez J, Alvira F. El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación*. Alianza Universidad Textos.

<http://metodos-comunicacion.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/219/2020/09/Garc%C3%ADa-Ferrando.pdf>

González, M. (2006). Gobernanza, Desarrollo y Ayuda Internacional. *Revista de Fomento Social*, 61(241), 25-55.

Guillén, S., García, H., & Nieto, D. (2018). Reducir rotación: Propuesta de un modelo teórico para minimizar costos. *NovaRua: Revista Universitaria de Administración*, 10(17), 8-24.

Hernández, Y., Hernández, G., & Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18, 837-863.

[https://doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2013.v18.44369](https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44369)

Herrera, A., Mendoza, C., & Torrejón, R. (2016). Estudio de análisis de costo de la rotación personal: Determinación del costo de cada punto porcentual de la rotación del personal designado al cliente ZTE de la empresa Salesland Internacional S.A.

*Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), 58.*

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/621729>

Ireta, H., Pérez, M., González, O., & Berttolini, G. (2017). La acción tutorial y sus efectos en la experiencia escolar universitaria: El caso de la DACEA-UJAT. *Revista Sociología Contemporánea, 4*(11), 1-13.

[https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia\\_Contemporanea/vol4num11/Revista\\_Sociologia\\_Contemporanea\\_V4\\_N11.pdf](https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia_Contemporanea/vol4num11/Revista_Sociologia_Contemporanea_V4_N11.pdf)

Kampkötter, P., Harbring, C., & Sliwka, D. (2018). Job rotation and employee performance – evidence from a longitudinal study in the financial services industry. *The International Journal of Human Resource Management, 29*(10), 1709-1735.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1209227>

Lara, S. (2019). *Factores asociados a la rotación de empleados en las organizaciones: Un análisis de la literatura.* <https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/4395>

Maldonado, S. (2007). *Manual práctico para el diseño de la Escala Likert.*

Martínez, C. P. B., Salazar, N. L. V., & Gómez, L. A. (2015). Análisis de la rotación de personal en una cadena comercial. *Investigación educativa en Latinoamérica, 53*-68.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5434636>

Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: Un estado de la cuestión. *Revista electrónica de investigación educativa, 20*(1), 38-47.

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1607-40412018000100038&lng=es&nrm=iso&tlang=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1607-40412018000100038&lng=es&nrm=iso&tlang=es)

Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? *Revista Escuela de*

*Administración de Negocios, 48, 104-109.*

<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/255>

Miranda, W. (2016). *La rotación de personal y su impacto en el rendimiento de la empresa*

*REPREMARVA CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato* [Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/22605/1/299%20o.e..pdf>

PricewaterhouseCoopers. (2021). *Benchmarking de Recursos Humanos COVID-19.*

<https://www.pwc.pe/es/assets/document/PwC-Estudio-Benchmark-HR.pdf>

Ramírez, R., Villalobos, J., & Herrera, B. (2018). *Proceso de talento humano en la gestión estratégica.* 34(18), 2076-2101.

<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/3097/Proceso%20de%20talento%20humano%20en%20la%20gesti%c3%b3n%20estrat%c3%aa%9gica.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Restrepo, A., & Gómez, L. (2009). ¿Son los costos de rotación de personal un elemento relevante en la toma de decisiones de las empresas del sector metalmecánico?

*Universidad de Antioquia, 3(1), Article 1.*

<https://revistas.udea.edu.co/index.php/tgcontaduria/article/view/323582>

Reveles, R. (2004). *Costos I* (1 ed.). Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, División de Contaduría, Departamento de Contabilidad.

[http://www.cucea.udg.mx/include/publicaciones\\_drupal/pdfs/costos1.pdf](http://www.cucea.udg.mx/include/publicaciones_drupal/pdfs/costos1.pdf)

Reveles, R. (2019). *Ánálisis de los elementos del costo* (2<sup>a</sup> ed.). Instituto Mexicano de Contadores Públicos. <https://books.google.com.ec/books?id=5pGpDwAAQBAJ>

Rodríguez, P. (2020). El Impacto que causa la alta rotación de personal en las organizaciones. *Universidad Militar Nueva Granada, 1-28.*

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36209/Rodr%C3%ADguez.pdf>

Servicallsur Cía. Ltda. (2022)

Vargas, Y., & Meza, O. (2017). *Relación entre el clima laboral y la rotación del personal de la empresa Call Center Atento Perú: Área clientes del BBVA, 2016* [Tesis de grado, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/2901>

Zaballa, P., Assafiri, Y., Medina, Y., Nogueira, D., & Medina, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(1), 29-41.

<https://doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.3>

## Anexo 1: Costos Directos con la utilización del Sistema de Costeo ABC

COSTOS DIRECTOS (con utilización del Sistema de Costeo ABC)						
	2017	2018	2019	2020	2021	
<b>COSTO DE RELACION DIRECTA (MP)</b>	\$ 4.924,74	\$ 4.098,22	\$ 3.118,59	\$ 7.358,97	\$ 4.028,55	
SEPARACION (LIQUIDACIONES)	\$ 4.924,74	\$ 4.098,22	\$ 3.118,59	\$ 7.358,97	\$ 4.028,55	
RECLUTAMIENTO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
SELECCIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
INDUCCION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
VINCULACION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>COSTO REAL DEL PERSONAL INVOLUCRADO (MO)</b>	\$ 63,50	\$ 66,15	\$ 71,33	\$ 81,62	\$ 93,96	
SEPARACION (LIQUIDACIONES)	\$ 25,42	\$ 26,57	\$ 28,81	\$ 33,26	\$ 36,41	
RECLUTAMIENTO	\$ 9,31	\$ 9,66	\$ 10,34	\$ 11,69	\$ 14,37	
SELECCIÓN	\$ 4,66	\$ 4,83	\$ 5,17	\$ 5,84	\$ 7,19	
INDUCCION	\$ 13,19	\$ 13,69	\$ 14,65	\$ 16,56	\$ 20,36	
VINCULACION	\$ 10,91	\$ 11,40	\$ 12,37	\$ 14,28	\$ 15,63	
<b>COSTOS INDIRECTOS (CIF)</b>	\$ 791,28	\$ 791,28	\$ 791,28	\$ 107,55	\$ 107,55	
LUZ	\$ 16,41	\$ 16,41	\$ 16,41	\$ 16,41	\$ 16,41	
SEPARACION	\$ 7,09	\$ 7,09	\$ 7,09	\$ 7,09	\$ 7,09	
RECLUTAMIENTO	\$ 2,15	\$ 2,15	\$ 2,15	\$ 2,15	\$ 2,15	
SELECCIÓN	\$ 1,07	\$ 1,07	\$ 1,07	\$ 1,07	\$ 1,07	
INDUCCION	\$ 3,04	\$ 3,04	\$ 3,04	\$ 3,04	\$ 3,04	
VINCULACION	\$ 3,04	\$ 3,04	\$ 3,04	\$ 3,04	\$ 3,04	
<b>DEPRECIACIONES</b>	\$ 746,58	\$ 746,58	\$ 746,58	\$ 62,84	\$ 62,84	
SEPARACION	\$ 322,76	\$ 322,76	\$ 322,76	\$ 27,17	\$ 27,17	
RECLUTAMIENTO	\$ 97,80	\$ 97,80	\$ 97,80	\$ 8,23	\$ 8,23	
SELECCIÓN	\$ 48,90	\$ 48,90	\$ 48,90	\$ 4,12	\$ 4,12	
INDUCCION	\$ 138,56	\$ 138,56	\$ 138,56	\$ 11,66	\$ 11,66	
VINCULACION	\$ 138,56	\$ 138,56	\$ 138,56	\$ 11,66	\$ 11,66	
<b>INTERNET</b>	\$ 28,30	\$ 28,30	\$ 28,30	\$ 28,30	\$ 28,30	
SEPARACION	\$ 12,23	\$ 12,23	\$ 12,23	\$ 12,23	\$ 12,23	
RECLUTAMIENTO	\$ 3,71	\$ 3,71	\$ 3,71	\$ 3,71	\$ 3,71	
SELECCIÓN	\$ 1,85	\$ 1,85	\$ 1,85	\$ 1,85	\$ 1,85	
INDUCCION	\$ 5,25	\$ 5,25	\$ 5,25	\$ 5,25	\$ 5,25	
VINCULACION	\$ 5,25	\$ 5,25	\$ 5,25	\$ 5,25	\$ 5,25	
<b>COSTO DIRECTO TOTAL</b>	\$ 5.779,52	\$ 4.955,65	\$ 3.981,20	\$ 7.548,14	\$ 4.230,06	

## Anexo 2: Validación de las Encuestas

### Anexo 2.1: Validación Experto 1



Universidad de Cuenca  
Facultad de Ciencia Económicas y Administrativas  
Contabilidad y Auditoría

**Estudiantes:**

Johyner Lizbeth Guerra Cali  
Karen Elizabeth Ortega Regalado

**Tema de Investigación:**

"Análisis de los costos de rotación del personal y la percepción de sus causas.  
Caso de estudio: Servicallsur Cia. Ltda."

**Docente:**

Ing. Gabriela Vázquez

**Cargo que desempeña:**

Docente de la Facultad de Económicas y Administrativas

Estimada/o: Como experto calificado, cordialmente solicitamos su ayuda para valorar la pertinencia de las preguntas a ser utilizadas en las encuestas para identificar las causas de rotación laboral dentro de la empresa SERVICALLSUR CÍA. LTDA.  
Agradecemos de antemano su retroalimentación.

**Pregunta de Investigación a responder:**

¿Cuáles son las principales causas de la rotación de personal?

**Objetivo General**

Analizar los costos ocultos y la percepción de las causas asociadas a la rotación del personal de la empresa Servicallsur Cia. Ltda.

**Objetivo específico a cumplir**

- Identificar las causas y efectos de la fluctuación del personal.
- Proponer información útil para la toma de decisiones sobre la gestión de Talento Humano de la empresa Servicallsur Cia. Ltda.

**Retroalimentación:**

Considero que las preguntas están apropiadas para cumplir parte del objetivo general planteado en su Trabajo de Titulación y para los objetivos específicos. Sin embargo, al tener dos encuestas dirigidas a trabajadores actuales y ex trabajadores de la empresa, sugiero se coloque a quien va dirigida cada una de las encuestas para evitar confusiones. En la encuesta dirigida a los trabajadores, pregunta 16, colocar el literal que corresponde a "otros especificar".

