



TECNICATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS

**LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL SECTOR “PASES Y
TÍTULOS” DEL COLEGIO SECUNDARIO N.º 9 DE EL CALAFATE.**

AÑO 2023

TUTOR DOCENTE: LIC. PABLO IBARRA PUENTES

ALUMNO: DANIEL ENRIQUE POCH

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	2
1.1 TEMA	3
1.2 RESUMEN	3
2.1 PROBLEMA.....	4
2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	4
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
3.3 HIPÓTESIS.....	5
4 MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	6
PLAN DE OBTENCIÓN DE DATOS	7
5 MARCO TEÓRICO.....	8
6.1 DESARROLLO METODOLÓGICO. EXPLICACIÓN.....	14
6.2 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	14
6.3 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS Y EXPLICACIÓN.....	15
7 CONCLUSIÓN.....	22
8 BIBLIOGRAFÍA	23
9 ANEXOS	24
Anexo 1: Factibilidad.....	24
Anexo 2: Tabla General de resultados obtenidos en las encuestas realizadas	24

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado especialmente a mi familia, la cual está compuesta por mi Sra. Carolina y mi hijo Mateo de 6 años, a quienes les tuve que decir en reiteradas ocasiones "no puedo" a su pedido de salir a pasear a algún lado, ayudarlos en alguna tarea o distraernos de la rutina del día a día, son ellos los que me acompañaron y apoyaron en todo momento para lograr cumplir uno de los objetivos de mi vida.

A mi mamá con la que conté con su apoyo y amor incondicional durante toda mi vida, y me enseñó a ser la persona que soy.

A mis 3 hermanos con los que tenemos una excelente relación, aquí una mención especial para Fernando quien me dio la posibilidad de estudiar en una Universidad cuando finalicé mis estudios secundarios.

A mi amigo y hermano de la vida Luis quien me supo ayudar y aconsejar en los distintos trabajos prácticos de las materias cursadas durante estos 3 años, además, de ayudarme con la contención de mi hijo para poder cumplir con los trabajos solicitados.

A mis compañeros de trabajo del Colegio Provincial de Educación Secundaria N.º 9 de El Calafate, en especial a Pablo, Mónica, Adriana y Silvina con quienes llevamos adelante este trabajo a diario sabiendo comprender los aciertos y las dificultades de cada uno.

A los auxiliares docentes y directivos del Colegio Provincial de Educación Secundaria N.º 9 de El Calafate quienes colaboraron para poder llevar a cabo el trabajo de campo.

Al Licenciado Pablo Ibarra Puentes, con quien tuve el primer contacto en la Universidad al averiguar sobre la carrera y terminó siendo, además de profesor todos los años, Tutor de este trabajo y una persona muy predispuesta a ayudar para que todos logremos este gran objetivo.

1.1 TEMA

La rotación de personal y su incidencia en el sector "pases y títulos" del colegio secundario N.º 9 de El Calafate.

1.2 RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo identificar los motivos principales que contribuyen a la rotación de personal en el sector pases y títulos del Colegio Secundario N.º 9 de El Calafate y las consecuencias que trae esta rotación.

La rotación de personal se refiere a la frecuencia con la que los empleados abandonan sus puestos de trabajo y son reemplazados por nuevos empleados. El propósito de este trabajo es demostrar las causas por las que se origina esta rotación, además, que ésta ha generado una serie de impactos negativos.

Los motivos principales que se han observado en un análisis superficial es que los factores determinantes de la rotación de personal en este sector son la falta de capacitación del personal y la falta de satisfacción con el trabajo que deben realizar, además que esta rotación no está relacionada a un tema económico.

El estudio se propone investigar las razones detrás de la rotación observada en este sector específico. Se evidencia que la carencia de oportunidades de capacitación y desarrollo profesional impacta negativamente en la retención del personal. La falta de acceso a programas de formación y actualización desmotiva a los empleados. Además, es notable que la rotación no está directamente vinculada a la remuneración económica.

Para finalizar, determinar cuánto influye esta rotación de personal en los resultados obtenidos.

2.1 PROBLEMA

¿Cuáles son las causas de la rotación de personal y su incidencia en el sector “pases y títulos” del Colegio Secundario N.º 9 de El Calafate?

2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La rotación de personal es un problema constante a la que se enfrentan las organizaciones, por lo general no es muy frecuente en los empleados públicos, pero cuando sucede generalmente traen aparejados problemas.

La falta de capacitación del personal es una preocupación significativa. Los empleados encargados de confeccionar los pases y títulos requieren conocimientos y habilidades específicas para llevar a cabo sus funciones de manera eficiente. Sin embargo, la ausencia de programas de capacitación adecuados dificulta su desempeño. Esta falta de preparación puede llevar a errores en los procedimientos, retrasos en la entrega de documentos y, afectar la calidad del servicio proporcionado.

La falta de satisfacción con el trabajo que deben realizar es otro factor en la rotación de personal. Si se sienten desmotivados o insatisfechos con el trabajo que deben realizar, es más probable que busquen oportunidades laborales en otros lugares.

Estos programas deben centrarse en mejorar las habilidades técnicas y conocimientos necesarios para llevar a cabo de manera eficiente las tareas relacionadas con los pases y títulos.

3.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar las causas de la rotación de personal y su incidencia en el sector "pases y títulos del Colegio Secundario N.º 9 de El Calafate.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar cómo afectan las distintas tareas del puesto en la rotación de personal.
- Revisar las posibles causas que generan la rotación a través del análisis de datos.
- Determinar cuál es la influencia del programa de capacitación y entrenamiento en la rotación de personal.
- Determinar si existe relación entre la relación con los directivos y la rotación en el puesto.
- Analizar la influencia de la remuneración en la rotación de personal.

3.3 HIPÓTESIS

La principal causa de la rotación de personal en el sector pases y títulos del colegio secundario N.º 9, es la posibilidad de realizar otra tarea con la que se sienten más a gusto en su mismo puesto de trabajo.

