

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROGRAMA DE CURSOS MODULARES

ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN Y ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS PYMES COMERCIALES
DE SANTO DOMINGO OESTE. CASO G&G COMERCIAL, AÑO 2017.



Informe final presentado por:

Merisabel Ventura Mejia

Jonathan Guridy Flores

Para la obtención del grado de

Licenciado en Administración de Empresas

Asesor:

Lic. Noelia Henríquez.

SANTO DOMINGO, DN.

2018

**ANÁLISIS DE LA MOTIVACION Y ROTACION DE PERSONAL EN LAS
PYMES COMERCIALES DE SANTO DOMINGO OESTE. CASO G&G
COMERCIAL, AÑO 2017**

DEDICATORIA

Dedicatoria

Dedico de manera especial a ese par que siempre confió en que puedo lograr todo aquello por lo que trabajo y anhelo, mis padres, por apoyarme incondicionalmente, enseñarme a creer en mí misma, sentando en mi la base de la responsabilidad, el deseo de superación y sobre todo por inculcarme el amor y la fe al padre celestial.

A mi abuela, Carmen, por su amor y sus consejos, por estar siempre para escucharme y motivarme a luchar por ser una mujer de bien y caminar con rectitud por el sendero de la vida. Mamá usted es el ejemplo de vida que me motiva día tras día.

A mis hermanos, Kelvyn y Gerisabel, por cada día enseñarme una lección de vida y que el amor de hermanos puede superar cualquier adversidad.

Merisabel Ventura M.

Dedicatoria

Dedico este monográfico, de manera muy especial a mi familia que siempre han creído que puedo lograr todo lo que me propongo y confiaron en que me formaría como un profesional en la carrera de administración de empresas, sobre todo mis padres Moisés Guridy y Elsa Flores y a mi tía Charito Guridy quienes siempre me brindan los mejores consejos para la vida, han sido mi soporte para todas las decisiones que tomo en la vida y me han dirigido siempre por los caminos correctos.

Además, dedico esta monografía a la universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, por ser la casa de altos estudios que, junto a los docentes de la facultad de ciencias económicas y sociales, fueron mis mentores para formarme a lo largo de mis estudios de grado con los conocimientos adquiridos a nivel profesional y conocimientos para la vida personal. También esta monografía va dedicada a todos mis amigos que siempre confiaron en mí y me han brindado su amistad a lo largo de esta carrera y anterior a ella.

Jonathan Guridy F.

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos

Agradezco a Dios, por dirigirme en el sendero correcto, por estar en todo momento a mi lado, por su amor incondicional, por ayudarme a tomar las mejores decisiones de acuerdo a su divina voluntad, ayudándome a aprender de mis errores y a levantarme con más fuerza para salir adelante. Te lo agradezco, mi padre celestial.

A mi familia, por ayudarme a salir adelante y motivarme cada día a seguir mis sueños. A Jonathan G., por ser mi compañero fiel. Por la decisión tan importante de elegirme para ser tu compañera de investigación, gracias por la confianza que has depositado en mí. A mis compañeros de carrera, gracias, por ser piezas fundamentales en el transcurso de la misma, luchando a mi lado día tras día por un propósito mutuo. Tienen reservado un lugar importante en mi corazón para toda la vida.

Merisabel Ventura M.

Agradecimientos

Agradezco a Dios sobre todas las cosas porque sin él no habría sido posible lograr estar en la última etapa de mis estudios, ni algún otro logro dentro de mi vida. Agradezco nuevamente a Dios por el hecho de haber permitido que sea la persona que soy hoy día y gracias a su voluntad he podido levantar la marcha en todas las situaciones difíciles y aprender de mis errores y tropiezos. Además, gracias eternamente mi Dios por haberme regalado la familia, amigos y personas cercanas que me rodean y creen totalmente en mí.

Agradezco a mis padres Moisés Guridy y Elsa Flores y mi tía Charito Guridy por ser los pilares de mi vida, siempre guiarme por los buenos senderos, depositar toda su confianza en mí y sobre todo formarme como un ser humano de bien para la sociedad. A mis abuelas, tíos y primos por siempre confiar en mí y tener fe de que lograré todos mis propósitos en la vida. Agradezco a mis hermanos por verme como su ejemplo a seguir en el mañana y siempre estar pendiente de cada situación en mi vida.

A Merisabel Ventura, por ser mi compañera en todo momento y en todos lados y por ser ese bello ser humano que confía plenamente en mí y es parte de muchos hechos positivos ocurridos en mi vida personal y profesional. A todos mis compañeros de universidad que siempre estuvimos juntos en las buenas y en las malas para lograr nuestros propósitos.

Jonathan Guridy F.

Tabla de contenido

Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos	vii
Tabla de contenido.....	x
Objetivos de la investigación.....	xii
Objetivo general.....	xii
Objetivos específicos	xii
Identificación del problema	xiii
Justificación	xiv
Delimitación de la investigación.....	xv
Metodología de la investigación	xvi
Base Metodológica	xvi
Perspectiva Metodológica.....	xvi
Tipo de Investigación.....	xvi
Diseño de la investigación	xvii
Fases del proceso de la investigación	xvii
Fuentes Primarias.....	xvii
Fuentes secundarias y digitales.....	xvii
Introducción	18
CAPÍTULO I, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES).....	19
1.1 Concepto de pequeñas y medianas empresas PYMES	20
1.2 Las pequeñas y medianas empresas en República Dominicana y la ley 488-08	20
1.3 Participación de las pequeñas y medianas empresas en la economía de República Dominicana.....	22
CAPÍTULO II, CRISIS LABORAL EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.....	23
2.1 Crisis laboral	24

2.2 Causas de la crisis laboral en las PYMES comerciales	24
2.3 Consecuencias de la crisis laboral en las PYMES comerciales	25
2.4 Efectos de la crisis laboral en el clima organizacional y las relaciones laborales	26
CAPÍTULO III, RESISTENCIA AL CAMBIO COMO FACTOR DE LA CRISIS	
LABORAL.....	28
3.1 Cambio Organizacional	29
3.2 Factores para el Cambio Organizacional	29
3.2.1 Estructura Organizacional.....	29
3.2.2 Condiciones para el Cambio Organizacional.....	30
3.3 Efectos del cambio organizacional	30
3.3.1 Resistencia al Cambio Organizacional como factor de Crisis Laboral	31
CAPÍTULO IV, MANEJO DE LA CRISIS LABORAL EN PEQUEÑAS Y	
MEDIANAS EMPRESAS, CASO G&G COMERCIAL.....	32
4.1 Empresa G&G Comercial y su situación laboral.....	33
4.2 Síndrome de Burnout y su tratamiento	33
4.2.1 Padecimiento del síndrome de Burnout en G&G Comercial.....	34
4.2.2 Planteamiento para la solución del síndrome de Burnout en G&G Comercial	34
4.3 Propuesta de prevención de la rotación de personal y la falta de motivación en G&G Comercial.....	35
4.3.1 Políticas de compensación y beneficios recomendadas para G&G Comercial	36
4.3.2 Actividades extra laborales recomendadas para implementar G&G Comercial	37
Conclusión	38
Referencias Bibliográficas	41
Anexos	44

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar la motivación y rotación de personal en las PYMES Comerciales de Santo Domingo Oeste, año 2017.

Objetivos específicos

Explicar el funcionamiento y las características de las PYMES Comerciales dominicanas.

Determinar las acciones que ocasionan la crisis laboral en una PYME Comercial.