**Firma de validación:**

Ing. Gabriela Vázquez  
Docente de la Facultad de Económicas y Administrativas

## Anexo 2.2: Validación Experto 2



Universidad de Cuenca  
Facultad de Ciencia Económicas y Administrativas  
Contabilidad y Auditoría

**Estudiantes:**

Jobhyner Lizbeth Guerra Cali  
Karen Elizabeth Ortega Regalado

**Tema de Investigación:**

"Análisis de los costos de rotación del personal y la percepción de sus causas.  
Caso de estudio: Servicallsur Cia. Ltda."

**Docente:**

Ing. Juan Carlos Aguirre Quezada

**Cargo que desempeña:**

Docente de la Facultad de Económicas y Administrativas

Estimada/o: Como experto calificado, cordialmente solicitamos su ayuda para valorar la pertinencia de las preguntas a ser utilizadas en las encuestas para identificar las causas de rotación laboral dentro de la empresa SERVICALLSUR CÍA. LTDA.

Agradecemos de antemano su retroalimentación.

**Pregunta de Investigación a responder:**

¿Cuáles son las principales causas de la rotación de personal?

**Objetivo General**

Analizar los costos ocultos y la percepción de las causas asociadas a la rotación del personal de la empresa Servicallsur Cia. Ltda.

**Objetivo específico a cumplir**

- Identificar las causas y efectos de la fluctuación del personal.
- Proponer información útil para la toma de decisiones sobre la gestión de Talento Humano de la empresa Servicallsur Cia. Ltda.

**Retroalimentación:**

1. Se sugiere conservar las escalas en las preguntas, por ejemplo la 3 se encuentra en años y meses. Cuidar la numeración también.
2. Pienso que la pregunta 2 no se relaciona a los objetivos planteados.
3. Creo que en las opciones de respuesta debe existir la categoría "otro"
4. No me queda clara la afirmación (Admisible 1 respuesta por pregunta).
5. Pienso que para disminuir la dificultad de respuesta en la encuesta amplia, se podría revisar el pool de escalas que proponen para que no exista variabilidad de pregunta a pregunta

**Firma de validación:**

Ing. Juan Carlos Aguirre Quezada  
Docente de la Facultad de Económicas y Administrativas

## Anexo 2.3: Validación Experto 3



Universidad de Cuenca  
Facultad de Ciencia Económicas y Administrativas  
Contabilidad y Auditoría

**Estudiantes:**

Johyner Lizbeth Guerra Cali  
Karen Elizabeth Ortega Regalado

**Tema de Investigación:**

“Análisis de los costos de rotación del personal y la percepción de sus causas. Caso de estudio: Servicallsur Cía. Ltda.”

**Docente:**

PhD. Johanna Catalina Armijos Cordero

**Cargo que desempeña:**

Docente de la Facultad de Económicas y Administrativas

Estimada/o: Como experto calificado, cordialmente solicitamos su ayuda para valorar la pertinencia de las preguntas a ser utilizadas en las encuestas para identificar las causas de rotación laboral dentro de la empresa SERVICALLSUR CÍA. LTDA.

Agradecemos de antemano su retroalimentación.

**Retroalimentación:**

- Sugiero considera la opción de respuesta “Otros” para las preguntas 3, 4 y las demás que corresponda, revisar ortografía, por ejm. “Indique el tiempo en promedio que le tomo” (tomó lleva tilde), corregir en el título “CASUSAS”
- La pregunta 5: “En la oferta de trabajo o de forma verbal en la entrevista de selección...” considerar que, si se señaló el perfil de forma verbal, sería una actividad informal, que no aporta a concluir sobre que la empresa sí comunica a los futuros empleados sobre su perfil y puesto de trabajo. Además, puede ser más enriquecedor consultar al encuestado si se le informó de manera formal sobre este tema al momento de contratación, en lugar de al momento de entrevista.
- En las preguntas 12 y 13 se sugiere usar el mismo formato que en la pregunta 11
- Considerar incluir una pregunta sobre si la empresa cumple debidamente con sus obligaciones laborales, según la ley

**Firma de validación:**

PhD. Johanna Catalina Armijos Cordero  
Docente de la Facultad de Económicas y Administrativas

## Anexo 3: Encuesta de Percepción

### ENCUESTA DE PERCEPCIÓN IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL

Como una de las herramientas para mejorar la gestión del Talento Humano, el presente cuestionario busca identificar los factores que originan la rotación laboral dentro de SERVICALLSUR CÍA. LTDA.

Por favor lea las instrucciones al inicio de cada sección y conteste la alternativa que más se acerca a lo que usted piensa.

Recuerde que las respuestas recibidas serán utilizadas únicamente con fines académicos como parte de nuestro trabajo de titulación.

Pedimos total sinceridad en sus respuestas, ya que, éstas serán confidenciales y no generarán ninguna repercusión en su situación laboral dentro la empresa.

De antemano se agradece su colaboración.

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

Puesto: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

#### 1. Edad

18 a 25 años

26 a 35 años

36 a 45 años

46 años en adelante

#### 2. Antigüedad en la empresa

Menos de 1 año

1 a 5 años

5 años en adelante

#### 3. ¿Cuál es el medio por el cual Ud. se enteró que existía una vacante de trabajo en la empresa que actualmente trabaja?

Volantes

Periódico

Trabajadores de la empresa

Redes Sociales

Afiches pegados

Bolsa de trabajo privada y/o pública

Otros especificar: \_\_\_\_\_

#### 4. ¿Qué información fue solicitada por la empresa antes de ingresar a trabajar? (Marcar 1 o varias)

Curriculum Vitae

Documentos domiciliarios

Antecedentes Penales

Antecedentes Judiciales

Todos

Ninguna

Otros especificar: \_\_\_\_\_

#### 5. Previo a su ingreso laboral, ¿qué tipo de examen le realizó la empresa?

Examen Psicológico

Examen Psicométrico

Examen de conocimientos

Exámenes médicos

Todos

Ninguno

Otros especificar: \_\_\_\_\_

6. En la oferta de trabajo o de forma verbal en la entrevista de selección, ¿se le dio a conocer el perfil y descripción del puesto de trabajo?

SI   
NO

7. Califique los siguientes aspectos relacionados con el Ambiente laboral de la empresa. (Señalar 1 respuesta por pregunta)

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿La empresa propone objetivos y metas claras, realistas y alcanzables?					
¿La cultura organizacional y las actividades realizadas para fomentarla desarrolla su sentido de compromiso y lealtad?					
¿La empresa es flexible y comprensible con problemas personales?					
	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Relaciones interpersonales entre compañeros, supervisores y/o jefes inmediatos.					
Cooperación entre departamentos o áreas de trabajo.					
Ambiente de trabajo percibido en la empresa.					
	Nunca	Casi Nunca	Ocasional mente	Casi siempre	Siempre
¿Con qué frecuencia se le permite participar en la toma de decisiones?					
¿Percibe algún tipo de favoritismo dentro de la empresa?					
¿Los valores morales y éticos promovidos por la empresa son fácilmente identificables?					
¿La empresa cumple con los ofrecimientos hechos a los empleados?					

8. Califique los siguientes aspectos relacionados con las Actividades laborales de la empresa. (Señalar 1 respuesta por pregunta)

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Sus funciones y responsabilidades laborales son claras?					
¿Las herramientas y recursos proporcionados son suficientes para alcanzar su máxima productividad?					
¿El tiempo de trabajo es coherente con las tareas asignadas?					
¿Su edad y/o experiencia influye en su productividad a la hora de trabajar?					

9. Indique el tiempo en promedio que le tomó alcanzar la productividad deseada por la empresa (metas mensuales).
- 30 días
  - 45 días
  - 60 días
  - Más de 60 días.

10. Califique los siguientes aspectos relacionados con la Comunicación. (Señalar 1 respuesta por pregunta)

	Pésima	Mala	Regular	Buena	Excelente
Comunicación con su jefe inmediato y compañeros de trabajo.					
Comunicación de nuevas decisiones, metas y actividades de trabajo.					
Apertura de sus superiores para escuchar y solucionar problemas (laborales y éticos).					

11. Califique los siguientes aspectos relacionados con la Salud y Seguridad Ocupacional de la empresa. (Señalar 1 respuesta por pregunta)

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Los recursos que posee y las medidas de seguridad y salud ocupacional ofrecidas por la empresa son suficientes para que se sienta seguro y estable en su empleo?					
¿La infraestructura y espacio de trabajo es el adecuado?					
¿La empresa demuestra constante preocupación por la salud y seguridad ocupacional?					
¿La empresa tiene en claro los riesgos físicos, químicos y psicológicos del ambiente de trabajo?					

12. Califique los siguientes aspectos relacionados con la Capacitación y Formación. (Señalar 1 respuesta por pregunta)

	Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
¿La empresa apoya el aprendizaje y desarrollo de sus empleados ofreciéndoles capacitación y oportunidades de carrera?					
<b>Si su respuesta fue nunca, pasar a la pregunta 13. Caso contrario responder las detalladas a continuación:</b>					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Los cursos de capacitación que ha recibido han contribuido al desarrollo eficiente de su trabajo?					
	Nada	Poco	Medianamente	Mucho	Bastante
¿Qué tan satisfecho se encuentra con los cursos de capacitación que ha recibido?					

13. Califique las siguientes cuestiones. (Señalar 1 respuesta por pregunta)

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Considera que una buena Inducción y/o Capacitaciones por parte de la empresa pueden influir positivamente en su productividad a la hora de trabajar?					
	Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
¿Los errores son tomados para aprender y no para sancionar y/o multar?					

14. Indique su grado de satisfacción con los siguientes aspectos. (Señalar 1 respuesta por pregunta)

	Nada	Poco	Medianamente	Mucho	Bastante
¿Qué tan satisfecho se encuentra con el sueldo percibido hasta el momento? (considere la proporcionalidad con su trabajo, satisfacción de necesidades y puntualidad del pago)					
	Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
¿Cuál es su grado de satisfacción con su horario de trabajo? (considere la flexibilidad y respeto de horarios)					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Le otorgan algún beneficio por quedarse más tiempo de lo debido?					
¿Considera que la empresa cumple debidamente con las obligaciones laborales establecidas en la ley? (Eje: afiliación al IESS, pago de horas extras y suplementarias, días de descanso obligatorio, jornada laboral, beneficios sociales, etc.)					

15. Califique los siguientes aspectos relacionados con la Motivación. (Señalar 1 respuesta por pregunta)

	Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
¿Su jefe se preocupa, apoya e impulsa su superación laboral?					
¿Sus superiores tratan a los empleados como el capital más valioso para la empresa?					