4 MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tema	Problema	Objetivo Gral.	Hipótesis	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
La rotación de personal y su incidencia en el sector "pases y títulos" de colegio secundario N.º 9 de El Calafate.	¿Cuáles son las causas de la rotación de personal y su incidencia en el sector "pases y títulos" del Colegio Secundario N.º 9 de El Calafate?	Identificar las causas de la rotación de personal y su incidencia en el sector "pases y títulos" del Colegio Secundario N.º 9 de El Calafate.	La principal causa de la rotación de personal en el sector pases y títulos del colegio secundario N.º 9, es la posibilidad de realizar otra tarea con la que se sienten más a gusto en su mismo puesto de trabajo.	Rotación de Personal	Es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Idalberto Chiavenato (2000)	Cuestionario consultando el motivo de la salida al personal que se desempeñó en el sector y además porque no trabajarían en el sector a compañeros que lo pueden hacer por su puesto de trabajo.	Rotación Interna (Es la rotación que se produce dentro del establecimiento)	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Salario. • Cantidad de personal poco calificado – capacitación. • Cantidad de personal que no ocuparía el puesto por su relación con los superiores.
							Rotación Externa (cuándo el personal del establecimiento decide irse a otro establecimiento)	<i>(No detallo indicadores, ya que no trabajaré con esta dimensión).</i>

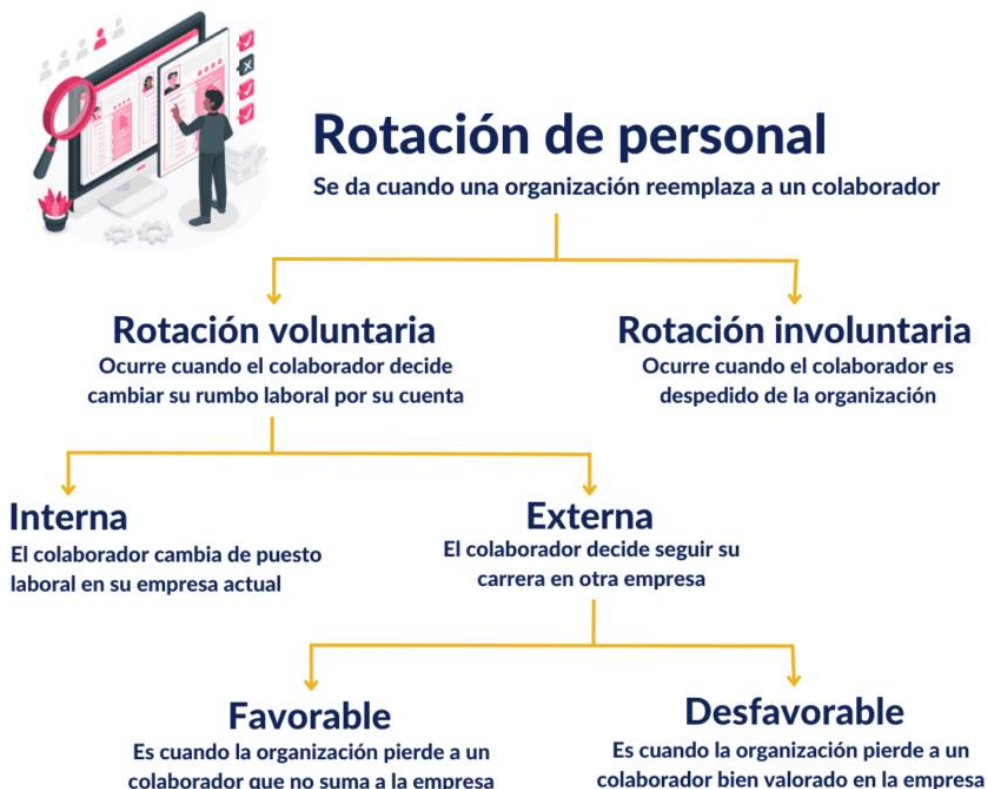
PLAN DE OBTENCIÓN DE DATOS

Población	La población está compuesta por aproximadamente 30 personas entre directivos, personal de secretaría y auxiliares docentes.
Fuentes	Las personas que ocupan los puestos de Secretaría, directivos y los auxiliares docentes.
Localización de las fuentes	Colegio Secundario Nº 9 – El Calafate – Santa Cruz
Instrumento de recolección de datos Características	<ul style="list-style-type: none">• Encuesta del tipo Oral a el personal de secretaría y a los auxiliares docentes. La idea es consultar principalmente las causas por las que se fueron del sector (a los que trabajaron en el mismo) y los que no desean ocupar el puesto consultarle cual es el motivo. Esta encuesta será con temas preestablecidos relacionados directamente con los indicadores.• Entrevistas del tipo semi-estructurada a Rectora y Vicerrectores. Consultarle los motivos por los que cree se va del sector el personal y las consecuencias que trae esta rotación.

5 MARCO TEÓRICO

El autor Chiavenato, en su libro "Administración de recursos humanos" (2007), define la rotación de personal como la fluctuación de personal entre una organización y su entorno. En otras palabras, se refiere al intercambio de personas entre la organización y el ambiente, definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización (Pág. 135).

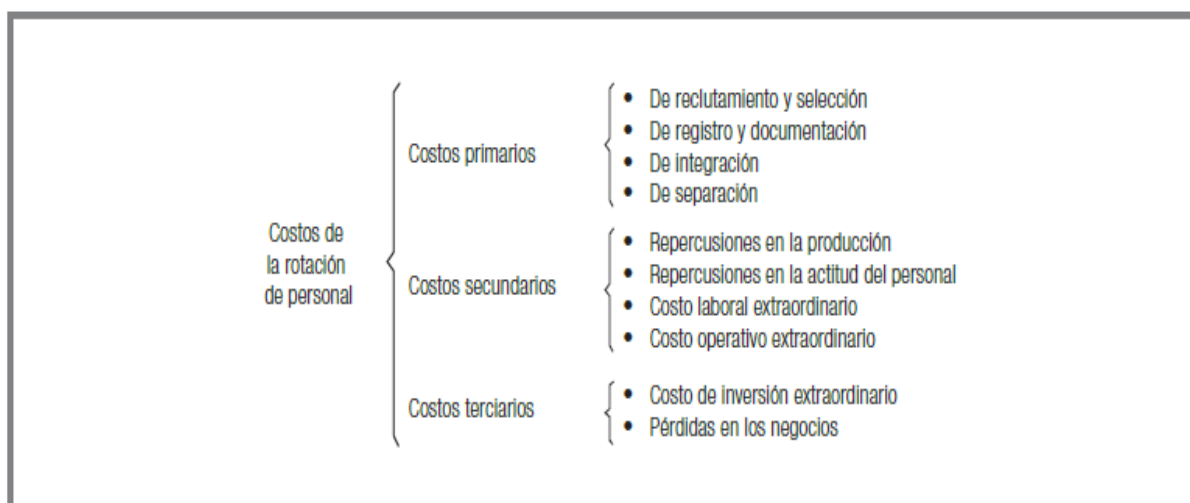
Chiavenato identifica varios factores que pueden influir en la rotación de personal, divididos en fenómenos externos y fenómenos internos. Los fenómenos externos incluyen la situación del mercado laboral, la coyuntura económica y las oportunidades de empleo. Los fenómenos internos abarcan la política salarial, las prestaciones, la supervisión, las oportunidades de crecimiento profesional, las relaciones humanas, la cultura organizacional, la política de reclutamiento y selección de recursos humanos, los criterios y programas de capacitación, criterios de evaluación del desempeño y el grado de flexibilidad de las políticas (Págs. 139-140).