Identificar las causas que provocan la resistencia a los cambios en las PYMES Comerciales en los momentos de crisis laboral.

Mencionar alternativas que permiten manejar la crisis laboral en las PYMES Comerciales y en la empresa G&G Comercial.

Identificación del problema

Las investigación se basa en las PYMES comerciales de Santo Domingo Oeste, ya que estas son empresas las cuales proporcionan empleo a $\frac{3}{4}$ parte del total de las personas que residen y desarrollan su economía en esa área geográfica de Santo Domingo, pero estas se ven afectadas por la crisis laboral que enfrentan empleadores y empleados en ese tipo de organizaciones debido a que los empleados no perciben motivación necesaria de parte de sus empleadores y los empleadores a la vez obtienen tareas y trabajos realizados de forma ineficiente que perjudican la economía de la empresa.

La crisis laboral no es un fenómeno que se puede cambiar en las PYMES comerciales de Santo Domingo Oeste con el hecho de realizar despidos cada vez que incurre en una falta uno de los empleados, sino que es una problemática reincidente que se puede solucionar mediante la implementación de estrategias como Team Building y programas de compensaciones y beneficios que permita que los empleados se sientan parte de la organización y estos a la vez no interpreten que no podrán crecer económica y laboralmente o que se sientan incapaces de obtener mejoras laborales.

El problema de la crisis laboral es una de las desventajas que presentan las PYMES Comerciales, y es que este tipo de empresa le da la oportunidad de trabajar a personas con estudios o personas con habilidades para realizar un oficio, pero las oportunidades de escalar a mayores puestos es una meta poco alcanzable, ya que los empleados que ocupan los puestos de mayor nivel jerárquico o los puestos administrativos son los dueños de la empresa, por eso se deben realizar estrategias que permitan que los dueños de los comercios puedan retener el personal, los empleados se encuentren motivados y la economía de la empresa no se vea afectada por la inestabilidad de su capital humano.

Justificación

La investigación acerca de la gestión de crisis laboral en las PYMES comerciales de Santo Domingo Oeste, es un tema relevante para los propietarios y los empleados que forman parte de estas, ya que la crisis laboral en las organizaciones es una situación que desequilibra el clima organizacional, las relaciones de los miembros de la organización y a la vez esta situación de desequilibrio se ve reflejada en los clientes y de manera inmediata en las operaciones de la organización y beneficios económicos y de capital laboral de la misma.

La investigación también proporciona información acerca de las causas que provocan que las PYMES se encuentran enfrentando crisis de carácter laboral, ya que conocer la causa que ocasiona dicho problema, permite crear estrategias de gestión que aportan a la disminución de la crisis. También la investigación permitió conocer alternativas que ayudan a manejar la crisis laboral que enfrentan y afecta las PYMES, porque casos como “el ausentismo laboral reduce la productividad de la empresa y puede producir dificultades a la hora de trabajar”.(Emprende PYME, 2015)

La investigación además aborda las causas que provocan la resistencia al cambio, ya que los cambios provocan que en las organizaciones surjan momentos de depresión en la gestión humana, y de este no gestionarse a tiempo y de la forma correcta causa que se convierta en una crisis que afecte la organización de manera externa porque si los empleados de la organización ejecutan algún proceso nuevo de producción, contabilidad, logística o ventas de manera resistente pueden ocasionar pérdidas económicas en la organización, puesto que la “resistencia al cambio puede ser una actuación que puede obstaculizar la situación de la empresa, ya que los cambios se están produciendo y es necesario adaptarse a esos cambios para que la empresa sobreviva o se haga más competitiva”. (Soto, 2012)

Delimitación de la investigación

La investigación acerca de la motivación y rotación de personal en las PYMES comerciales de Santo Domingo Oeste, República Dominicana, tomará como muestra, las PYMES dedicadas al comercio de los bienes alimenticios que se encuentran en dicha demarcación geográfica. La investigación además se limita a la recolección de información basada en eventos de rotación de personal y las relaciones de los empleados y su empleador del último año, 2017. La misma fue realizada en la PYME G&G Comercial, ubicada en la ciudad de Santo Domingo Oeste, en el Mercado de Las Palmas, Casilla No. 6, Herrera.

Metodología de la investigación

Base Metodológica

Los métodos sustentados para la recopilación de información, fueron métodos estadísticos y no estadísticos para la investigación, puesto que se realizaron observaciones de campo, pero la información general se recopiló de manera teórica, sustentada en bases científicas de personas que realizaron estudios anteriormente. Las bases informativas provienen de los medios webs, blogs, páginas webs oficiales científicas y datos avalados por marcas encuestadoras reconocidas como Newlink Research, que divulgan información sustentada en hechos reales.

Perspectiva Metodológica

La perspectiva es lograr enfocar el tema de la gestión de crisis laboral en PYMES comerciales de Santo Domingo Oeste más allá de un hecho que provoca alta rotación de personal, sino destacar que representan riesgos económicos para estas organizaciones, ya que personal con información de la empresa se encuentra saliendo constantemente y entrenar nuevas personas requiere de tiempo y dinero. Toda la investigación realizada bajo métodos cuantitativos para determinar las tasas y porcentajes de aportes de las PYMES a la economía del país. También métodos cualitativos para expresar informaciones concretas y coherentes del tema en general y delimitado.

Tipo de Investigación

Los métodos empleados para el análisis en la investigación fueron métodos teóricos, entre ellos, el método explicativo para definir lo que es una PYME y sus características, su aparición como término en República Dominicana y su clasificación. También se implementó el método descriptivo para exponer el fenómeno de crisis laboral en las PYMES, las relaciones laborales en momentos de crisis y el cambio organizacional con sus causas y efectos. Además de implementar el método exploratorio para plantear alternativas que ayudan a manejar la crisis laboral en las PYMES comerciales. “Así se originan diversas metodologías para la recolección y análisis de datos con los cuales se realiza la investigación conocida con el nombre de Cualitativa”.(Yosa, 2012)

Diseño de la investigación

Las técnicas de investigación utilizadas fueron mixtas, ya que es necesario obtener métodos cualitativos y cuantitativos del tema para poder expresar ideas concretas. La investigación no solo se limita a expresar enunciados, sino cifras reales que se basan en las encuestas realizadas y los estudios de campo, los mismos atribuyen que la información sea creíble y comprensible.

Fases del proceso de la investigación

La investigación abarca desde lo general, con la definición de una PYME, hasta lo particular con el planteamiento de PYME comercial y la crisis laboral en estas. El ciclo de la investigación parte desde el establecimiento de los objetivos y el planteamiento del problema. Para luego realizar una investigación mediante el uso de plataformas webs y estudios de campo y analizar dicha información de manera objetiva para obtener conclusiones y resultados basados en los objetivos y planteamiento inicial de la investigación. “Las buenas ideas deben alentar al investigador, ser novedosas y servir para la elaboración de teorías y la resolución de problemas”. (Leiva, 2011)

Fuentes Primarias

En todos los acápite de la investigación presentada, contiene informaciones de experiencias de científicos y los presentadores de la investigación. Estas experiencias, están basadas en estudios estadísticos acerca de la crisis laboral y las PYMES, sus tipos y métodos de manejo y su causa.