16. ¿Qué tipo de reconocimiento o motivación laboral le ofrece la empresa?

- a) Monetario
- b) Días Libres
- c) Reconocimientos como empleado del mes
- d) Ascensos de puestos de trabajo
- e) Ninguno
- f) Todos
- g) Otro especificar: \_\_\_\_\_

17. Indique su grado de satisfacción por los reconocimientos y/o motivaciones que ha recibido de la empresa

- a) Nada satisfecho
- b) Poco satisfecho
- c) Medianamente satisfecho
- d) Satisfecho
- e) Muy satisfecho

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

## Anexo 4: Encuesta de Salida

### ENCUESTA DE SALIDA IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL

Como una de las herramientas para mejorar la gestión del Talento Humano, el presente cuestionario busca identificar los factores que originan la rotación laboral dentro de SERVICALLSUR CÍA. LTDA.

Por favor lea las instrucciones al inicio de cada sección y conteste la alternativa que más se acerca a lo que usted piensa.

Recuerde que las respuestas recibidas serán utilizadas únicamente con fines académicos como parte de nuestro trabajo de titulación.

Pedimos total sinceridad en sus respuestas, ya que, éstas serán confidenciales.

De antemano se agradece su colaboración.

Puesto \_\_\_\_\_

Área \_\_\_\_\_

#### 1. Edad

- 18 a 25 años
- 26 a 35 años
- 36 a 45 años
- 46 años en adelante


#### 2. Tiempo que permaneció dentro de la empresa

- Menos de 1 año
- 1 a 5 años
- 5 años en adelante


#### 3. Al decidir terminar la relación laboral con la empresa en cuestión, cuál fue la o las causas de mayor motivación para Ud. (Marcar 1 o varias)

- Baja Remuneración
- Motivos Familiares y / o personales
- Falta de motivación y reconocimiento
- Demasiada presión y estrés laboral
- Sobrecarga de trabajo
- Relaciones Laborales desfavorables
- Falta de herramientas laborales
- Incumplimiento de las condiciones del contrato
- Falta de apoyo del supervisor o jefe directo
- Falta de oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional
- Horario de trabajo
- Mejores Oportunidades laborales


Otras Razones que considera pertinentes: \_\_\_\_\_

4. Cuando formaba parte de la empresa ¿qué tan satisfecho se encontraba con los siguientes aspectos? (Admisible 1 respuesta por opción)

	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Medianamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Ambiente laboral.					
Objetivos de la empresa.					
Valores de la compañía.					
Relación con los compañeros.					
Relación con el Superior inmediato.					
Formación y Capacitación.					
Seguridad y Salud Ocupacional.					
Carga de trabajo vs. sueldo y/o salario.					
Sueldo y Beneficios sociales.					
Horario de trabajo.					
Reconocimiento de mi labor.					
Motivaciones (monetarias y no monetarias).					
Trabajo interesante.					
Comunicación interpersonal entre compañeros .					
Comunicación interpersonal con sus superiores.					
Comunicación de nuevas decisiones, metas y actividades de trabajo.					

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

## Anexo 5: Tabulación de las encuestas

### Anexo 5.1: Escalas de Likert Utilizadas

Grado de acuerdo	Niveles
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1
<b>En desacuerdo</b>	2
<b>Indiferente</b>	3
<b>De acuerdo</b>	4
<b>Totalmente de acuerdo</b>	5

Grado de acuerdo	Niveles
<b>Pésimo</b>	1
<b>Malo</b>	2
<b>Regular</b>	3
<b>Bueno</b>	4
<b>Excelente</b>	5

Grado de acuerdo	Niveles
<b>Nunca</b>	1
<b>Casi Nunca</b>	2
<b>Ocasionalmente</b>	3
<b>Casi siempre</b>	4
<b>Siempre</b>	5

Grado de acuerdo	Niveles
<b>Totalmente Insatisfecho</b>	1
<b>Insatisfecho</b>	2
<b>Algo Satisfecho</b>	3
<b>Satisfecho</b>	4
<b>Totalmente Satisfecho</b>	5

## Anexo 5.2: Tabulación Encuesta de Percepción

<b>Edad</b>	<b>Resultados</b>	<b>Resultados</b>	
18 a 25 años	35,00%		
26 a 35 años	30,00%		
36 a 45 años	15,00%		
46 años en adelante	20,00%		
<b>Antigüedad en la empresa</b>		<b>Resultados</b>	
Menos de 1 año	60,00%	<b>Resultados</b>	
1 a 5 años	20,00%		
5 años en adelante	20,00%		
<b>¿Cuál es el medio por el cual Ud. se enteró que existía una vacante de trabajo en la empresa que actualmente trabaja?</b>			
Bolsa de trabajo privada y/o pública	15,00%		
Redes Sociales	25,00%		
Trabajadores de la empresa	60,00%		
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>		
<b>¿Qué información fue solicitada por la empresa antes de ingresar a trabajar?</b>		<b>Resultados</b>	
Currículu Vitae	100,00%	<b>Resultados</b>	
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>		
<b>Previo a su ingreso laboral, ¿qué tipo de examen le realizó la empresa?</b>			
Examen de conocimientos	35,00%		
Ninguno	65,00%		
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>		
<b>En la oferta de trabajo o de forma verbal en la entrevista de selección, ¿se le dio a conocer el perfil y descripción del puesto de trabajo?</b>		<b>Resultados</b>	
SI	100,00%	<b>Resultados</b>	
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>		
<b>Indique el tiempo en promedio que le tomo alcanzar la productividad deseada por la empresa (metas mensuales).</b>		<b>Resultados</b>	
30 días	5,00%		
45 días	15,00%		
60 días	35,00%		
Más de 60 días.	45,00%		
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>		
<b>¿Qué tipo de reconocimiento o motivación laboral le ofrece la empresa?</b>		<b>Resultados</b>	
Ninguno	55,00%	<b>Resultados</b>	
Otro especificar: Celebración cumpleaños y festejos tradicionales.	45,00%		
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>		

		Pregunta 7		Pregunta 8			Pregunta 11			Pregunta 12		Pregunta 13	Pregunta 14	
Encuestado		¿La empresa propone objetivos y metas claras, realistas y alcanzables?	¿La cultura organizacional y las actividades realizadas para fomentarla desarrolla su sentido de compromiso y lealtad?	¿La empresa es flexible y comprensible con problemas personales?	¿Sus funciones y responsabilidades laborales son claras?	¿Las herramientas y recursos proporcionados son suficientes para alcanzar su máxima productividad?	¿El tiempo de trabajo es coherente con las tareas asignadas?	¿Su edad y/o experiencia influye en su productividad a la hora de trabajar?	¿Los recursos que posee y las medidas de seguridad y salud ocupacional influyen en su productividad?	¿La empresa demuestra constante preocupación por la salud y seguridad ocupacional?	¿La empresa tiene en claro los riesgos físicos, químicos y psicológicos del ambiente de trabajo?	¿Los cursos de capacitación y/o inducción y/o capacitaciones por parte de la empresa pueden influir positivamente en su productividad a la hora de trabajar?	¿Considera que la empresa cumple debidamente con las obligaciones laborales establecidas en la ley? (Eje: afiliación al IESS, pago de horas extras y suplementarias, días de descanso obligatorio, jornada laboral, beneficios sociales, etc.)	
1	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	0	5	2
2	2	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	0	5	1
3	2	3	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	1
4	2	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	0	1	2
5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	4	0	3	4
6	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2
7	4	4	4	5	3	4	5	4	3	3	3	5	5	2
8	4	4	5	5	3	4	5	4	5	2	4	0	4	2
9	4	4	5	5	3	5	5	5	5	2	4	5	4	2
10	3	4	5	5	4	4	3	4	4	5	5	4	1	1
11	2	3	3	5	3	4	3	3	4	2	3	0	5	1
12	2	4	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	5	1
13	2	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	2
14	2	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4
15	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	0	5	2
16	4	4	5	4	4	4	3	3	5	4	5	3	5	2
17	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2
18	3	4	4	4	2	4	5	4	4	2	3	4	2	2
19	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
20	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	0	5	2
Promedio	2,8	4	4,65	4,55	3,95	4,2	4,25	4,05	4,3	3,35	4	3,91666667	3,95	2,05

Encuestados	Pregunta 7					Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15
	¿Con qué frecuencia se le permite participar en la toma de decisiones?	¿Percibe algún tipo de favoritismo dentro de la empresa?	¿Los valores morales y éticos promovidos por la empresa son fácilmente identificables?	¿La empresa cumple con los ofrecimientos hechos a los empleados?	¿La empresa apoya el aprendizaje y desarrollo de sus empleados ofreciéndoles capacitación y oportunidades de carrera?	¿Los errores son tomados para aprender y no para sancionar y/o multar?	¿Le otorgan algún beneficio por quedarse más tiempo de lo debido?	¿Su jefe se preocupa, apoya e impulsa su superación laboral?	¿Sus superiores tratan a los empleados como el capital más valioso para la empresa?
1	3	2	4	3	1	1	1	1	1
2	5	3	5	3	1	5	1	5	3
3	2	4	3	2	2	1	1	3	4
4	1	3	5	2	1	1	1	5	3
5	3	1	2	4	1	3	1	2	2
6	3	3	5	2	2	2	1	3	2
7	3	2	4	2	2	2	1	4	3
8	1	3	5	3	1	2	1	3	2
9	3	3	5	4	2	2	1	2	2
10	3	3	5	3	2	5	1	4	1
11	4	4	4	3	1	2	1	3	1
12	2	4	4	2	3	3	1	4	4
13	3	3	5	4	2	4	1	4	2
14	5	3	5	2	3	5	1	5	2
15	2	3	5	2	1	3	1	5	2
16	1	2	4	2	2	5	1	2	1
17	3	4	4	4	3	3	1	3	1
18	3	3	4	3	2	2	1	3	2
19	4	1	3	3	3	5	1	3	1
20	4	3	5	2	1	2	1	5	1
<b>Promedio</b>	<b>2,9</b>	<b>2,85</b>	<b>4,3</b>	<b>2,75</b>	<b>1,8</b>	<b>2,9</b>	<b>1</b>	<b>3,45</b>	<b>2</b>