Llevando estos conceptos al trabajo, el porcentaje de rotación por fenómenos externos es bajo, ya que se trata de un empleo público relacionado principalmente con la docencia y un salario equiparable a otras instituciones. En cambio, el porcentaje es significativo en los fenómenos internos debido a la falta de conocimiento y capacitación, la rotación dentro del mismo establecimiento o la posibilidad de crecimiento.

Chiavenato indica que la rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios.

Los **costos primarios** incluyen Costos de reclutamiento y selección, Costos de registro y documentación, Costos de integración y Costos de separación.



En referencia a los **costos secundarios**, que comprenden aspectos intangibles difíciles de evaluar numéricamente, se pueden citar Repercusiones en la producción, Repercusiones en la actitud del personal, Costo laboral extraordinario y Costo operativo extra.

Me detendré a desarrollar mas este punto puesto que es lo que se está trabajando en esta investigación

Los costos secundarios de la rotación de personal comprenden:

1. Repercusiones en la producción

- Pérdida en la producción debido a la vacante dejada por el empleado separado, en tanto que éste no sea sustituido.
- Producción menor, por lo menos durante el periodo de adaptación, del nuevo empleado en el puesto.
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de sus compañeros.

2. Repercusiones en la actitud del personal

- Imagen, actitudes y predisposición que el empleado transmite a sus compañeros debido a su separación.
- Imagen, actitudes y predisposición que el empleado de nuevo ingreso transmite a sus compañeros.
- Influencia de los dos aspectos citados sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe.
- Influencia de los dos aspectos citados sobre los clientes y proveedores.

3. Costo laboral extraordinario

- Gastos en personal extra o en horas extras necesarias para cubrir la vacante existente o para cubrir la ineficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción debido a la ineficiencia inicial del nuevo empleado.
- Incremento del costo unitario de producción debido a la disminución de la eficiencia promedio causada por el nuevo empleado.
- Tiempo adicional invertido por el supervisor para la integración y capacitación del nuevo empleado.

4. Costo operativo extra

- Costo adicional de energía eléctrica, debido a un bajo índice productivo del nuevo empleado.
- Costo adicional de lubricación y combustible, debido a un bajo índice productivo del nuevo empleado.
- Costo adicional de los servicios de mantenimiento, planeación y control de la producción, entre otros, que se vuelven más elevados ante el reducido índice productivo del nuevo empleado.
- Incremento de accidentes, en consecuencia, de sus costos directos e indirectos, ya que es mayor su probabilidad en el periodo de adaptación inicial de los nuevos empleados.
- Incremento de los errores, rechazos y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

Por último, los **costos terciarios** están relacionados con los efectos colaterales de la rotación que se perciben a largo plazo y son estimados. Estos comprenden Costos de inversión adicionales y Pérdidas en los negocios.

En referencia al trabajo en estudio, los costos que se analizarán están relacionados con los costos secundarios, especialmente en las repercusiones en la producción.

Por otro lado, el autor Robbins en su libro "Comportamiento Organizacional" (Pág. 25), define la rotación como el retiro permanente voluntario o involuntario de una

persona de la organización. A diferencia de Chiavenato, Robbins trabaja el concepto de rotación de Personal relacionándolo con otros conceptos, como el impacto de la demografía del grupo, la especialización, la satisfacción en el puesto, la motivación, la experiencia y la capacitación.

Aquí hay algunos puntos a analizar en el trabajo con referencia a este autor, como lo son la especialización, la satisfacción en el puesto, la capacitación y la experiencia, todos relacionados con la rotación de personal. Generalmente, las personas que trabajaban en el sector no estaban especializadas en el tema, la capacitación era escasa e incluso inexistente, no había motivación para hacer el trabajo y, en general, las personas no tenían experiencia en el puesto.

En cuanto a las actitudes, en el Comportamiento Organizacional (CO) se enfoca en un número limitado de actitudes relacionadas con el puesto, como la satisfacción en el puesto, el involucramiento con el puesto y el compromiso organizacional.

Una persona puede tener miles de actitudes, pero el CO enfoca nuestra atención hacia un número muy limitado de actitudes relacionadas con el puesto. Éstas dan a conocer las evaluaciones positivas o negativas que sostienen los empleados acerca de diversos aspectos de su ambiente de trabajo. En el trabajo relaciono la rotación de personal con los siguientes factores la satisfacción con el puesto, la capacitación, la relación con los superiores y las prestaciones extraeconómicas.

El término satisfacción en el puesto se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. Cuando la gente habla de actitudes de los empleados, lo más frecuente es que se refiere a la satisfacción en el puesto. De hecho, los dos términos se utilizan de manera intercambiable. A causa de la gran importancia que los investigadores del CO le han dado a la satisfacción en el puesto, revisaremos esta actitud con bastante detalle más adelante en este capítulo.

Para Jiménez y Mariño (2018), existen diversas causas que terminan por generar la rotación de personal entre las principales causas se encuentran: una mala supervisión del trabajo, un mal clima laboral, el propósito de la empresa no encaja, la falta de crecimiento personal y profesional, un salario poco justo y un proceso de selección inadecuado, que termina por ser un problema. Los principales factores son:

- La capacitación recibida.
- La información y los recursos proporcionados.
- El liderazgo de supervisores y gerentes.

- Las interrupciones en el trabajo.
- Las políticas y prácticas administrativas.

Para Chiavenato, las prestaciones extraeconómicas: son las ofrecidas en forma de servicios, ventajas o facilidades para los usuarios, a saber:

- a) Alimentos.
- b) Asistencia médico-hospitalaria y odontológica.
- c) Servicio social y asesoría.
- d) Club o agrupación gremial.
- e) Asesoría jurídica.
- f) Transporte de casa a la empresa y de la empresa a casa.
- g) Horario flexible para la entrada y la salida del personal de oficina.
- h) Entre otros.

Justamente investigaremos en este trabajo si el punto "h" tiene incidencia.

Los efectos de la fluctuación laboral representan elevados costos para las organizaciones. O'Connell y Kung (2007) plantean que existen tres componentes principales asociados:

Personal: Además del costo de reclutar y contratar a la persona inicialmente, la organización debe invertir para contratar al reemplazo.