Fuentes secundarias y digitales

Las fuentes secundarias utilizadas que sustentan o aportan valor a las fuentes primarias o informaciones basadas en experiencias de científicos son recopiladas mediante, revistas científicas en la web, blogs de economía y páginas webs basadas en estudios estadísticos. Dichas fuentes secundarias y digitales están filtradas, verificando la confiabilidad y certeza de sus informaciones. Los instrumentos usados para la obtención de informaciones, fueron computadores y Smartphone, mediante las visitas a páginas webs distintas. “Las fuentes secundarias contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales”.(Universidad de Alcala, 2015)

Introducción

La investigación muestra un análisis acerca de la crisis laboral en las PYMES de Santo Domingo Oeste, ya que las PYMES tienen la característica y la tendencia de crecer, tanto en tamaño de la empresa, como en cantidad de empleados que forman parte de estas, y la crisis laboral es un obstáculo que permite que a las PYMES se estancuen en su crecimiento social y económico. Además, dicho obstáculo provoca que la economía Dominicana se mantenga sin tener aumentos del aporte al producto interno bruto del país, ya que “hoy en día las PYMES en República Dominicana, aportan el 27% al Producto Interno Bruto y generan el 57% de los empleos”.(Portal Industrial, 2017)

La crisis laboral es una situación que inhibe la estabilidad en el clima organizacional de una organización, dicha situación puede generar desacuerdos emocionales entre los empleados de la organización y los mismos a su vez pueden tomar acciones desfavorables para la organización como la formación de huelgas pacíficas o técnicas de tortuguismo que provocan la operación lenta de los trabajos y tareas a lo interno de la organización. Los desacuerdos de criterios entre empleados y empleador es la principal causa de que se genere crisis laboral en la una organización.

El síndrome de Burnout es un efecto producido por la crisis laboral en las organizaciones, el cual consiste en la pérdida de interés por el trabajo y las labores que se realizan dentro de este, por agotamiento del empleado o por no tener la motivación suficiente de parte de la organización, mediante este síndrome no se ven afectados todos los miembros de una organización, ya que el síndrome de Burnout “sería la respuesta extrema al estrés crónico originado en el contexto laboral y tendría repercusiones de índole individual, pero también afectaría a aspectos organizacionales y sociales”. (García, 2015)

CAPÍTULO I
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)

1.1 Concepto de pequeñas y medianas empresas PYMES

Las PYMES son organizaciones o empresas las cuales se dedican a comercializar bienes o prestar servicios con el fin de obtener una utilidad económica para sus dueños. El término de PYME surge de la abreviatura de pequeñas y medianas empresas. En el caso de las pequeñas empresas estas se caracterizan por tener de 16 a 60 empleados, activos que van desde RD\$3,000,000.01 hasta RD\$12,000,000.00 y que genere ingresos brutos anuales que van desde RD\$6,000,000.01 hasta RD\$40,000,000.00. En el caso de las medianas empresas se caracterizan por tener de 61 a 200 empleados, activos que van desde RD\$12,000,000.01 hasta RD\$40,000,000.00 y que genere ingresos brutos anuales de RD\$40,000,000.01 hasta RD\$150,000,000.00. Ver anexo no. 1.

En la última década las PYMES han servido para que las personas que desean emprender puedan incursionar en sus negocios, ya que por sus características de tener personal reducido entre 16 y 200 empleados permite que los dueños de estas conozcan las necesidades y deseos de sus Stakeholders para crear ventajas competitivas sobre sus empresas rivales. El concepto Stakeholders hace referencia “a las organizaciones o personas que toman parte en las decisiones de una compañía y que están afectadas por sus actividades. Se podrían considerar por los grupos de interés que rodean a la empresa”. (Economía simple, 2016)

Las PYMES por poseer características de poder constituirse con un monto mínimo de RD\$3,000,000.01, enfrentan barreras como negaciones de préstamos y falta de inversionistas que le interese poner su dinero en la empresa para su financiamiento, lo que provoca que se le dificulta capitalizarse a través de entidades de intermediación financiera e inversionistas. Las personas temen invertir en PYMES debido a que su poco monto de capital no garantiza el 100% de la inversión realizada en todos los casos, por lo que los propietarios de este tipo de empresas para obtener financiamiento deben tener estudios y análisis de retorno sobre la inversión y rentabilidad, luego de tener varios periodos en funcionamiento.

1.2 Las pequeñas y medianas empresas en República Dominicana y la ley 488-08

El termino PYME para agrupar las pequeñas y medianas empresas surge a partir del año 2008 en la República Dominicana con la creación de la ley 488-08 sobre el Régimen Regulatorio para el Desarrollo y la Competitividad de las Micro, Pequeñas y

Medianas Empresas, dicha ley promulgada el 30 de diciembre del año 2008 con el objetivo de que las PYMES continúen expandiéndose en cantidad y tamaño en toda la República Dominicana, tanto en sectores agrícolas, comerciales, agroindustriales, de servicios, pecuarios y forestales.

Las PYMES en República Dominicana abarcan un mercado formal, aquellas que están constituidas, con estatutos establecidos, poseen registro mercantil, emiten facturas con valor fiscal y tributan impuestos. Y están las PYMES informales las cuales operan sin realizar ninguna actividad de tributación de impuestos, para ambos tipos de organizaciones la ley pretende crear un sistema regulatorio para promover el desarrollo de las mismas y permitir que las PYMES que se encuentran operando de manera informal se constituyan de manera formal para que tributen sus debidos impuestos y disfruten de los beneficios de venderle al estado dominicano y realizar negociaciones con todas las empresas con la debida emisión de comprobante fiscal, y reporte y pago de ITBIS.

El consejo nacional para la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas PROMIPYME, la ley lo crea como el organismo encargado de la administración, control y aplicación de la ley en las organizaciones del país, dicho consejo es creado con autonomía administrativa y financiera, pero adscrito al ministerio de industria y comercio. Además el consejo nacional PROMIPYME, será conformado por miembros de empresas privadas con duración de tres años, de manera honorifica sin recepción de pago, ni honorarios extraordinarios.

También la ley crea el fondo para las micro, pequeñas y medianas empresas, FOMIPYME, para ser el organismo encargado de promover el financiamiento de las PYMES mediante rigurosa evaluación de la rentabilidad y viabilidad de los proyectos a emprender o en pleno funcionamiento. También este organismo está facultado para realizar las negociaciones de crédito con las empresas a través de asociaciones de ahorros y préstamos, bancos comerciales, cooperativas y entidades financieras que operen en la República Dominicana. Además PROMIPYME será un organismo subsidiado por el gobierno dominicano con el 0.4% de las recaudaciones fiscales del país y se “destinará hasta un 90% a operaciones crediticias de primer piso, en tanto destinará un máximo de un 10% a operaciones crediticias de segundo piso, aplicándose una intermediación no mayor de seis (6) puntos”.(Congreso Nacional, 2008)

1.3 Participación de las pequeñas y medianas empresas en la economía de República Dominicana

Las PYMES en la República Dominicana aportan en el 27% del producto interno bruto del país conformando para el año 2017 un aporte total proyectado de 75.2972 Billones de dólares. Además, en el ámbito laboral este tipo de empresas aportan el 57% de los empleos en el país, el 77% de los empleos propiciados se encuentran en zonas urbanas en el sector comercial, de servicios, industrias y manufactura, el 23% restante de los empleos, localizado en zonas rurales se desarrollan en el sector agrónomo, ganadero, pesquero y el turismo en áreas donde se desarrolla dicha actividad.