	Pregunta 12	Pregunta 14	Pregunta 17
Encuestados	¿Qué tan satisfecho se encuentra con los cursos de capacitación que ha recibido?	¿Qué tan satisfecho se encuentra con el sueldo percibido hasta el momento? (considere la proporcionalidad con su trabajo, satisfacción de necesidades y puntualidad del pago)	¿Cuál es su grado de satisfacción con su horario de trabajo? (considere la flexibilidad y respeto de horarios)
1	0	3	3
2	0	5	5
3	3	3	4
4	0	4	5
5	0	3	5
6	3	3	2
7	4	3	3
8	0	4	4
9	4	3	4
10	4	4	4
11	0	3	5
12	4	4	4
13	3	3	4
14	5	4	5
15	0	5	5
16	3	3	3
17	3	3	4
18	3	2	4
19	4	3	4
20	0	4	4
Promedio	3,583333333	3,45	4,05
			2,45

## Anexo 5.3: Tabulación Encuesta de Salida

Edad.	Resultados
18 a 25 años	39,39%
26 a 35 años	12,12%
36 a 45 años	21,21%
46 años en adelante	27,27%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

Antigüedad en la empresa	Resultados
Menos de 1 año	57,58%
1 a 5 años	42,42%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

3. Al decidir terminar la relación laboral con la empresa en cuestión, cuál fue la o las causas de mayor motivación para Ud.		
Causas	Respuestas	Resultados
Baja Remuneración	21	63,64%
Motivos Familiares y / o personales	0	0,00%
Falta de motivación y reconocimiento	13	39,39%
Demasiada presión y estrés laboral	27	81,82%
Sobrecarga de trabajo	27	81,82%
Relaciones Laborales desfavorables	9	27,27%
Falta de herramientas laborales	0	0,00%
Incumplimiento de las condiciones del contrato	23	69,70%
Falta de apoyo del supervisor o jefe directo	0	0,00%
Falta de oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional	0	0,00%
Horario de trabajo	25	75,76%
Mejores Oportunidades laborales	15	45,45%
Otras Razones que considera pertinentes	0	0,00%

Encuestado	Ambiente laboral.	Objetivos de la empresa.	Valores de la compañía.	Relación con los compañeros.	Relación con el Superior inmediato.	Formación y Capacitación.	Seguridad y Salud Ocupacional.	Carga de trabajo vs. sueldo y/o salario.	Sueldo y Beneficios sociales.	Horario de trabajo.	Reconocimiento de mi labor.	Motivaciones (monetarias y no monetarias).	Trabajo interesante.	Comunicación interpersonal entre compañeros.	Comunicación interpersonal con sus superiores.	Comunicación de nuevas decisiones, metas y actividades de trabajo.
1	3	3	3	2	3	3	4	2	2	2	3	2	4	4	4	3
2	2	3	3	4	3	2	4	2	2	2	2	2	3	3	3	3
3	2	3	3	4	3	2	4	2	3	3	2	2	4	3	3	3
4	3	3	3	2	3	2	4	2	2	2	2	2	4	3	3	3
5	3	3	3	2	3	2	4	2	2	2	3	2	4	4	4	2
6	2	3	3	2	3	2	4	2	2	3	3	2	3	4	4	3
7	2	3	3	3	3	3	4	2	2	2	3	2	3	4	4	3
8	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	3	2	3	4	4	3
10	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	2
11	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	4	4	4	2
12	2	3	3	2	3	3	4	2	2	2	2	2	4	4	4	3
13	2	3	3	2	3	2	4	2	2	2	3	2	3	4	4	2
14	3	3	3	2	3	3	4	3	2	2	3	2	4	3	3	3
15	2	3	3	2	3	2	4	2	2	2	3	2	4	4	4	3
16	3	3	3	2	3	3	4	2	2	2	3	2	4	4	4	3
17	2	3	3	4	3	2	4	2	2	2	2	2	3	3	3	3
18	2	3	3	4	3	2	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3
19	3	3	3	2	3	2	4	2	2	2	2	2	4	3	3	3
20	3	3	3	2	3	2	4	2	2	2	3	2	4	4	4	2
21	2	3	3	2	3	2	4	2	2	2	3	2	3	4	4	3
22	2	3	3	3	3	3	4	2	2	2	3	2	3	4	4	3
23	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	3	2	3	4	4	3
25	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	2
26	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	4	4	2
27	2	3	3	2	3	3	4	2	2	2	2	2	4	4	4	3
28	2	3	3	2	3	2	4	2	2	2	3	2	3	4	4	2
29	3	3	3	2	3	3	4	2	2	2	3	2	4	3	3	3
30	2	3	3	2	3	2	4	3	2	2	3	2	4	4	4	3
31	2	3	3	3	3	3	4	2	2	2	3	2	3	4	4	3
32	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
33	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	3	2	3	4	4	3
<b>Promedio</b>	<b>2,52</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2,55</b>	<b>3</b>	<b>2,58</b>	<b>4</b>	<b>2,3</b>	<b>2,27</b>	<b>2,3</b>	<b>2,64</b>	<b>2,21</b>	<b>3,55</b>	<b>3,61</b>	<b>3,61</b>	<b>2,76</b>

## **Anexo 6. Protocolo del Trabajo de Titulación**



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Tema:** “Análisis de los costos de rotación del personal y la percepción de sus causas.

Caso de estudio: Servicallsur Cía. Ltda.”

**PROTOCOLO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Modalidad:**

Artículo Académico

**Autoras:**

Johyner Lizbeth Guerra Cali

Karen Elizabeth Ortega Regalado

**Asesor:**

Ing. CPA. Fabián Ayabaca Mogrovejo

Cuenca - Ecuador

2022

**Contenido**

Protocolo de Trabajo de Titulación .....	3
Resumen de la propuesta .....	3
Razón de ser del trabajo académico.....	3
Contexto del problema.....	4
Preguntas de investigación.....	5
Objetivos .....	5
Objetivo General .....	5
Objetivos específicos.....	5
Marco Teórico.....	6
Rotación del personal .....	6
Tipos de rotación .....	6
Clima organizacional.....	7
Rotación del personal y su relación con el clima organizacional .....	7
Costos .....	8
Costos de la rotación .....	9
Indemnización por despido .....	10
Indemnización por renuncia voluntaria.....	12
Sistema de Costeo ABC .....	13
Estado del Arte.....	14
Marco Metodológico.....	17
Esquema tentativo .....	18
Cronograma de actividades.....	19
Referencias.....	20

## **Protocolo del Trabajo de Titulación**

### **Resumen de la propuesta**

La presente investigación busca analizar los costos de rotación de personal y los efectos que la causan, a partir del estudio dentro de la empresa Servicallsur Cía. Ltda., la cual ha venido presentando casos constantes de rotación de sus trabajadores.

La intención del artículo académico es crear un modelo útil para identificar aquellos costos en los que se incurre al momento en que el evento sucede, y de esta manera llevar un control de estos desembolsos de dinero que en su mayoría no son tomados en cuenta por las empresas, mismas que en este sentido, desprecian su estabilidad rentable. La necesidad de reflejar fielmente los costos de la rotación del personal ayuda a conocer las implicaciones, generalmente negativas, que existen sobre la situación económico-financiera de la empresa, e impulsa a sus administradores a tomar decisiones de control y reducción de estos costos que a largo plazo pueden tomar una forma incontrolable.

Al ser un tema de vital importancia tanto para contadores como para tomadores de decisiones, el trabajo engloba una revisión de la literatura, estudio de campo a través de encuestas, análisis de resultados a través de métodos propuestos, discusión y conclusiones.

### **Razón de ser del trabajo académico**

El artículo académico pretende generar un conocimiento general, a partir, de un estudio particular de los costos asociados a la rotación del personal de la empresa Servicallsur Cía. Ltda. Además, de servir de información útil para la mejora continua de los procesos y actividades relacionados con la retención del personal, cuya correcta gestión aporta valor agregado a la empresa de análisis.

Por lo general, existe una despreocupación total del nivel de rotación laboral cuyo análisis podría ser una buena medida para la identificación, control y disminución de los valores que involucran el reemplazar un empleado por otro. De ahí se desprende la importancia de estudiar los índices de rotación, para ahondar en las causas y efectos monetarios que deberían ser considerados a la hora de tomar decisiones en materia de Gestión de Talento Humano, permitiendo resolver

problemas internos y generar una ventaja competitiva en mira de favorecer el desarrollo y crecimiento empresarial.

A partir del caso de estudio a aplicar en Servicallsur Cía. Ltda., se pretende contribuir a la literatura científica con una investigación enfocada en el sector de Actividades de Servicios Administrativos y de Apoyo (ofrecidos mediante telemarcado o centros de llamadas) del Ecuador, y replicable para las demás empresas del país, planteando un modelo holístico que a diferencia de otras investigaciones nacionales que abordan el sector textil, como Andrade (2010), hidrocarburos y alimentación por Moya (2015) y Vizueta (2021) respectivamente, reconozca tanto las causas como las consecuencias monetarias, de lo que involucra la deserción laboral de un trabajador.

Aunque la administración del Talento Humano varía de una empresa a otra, los procesos involucrados en el reemplazo de un colaborador son en esencia similares. Por lo que, se espera que la investigación a desarrollar sea un instrumento ajustable a los procesos de cada organización.

Además, se pretende concientizar en las organizaciones, que, al considerar dentro de su valor empresarial, a la fuerza humana y la relevancia de su retención, formación y desarrollo permite a la empresa alcanzar una responsabilidad social, no solo hacia clientes y proveedores, sino también hacia sus asociados como uno de los pilares fundamentales para su funcionamiento (D. Hernández & Escobar, 2017).

El contador al ser un profesional que controla y registra las diferentes transacciones económicas de una empresa o entidad, es necesario que, forme parte de la solución para reducir aquellos costos ocultos, como el de rotación de personal, que se diferencia de las operaciones normales del negocio, pero que su constante ocurrencia genera efectos negativos por su desmedido incremento. Por lo que, la programación y presupuestación de los costos de rotación permitirá determinar una provisión, de tal manera que su impacto sea controlado (Bhowal et al., 2021).

### **Contexto del problema**

La rotación laboral es un proceso normal que se encuentra presente en cualquier empresa, sin importar su actividad o tamaño, y cuyo nivel óptimo responde a la realidad particular de cada organización. No obstante, cuando el grado de rotación incrementa y se vuelve excesivo a tal punto de convertirse en un dilema

aparentemente incontrolable, puede generar dificultades en la productividad y eficacia organizacional (González, 2006; Y. Hernández et al., 2013).

