



UNIVERSIDAD  
DE  
SOTAVENTO A.C.



---

---

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

“CAUSAS QUE ORIGINAN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN TIENDAS BAMA  
S.A. DE C.V. EN EL PERIODO ENERO-JULIO 2011”

**TESIS PROFESIONAL**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

PRESENTA:

**CLAUDIA DELGADO GARZA**

ASESOR DE TESIS:

**LIC. ADRIÁN PORFIRIO MÉNDEZ FERNÁNDEZ**

Coatzacoalcos, Veracruz

ENERO 2013.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## ÍNDICE

	Pág.
<b>CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
1.1 Introducción.....	6
1.2 Planteamiento del problema.....	8
1.3 Rotación de personal o Turnover.....	11
1.3.1 Costos de la rotación de personal.....	13
1.4 Delimitación del tema.....	18
1.5 Objetivos.....	19
1.6 Justificación.....	20
1.7 Hipótesis.....	22
1.8 Variables.....	23
1.9 Limitantes.....	24
 <b>CAPITULO II: MARCO TEORICO</b>	
2.1 Marco geográfico.....	27
2.1.1 Mapas de localización de sucursales de tiendas Bama S.A. de CV. en Coatzacoalcos, Veracruz.....	36
2.2 Antecedentes.....	39
2.3 Teorías que sostienen la rotación de personal.....	41
2.4 Ventajas de la rotación de personal.....	53
2.5 Investigaciones previas.....	54
2.6 Indicadores de rotación de personal.....	103
2.6.1 Bajo desempeño.....	103
2.6.1.1 Diagnostico del desempeño.....	104
2.6.1.2 Acciones ante el bajo desempeño.....	105
2.7 Causas de la rotación de personal.....	107
2.7.1 Rotación forzosa.....	108
2.7.1.1 Muerte.....	108
2.7.1.2 Jubilación.....	108
2.7.1.3 Incapacidad permanente.....	109

2.7.1.4 Enfermedad.....	110
2.7.2 Renuncia del trabajador.....	111
2.7.2.1 Búsqueda de mejores salarios.....	111
2.7.2.2 Liderazgo deficiente.....	112
2.7.2.3 Inexistencia de ascensos.....	114
2.7.2.4 Insatisfacción laboral.....	116
2.7.2.5 Condiciones de trabajo inadecuadas.....	117
2.7.2.6 Despido.....	118
2.7.2.7 Ausentismo.....	119
2.7.2.7.1 Cálculo del nivel de ausentismo.....	122
2.7.2.7.2 Causas del ausentismo.....	123
2.7.2.7.3 Costos del ausentismo.....	125
2.7.3 Mala selección de personal.....	126
2.7.4 Por razones familiares o personales.....	127
2.7.5 Por inestabilidad natural.....	128
2.7.6 Otras causas de rotación.....	128
2.7.6.1 Falta de motivación.....	128
2.7.6.2 Mala comunicación en el equipo de trabajo.....	130

### **CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO**

3.1 Descripción de la muestra.....	133
3.2 Descripción de los instrumentos.....	134
3.2.1 Encuesta causas por las que abandonaría mi trabajo.....	139
3.2.2 Observaciones.....	141

### **CAPITULO IV: RESULTADOS**

4.1 Cuestionario de cumplimiento de funciones.....	146
4.2 Encuesta de causas por las que abandonaría mi trabajo.....	158
4.3 Análisis de resultados.....	177
4.5 Conclusión.....	178

## **CAPITULO V: LA PROPUESTA**

La propuesta.....	180
Glosario.....	205
Bibliografía.....	207
Anexos.....	208

# CAPITULO I

## 1.1 Introducción

La problemática aquí presentada puede llegar a ser un tema recurrente y probablemente el causante de dificultades en cualquier empresa.

La temática que se aborda en el siguiente trabajo recepcional se basa en la Investigación acerca de las Causas que originan la Rotación de Personal en la Empresa Tiendas Bama S.A. de CV. Cuyo campo de comercio es el de las Tiendas de Conveniencia, que se encuentran abiertas las 24 hrs. Del día.