En el área geográfica de Santo Domingo Oeste las PYMES desarrollan una economía sustentada en comercios minoristas, mayoristas y detallistas, dedicados a la venta de bienes, como colmados, almacenes de provisiones alimenticias, provisiones ferreteras, repuestos automotrices y distribuidores de vestimentas los cuales representan el 67% de la economía de esta sección de Santo Domingo, aunque “el 12% de las pequeñas empresas señala que opera con trabajadores no pagados; es decir, la componen el propietario y su familia”.(Portal Industrial, 2017)

El gobierno dominicano tiene como política de compra gubernamental la participación de las PYMES en un 20% de todas las contrataciones de compras bienes y prestaciones de servicios del estado en sus instituciones para incentivar el comercio de estas, provocando así que este tipo de organizaciones proporcionen un 30% de su aporte total al PIB del país. Las compras gubernamentales solo son realizadas mediante PYMES que se han regido por la ley 488-08, realizan tributaciones y están constituidas como empresas formales.

CAPÍTULO II
CRISIS LABORAL EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

2.1 Crisis laboral

La crisis laboral son un conjunto de acciones, como rotación, falta de motivación, escasos reconocimientos de logros y barreras interpersonales que estancan el talento del personal, estas acciones ocurren con los empleados por parte de sus empleadores y viceversa donde se desarrolla un ambiente laboral que causa que el empleado no se sienta parte de la empresa, ni le interese representarla y sentirse identificado con la misma, lo que permite que exista inestabilidad en la retención del capital humano de la organización y las habilidades y destrezas de los mismos.

La crisis laboral en las PYMES comerciales de Santo Domingo Oeste es un fenómeno que se desarrolla en todas estas empresas, debido a la rotación de personal y a la competencia entre distintos negocios por acatar el personal de su competencia. El impacto que produce la crisis laboral en una PYME comercial es inversión de tiempo en la capacitación y entrenamiento de los empleados cada vez que se produce una salida de personal, ya que en este tipo de organizaciones la administración está centrada en círculos familiares y los empleados que experimentan un proceso de continua rotación de personal son obreros y trabajadores que no manejan informaciones internas de la PYME.

La rotación de personal continua, no solo se lleva a cabo cuando los empleados se encuentran desmotivados y el clima organizacional no se encuentra equilibrado en cuanto a las relaciones interpersonales de empleado y empleador, sino que, los empleadores de PYMES comerciales tienden a despedir sus trabajadores de manera inmediata porque se le hace fácil conseguir personal obrero que realice los trabajos que demanda su negocio, aunque esto conlleve un costo en tiempo y dinero que no se percibe de manera simbólica, ya que en momentos de crisis laboral se puede hasta perder un cliente por realizar un servicio de baja calidad.

2.2 Causas de la crisis laboral en las PYMES comerciales

La crisis laboral puede ser causada por varios factores, como son la falta de motivación, ambiente de trabajo desagradable y las escasas oportunidades de escalar a un mejor puesto de trabajo, mejor conocido como síndrome del techo de cristal. Un ambiente de trabajo se vuelve desagradable para un empleado cuando existe mala comunicación y trato entre empleados o entre empleados y el empleador. Otro factor que puede convertir un ambiente de trabajo en desagradable, es la forma en que se

desarrollan las asignaciones de trabajos y el respeto que existe en las relaciones interpersonales desarrolladas en el lugar de trabajo.

La falta de motivación en las PYMES comerciales es la principal causa que provoca la crisis laboral, debido a que cuando los empleados se sienten sin motivación no presentan interés en el desarrollo de sus funciones, esta falta de motivación se provoca cuando los empleados no reciben ninguna remuneración o reconocimiento por el desarrollo de sus trabajos cuando son exitosos o cuando los empleados presentan alta productividad en sus respectivos puestos de trabajo. También la falta de motivación produce que el empleado no se sienta parte de la empresa, este no quiera representarla y no se sienta interesado por cualquier suceso positivo o negativo que ocurra dentro de la organización.

Cuando existen escasas oportunidades de crecimiento, es otra de las causas que provocan el surgimiento de crisis laboral a raíz de una continua rotación de personal, debido a que los empleados sienten que no podrán escalar a otro puesto de mejores condiciones económicas y laborales o que no podrán llegar a una posición con otro nivel jerárquico, como gerente o supervisor y simplemente no podrán recibir mejor remuneración económica que la posición de obrero. Además, en las PYMES comerciales “la capacitación suele enfocarse al trabajo directo en la empresa y casi nunca hay presupuestos para cursos y especializaciones”.(Rodríguez, 2015)

2.3 Consecuencias de la crisis laboral en las PYMES comerciales

La crisis laboral trae consecuencias que afectan el funcionamiento de las operaciones y crecimiento económico de la empresa, las cuales pueden ser pérdidas de clientes, pérdida de eficiencia en la cadena de valor, continua rotación de personal, deficiencia en las experiencias de servicio al cliente. La pérdida de clientes es uno de los efectos que se produce por la crisis laboral, dicha consecuencia ocasiona que las personas que consumen los bienes de dicho comercio no sigan asistiendo para adquirir dichos bienes debido a que no son atendidos de la misma eficiencia y eficacia o el ambiente que viven los trabajadores de la empresa, le reflejan un clima que no es agradable a los valores de los clientes.

La pérdida de eficiencia en la cadena de valor, consiste en que surjan fallas en los procesos que se desarrollan en la organización desde la entrada de la mercancía hasta que llega a manos de los clientes, ya que la cadena de valor involucra todas las

áreas de la empresa por donde circulan los bienes a comercializar desde la logística para recepción de mercancía desde los proveedores, el almacenamiento, la comercialización y salida de mercancías hasta llegar a manos de los clientes. La cadena de valor a la vez se usa para crear ventaja competitiva, porque “comparar las cadenas de valor de los competidores expone diferencias que determinan la ventaja competitiva”.(Riquelme, 2013)

El servicio al cliente representa para las empresas la experiencia que recibe el cliente al demandar sus bienes en el caso de las PYMES comerciales, esta experiencia que recibe el cliente le permite a la empresa reconocer la calidad con las que están trabajando sus empleados, lo satisfecho que se sienten sus clientes al demandar sus bienes y la posición que tiene la organización en la mente de sus consumidores. En momentos de crisis laboral a lo interno de un comercio, el servicio que prestan los empleados a los consumidores de los bienes que se comercian presenta deficiencias en cuanto a eficacia y atenciones brindadas, lo cual permite que la empresa no tenga buenas referencias por boca de los consumidores o se empiecen a limitar la recepción de nuevos clientes.

La continua rotación de personal es otra de las consecuencias que trae consigo la crisis laboral, esta se da con la salida de personal de la empresa a un nivel en el cual los empleados son retenidos por la empresa por un periodo menor a cuatro meses. La salida de personal de una organización se evalúa de manera generalizada, incluyendo todas las áreas de trabajo como la administración, la producción, logística y almacenamiento. Los promedios son de “un 4% – 5%, pero cuando este número se incrementa hasta un 20%, requiere atención inmediata ya que refleja una fuga importante de capital humano”.(Mateo, 2015)

2.4 Efectos de la crisis laboral en el clima organizacional y las relaciones laborales

El clima laboral es el ambiente en el cual se desarrollan las relaciones del personal de una organización, el mismo se compone de las actitudes, pensamientos, trato y comportamiento de los empleados entre ellos mismos y hacia la empresa, en el caso de las PYMES, el clima laboral se debe desarrollar de forma equilibrada en el aspecto laboral y personal, entre los mismos empleados y el empleador, ya que todo el personal convive día a día en los trabajos que se realizan y momentos que no se encuentre en armonía los empleados no sienten motivados a realizar un trabajo eficiente, más bien

realizan un trabajo en el que se siguen las reglas de la organización, pero esta no es beneficiada de dichas acciones.