En este sentido, Servicallsur Cía. Ltda. una empresa cuencana creada en el año 2017 por el Ing. Paúl Vicuña Carpio y dedicada a la comercialización de servicios empresariales relacionados con la comunicación y soporte crediticio, ha venido presentando una constante fluctuación de su nómina de empleados como un tema problemático y recurrente, que a primera vista se encuentra asociada a la insatisfacción y desmotivación laboral a causa de la falta de conocimiento e insuficiente gestión del Talento Humano; percepción inicial que converge con las ideas de Flores et al. (2008).

La rotación del personal a más del costo evidente por indemnización, trae consigo costos adicionales incorporados en los procesos necesarios para el reemplazo de un colaborador, tales como: reclutamiento, selección, inducción y capacitación. Y sumado al tiempo que le toma al nuevo personal adaptarse y lograr la máxima productividad, así como el costo de oportunidad por pérdida de clientes, lleva a Servicallsur Cía. Ltda. a generar una preocupante fluctuación de ingresos que perjudican su rentabilidad total.

Cabe recalcar, que la importancia de la gestión de los costos del personal se fundamenta en el hecho de que la funcionalidad de un negocio depende en gran medida de sus trabajadores, puesto que sin ellos resultaría difícil alcanzar sus objetivos (Ramírez et al., 2008).

## **Preguntas de investigación**

- ¿Cómo se determinan los costos de rotación laboral?
- ¿Cuáles son las principales causas de la rotación de personal?
- ¿Cuáles son los efectos de los costos de rotación de personal?

## **Objetivos**

### *Objetivo General*

Analizar los costos ocultos y la percepción de las causas asociadas a la rotación del personal de la empresa Servicallsur Cía. Ltda.

### *Objetivos específicos*

1. Cuantificar las causas y efectos de la fluctuación del personal.

2. Proponer un modelo de análisis y cuantificación de las actividades y costos individuales involucrados en la rotación laboral.
3. Proponer información útil para la toma de decisiones sobre la gestión de Talento Humano de la empresa Servicallsur Cía. Ltda.

## **Marco Teórico**

### ***Rotación del personal***

La rotación de personal es un término que puede ser representado por la salida voluntaria o involuntaria de un empleado, y que, debe ser compensada con la entrada de nuevo personal que pueda llevar a cabo las actividades que quedaron aplazadas por el abandono del cargo anterior (Ireta et al., 2017; P. Rodríguez, 2020).

Según Herrera et al. (2016) y Martínez et al. (2015), el término en mención permite analizar el grado de fluctuación del personal entre la organización y el ambiente de trabajo, en otras palabras, se puede medir en base a la cantidad de personas que entran y salen de la organización, de manera que se pueda hacer una relación porcentual entre las admisiones, los retiros y el promedio de empleados que forman parte de la organización en cada periodo.

### ***Tipos de rotación***

Según Delgado et al. (2017) existen dos tipos de rotación de personal. La voluntaria como aquella que agrupa a las personas que toman la decisión de renunciar al trabajo por diferentes razones y por conveniencia propia. Y la rotación involuntaria que pertenece al grupo de empleados que son despedidos por causas que deben tener un sustento comprobado dentro de la organización

Por otro lado, la rotación del personal también puede ser clasificada desde el punto de vista interno y externo, en donde el primero se vincula con la movilidad de los empleados debido a ascensos, descensos de cargos y transferencias o cambios de personal entre áreas o departamentos. Mientras que la rotación externa, considerada la más frecuente en las organizaciones, se relaciona con las salidas de empleados por diversos motivos como: los términos de contratos de trabajo (ya sea por incumplimiento de alguna cláusula o por la finalización del periodo laboral), renuncias, fallecimientos, entre otros (Galindo, 2017; Guillén et al., 2018).

Por su parte, Galindo (2017) hace una segunda clasificación basada en las consecuencias que deja el abandono del puesto por parte de un empleado en la organización. En este sentido, se hace mención a la rotación funcional, como aquella desvinculación del personal que no ocasiona daño en la organización, sino que más bien facilita la consecución de los objetivos. Y la rotación disfuncional vista como un factor que genera traumatismo a la organización, es decir, afecta negativamente el alcance de su misión. Por ello, que las empresas siempre tratarán de retener a las personas que entregan buenos resultados a la organización.

Flores (2013), a más de las 3 dimensiones compartidas por los autores mencionados anteriormente (voluntaria, involuntaria, interna, externa, funcional y disfuncional), distingue otra clasificación concerniente al grado de control e influencia de la organización sobre la rotación. Pudiendo ser esta evitable (con satisfacción en el trabajo, estilo de liderazgo positivo, alta o competitiva remuneración, etc.) o inevitable (por problemas familiares o de salud). De ahí que, es primordial que las organizaciones reconozcan la inversión innecesaria en reducir la fluctuación laboral atribuida a razones inevitables, y más bien se centren en rotaciones evitables, voluntarias y disfuncionales, a razón del daño ímprobo que genera el perder el valor agregado entregado por un trabajador.

### ***Clima organizacional***

El clima organizacional se define como el medio ambiente del lugar de trabajo dentro de una organización y que es percibido por las personas que forman parte de esta. Las cualidades de un clima organizacional tienen un vínculo fuerte con las emociones y motivaciones de los empleados y su comportamiento. Este comportamiento por su parte, tiene una gran cantidad de consecuencias para la empresa en aspectos como: la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. (A. M. S. Pérez et al., 2016).

### ***Rotación del personal y su relación con el clima organizacional***

El clima organizacional tiene una relación inversa con la rotación del personal, es decir, mientras exista un mejor clima organizacional disminuirá el porcentaje de rotación de los empleados. Además, se dice que el clima laboral influye directamente sobre la satisfacción laboral.

Entonces, mientras las organizaciones mantengan un personal motivado y satisfecho, el ambiente de trabajo mejora, la productividad incrementa y la rotación baja.

De ahí la importancia de la adaptabilidad y control del mercado laboral, por medio de programas y estrategias que permitan la identificación y análisis de necesidades del capital humano, en mira de lograr una estabilidad laboral (Alvarado, 2017; S. Delgado et al., 2017; Miranda, 2016).

Con la finalidad de esclarecer y profundizar un poco más el concepto asociado a satisfacción laboral, puede observarse las definiciones contenidas en la Tabla 1.

**Tabla 1.**

*Conceptos de Satisfacción Laboral*

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>	<b>Idea Principal</b>
(Atalaya, 1999)	Motivación y satisfacción tienen una estrecha relación, pero no deben ser tratados como sinónimo.	Motivación y Satisfacción son términos diferentes.
(Mora & Mariscal, 2019)	Relaciona las necesidades de los trabajadores y lo que las organizaciones les aporta, es decir, hasta qué punto las organizaciones valoran un empleado.	Necesidades del empleado valoradas como importantes para la empresa.
(Morillo, 2006)	Perspectiva favorable o desfavorable que se tiene sobre un trabajo, como resultado del nivel de conformidad entre las expectativas de trabajo, recompensas ofrecidas, relaciones interpersonales y estilo gerencial	Resultado favorable o desfavorable después de comparar las expectativas con las realidades laborales
(Robbins, 2004)	Actitudes generales que los empleados tienen hacia su trabajo, pudiendo ser estas positivas (indican gran satisfacción) o negativas (exteriorizan insatisfacción).	Actitudes positivas o negativas
(D. García, 2010)	Fenómeno influenciado por múltiples variables organizadas en 3 dimensiones: características del sujeto, de la actividad laboral y el balance entre los resultados obtenidos con los esperados a recibir por su trabajo.	Considera la personalidad del trabajador, el ambiente laboral y el trato esperado vs el real.

*Nota.* Elaboración propia, adaptado de (Atalaya, 1999; D. García, 2010; Mora &

Mariscal, 2019; Morillo, 2006; Robbins, 2004)

**Costos**

El término costo puede ser conceptualizado desde dos sentidos diferentes. El primero se refiere a lo que se rechaza por elegir una opción más favorable y por lo tanto manifiesta las consecuencias de obtener la alternativa deseada. El segundo sentido y en

el que se enfoca el presente trabajo, es aquel que define al costo como la ejecución de una cantidad de esfuerzos y recursos que se invierten para producir algo, tiene que ver con el aspecto fabril, en donde se utiliza una serie de factores técnicos e intelectuales para elaborar un producto o llevar a cabo un servicio (Reveles, 2019). Y, llevado a un aspecto contable, permite “predeterminar, registrar, acumular, distribuir, controlar, analizar, interpretar e informar de los costos de producción, distribución, administración y financiamiento”(Reveles, 2004, p.21).

### ***Costos de la rotación***

En primera instancia, para definir estos costos es necesario partir por una categorización de todos aquellos rubros involucrados en el proceso de rotación de personal.

En este sentido, para Chiavenato (2000, como se citó en Delgado et al., 2017) los costos de la alternancia del recurso humano, tal como se detalla en la Tabla 2, pueden ser clasificados según el tipo de relación que tengan con el proceso en cuestión, siendo estos primarios, secundarios o terciarios.

**Tabla 2.**

*Tipo de Costos de la Rotación de Personal*

<b>Tipo de Costo</b>	<b>Características</b>	<b>Costos que incluye</b>
<b>Primario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación directa con la salida de un empleado y el reemplazo de otro.</li> <li>- Son cuantificables monetariamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reclutamiento y selección</li> <li>- De registro y documentación</li> <li>- De ingreso</li> <li>- De desvinculación</li> </ul>
<b>Secundario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Son difíciles de cuantificar por sus características intangibles y cualitativas.</li> <li>- Considerados como efectos colaterales inmediatos de la rotación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectos en la producción</li> <li>- Efectos en la actitud del personal</li> <li>- Costos extra laborales</li> <li>- Costos extra operacionales</li> </ul>
<b>Terciario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Son estimables.</li> <li>- Considerados como efectos mediatos, es decir, que toman lugar a mediano y largo plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos de inversión extra</li> <li>- Pérdidas en los negocios</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia, adaptado de Delgado et al. (2017)

Por otro lado, como se describe en la Tabla 3, Estrada (2018) considera que los costos de rotación pueden ser categorizados como costo directo de reclutamiento, reducción temporal del costo de la mano de obra y costo por caída en la productividad.