Vacante: El período en el que esa persona no trabaja en la empresa resulta en pérdida de productividad y posibles pérdidas de negocios.

Capacitación: Los empleados no son altamente productivos desde el momento en que comienzan, lo que requiere inversión en tiempo y recursos para capacitación, incorporación, orientación y desarrollo.

Existen diversas causas que generan la rotación de personal, entre las principales se encuentran la mala supervisión del trabajo, un mal clima laboral, la falta de encaje del propósito de la empresa, la falta de crecimiento personal y profesional, un salario injusto y un proceso de selección inadecuado. Jiménez y Mariño (2018) identifican factores como la capacitación recibida, la información y los recursos proporcionados, el liderazgo de supervisores y gerentes, las interrupciones en el trabajo, las políticas y prácticas administrativas como causas importantes para el abandono de la organización por parte del empleado.

Las consecuencias de la rotación del personal incluyen cambios en la productividad, la apertura de procesos de selección que pueden llevar tiempo, la curva de aprendizaje de los nuevos empleados y cambios en el ambiente de trabajo al agregar nuevos miembros a la organización. Además, los costos de una alta rotación son elevados,

incluyendo costos de despido, nuevos procesos de selección e inducción, y costos de capacitación y tiempo invertido por la empresa.

De acuerdo con Domínguez, López y Hernández (2015), los factores que más impacto tienen en la rotación de personal son la remuneración económica, el crecimiento profesional dentro de la organización y la relación vida-trabajo. La insatisfacción laboral también es un factor importante que afecta la rotación.

En resumen, la rotación de personal es un fenómeno complejo con múltiples causas y efectos, que implica costos significativos para las organizaciones, tanto en términos económicos como en términos de productividad y ambiente laboral.

6.1 DESARROLLO METODOLÓGICO. EXPLICACIÓN

El análisis se desarrollará mediante un trabajo de campo, realizando una encuesta de 8 preguntas en una muestra de aproximadamente 30 personas, compuesta por los auxiliares docentes y personal de secretaría, la misma serán con preguntas preestablecidas relacionadas directamente con los indicadores, además, se entrevistará a la rectora y vicerrectora del establecimiento.

Las respuestas a las preguntas tendrán 5 opciones (Totalmente de acuerdo – De Acuerdo – Indistinto – En desacuerdo – Totalmente en desacuerdo), para el análisis de los datos se unificarán los dos primeros en “De acuerdo” y los dos últimos “En desacuerdo”, de todos modos, se incluirá la tabla general de resultados en el Anexo 2 (Pag 25).

El alcance de la investigación según el nivel es “Descriptivo”, también se podría decir “descriptivo simple” por trabajar con una sola variable. Será descriptivo por que busca especificar los motivos por los que se van del sector los empleados, la idea del estudio es tener un panorama claro del motivo por el que se produce la rotación en el sector.

Según su diseño es “De Campo”, debido que la idea es realizar encuestas, con cuestionarios y entrevista a los directivos para conocer su opinión al respecto.

6.2 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Pregunta 1: Sin tener en cuenta los últimos empleados del sector, indicar si estás de acuerdo que hubo fluctuación (cambio) de personal en el sector “Pases y Títulos” durante los últimos años.

Pregunta 2: Indique si está de acuerdo o no con la siguiente afirmación: “El motivo de la rotación en el sector “pases y títulos” es no sentirse satisfecho con las tareas que deben realizar, prefiriendo la tarea de Preceptor”

Pregunta 3: Indique si está de acuerdo o no con la siguiente afirmación: “Si el personal del sector pases y títulos fuera capacitado, la rotación de personal sería menor”

Pregunta 4: Indique si está de acuerdo o no con la siguiente afirmación: “El motivo de la rotación en el sector pases y títulos está relacionado por el vínculo que existe entre los directivos y el personal del sector”

Pregunta 5: Indique si está de acuerdo o no con la siguiente afirmación: “Los auxiliares docentes prefieren trabajar como preceptores (frente a alumnos) y no en el sector pases y títulos (tareas administrativas) por un tema económico”

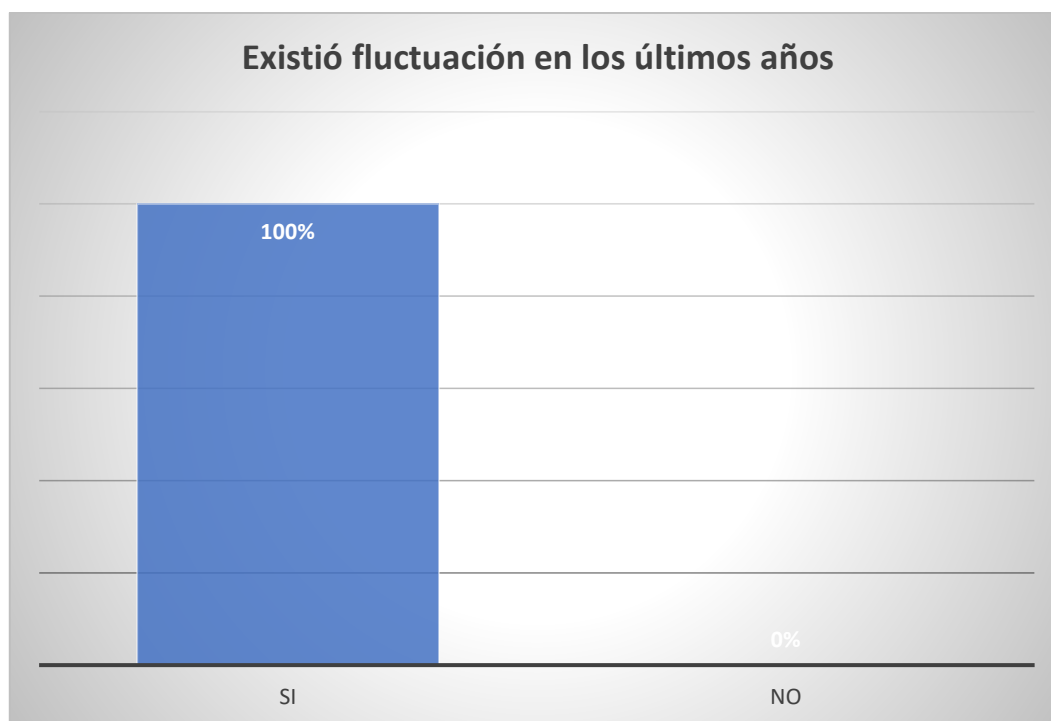
Pregunta 6: Indique si está de acuerdo o no con la siguiente afirmación: “La rotación de personal que hubo durante los últimos años en el sector pases y títulos afectó los resultados obtenidos”

Pregunta 7: ¿De qué manera afectó la rotación?