El clima laboral debe ser tomado por la empresa como un tema en el cual se deben desarrollar estrategias de liderazgo como la motivación de líder, la compensación laboral y la imagen de un líder que es el ejemplo a seguir. Las PYMES comerciales se caracterizan por tener un personal obrero conformado por personas particulares que son contratadas y por un personal administrativo conformado en personas que están relacionadas al círculo familiar del dueño o los dueños de la misma, por tanto, el clima laboral se debe mantener equilibrado para que estos mantengan buen clima organizacional y los clientes no sean afectados por las acciones que lleven a cabo y transmitan los trabajadores del comercio.

Las relaciones laborales es la convivencia que realizan los trabajadores de una empresa y el dueño de la empresa con sus empleados, estas relaciones permiten tener un capital humano con mayor valor laboral para la productividad de la organización, a su vez las relaciones laborales, permite que las PYMES comerciales obtengan ganancias económicas mayores y perciban nuevos clientes, debido a que los empleados se preocupan por el curso del negocio y estos realicen un trabajo que satisface las expectativas y necesidades del clientes.

Las relaciones laborales y el clima laboral son dos aspectos que van relacionados, ya que estos dependen uno de otro, en las PYMES comerciales de Santo Domingo Oeste los empleados tienen la tendencia de salida por las condiciones del clima laboral, cuando estos sienten que las relaciones laborales con la empresa no le propician compensación económica y no proporcionan tranquilidad personal prefieren optar por otro comercio que solicite servicios similares a los de la empresa donde se encuentren.

CAPÍTULO III
RESISTENCIA AL CAMBIO COMO FACTOR DE LA CRISIS LABORAL

3.1 Cambio Organizacional

Una organización “es un sistema que se desenvuelve en un entorno social que lo retroalimenta” (Alles, 2013). Con el paso de los años, la Globalización y la Innovación, hace que estas se vean obligadas a implementar estrategias para influenciar su crecimiento y su permanencia en el mercado. De esta manera surge lo que conocemos como cambio organizacional, “es el proceso que se sigue para modificar a una organización”(Pinto, 2012). Estos cambios se originan gracias a la interacción de fuerzas internas (análisis del comportamiento organizacional) o externas (normas de calidad, limitaciones en el ambiente físico o económico, entre otros).

La necesidad de cambio se enfoca en la visión de la organización con el fin de lograr un reforzar su desempeño técnico, administrativo, social y de evaluación de mejoras. El cambio organizacional se puede implementar en todos los sistemas y sub sistemas que conforman la empresa de acuerdo a sus necesidades específicas. Entre los factores considerados para realizar cambios que impactan a los subordinados de forma directa están los modelos de trabajo, las relaciones individuales, unidades y equipos de trabajo, estrategia de gestión del conocimiento, relaciones de poder y conflictos.

3.2 Factores para el Cambio Organizacional

Existen tres tipos de cambios que se pueden emplear de acuerdo a los requerimientos de dicha empresa. Entre estos están: 1) Cambios Radicales: estos se emplean en momentos en que se presenta una emergencia y es vital que se produzca una modificación, 2) Cambios Planeados: son aquellos que se producen con la mira puesta en los objetivos que desea lograr la organización, 3) Cambios Estructurales: es aquel que se emplea para lograr el equilibrio en el sistema organizacional a través de la creación de procesos.

3.2.1 Estructura Organizacional

Una estructura organizacional determina la división de trabajo dentro de una organización. “El tipo de estructura organizativa que una empresa utiliza a menudo depende del tipo de cliente al que sirve” (Suttle, 2016). Las PYMES comerciales están conformadas por una estructura horizontal, donde la jerarquía se define en un puesto superior. Los modelos de trabajo rutinarios y acomodados a sus trabajadores son complicados de cambiar debido a la adaptación que encuentran en estas tareas o la

escasa remuneración recibida al realizar otro tipo de actividades que en ocasiones no son impulsadas ni promovidas por la gerencia. Esto trae consigo el estancamiento de las empresas.

A la hora de realizar dichos cambios, se deben plantear interrogantes que permitan el desarrollo del plan de cambio. Estas son: ¿Qué es el cambio?, ¿Cómo se manifiesta el mismo?, ¿Qué efectos puede lograr en el sistema organizativo?, ¿Cómo enfrentar las consecuencias? Y ¿Qué acciones se deben tomar al respecto?

3.2.2 Condiciones para el Cambio Organizacional

A la hora de realizar un cambio, se busca lograr el desarrollo de un sistema eficiente, humano y democrático, a través de metas normativas:

- Transferencia de valores.
- Competencia interpersonal.
- Desarrollo de comprensión entre los trabajadores.
- Implementación de la administración por equipos.
- Solución de conflicto.

Los factores críticos de éxito en un cambio organizacional son el apoyo y disposición al cambio de los miembros de la organización, el consenso y compromiso en los miembros de la organización respecto a su visión, metas y valores, el apoyo de la dirección al cambio organizacional, la participación de los miembros y del personal en el proceso de cambio y la comunicación clara con todos los miembros a lo largo de todo el proceso de cambio. Ver diagrama, anexo no. 2.

3.3 Efectos del cambio organizacional

A la hora de realizar cambios, se deben tomar en cuenta procesos de aprendizaje que permitan la adaptación de colaboradores al medio, de forma interna como externa ya que esto determina el éxito a futuro de la estrategia implementada. Debido al patrón horizontal que muestran en su estructura organizacional las PYMES comerciales, se muestra la limitación a la hora de realizar una reestructuración para satisfacer el proceso de cambio debido a la escasez de posiciones requeridas para operar. Este se describe de la siguiente manera, gerente general, contador, abogado, encargado de almacén, servicio al cliente, vendedores y operarios. Ver organigrama, anexo no. 3.

En medio de procesos de cambio, es necesario contribuir con la comprensión del curso que atraviesan las personas sometidas a dicho cambio. Es vital la búsqueda de herramientas que permitan disminuir la barrera de que interfiera con la aceptación, haciendo aportes en el área de cambio de actitudes y medición de resultados. Este debe de planearse en una serie de fases, estrategias y acciones que resulten del análisis del sistema total. Un cambio planeado en una organización “es el conjunto de actividades de cambio intencionales y orientadas a las metas”. (Duque, 2013)

3.3.1 Resistencia al Cambio Organizacional como factor de Crisis Laboral

La implementación de un cambio organizacional totalmente exitosa es irreal o ingenua, debido a la resistencia que puede ejercer la organización. Asimismo, “uno de los resultados más sólidamente documentados de los estudios del comportamiento individual y organizacional es el hecho de que las organizaciones y sus miembros resisten el cambio” (Madan, 2012), siendo esta una fuente de conflicto funcional para el desarrollo cotidiano de las actividades propias de la empresa.

La resistencia al cambio puede aparecer de forma inmediata, esta es la manera más factible de lidiar ya que, una vez son comunicados los cambios a implementar, se recibe una respuesta negativa instantánea como quejas, retraso de trabajo o amenaza de huelga, que se puede contrarrestar antes de dar paso a su desarrollo. También, se puede presentar de manera implícita o diferida, logrando esfuerzos como la pérdida de lealtad hacia la organización, el descenso de la motivación, errores o equivocaciones a la hora de trabajar y ausentismo, lo que provoca que sea complejo de detectar.