**Tabla 3.**

*Tipo de Costos de la Rotación de Personal*

<b>Tipo de Costo</b>	<b>Características</b>
<b>Costo directo de reclutamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgación de los cargos de trabajo en el mercado.</li> <li>- Se une con el costo de selección (elección del mejor candidato) e inducción (capacitaciones encaminadas a objetivos institucionales).</li> <li>- Procesos que incluye: Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación.</li> </ul>
<b>Reducción temporal del costo de la mano de obra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción del costo de la mano de obra por la ausencia de la persona.</li> <li>- Se considera como un ahorro.</li> </ul>
<b>Costo por caída en la productividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ocurre por la falta de experiencia y tiempo para la adaptación al cargo.</li> <li>- Se toma en cuenta el tiempo promedio para seleccionar, alcanzar el nivel de productividad, total de días no productivos e ingreso anual promedio por trabajador.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia, adaptado de Estrada (2018)

***Indemnización por despido***

Como es de conocimiento general, las relaciones laborales pueden verse finalizadas de forma unilateral o jurídicamente articulado como despido, cuya decisión de conclusión recae únicamente sobre la parte contratante denominada como “empleador”.

Según Delgado & Ávila (2021), Peña-Novillo et al. (2022) y Pérez et al. (2019), cuando el despido laboral se fundamenta en causas legalmente injustificadas, adopta la figura de despido intempestivo, reconocido dentro de la legislación ecuatoriana. Situación que, al ser vista como una vulneración al derecho al trabajo, que actualmente se encuentra garantizado y protegido en la Constitución de la República del Ecuador, se exige como una obligación del empleador compensar económicalemente por el daño o perjuicio generado a raíz de la terminación sin motivo, razón o circunstancia del nexo laboral.

Y, aunque el despido intempestivo se perfecciona sin causa alguna, existen diferentes situaciones que pueden llevar al empleador a configurar esta decisión, tales como la renovación de trabajadores en el caso de contratos cíclicos o periódicos, cambio de ocupación sin consentimiento del trabajador, despidos ineficaces relacionados con dirigentes sindicales, mujeres embarazadas o asociado a su condición de gestación o maternidad, así como, decisiones basadas en discriminación, falta de confianza, malos entendidos, recursos escasos para mantener el vínculo laboral, actitudes desagradables del capital humano, etc.

Como se mencionó con anterioridad, la principal consecuencia o efecto jurídico del despido intempestivo, será la indemnización. Que, bajo el principio de progresividad permite que la cuantía por indemnización crezca a la medida del tiempo de trabajo o servicio que el empleado brindo mientras existía la relación laboral.

Conforme a lo señalado en el Art. 188 del Código del Trabajo (2020), todo empleador que arbitrariamente disponga un despido intempestivo, estará obligado a compensar el agravio de conformidad con el tiempo de servicio, según las dos escalas mencionadas en la Tabla 4, considerando que para su cálculo se tomara a la fracción de un año como año completo, y como base la última remuneración que percibía el trabajador al momento del despido. Cabe indicar que, para los trabajos a destajo se deberá tomar en cuenta la remuneración mensual fijada a base del promedio percibido en el año anterior al despido, o durante el tiempo que haya laborado si no llegare a un año.

**Tabla 4.**

*Indemnización por despido intempestivo*

<b>Tiempo de servicio</b>	<b>Escala de indemnización</b>
Hasta 3 años de servicio	Valor correspondiente a 3 meses de remuneración
Más de 3 años de servicio	Valor equivalente a 1 mes de remuneración por cada año de servicio, sin que en ningún caso ese valor exceda de 25 meses de remuneración.

*Nota.* Elaboración propia, adaptado del Art. 188 del Código del Trabajo (2020)

Dentro de este mismo artículo y adicional a la indemnización, se contempla el derecho a la parte proporcional de la jubilación patronal, en caso de que el trabajador haya laborado continua o interrumpidamente 20 años y menos de 25 años dentro de la misma empresa.

A la indemnización por despido intempestivo, se le deberá sumar la bonificación por desahucio correspondiente al 25% de la última remuneración, multiplicado por los años cumplidos de trabajo. En este caso, la fracción del año no se considera.

No obstante, las directrices establecidas dentro de la normativa nacional para el pago de indemnizaciones, dan apertura al mutuo acuerdo entre las partes para convenir voluntariamente un mejor pago de compensación que beneficie a los involucrados (*Código del Trabajo*, 2020).

En mira de combatir la crisis sanitaria de la actual pandemia que tuvo inicio aproximadamente hace más de 2 años, por medio de la Asamblea Nacional, Ecuador promulgo la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario (2020) que entre tantas áreas que aborda, dentro de sus Art. 16 y Art. 17, establece que si dentro del primer año de vigencia de esta Ley se produjera el despido de un trabajador que haya celebrado un acuerdo bilateral y directo con sus empleadores, para “modificar las condiciones económicas de la relación laboral con la finalidad de preservar las fuentes de trabajo y garantizar estabilidad a los trabajadores” p.8, su indemnización se calculará:

1. Considerando la última remuneración percibida por el trabajador antes del acuerdo.
2. La indemnización por despido intempestivo deberá ser multiplicada por 1.5. Si el empleador utilizó de manera injustificada la causal de fuerza mayor o caso fortuito para terminar la relación laboral.

### ***Indemnización por renuncia voluntaria***

Otro tipo de terminación de la relación laboral es la renuncia voluntaria, término que según Cerezo (2020) es caracterizada como un “acto jurídico unilateral, voluntario, receptivo, inmotivado y formal, a partir del cual el trabajador pone fin al vínculo obligacional que lo une con el empleador” (p.20)

Grijalva (2019) indica que es una decisión unilateral de término del contrato de trabajo por parte del trabajador donde se debe tomar en cuenta que esta disposición no requiere de una aprobación por parte del empleador, puesto que de ser el caso se lo llamaría renuncia por mutuo acuerdo.

Por otro lado, Cerezo (2020), difiere con Grijalva, 2019 al mencionar que en la normativa actual no existe una figura denominada renuncia voluntaria, sino que en el Código de Trabajo a este término se lo describe de una manera equivalente como

terminación de contrato por acuerdo entre las partes. Incluso en la plataforma del Ministerio de trabajo conocida como “SUT” para el registro de las actas de finiquito no se encuentra una opción de razón de término de contrato por renuncia sino el más cercano a ella es terminación de contrato por acuerdo entre las partes.

Es importante señalar además que a pesar de que la relación laboral no haya terminado por desahucio sino por acuerdo entre las partes, el Código de trabajo establece que el trabajador tiene derecho a recibir un 25% de su última remuneración y por los años laborados en la empresa (Código del Trabajo, 2020). Caso que se hace cuestionable dado que los términos son diferentes pero la ley aplica un mismo beneficio.

Además de esto se deberá pagar al trabajador los valores pendientes correspondientes a sueldos y beneficios de ley como el décimo tercer y cuarto sueldo, vacaciones, comisiones de ser el caso, etc. (El Universo, 2021)

Para dar un poco de claridad al tema se puede diferenciar el desahucio de la renuncia voluntaria, dado que según el artículo 184 del Código de Trabajo, el primero consiste en comunicar al empleador 15 días antes y por escrito, inclusive por medios electrónicos acerca de la voluntad del trabajador de terminar el contrato laboral (Código del Trabajo, 2020), mientras que la renuncia no hace necesaria la comunicación previa de la decisión de término de la relación laboral al patrono (El Universo, 2021). Sin embargo, como se citó anteriormente no existe una diferencia en cuanto a términos económicos puesto que se termina pagando el mismo beneficio por desahucio en los casos de renuncia.

En cuanto a los costos para las empresas es más beneficioso concluir el contrato de trabajo mediante renuncia voluntaria o como el Código de trabajo lo describe “acuerdo entre las partes”, dado que como se mencionó anteriormente el despido ocasiona un cálculo de liquidación de haberes más costosa, puesto que se toma en cuenta el pago de una indemnización que depende de los años de servicio del trabajador a más de los beneficios sociales y el derecho a la bonificación por desahucio, en cambio en el caso de una renuncia se deja de lado la indemnización extra y solo se toma en cuenta la bonificación por desahucio, beneficios de ley y sueldos pendientes de pago.

### ***Sistema de Costeo ABC***

Activity Based Costing o Costeo Basado en Actividades (ABC), es una metodología integral que a partir de las actividades (tanto primarias como secundarias) de un proceso, identifica y asigna los costos asociados a estas. Por lo que, es reconocido

como una herramienta para la contabilidad de gestión y toma de decisiones, que, al presentar información no financiera, no se encuentra regulada por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). No obstante, su utilidad radica en detectar aquellas actividades innecesarias para la generación de un producto, las cuales pueden ser solucionadas con su eliminación o combinación, para mejorar la eficiencia de las operaciones (Cuevas, 2014; Eslava & Parra, 2019).

Rodríguez (2018) afirma que, para dar luz a la ejecución de este sistema es necesario tener en claro 4 conceptos clave que se detallan en la Tabla 5.

**Tabla 5.**

*Conceptos Clave del Sistema de Costeo ABC*

<b>Elemento Clave</b>	<b>Concepto</b>
<b>Recursos</b>	Son los elementos financieros, materiales y humanos utilizados en la realización de actividades.
<b>Actividades</b>	Secuencia de eventos necesarios para el desarrollo de un proceso, que involucran costos para el negocio.
<b>Objetos de Costos</b>	Son la justificación para realizar una actividad, como, por ejemplo: obtención de productos, servicios, proyectos, etc.
<b>Drivers</b>	Constituyen las bases o criterios de asignación de costos, en función de la relación entre recursos, actividades y objetos de costos. Teniendo así dos tipos de modalidad: asignación desde recursos hacia actividades o desde actividades a objetos de costos.

*Nota.* Elaboración propia, adaptado de Rodríguez (2018).

## Estado del Arte

Como lo expone Mendoza (2003) en su investigación denominada “¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal?”, si bien la mayoría de empresas se preocupan por el análisis de los indicadores financieros, inobservan y no le dan la importancia que amerita el índice de rotación del personal. Pues muchos creerían que tal medida carece de relevancia dentro de la situación económica-financiera de una empresa.

No obstante, un nivel alto de rotación llega a ser uno de los tantos costos ocultos inmersos dentro de las organizaciones, con poca importancia, relevancia, identificación y cuantificación dentro de las empresas, y que, debido a su magnitud, impacta en la rentabilidad de un negocio en marcha que a futuro podría ver amenazada su permanencia

en el mercado. Por lo que, la rotación no sólo debe ser asociada con el inventario y la mayor eficiencia que supone sus niveles altos, sino también con el talento humano que asegura o pone en peligro la calidad de las actividades empresariales, condicionando la estabilidad de cualquier organización (Ávila & Díaz, 2019; Restrepo & Gómez, 2009).