Pregunta 8: Indique si está de acuerdo o no con la siguiente afirmación: “La flexibilidad horaria en el sector pases y títulos haría disminuir la rotación de personal, ya que, al no estar frente a alumnos se podrá manejar el horario

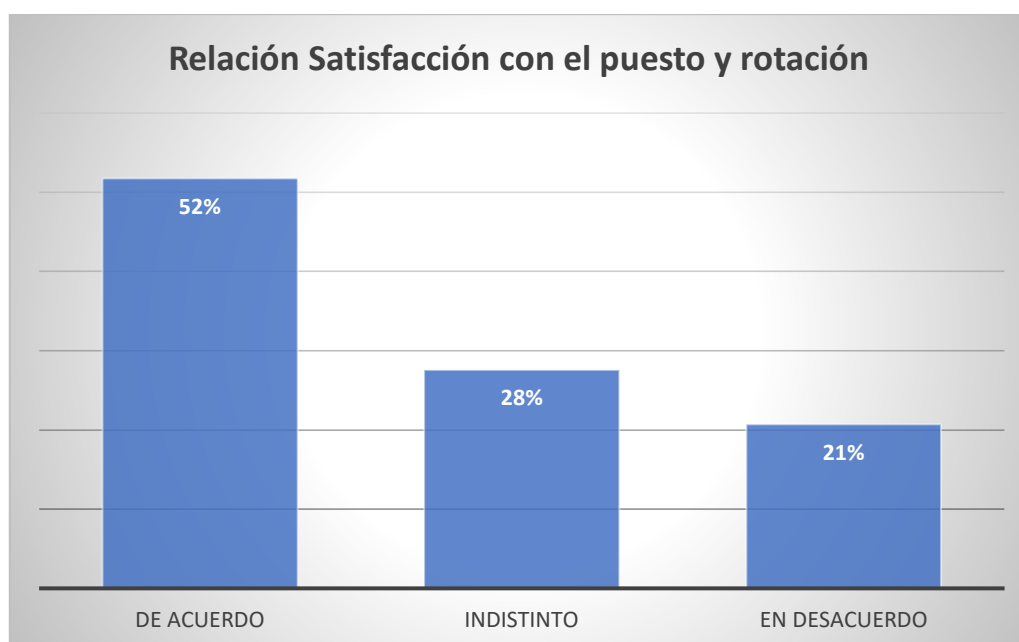
6.3 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS Y EXPLICACIÓN

Pregunta 1



El grafico representa que la totalidad de las personas encuestadas estuvieron de acuerdo en que existió fluctuación (rotación de personal) en el sector durante los últimos años, con esto se puede decir que el tema tratado es de relevancia y vale la pena realizar la investigación sobre los motivos que llevan a ésta.

Pregunta 2

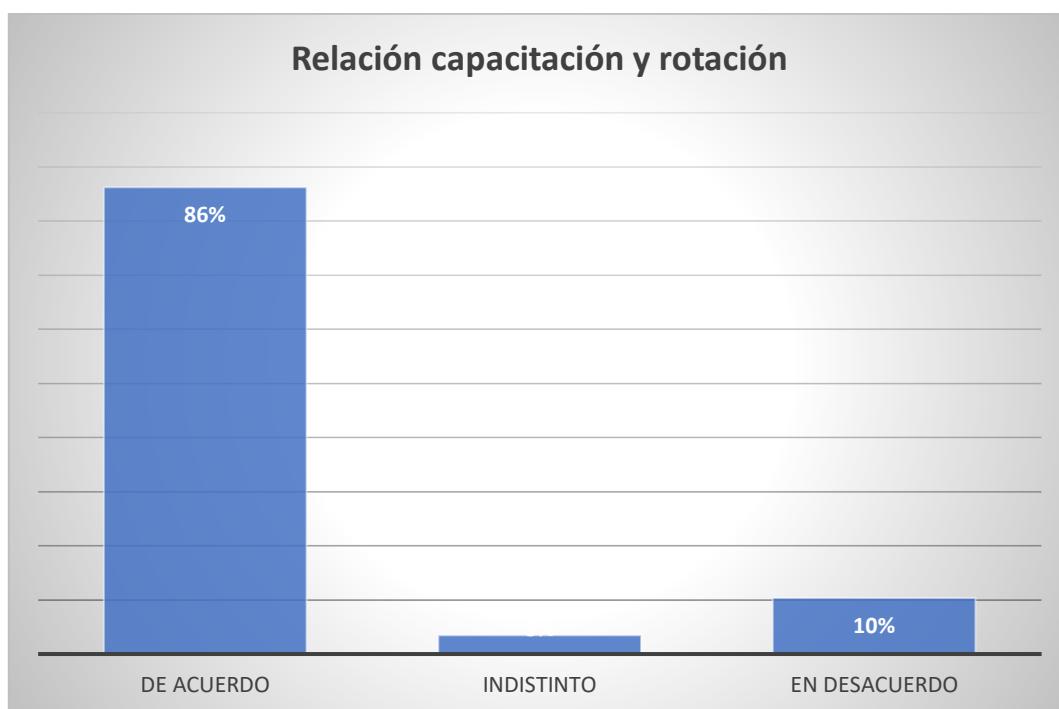


Los resultados revelan que más de la mitad de las personas consideran que la rotación en el sector "pases y títulos" es porque no se sienten satisfechas con las tareas que deben realizar, esto sugiere que existe una preferencia por la tarea de Preceptor, lo que podría ser un factor importante en la rotación en este sector, ya que la falta de satisfacción en el puesto contribuye a la rotación.

Algunos de los que no estuvieron de acuerdo con esta afirmación, acotaron que en el sector se solía ubicar a personal que no tenían un trabajo específico para realizar y era ese el motivo por el que luego se producía la rotación.

El equipo directivo considera que en líneas generales es difícil encontrar personal que le guste realizar tareas del tipo administrativa y que lo haga de manera prolija y correcta, aunque no lo ven como un factor determinante al momento de permanecer en el puesto.