CAPÍTULO IV
MANEJO DE LA CRISIS LABORAL EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS, CASO G&G COMERCIAL

4.1 Empresa G&G Comercial y su situación laboral

La empresa G&G Comercial, es un almacén de provisiones alimenticias de primera necesidad, como arroz, aceite, legumbres, productos enlatados, jugos concentrados, refrescos, azúcar, sal, entre otros artículos que conforman la canasta básica familiar de un hogar. Esta organización se dedica a las ventas de estos insumos de manera detallista a hogares y personas requieran y de forma mayorista para suplir otros negocios, como colmados, comedores y colegios. Dicha PYME se encuentra ubicada en Santo Domingo Oeste, en el mercado del sector Las Palmas de Herrera, Casilla no. 6.

La empresa se conforma con 16 empleados los cuales incluyen los propietarios de la empresa que laboran en sí misma y activos por el monto de RD\$5, 200,000.00, los cuales se centran en inventario, mobiliarios y equipos de transportación, lo que hacen que esta organización sea considerada una pequeña empresa dentro de las PYMES. La distribución del personal en el organigrama es como se muestra en el anexo número 2. Constituido por dos personas en el área administrativa, un contador, un encargado de compras, un encargado de facturación y servicio al cliente, un encargado de almacén, un vendedor, tres personas para transportación de mercancía y 6 obreros distribuidos entre la recepción, despacho y manejo de la mercancía en almacén.

En la empresa G&G comercial al igual que otras PYMES de Santo Domingo Oeste, tiene problemas de rotación de personal y de motivación de los mismos, provocando que surja una crisis laboral que afecta la organización. En este almacén de provisiones el personal obrero rota en periodos menores a ocho meses, ya que estos de manera individual salen a otra empresa de igual denominación comercial debido a que las posibilidades de crecimiento laboral son solo al nivel de encargado de almacén o de facturación y servicio al cliente, al igual que las políticas de compensación y beneficio para empleados no están definidas de forma que los empleados se sienten motivados a mostrar rendimiento eficiente en el trabajo.

4.2 Síndrome de Burnout y su tratamiento

El síndrome de Burnout es considerado como estrés laboral, donde el empleado muestra agotamiento en su rendimiento físico, mental y emocional, este a su vez se refleja en el autoestima del empleado y al darse esta situación el individuo puede perder el interés por el trabajo que realiza, por las responsabilidades intrínsecas de su puesto de

trabajo y por su función veladora por el bienestar de la empresa donde labora, hasta tal punto en el que se cae en depresión y es afectada también la vida personal de la persona que padece el síndrome.

Todos los empleados de una organización están expuestos a sufrir el síndrome de Burnout, depende de las condiciones laborales que este experimente, para el empleador notar el padecimiento o futuro padecimiento de este ataque de estrés se deben observar algunos factores en las personas que laboran en la empresa, como son los empleados que no tienen equilibrio entre su vida personal y su empleo, estos se declinan más por su empleo y le hace falta el ocio en su vida. También las personas a las cuales se les hace el trabajo una tarea monótona que no presenta variación en la forma de realizar su labor o por no tener alguna nueva función laboral que haga sentir que crece laboralmente.

Los empleados que en la organización asumen todas las responsabilidades, funciones y tareas que no corresponden a su cargo son propensos a sufrir el síndrome de Burnout al igual que los que se inclinan por no tener control en su trabajo y estos factores se ven reflejados en su salud. Las causas de este síndrome “puede ser el resultado de varios factores y puede presentarse normalmente cuando se dan condiciones tanto a nivel de la persona (referentes a su tolerancia al estrés y a la frustración, etc.) como organizacionales”. (Allen, 2016)

4.2.1 Padecimiento del síndrome de Burnout en G&G Comercial

En la empresa G&G Comercial el síndrome de Burnout se manifiesta de dos formas, mediante la monotonía de sus funciones dentro de la organización y la condición en que los empleados de la organización no tienen control en el trabajo que estos realizan, en el caso del personal que trabaja en el almacén para la recepción, manejo y despacho de mercancía, ya que dicho personal es el que experimenta la rotación de personal en plazos menores a ocho meses. El síndrome es percibido por la expresión de una autoestima desmotivado, comportamiento rebelde con el empleador o los clientes y muestra de estrés personal de los empleados que desean salir de la PYME.

4.2.2 Planteamiento para la solución del síndrome de Burnout en G&G Comercial

El síndrome de Burnout puede ser tratado mediante la implementación de un cronograma de manejo para el personal que maneja la mercancía mediante la división

de los empleados en secciones diferentes, asignando cada mes un área distinta dentro del almacén, para que cuando un empleado este laborando en la recepción de mercancía, pase luego a la organización y manejo de esta en el almacén y después termine en el despacho de la mercancía para que vuelva a reiniciar el ciclo. Esta planificación y manejo de personal permite que las tareas y trabajos no sean monótonas y los empleados se aburran de estas, hasta entrar al síndrome.

En el caso de los empleados que no tienen control de los trabajos que realizan se deben implementar un formulario de evaluación de personal cada tres meses para conocer las intenciones de los empleados con la empresa, el desempeño que estos consideran tener y la forma en la que estos se proyectan en su posición o en otra posición en el periodo de tiempo que transcurre desde la evaluación que están llenando hasta la siguiente. También el encargado de almacén además de supervisar el manejo de todos los procesos por los que pasa la mercancía, debe supervisarla autoestima y la conducta de los empleados a su cargo para prevenir que cualquiera de estos pueda pasar por el síndrome de Burnout y se vea afectada la organización.

4.3 Propuesta de prevención de la rotación de personal y la falta de motivación en G&G Comercial

La rotación de personal y la falta de motivación son dos situaciones que se deben lidiar desde la contratación del personal, por lo que la PYME debe centrar su atención en cuanto al capital humano en varios puntos como la selección y reclutamiento del personal, los planes de trabajos por puesto, las políticas de compensación y beneficio para los empleados de manera generalizada y las actividades extra laborales que puede desarrollar la empresa a lo largo de un año completo, para que se pueda ser creativo en los planes a desarrollar, ya que si se planea en tiempo mayor a un año se pueden volverse monótonos los planes.

La selección y reclutamiento del personal que se requiera dentro de la PYME se debe conseguir siguiendo algunos criterios como, exigir un Currículo Vitae, papel de buena conducta, y referencias de negocios de similar denominación comercial en caso de haber trabajado en alguno, también la empresa se debe asegurar de no emplear personas que no tengan reincidencia de por lo menos dos años en algún trabajo, ya que de esta manera se puede garantizar que las personas que se van a ingresar a la

organización vienen con un historial que no presenta inestabilidad en los puestos de trabajo.