Dentro de este mismo estudio, se pudo determinar que una elevada rotación podría tener su fundamento, principalmente en: “1. Salarios poco competitivos. 2. Contratación de personal que no cumplía con los requisitos del puesto. 3. Ausencia de un proceso de inducción y entrenamiento apropiado. 4. Condiciones físicas de trabajo desfavorables.”(Mendoza, 2003, p.107).

Siguiendo la misma dirección, los estudios de percepción cualitativo y cuantitativo de Flores et al. (2008) y Chaparro et al. (2015), identifican a la desmotivación laboral (carencia de incentivos económicos o morales), bajas remuneraciones, selección incorrecta de personal, deficientes condiciones laborales, problemas de socialización con los jefes directos, dificultad de concatenar el entorno familiar y las exigencias de horario laboral como principales causas ocultas y detrás de una excesiva fluctuación laboral, justificada por un inestable clima organizacional.

Según Estrada (2018), socio de Deloitte Consulting, y O’Connell & Kung (2007) los costos directos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación, son algunos de los rubros involucrados en el reemplazo de un colaborador y que sirven para cuantificar la rotación laboral.

Siguiendo algunos supuestos y por medio de un ejemplo práctico, demuestra que hoy en día la rotación de personal puede generar un impacto significativo en la rentabilidad de un negocio, considerando la inversión tiempo y recurso económico que sugiere la sustitución de una persona ubicada en un puesto de trabajo clave o de nivel ejecutivo, que, por lo general, toma entre 6 meses y 1 año cumplir satisfactoriamente con todas las fases del proceso de la gestión del Talento Humano, tomando en promedio aproximadamente 45 días para reponer un cargo.

Por otra parte, esta investigación señala que otro costo atribuible a esta situación y de tipo indirecto, vendría dado por el tiempo que se necesita para que el nuevo empleado se adapte y alcance el ritmo de productividad esperado, ocasionando un desplome de la productividad general y a su vez de la rentabilidad. Considerando que “el tiempo razonable para llegar a un buen nivel de productividad son 60 días”(Estrada, 2018, p.4).

La incidencia e impacto de este concepto, fue demostrada por medio del estudio trasversal, descriptivo, correlacional y de diseño no experimental de Mejía et al. (2018),

quienes toman a los colaboradores de la empresa Soria S.A C.V Bodega Actopan, como objetos de análisis para identificar la influencia del clima organizacional en la rotación del personal, en el período comprendido entre los meses de Julio a Diciembre del año 2017. Con la aplicación de la escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO), integrada por 29 ítems con una escala tipo Likert, los autores proporcionan resultados fundamentados sobre el papel primordial que juega el clima organizacional en la permanencia y desempeño del capital humano, donde, el 51,4% de la rotación estaba integrado por colaboradores masculinos y asociada a temas de indisciplina e impuntualidad observados en la empresa objeto de estudio.

Para Y. Hernández et al. (2013) , la fluctuación laboral no sólo se enmarca en criterios negativos que perjudican la eficiencia de la organización, dado que, un nivel adecuado del índice de rotación (diferente de cero) permite sustituir personas con un bajo desempeño, por otras más competentes y con ideas innovadoras y creativas que aportan en el crecimiento de la organización. Dentro de su misma investigación, tomando en cuenta las estadísticas de la principal bolsa de trabajo online de América Latina, Bumeran.com, explico que en general el 45% de los empleados permanecerán en su puesto de trabajo menos de seis meses, 16,15% entre seis meses y un año, y, 11,80% más de cinco años.

Siendo los últimos, aquellos cuyo retiro en términos monetarios, impactará de mayor manera en la empresa. Puesto que, según Caggese et al. (2019) y Kampkötter et al. (2018) los costos de rotación aumentan cuando las personas involucradas con mayor rendimiento han permanecido por un largo tiempo en la empresa, a razón de que los montos de indemnizaciones y beneficios se vuelven más altos, y, por ende, el costo de retiro se encarece, golpeando más fuerte a la organización, que aquellos con un rendimiento bajo y corta permanencia.

Aunque la rotación del personal y todas sus implicaciones, son un problema que atañe desde siempre a las empresas, el tema se ha visto intensificado a raíz de la abrazadora guerra del COVID-19. Criterio apoyado por el estudio realizado por PricewaterhouseCoopers (2021), el cual indica que desde su inicio el 27% de las empresas Latinoamericanas han realizado desvinculaciones laborales. Su dimensión llega a ser tan amplia que, al levantar información de 157 empresas del mercado ecuatoriano (54% nacionales y 46% multinacionales), pertenecientes a actividades del sector industrial, comercial y de servicios (Financieras, De Consumo Masivo, Tecnología, Farmacéuticas, Seguros, Automotrices, Construcción, Logística, Exportación, Petróleos y otros), se

descubrió que, durante el año 2020 el 91% de las organizaciones encuestadas tuvo cambios en su estructura organizacional, dentro de los que se enmarca el 17% en promedio de la rotación de personal, el cual se distribuye en tres segmentos: reestructuración organizacional (7%), renuncia del colaborador (7%) y desvinculaciones por desempeño del personal (3%) (Deloitte Consulting, 2021).

Si bien varios autores afirman que el clima organizacional es una variable influyente en la fluctuación laboral, Vargas & Meza (2017) al tratar de determinar el grado de relación entre el clima y la rotación laboral de una empresa de Call Center que prestaba servicios tercerizados a una entidad bancaria en Perú, evidenció que la sobre carga laboral y exigencias de obtención de resultados tienen una relación directa con el índice de rotación, más no el clima organizacional.

### **Marco Metodológico**

La presente investigación de campo, longitudinal y descriptiva con enfoque mixto, toma en consideración los aportes de varios autores, para proponer y aplicar en un caso de estudio, un modelo de costeo de rotación laboral que se ajuste a la realidad y legislación nacional, a partir del análisis de los datos generados a través del tiempo de permanencia de la empresa en cuestión. Dentro de esta etapa se pretende complementar el uso de mapas de procesos y cuadros de clasificación de costos, con un Sistema de Costeo ABC para calcular el costo total de la rotación laboral, considerando tanto los costos directos como indirectos (costo de la caída en la productividad y reducción temporal del costo de la mano de obra entendido como un ahorro), tal como Estrada (2016, como se citó en Paredes, 2020) lo propone:

$$\text{Costo Total de rotación del personal} = \text{Costos Directos} - \text{Reducción temporal del costo de la mano de obra} + \text{Costo caída en la productividad}$$

El artículo se complementa con un estudio cuantitativo de la percepción de las causas que llevan a la fluctuación laboral, haciendo uso de métodos e instrumentos que han sido previamente cubiertos por la comunidad científica tales como: la relación porcentual entre las variables de ingresos, retiros y promedio de empleados que forman parte de la organización en cada periodo, configurada como una ecuación conocida como índice de rotación de personal o índice de fluctuación laboral (Chiavenato, 2007); encuestas de percepción como instrumento de investigación que al usar procedimientos estandarizados de interrogación permite obtener datos cuantitativos de forma rápida y

eficaz (Casas et al., 2003; F. García, 1993) y el análisis de los resultados mediante escalas ordenadas, unidimensionales y de medición ordinal de tipo Likert (Maldonado, 2007; Matas, 2018) que posibilita generar un estudio holístico de las causas y efectos del grado de alternancia del recurso humano.

Para tales propósitos, se utilizarán instrumentos informáticos como Google formularios para los cuestionarios de percepción; que posee su propia herramienta de tabulación de datos, y hojas de cálculo de Excel para la aplicación del Costeo ABC.

## Presupuesto

**Tabla 6**

*Presupuesto Tentativo*

<b>Rubro</b>	<b>Costo (USD)</b>	<b>Justificación</b>
Materiales de oficina	\$15,00	Para la elaboración del documento.
Movilización	\$15,00	Para traslados hacia la compañía donde se realiza la investigación.
Imprevistos	\$10,00	Por la variación en los costos que pueda surgir.
<b>TOTAL</b>		<b>\$45,00</b>
<b>Nota.</b> Elaboración Propia		

## Esquema tentativo

1. Introducción
2. Revisión de literatura
  - 2.1 Marco Teórico
  - 2.2. Estado del Arte
3. Metodología
4. Resultados
5. Discusión
6. Conclusiones
7. Referencias
8. Anexos

## Cronograma de actividades

**Tabla 7**

*Cronograma de actividades*

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES						
RESPONSABLES	GUERRA CALI JOHYNER LIZBETH ORTEGA REGALADO KAREN ELIZABETH					
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
ACTIVIDADES	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6
	2	3	4	1	2	3
Revisión y actualización de la literatura						
Recopilación de información sobre los procesos y actividades de la empresa.						
Recopilación de información monetaria.						
Construcción de mapa de procesos y cuadros de clasificación de costos						
Determinación del costo total de rotación de personal						
Elaboración de la encuesta						
Validación de la encuesta						
Aplicación de la encuesta						
Consolidación de información recopilada en las encuestas						
Procesamiento y análisis de los datos recopilados						
Introducción						
Marco teórico						
Metodología						
Discusión de resultados						
Conclusiones						
Resumen y abstract						
Bibliografía y estructuración de anexos						
Revisión final y correcciones						

**Nota.** Elaboración Propia

## Referencias

- Alvarado, E. (2017). Motivación laboral como factor de disminución de rotación de personal en las organizaciones. *Universidad Militar Nueva Granada*. <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17085>
- Andrade, M. (2010). *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* [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/562/12/UPS-CT001844.pdf>
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Psicología*, 3(5), 6-46. [https://sisbib.unmsm.edu.pe/brevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm#Dокументo](https://sisbib.unmsm.edu.pe/brevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm#Dокументo)
- Ávila, J., & Díaz, M. (2019). *Costos ocultos y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Anthony, distrito de Magdalena de Cao—La Libertad, 2018* [Tesis de Grado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/45707>
- Bhowal, S., Subramanian, K., & Tantri, P. (2021). Costs of Job Rotation: Evidence from Mandatory Loan Officer Rotation. *Management Science*, 67(4), 2075-2095. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3628>
- Caggese, A., Cuñat, V., & Metzger, D. (2019). Firing the wrong workers: Financing constraints and labor misallocation. *Journal of Financial Economics*, 133(3), 589-607. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2017.10.008>
- Casas, J., Repullo, J., & Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención Primaria*, 31(8), 527-538. [https://doi.org/10.1016/S0212-6567\(03\)70728-8](https://doi.org/10.1016/S0212-6567(03)70728-8)

- Cerez, E. (2020). *La renuncia voluntaria del trabajador como forma de culminar la relación laboral*. [Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/15040>
- Chaparro, D., Guzmán, A., Naizaque, L., Ortiz, S., & Jiménez, W. (2015). Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología / Factors causing Dental Assistant Turnover. *Universitas Odontologica*, 34(72), 75-82. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.uo34-72.forp>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hille. <http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/variostibros/0447.%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos.%208a.%20%20ed..pdf>
- Código del Trabajo, (2020). [https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal\\_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf](https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf)
- Cuevas, C. (2014). Costeo Objetivo y Costeo ABC en el Proceso de Reducción de Costos. *Economía & Administración*, 11(2), 151-166. <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/11520/A0188.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Delgado, M., & Ávila, C. (2021, julio 8). Despido intempestivo en Ecuador 2022. *Fundación Ecuatoriana S.O.S JUSTICIA*. <https://www.sosjusticia.com.ec/despido-intempestivo-en-ecuador/>
- Delgado, S., López, V., & Moreno, L. (2017). Impacto Del Clima Organizacional En La Rotación Del Personal: Evidencia En Sector Desarrollo De Software (Causes of Organizational Environment in a Software Development Company).