Los objetivos fueron completados y las causas fueron encontradas. Se enriqueció la investigación con las diversas teorías que autores que previas investigaciones habían realizados. Teorías cuya principal función es la de fundamentar y proporcionar bases sustentables a la indagación. El trabajo metodológico que se realizó fue en base a las necesidades que la empresa externaba, los objetivos tanto el general como los particulares obtuvieron su soporte de las exigencias hacia la investigación y de las observaciones directas que fueron realizadas. La delimitación del problema fue directamente encausado hacia el hueco que estaba provocando un desequilibrio en la Empresa en general, en este caso el puesto Vendedor Cajero y sus respectivas características. Además de plantear desde el principio las limitaciones que se manejaron durante el trabajo de investigación dado que es imposible que las condiciones de trabajo sean completamente perfecta son prácticamente imposibles, es debido a eso que las limitaciones juegan un papel fundamental. Además de esclarecer las características de la organización los puestos administrativos que ahí trabajan y que se muestran en contacto directo con el colaborador sujeto a investigación. Muestra desde un punto específico la organización de la empresa en general desde la organización de los puestos administrativos, los cuales en algunos casos existe un contacto directo con el Puesto de Vendedor Cajero, la ergonomía de cada una de las sucursales, la ubicación geográfica de esta, y la organización interna que es llevada a cabo. Realizando una recolección de datos para corroborar los indicios que la teoría marcaba, fue así como se completo mediante instrumentos que fueron en un primer plano descritos para mostrar de esta forma la estructura de los mismos y lo

que se pretendía lograr aplicándolos. El realizar un conteo, posteriormente una gratificación para que dé esta forma los resultados fueran completamente entendibles, comparables, de esta forma se tendría una mayor facilidad de presentación. En base a estos resultados se plantea una propuesta con la cual se marca una pauta de cambio, de modificación de conductas y de un inconveniente en general. Mediante una propuesta global que indique el camino que se debe continuar para completar una transformación completa, y mediante estas acciones persuadir un cambio en búsqueda de la mejora de la Organización desde su base.



## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Resultado de la Rotación de Personal se pueden mencionar las variadas consecuencias que se pueden observar a nivel personal en el trabajador y aun más y en que lo se ahonda la investigación son las consecuencias que provoca la rotación de personal a nivel empresarial.

Significando de esta forma que la rotación es el abandono del puesto de uno de los empleados, donde a su vez surgen dos variantes la renuncia voluntaria donde se desencadenan distintos factores que se pretenden descubrir si estos se originan de forma personal o si son originados en el ambiente laboral, la otra variante es cuando la empresa presenta la baja de una persona que no fue eficiente en su trabajo, una persona ineficaz que no está cubriendo con las expectativas que debería de cumplir en sus laboral, y es aquí donde surge la duda de porque se eligió al personal inadecuado, que proceso fallo en la selección de personal que no se cumplieron con las metas de contratar al empleado adecuado y surge la nueva búsqueda que deja grandes pérdidas económicas.

En base al diagnostico realizado por el Lic. Francisco Emmanuel Pérez Tejero, donde se investiga el índice de rotación que oscila en un número aproximado de 135 bajas en el periodo enero-julio y 158 altas en el mismo periodo. Desglosándolo a partir de un periodo bimestral enero-febrero las bajas el índice de bajas se fijo en: 61 altas de personal confrontado con 53 bajas. En el periodo Marzo- Abril: se aglomeraron 55 bajas y 72 altas. En el periodo posterior Mayo- Junio: se pudieron observar 58 bajas y 63 altas. Y finalmente en el mes de Julio se observaron: 37 bajas y 26 altas. Por este índice de bajas y altas es el motivo por el cual la empresa solicita la investigación hacia la rotación de Personal en Tiendas Bama de Coatzacoalcos, Ver.

Adentrándose un poco más en materia de consecuencias y costos estos son inagotables cuando surgen diversas vacantes de una empresa no por causa del crecimiento sino de la rotación de personal. Primeramente se menciona los costos del reclutamiento donde se invierte tiempo y dinero en publicación de la

vacante, donde pocos medios son gratuitos o de bajo costo y la publicidad de una vacante puede generar grandes costos además de la variante de que en cuanto más se tarde el reclutador en cubrir la vacante más costo tendrá mostrar una oportunidad de empleo ante distintos medios. El tiempo que se invierte para reunir la suficientes solicitudes de empleo y realizar entrevistas ligeras para realizar de esta forma un primer filtro que sigue postulando gran cantidad de personas, la forma en que se prosigue es seguir realizando entrevistas más profundas donde se va descartando las personas que tal vez cumplen con el perfil laboral, pero por detalles en su vida personal, se piensa que no cubrirá con sus obligaciones con problemas emocionales, y es ahí donde se cubren todos los filtros por parte de reclutamiento y surge los costos por contratación, que se observan primeramente por el costo que conlleva el realizar un expediente de nuevo integrante de la empresa, siguiendo con el gasto que lleva cubrir al nuevo empleado con sus presentaciones de ley, presentar el Pago ante el IMSS, INFONAVIT, y diversas dependencias más que la Ley Federal del Trabajo exige cuotas y prestaciones a cumplir frente a los trabajadores, posteriormente los costos de capacitación la bienvenida a la empresa, y la muestra teórica de las funciones a realizar en su nuevo puesto de trabajo, enfrenar al empleado a su nuevo ambiente laboral implica una adaptación que también genera costos debido a que el empleado no rinde al cien por ciento debido a que primero debe de aprender las funciones en forma práctica, y esto provoca que alguno de sus compañeros tampoco rinda por completo en sus actividades debido a que debe de invertir tiempo en capacitar a la nueva persona en vez de enfocarse por completo en sus actividades y en cumplir las metas que exige la organización, por otra parte el adecuación al nuevo ambiente laboral, también resultan perdidas por que surge la variante de que no se cubren con las expectativas dado que el empleado, tarda para embonar en su nueva situación de trabajo, los nuevos compañeros, horarios y condiciones de trabajo en el lugar en donde desempeña su puesto. Después de todo este proceso que conlleva una gran inversión en materia de material humano, y a la vista de un periodo determinado de tiempo se puede observar que el empleado no está satisfecho, ha buscado nuevas ofertas de empleo y se encuentra con empleo que