Los planes de trabajo en cada puesto es una técnica que permite tener organización y control sobre el personal que labora en la empresa, pero a la vez permite que los empleados experimenten labores distintas y estas a la vez estén previamente establecidas. Por otra parte, los planes de trabajo permiten que los empleados demuestren su eficiencia en los trabajos para lograr las metas que se establecen, las cuales siempre tienen una remuneración económica o no económica que sirven como incentivo por el esfuerzo realizado para el logro del objetivo propuesto. Las empresas establecen planes por su efectividad, tanto así que “de los conceptos de negocio más buscados en la red es la palabra plan se encuentra en el 13% de las búsquedas”.(Murillo, 2012)

4.3.1 Políticas de compensación y beneficios recomendadas para G&G Comercial

Las políticas de compensación y beneficios permiten que las empresas mantengan a sus empleados motivados y estos de igual manera quieran ser más eficiente en sus trabajos, G&G Comercial puede establecer un sistema de compensación y beneficios que no sea en todos los casos con remuneraciones económicas, sino con reconocimientos como, placas, el empleado del mes, entre otros que permitan que el empleado se sienta comprometido a cumplir con las metas que establece la organización y permita también que se puedan sentir los empleados cada día más parte de la empresa y velen por los intereses de la misma.

El empleado del mes debe ser designado por la administración de la PYME cada mes y la fotografía de ese empleado debe ser colocada en un lugar visible a todo el que visite la organización con la nota empleado del mes, además al final del año se debe incentivar con una remuneración económica el empleado que más apariciones haya tenido como empleado del mes, también se deben motivar los empleados en una fecha establecida en el año en el cual se realice una actividad para entregarles una placa o diploma por las acciones que más se destacó en el año dicho empleado.

4.3.2 Actividades extra laborales recomendadas para implementar G&G Comercial

Las actividades extra laborales, permiten que se desarrolle un clima laboral y relaciones laborales en las que los empleados se sienten cómodos en cuanto a su trabajo y sus compañeros. Esta estrategia permite que se consolide la estructura de capital humano en la organización y que el desempeño laboral sea más eficiente en las realizaciones de labores. Las actividades extra laborales incitan a que una empresa mantenga a sus empleados motivados y que no experimenten rotación los mismos, por sentirse identificados con la empresa.

El Team Building es una de las actividades que G&G Comercial puede implementar para consolidar con sus empleados un ambiente laboral con el que sus empleados se sienten parte importante de la empresa, esta técnica consiste en formar equipos de diferentes áreas laborales dentro de la empresa, con el objetivo de que estas personas trabajen en equipo para lograr una meta pautada en la actividad, los participantes no conocen las características de todos sus compañeros y esto hace que tengan que conocerse mejor los empleados y crear mejores vínculos de relaciones laborales.

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

Conclusión

Una vez expuestas y analizadas las informaciones presentadas en el desarrollo de la investigación, presentamos las conclusiones que responden a objetivos de la investigación. Además, para lograr los objetivos, se establecimos el uso de criterios, autores didácticos, normativa académica y las Normas APA, con la finalidad de converger estos conocimientos en un valor de referencia único. Los objetivos planteados en la investigación fueron:

- 1) Explicar el funcionamiento y las características de las PYMES Comerciales dominicanas.
- 2) Determinar las acciones que ocasionan la crisis laboral en una PYME Comercial.
- 3) Identificar las causas que provocan la resistencia a los cambios en las PYMES Comerciales en los momentos de crisis laboral.
- 4) Mencionar alternativas que permiten manejar la crisis laboral en las PYMES Comerciales y en la empresa G&G Comercial.

Tomando en cuenta cada objetivo establecido anteriormente, concluimos en:

1) Explicar el funcionamiento y las características de las PYMES Comerciales dominicanas, Concluimos que son empresas que se dedican a comercializar bienes o prestar servicios con el fin de obtener una utilidad económica para sus dueños. Estas empresas se caracterizan por poseer entre 16 y 200 empleados y un capital que va desde RD\$3,000,000.01 hasta RD\$150,000,000.00, permitiendo que los dueños se familiaricen más con sus proveedores, clientes y empleados. Aunque se le dificulta el financiamiento, ya que los inversionistas no sienten seguridad al 100% de que su inversión sea retornada. Por tanto, el objetivo fue logrado.

2) Determinar las acciones que ocasionan la crisis laboral en una PYME Comercial, Pudimos concluir que la crisis laboral son un conjunto de acciones, como rotación, falta de motivación, escasos reconocimientos de logros y barreras interpersonales que estancan el talento del personal, estas acciones ocurren con los empleados por parte de sus empleadores y viceversa. El impacto que produce la crisis laboral en una PYME comercial es inversión de tiempo en la capacitación y

entrenamiento de los empleados cada vez que se produce una salida de personal. De tal manera, se logró el objetivo.

3) Identificar las causas que provocan la resistencia a los cambios en las PYMES Comerciales en los momentos de crisis laboral. Pudimos concluir que, la resistencia al cambio puede aparecer de forma inmediata, esta es la manera más factible de lidiar ya que, una vez son comunicados los cambios a implementar, se recibe una respuesta negativa instantánea como quejas, retraso de trabajo o amenaza de huelga, que se puede contrarrestar antes de dar paso a su desarrollo. También, se puede presentar de manera implícita o diferida, logrado esfuerzos como la pérdida de lealtad hacia la organización, el descenso de la motivación, errores o equivocaciones a la hora de trabajar y ausentismo. Por ende, el objetivo fue logrado.

4) Mencionar alternativas que permiten manejar la crisis laboral en las PYMES Comerciales y en la empresa G&G Comercial. Pudimos determinar que, la rotación de personal y la falta de motivación son dos situaciones que se deben lidiar desde la contratación del personal, por lo que la PYME debe centrar su atención en cuanto al capital humano en varios puntos como la selección y reclutamiento del personal, los planes de trabajos por puesto, las políticas de compensación y beneficio para los empleados de manera generalizada y las actividades extra laborales que puede desarrollar la empresa a lo largo. En consecuencia, el objetivo se logró.

Conclusión General. Podemos finalizar destacando que el objetivo general de la investigación, al igual que los objetivos específicos fue logrado. Pudimos realizar el análisis de la motivación y rotación de personal en las PYMES Comerciales de Santo Domingo Oeste, año 2017. Demostrando que la rotación de personal provoca inestabilidad en el clima organizacional de las empresas, lo que causa que los empleados no sean eficientes en la realización de sus funciones y la empresa deje de percibir ganancias. En el caso de las PYMES los empleados deben mantenerse en constante motivación para que estos no se sientan estancados y se encuentren desanimados.

Por lo que las empresas deben implementar técnicas que haga que los empleados se sientan parte de esta y no tengan la continua rotación de personal en periodos de aproximadamente ocho meses. En el caso de la PYME G&G Comercial se realizaron recomendaciones que permitirán que la rotación de personal y la falta de motivación en

sus empleados no sea una situación que represente pérdidas económicas e inversión de tiempo de trabajo para capacitar nuevos empleados.