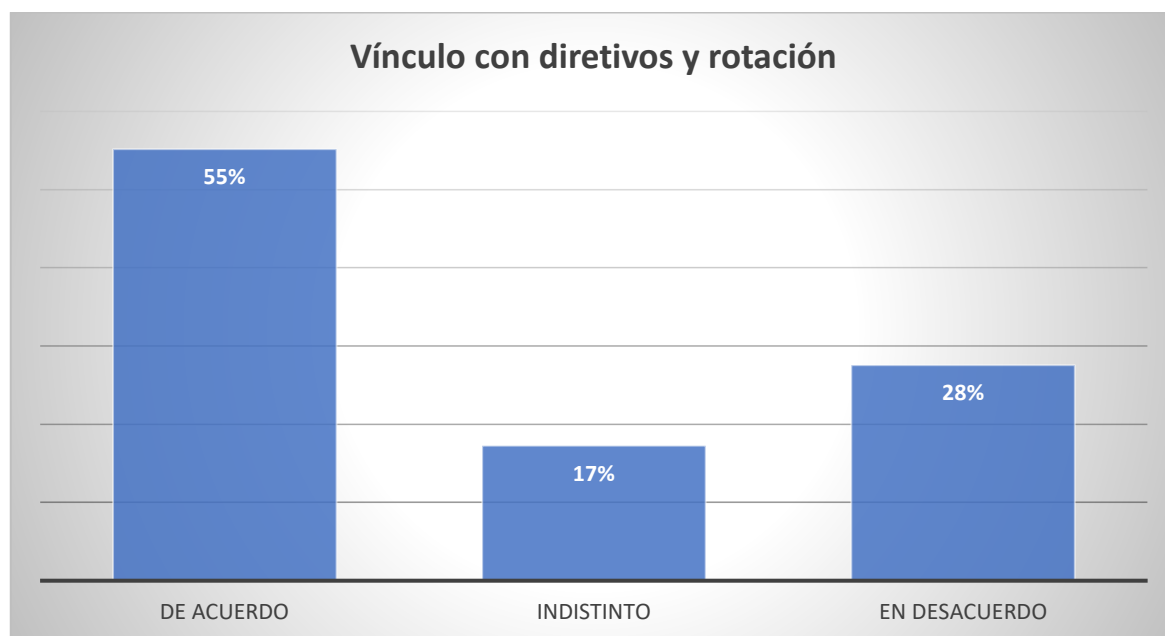
Pregunta 3



La gran mayoría de las personas encuestadas (86%) están de acuerdo en que la rotación de personal en el sector "pases y títulos" sería menor si el personal fuera capacitado. Queda claro que la falta de capacitación es un factor determinante en la fluctuación, además, se puede concluir que es indispensable invertir en capacitación y contar con personal preparado en el sector, lo que también ayudaría a mejorar los resultados obtenidos.

Los directivos consideran como un factor importante la capacitación y creen que es un motivo sumamente determinante al momento de la obtención de los resultados finales obtenidos.

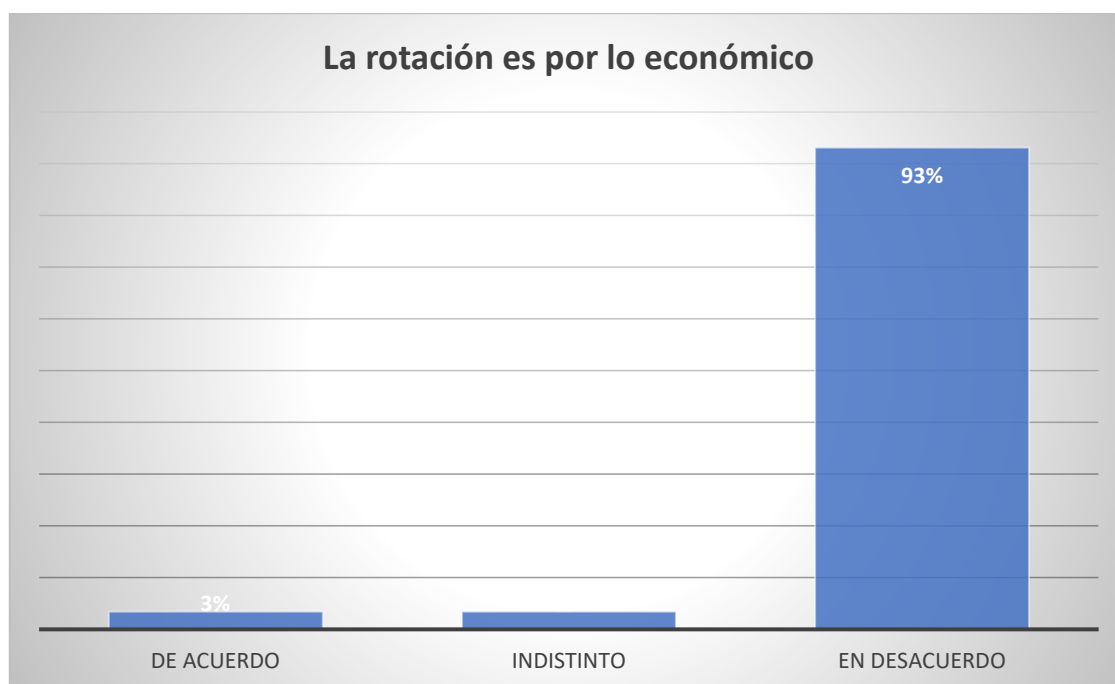
Pregunta 4



En base a los resultados se puede decir que la mayoría de los encuestados (55%) perciben una relación entre la rotación en el sector y el vínculo que existe con los directivos en la realización de esta tarea. Es decir, la percepción general es que la relación entre directivos y personal del sector influye en la rotación, pero existe una cierta discrepancia de opiniones.