*Internacional Administracion & Finanzas, 10(1), 14.*

<https://papers.ssrn.com/abstract=2916924>

Deloitte Consulting. (2021). *Incrementos salariales, utilidades y rotación de personal.*

<http://www.andeanecuador.com.ec/dc/es/pages/Consulting/articles/incrementos-salariales--utilidades-y-rotacion-de-personal.html>

El Universo. (2021, agosto 12). Voy a renunciar a mi trabajo: ¿cuánto debo recibir si renuncio voluntariamente? *El Universo.*

<https://www.eluniverso.com/noticias/economia/voy-a-renunciar-a-mi-trabajo-cuanto-debo-recibir-si-renuncio-voluntariamente-nota/>

Eslava, R., & Parra, B. (2019). Costos Basados en Actividades (ABC): Análisis de los factores claves identificados en las investigaciones desarrolladas. *6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. - Sociedad y Desarrollo 2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Bogotá.*

<https://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2019/6tosimposio/ponencias-docentes/46d.pdf>

Estrada, R. (2018). *El costo de la rotación de personal.* Deloitte Consulting.

<https://www.andeanecuador.com.ec/content/dam/assets/dc/Documents/human-capital/Costo%20de%20Rotaci%C3%B3n%20Personal.pdf>

Flores, J. (2013). Estrategias para reducir el impacto económico por la rotación de personal en las organizaciones. *Costos y Gestión, 89,* 39-47.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4735821>

Flores, R., Abreu, J. L., & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience, 3(1),* 65-99. [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)

Fritzsche, B., & Parrish, T. (2005). Theories and Research on Job Satisfaction. En *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 180-202).

John Wiley & Sons, Inc.

Galindo, D. (2017). *Efecto de la rotación de personal en la rentabilidad de la empresa Prosegur Vigilancia y Seguridad Privada*. [Tesis de Especialización, Corporación Universitaria Minuto de Dios].

<https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/5805>

García, D. (2010). Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 12.

[https://web.archive.org/web/20180426074836id\\_/http://www.eumed.net/rev/ccc ss/09/dgv.pdf](https://web.archive.org/web/20180426074836id_/http://www.eumed.net/rev/ccc ss/09/dgv.pdf)

García, F. (1993). La encuesta. En *García M, Ibáñez J, Alvira F. El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación*. Alianza Universidad Textos. <http://metodos-comunicacion.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/219/2020/09/Garc%C3%A3a-Ferrando.pdf>

González, M. (2006). *La rotación de personal como un elemento laboral* [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León]. <http://eprints.uanl.mx/1718/1/1020154556.PDF>

Grijalva, P. (2019). *Análisis constitucional de la figura administrativa la compra de renuncia obligatoria con indemnización* [Universidad Internacional SEK ser mejores]. <https://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/3342>

Guillén, S., García, H., & Nieto, D. (2018). Reducir rotación: Propuesta de un modelo teórico para minimizar costos. *NovaRua: Revista Universitaria de Administración*, 10(17), 8-24.

- Hannoun, G. (2011). *Satisfacción laboral* [Tesis de Grado, Universidad Nacional de Cuyo]. <https://bdigital.uncu.edu.ar/4875>
- Hernández, D., & Escobar, A. (2017). *Modelo de contabilidad social como herramienta de gestión para la responsabilidad social empresarial.* 44-56. <https://doi.org/10.17981/ijmsor.02.01.07>
- Hernández, Y., Hernández, G., & Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18, 837-863. [https://doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2013.v18.44369](https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44369)
- Herrera, A., Mendoza, C., & Torrejón, R. (2016). Estudio de análisis de costo de la rotación personal: Determinación del costo de cada punto porcentual de la rotación del personal designado al cliente ZTE de la empresa Salesland Internacional S.A. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*, 58. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/621729>
- Ireta, H., Pérez, M., González, O., & Bertolini, G. (2017). La acción tutorial y sus efectos en la experiencia escolar universitaria: El caso de la DACEA-UJAT. *Revista Sociología Contemporánea*, 4(11), 1-13. [https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia\\_Contemporanea/vol4num11/Revista\\_Sociologia\\_Contemporanea\\_V4\\_N11.pdf](https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia_Contemporanea/vol4num11/Revista_Sociologia_Contemporanea_V4_N11.pdf)
- Kampkötter, P., Harbring, C., & Sliwka, D. (2018). Job rotation and employee performance – evidence from a longitudinal study in the financial services industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1709-1735. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1209227>
- Ley Orgánica de Apoyo Humanitario, (2020). [https://www.emov.gob.ec/sites/default/files/transparencia\\_2020/a2\\_41.pdf](https://www.emov.gob.ec/sites/default/files/transparencia_2020/a2_41.pdf)
- Maldonado, S. (2007). *Manual práctico para el diseño de la Escala Likert.*

- Martínez, C. P. B., Salazar, N. L. V., & Gómez, L. A. (2015). Análisis de la rotación de personal en una cadena comercial. *Investigación educativa en Latinoamérica*, 53-68. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5434636>
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: Un estado de la cuestión. *Revista electrónica de investigación educativa*, 20(1), 38-47. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1607-40412018000100038&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1607-40412018000100038&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Mejía, A. Z. G., Cortes, B. D., & Valdez, P. E. (2018). Incidencia de la rotación del personal dentro de la empresa Soria S.A C.V Bodega Actopan. *DIVULGARE Boletín Científico de la Escuela Superior de Actopan*, 5(10), Article 10. <https://doi.org/10.29057/esa.v5i10.3354>
- Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 48, 104-109. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/255>
- Miranda, W. (2016). *La rotación de personal y su impacto en el rendimiento de la empresa REPREMARVA CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato* [Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/22605/1/299%20o.e..pdf>
- Mora, J., & Mariscal, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v31i1.1307>
- Morillo, I. (2006). Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del Jefe del Departamento, las relaciones interpersonales de los miembros adscritos y

- el sistema de incentivo institucional. *Revista Universitaria de Investigación*, 7(1), 43-57. <https://www.redalyc.org/pdf/410/41070104.pdf>
- Moya, D. (2015). *Estudio de Costos y Causas de la Rotación de Personal Técnico del Área de Well Testing en la Empresa Sertecpet S.A.* [Tesis de grado, Universidad San Francisco de Quito]. <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/4045/1/113823.pdf>
- O'Connell, M., & Kung, M. C. (2007). The cost of employee turnover. *EBSCO's Industries*, 49(1), 14-19. <https://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/article/view/429>
- Paredes, A. (2020). *Factores que intervienen en ausentismo y rotación del personal que labora en Call Centers de Barranquilla* [Tesis de especialización, Universidad de la Costa]. <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/7112>
- Peña-Novillo, W., Chiriboga-Vélez, L., & Correa-Calderon, J. (2022). Los Despidos Intempestivos Post-Pandemia en la Ciudad de Machala. *Polo del Conocimiento*, 7(2), 756-777. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i1.3615>
- Pérez, A. M. S., Milian, A. J. G., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, 24, 86-99.
- Pérez, D., Alarcón, L., & Durán, A. (2019). El despido intempestivo en la ciudad de Machala. Aplicación del código del trabajo. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 43-52. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202019000400043](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400043)
- PricewaterhouseCoopers. (2021). *Benchmarking de Recursos Humanos COVID-19*. <https://www.pwc.pe/es/assets/document/PwC-Estudio-Benchmark-HR.pdf>

- Ramírez, R., Abreu, J. L., & Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 143-185. [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)
- Restrepo, A., & Gómez, L. (2009). ¿Son los costos de rotación de personal un elemento relevante en la toma de decisiones de las empresas del sector metalmecánico? *Universidad de Antioquia*, 3(1), Article 1. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/tgcontaduria/article/view/323582>
- Reveles, R. (2004). *Costos I* (1 ed.). Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, División de Contaduría, Departamento de Contabilidad. [http://www.cucea.udg.mx/include/publicaciones\\_drupal/pdfs/costos1.pdf](http://www.cucea.udg.mx/include/publicaciones_drupal/pdfs/costos1.pdf)
- Reveles, R. (2019). *Análisis de los elementos del costo* (2<sup>a</sup> ed.). Instituto Mexicano de Contadores Públicos. <https://books.google.com.ec/books?id=5pGpDwAAQBAJ>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Rodríguez, A. (2018). El costeo basado en actividades: Una tendencia actual. *Cofin Habana*, 12(2), 204-213. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2073-60612018000200014&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2073-60612018000200014&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Rodríguez, P. (2020). El Impacto que causa la alta rotación de personal en las organizaciones. *Universidad Militar Nueva Granada*, 1-28. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36209/Rodr%C3%A9GuezGrisalesPaolaViviana2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Thompson, E., & Phua, F. (2012). A Brief Index of Affective Job Satisfaction—Edmund R. Thompson, Florence T. T. Phua, 2012. *Group y Organization Management*, 37(3), 275-307. <https://doi.org/10.1177/1059601111434201>
- Vargas, Y., & Meza, O. (2017). *Relación entre el clima laboral y la rotación del personal de la empresa Call Center Atento Perú: Área clientes del BBVA, 2016* [Tesis de grado, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/2901>
- Vizueta, G. (2021). La rotación del personal y su incidencia en la productividad de las empresas de comida rápida en la ciudad de Guayaquil. *Universidad Politécnica Salesiana*, 37. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20088/1/UPS-GT003166.pdf>
- Weiss, H. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)