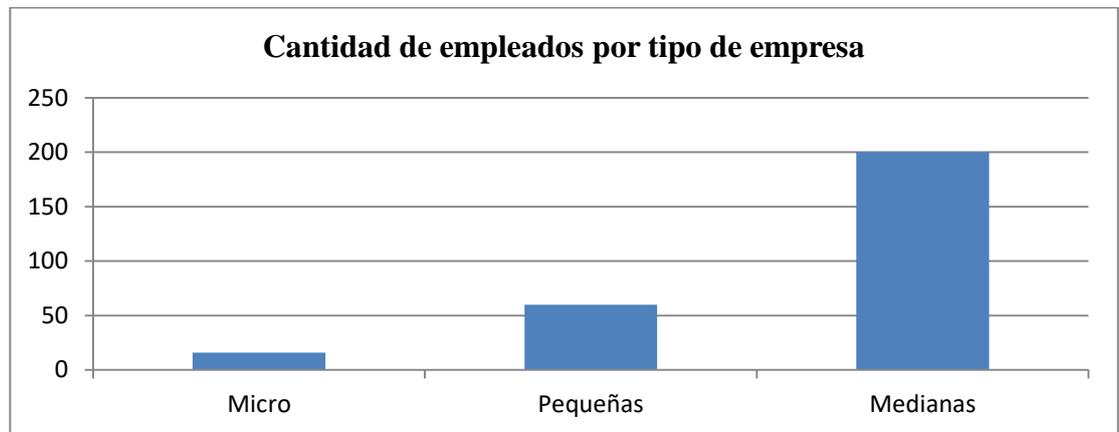
Referencias Bibliográficas

- Allen, J. (21 de Noviembre de 2016). *Síndrome de Bournout*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2017, de <https://psicologiyamente.net/organizaciones/burnout-sindrome-del-quemado>
- Alles, M. (2013). *Comportamiento Organizacional, Como lograr un cambio cultural a través de Gestion por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Balestrini, M. (2011). *Determinacion de variables*. Recuperado el 09 de febrero de 2017, de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/variables-e-indicadores.html>
- Congreso Nacional. (30 de Diciembre de 2008). *Regimen Regulatorio para el Desarrollo y Competitividad de las MIPYMES*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2017, de <https://www.dgii.gov.do/contribuyentes/mipymes/Documents/Ley-488-08.pdf>
- Duque, M. E. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. (U. T. Pereira, Ed.) *Scientia et Technica* , 149-157.
- Economia simple. (01 de Junio de 2016). *Stakeholders*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2017, de <https://www.economiasimple.net/glosario/stakeholders>
- Emprende PYME. (22 de Agosto de 2015). *Ausentismo Laboral*. Recuperado el 12 de Octubre de 2017, de <https://www.emprendepyme.net/causas-del-absentismo-laboral.html>
- Garcia, J. (30 de Marzo de 2015). *Síndrome de Burnout*. Recuperado el 05 de Octubre de 2017, de <https://psicologiyamente.net/organizaciones/burnout-sindrome-del-quemado>
- Leiva, F. (2011). *Etapas de la investigacion*. Recuperado el 08 de febrero de 2017, de <http://seminariosdetesis.blogspot.com/2007/04/etapas-de-la-investigacin.html>
- Lopez, N. (2016). *Diseño de la investigacion*. Recuperado el 09 de febrero de 2017, de http://www.aniorte-nic.net/apunt_metod_investigac4_4.htm

- Madan, E. V. (24 de Abril de 2012). *Enciclopedia Gestipolis*. Recuperado el 14 de Enero de 2018, de <https://www.gestipolis.com/resistencia-al-cambio-porque-se-da-y-como-gestionarla/>
- Mateo, S. (05 de Mayo de 2015). *Excesiva rotacion de personal*. Recuperado el 30 de Diciembre de 2017, de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/05/excesiva-rotacion-de-personal-causas-y-soluciones/>
- Murillo, J. (03 de Mayo de 2012). *Planes de trabajo y su metodologia* . Recuperado el 02 de Enero de 2018, de <http://axeleratum.com/2012/icomohacer-un-plan-de-trabajo-paso-a-paso-de-la-metodologia/>
- Pinto, M. E. (2012). *Desarrollo Organizacional*. Mexico: Eduardo Durán Valdivieso.
- Portal Industrial. (27 de Agosto de 2017). *Aportes de las PYMES en la economia dominicana*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2017, de <http://www.portalindustrial.net/index.php/desarrollo-empresarial/desarrollo-de-pyme>
- Portal Industrial. (23 de Enero de 2017). *PYMES en República Dominicana*. Recuperado el 05 de Octubre de 2017, de <http://www.portalindustrial.net/index.php/desarrollo-empresarial/desarrollo-de-pyme>
- Riquelme, M. (19 de Julio de 2013). *Cadena de valor* . Recuperado el 12 de Diciembre de 2017, de <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Rodriguez, V. (29 de Septiembre de 2015). *Desventajas de trabajar en una PYME*. Recuperado el 07 de Diciembre de 2017, de <https://coyunturaeconomica.com/busqueda-de-trabajo/ventajas-y-desventajas-de-trabajar-en-pymes>
- Sorli, A. (2010). *Informacion digital*. Recuperado el 11 de febrero de 2017, de <http://digital.csic.es/handle/10261/9499>

- Soto, B. (16 de Octubre de 2012). *Resistencia al cambio*. Recuperado el 14 de Octubre de 2017, de <https://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/31805/la-resistencia-al-cambio-en-las-empresas/>
- Suttle, R. (2016). *La Voz de Houston*. Recuperado el 8 de enero de 2018, de <https://pyme.lavoztx.com/estructura-piramidal-en-una-oganzacin-4885.html>
- Toribio, D. (01 de Diciembre de 2011). *Team Building*. Recuperado el 05 de Enero de 2018, de <http://www.sankara.es/team-building.htm>
- Universidad de Alcala. (2015). *Fuentes de informacion*. Recuperado el 07 de febrero de 2017, de http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/tipos_de_fuentes_de_informacin.html
- Universidad de Antioquia. (2016). *Formato de base metodologica*. Recuperado el 08 de febrero de 2017, de <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/mod/page/view.php?id=17770>
- Yosa, A. (2012). *Tipos de investigaciones*. Recuperado el 10 de febrero de 2017, de http://www.academia.edu/5075869/CLASES_Y_TIPOS_DE_INVESTIGACION_Y_SUS_CARACTERISTICAS

Anexos

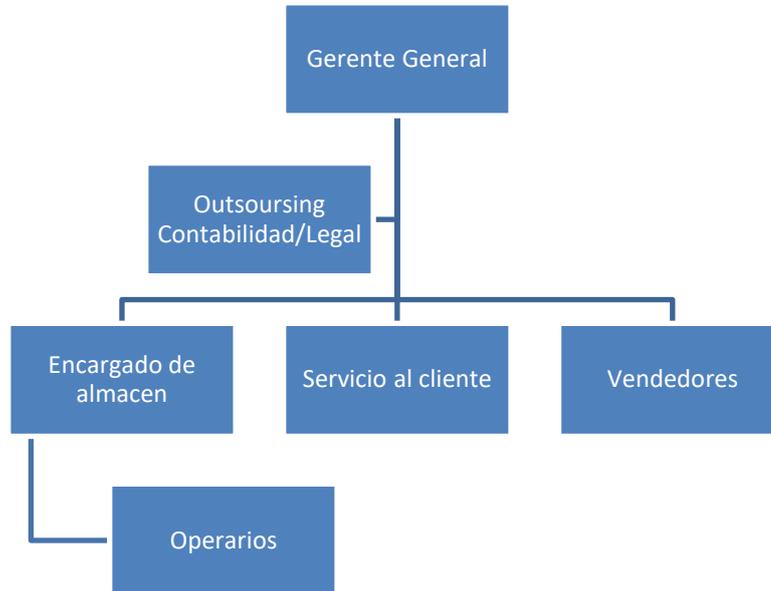


Anexo 1 Gráfica No. 1 Fuente: Ley 488-08 Elaboración: Jonathan Guridy



Diagrama de planificación para Cambio Organizacional

Anexo 2 Figura No. 1 Fuente: FAO Elaboración: FAO.org



Estructura Organizacional de PYMES Comerciales en Santo Domingo Oeste
Anexo 3 Figura No. 2 Fuente: Encuesta Elaboración: Merisabel Ventura