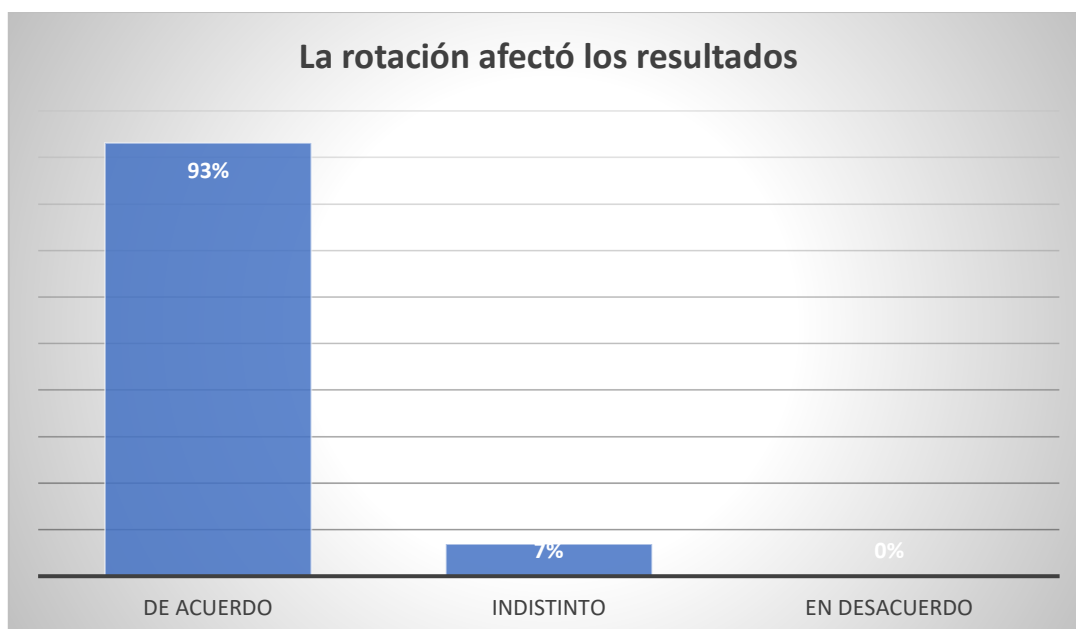
Los directivos no creen que la rotación sea por este motivo, pero indicaron que suele haber diferencias cuando el trabajo no se realiza de manera correcta y se debe realizar la misma tarea varias veces, haciendo hincapié nuevamente en la falta de capacitación.

Pregunta 5

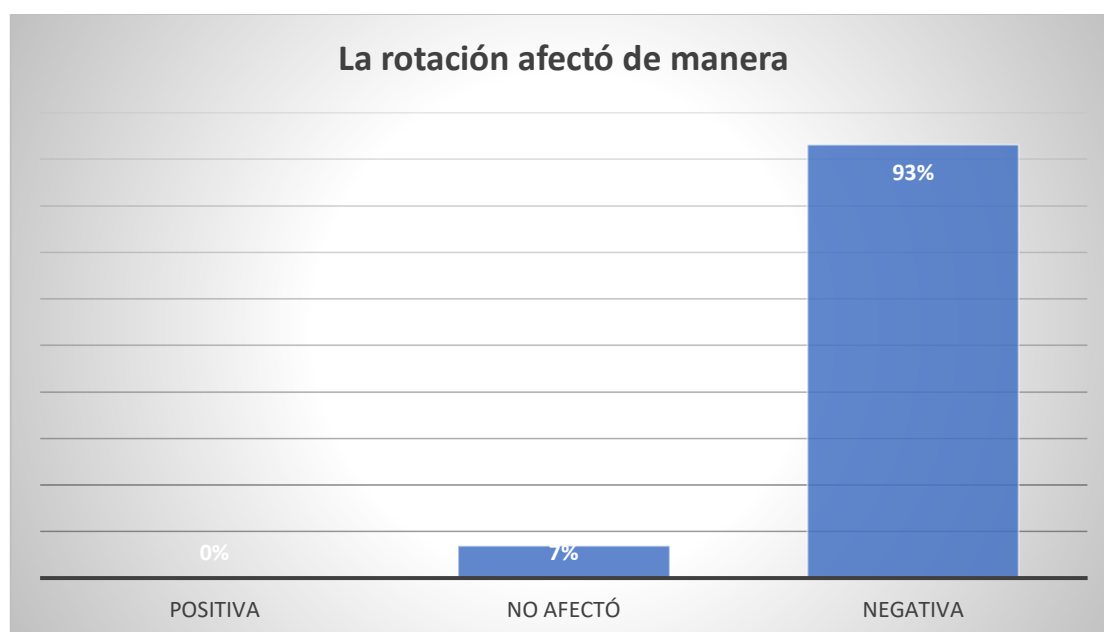


El gráfico indica que prácticamente todas las personas encuestadas no consideran el factor económico como consecuencia de la rotación de personal, esto se debe a que el sueldo en cualquier cargo dentro del establecimiento es el mismo y la rotación que puede existir no viene relacionada con este factor. A diferencia de lo que suele suceder en la mayoría de los empleos, en este caso en particular, no se debe a un tema económico.

Pregunta 6



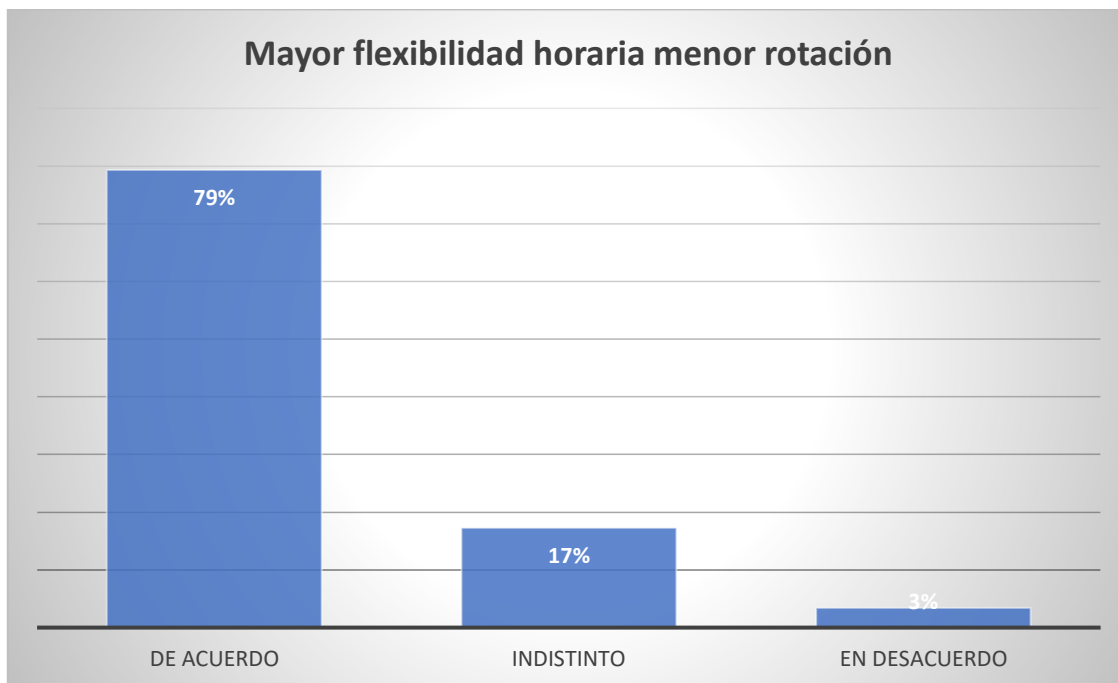
Pregunta 7



Se aprecia prácticamente una unanimidad en que la rotación de personal afecta en los resultados obtenidos, como indican los gráficos de los puntos 6 y 7, solo 2 de las 29 persona encuestadas lo consideraron como algo indistinto, las otras 27 estuvieron de acuerdo. Principalmente se pudo apreciar con los últimos empleados que ocuparon el sector, los que actualmente se mantienen hace dos años y se ve reflejado una gran mejoría con el trabajo realizado y los resultados finales obtenidos.

Los directivos indicaron que lo que venía sucediendo los últimos años con la rotación sin duda afectaba los resultados, ya que el personal no alcanzaba a prepararse para estar en el puesto y eran reemplazados por cuestiones ajenas a ellos, esto llevaba a retrasos en el trabajo para preparar a otra persona y capacitarla.

Pregunta 8



Se destaca que, al tener la posibilidad de manejar los horarios en el sector, la rotación sería menor, esto indica que también es un factor determinante, teniendo en cuenta que el 80% de los encuestados estuvo de acuerdo con esta afirmación. La posibilidad de solicitar cubrir el puesto en otro horario hace que el personal sienta satisfacción por el puesto y colabora a evitar la fluctuación en el mismo.

Los directivos destacan que se puede manejar el horario debido que el trabajo se puede realizar en cualquier momento y si esto lleva a que el personal se encuentre satisfecho es valorado por las dos partes y contribuye a que la gente se quede en el sector.

7 CONCLUSIÓN

En esta tesis se identificaron las causas de la rotación de personal y su incidencia en el sector "pases y títulos" del Colegio Secundario N.º 9 de El Calafate.

Lo que mas destaco del trabajo es que, en la hipótesis planteada consideraba como principal causa de la rotación la posibilidad de realizar otra tarea con la que se sienten más a gusto en su mismo puesto de trabajo, tal como se observa en el gráfico correspondiente a la pregunta 2, existe una preferencia por realizar la tarea de preceptor antes que del tipo administrativa, aunque considero que la falta de capacitación es el principal factor por el cual se produce la rotación, también puedo destacar que existe una motivación en poder manejar cierta libertad en el horario, y esto contribuye a que el personal evite cambiar de tarea.

Con respecto a la relación que pueda existir entre los directivos y la rotación, puedo mencionar que (al igual que en la preferencia por la tarea), hay una relación directa que puede contribuir en la rotación, pero no la veo como un factor determinante, teniendo en cuenta que entre los encuestados hay personal que no trabajó en el sector y sus respuestas son supuestas.

Cabe destacar que, tal como fue expresado entre los objetivos específicos, la remuneración no es un tema por el cual se produce esta rotación y esto se debe a que la remuneración percibida es la misma sin importar el puesto de trabajo que ocupen.

También, como los muestran los gráficos de las preguntas 6 y 7, queda claro que como consecuencias de la rotación se ven afectados de manera negativa los resultados obtenidos, esto se debe al tiempo que lleva preparar a otras personas para realizar la tarea, además tiene una incidencia directa con la falta de capacitación, debido que e personal ingresante generalmente aprende del típico refrán "prueba y error".

Para finalizar esta conclusión, puedo expresar que no cabe duda que es de suma importancia invertir en programas de capacitación para disminuir la fluctuación en el sector, lo que lleva también a mejorar los resultados obtenidos. También considero importante manejar cierta libertad en el horario (siempre respetando la carga horaria que se debe cumplir), ya que, este posible cambio no traería inconvenientes con otros sectores, considerando que el principal sector vinculado a éste es "secretaría" y el horario de trabajo es durante toda la jornada escolar.

8 BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Idalberto (2000). *Administración de Recursos Humanos. Best Seller Internacional*. Editorial McGraw-Hill. Quinta Edición.
- Chiavenato, Idalberto (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Editorial McGraw-Hill. Octava Edición.
- Robbins, Stephen. (1998). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. Prentice Hall. Séptima Edición. México D.F.
- Robbins, Stephen-Judge A. Timothy (2009). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. Decimotercera Edición. México D.F.
- Talia Milagros Salazar Prado (2016). *Identificación de los factores que determinan la alta rotación del personal de ventas en empresas retail de prendas de vestir: Caso tiendas Piero. Trabajo de investigación para optar el título profesional de Licenciada en Administración*. Universidad de Lima. Lima – Perú
- Jiménez, F. & Mariño, I., (2018) Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto en la productividad y el clima laboral. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6560194.pdf>
- Domínguez, M., López, J. & Hernández, B., (2015). https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T_MBA_43.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Pablo Enrique Zaballa Gomaríz – Yusef El Assafiri Ojeda – Yuly Esther Medina – Dianelys Nogueira Rivera – Alberto Medina León (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. ACADEMO. Universidad Americana
- Armando Joel Centeno Cox – Karina Concepción González Herrera. Análisis de la rotación de personal: estudio de caso
- <https://www.ninjaexcel.com/gestion-de-personas/rotacion-de-personal/>

9 ANEXOS

Anexo 1: Factibilidad

El motivo de haber elegido este tema para la elaboración del anteproyecto, es porque me encuentro trabajando actualmente en él, cuento con acceso a la información, contacto directo con compañeros que podrían ocupar el puesto y compañeros que trabajaron en el sector, además, contacto con los directivos del establecimiento.

Como parte del sector "Pases y Títulos", he tenido la oportunidad de familiarizarme profundamente con los procesos, procedimientos y requisitos asociados a esta área. Durante mi tiempo de trabajo, he adquirido un amplio conocimiento y experiencia. Esta me permite interpretar que el principal problema de los resultados obtenidos era no contar con personal estable.

Hace varios años que en el colegio secundario N.º 9, este trabajo lo vienen realizando Auxiliares docentes (preceptores), a diferencia de la mayoría de mis compañeros, es un trabajo que en lo personal me satisface y lo realizo siempre con mucho gusto. Para la mayoría de los auxiliares docentes, su comodidad es la de realizar la tarea de preceptores y estar con alumnos. Estoy convencido de que estas circunstancias me permitirán realizar el trabajo sin mayores problemas.

Anexo 2: Tabla General de resultados obtenidos en las encuestas realizadas

Tabla General de Resultados					
	SI		NO		
Preg 1	29		0		
	TA	A	I	D	TD
Preg 2	3	12	8	5	1
Preg 3	16	9	1	3	0
Preg 4	4	12	5	8	0
Preg 5	0	1	1	9	18
Preg 6	22	5	2	0	0
Preg 8	8	15	5	1	0
	Positivo		0	Negativo	
Preg 7	0		2	27	