le ofrece más por sus servicios, por esta causa también se implican costos, la baja ante instituciones federales del trabajo ya antes mencionadas, el costo una vez más de volver a cubrir la vacante, el pago de horas extras a los empleados que continúan en sus labores, pues finalmente se debe de cubrir con las metas que exige la operación y el capital humano realiza una reorganización. Referente al empleado que abandona la organización se realizan costos en una entrevista de salida, pues se pretende saber el verdadero origen de la salida y en qué forma podría mejorar en esta parte se habla de pérdida de tiempo que puede bien invertirse en la administración de personal.

### **1.3 Rotación de Personal o Turnover**

Una de las dinámicas más importantes de la empresa suele ser la Rotación de Personal, son distintas las definiciones que se le otorgan.

Se define como el número de empleados que empiezan y que dejan de trabajar para una organización (Hernández citado por Rodríguez Valencia 2005), marcando el ingreso de los candidatos hasta el día que han decidido abandonar el centro de trabajo. En otro punto de vista se ve marcado como: La fluctuación de personal entre una organización y su medio ambiente (Chiavenato citado por Rodríguez Valencia 2005), definido a su vez la entrada a una organización y salida para moverse en sociedad.

Es decir, es cuando sucede se intenta definir el volumen de personas que entran y salen de la organización. La rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales (Castillo Aponte 1993), con eso se explica que la rotación abarca las actividades del personal en cuanto a su ingreso y retirada, proporcionándole una numeración para reflejarlo directamente en los reportes de la empresa. Generalmente se busca brindarle una veracidad mediante una escala matemática, buscando una relación porcentual entre los ingresos y las bajas en directa vinculación con los trabajadores de la empresa, todo esto con la meta de establecer comparaciones, el desarrollo de estrategias, la promoción de acciones o realizar pronósticos.

El proceso de rotación de personal es básicamente las entradas y salidas del personal en un determinado periodo de tiempo. Las salidas se agrupan en distintas causas entre las que más se repiten se encuentran: La baja por decisión de la empresa por ser un mal elemento, motivos laborales de la organización es decir, la nómina es insuficiente para cubrir los sueldos por lo que se opta por un recorte de personal donde se proporciona la baja a los elementos ineficientes de la organización, bajas biológicas entre las que se pueden mencionar enfermedades, accidentes que produzcan efectos secundarios o la muerte del empleado, bajas

socialmente necesarias y las bajas por motivos personales, se puede mencionar salidas de la ciudad, o tener la necesidad de cuidar a un familiar que ha enfermado.

Analizando distintos conceptos de Rotación se analiza la postura que marca. El número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto (Reyes Ponce 2005).

Los motivos que la originan pueden ser diversos, algunos de los más importantes se encausan por una baja satisfacción laboral ó poco compromiso por parte del trabajador. Pero es más que eso, en un contexto económico lo que realmente importa a la organización sobre la rotación de la personal son los costos que estas le crean.

Una de las preocupaciones de muchas organizaciones es la de reducir la rotación de personal o la fuga de talento por los costes que genera, por cómo afecta la productividad de otros trabajadores, por como perjudica la imagen de la empresa, pero lo más importante que un síntoma de otros problemas (Sarries Sanz, Casares García 2008) talentos que al observar que sus habilidades no están siendo retribuidas de la forma adecuada optan por abandonar la empresa para completar sus expectativas, otra de las variantes que marca la Rotación es la mala imagen que esta produce a la empresa, este fenómeno es un indicador de futuros problemas, la causa que suele ser más mencionada o más recurrente es aquella que nos dice que es en base a una baja remuneración . La lógica marca que la empresa no puede ofrecer salarios altos pues se vería obligada a soportar unos costos muy altos en la nómina, que finalmente provoca la reducción de la calidad del producto, y en consecuencia afecta en el precio final del producto y la demanda del mismo. Estrictamente relacionada con la justicia retributiva tanto en términos de equidad interna y externa es la Rotación de personal (Sarries Sainz, Casares García 2008), donde el empleado evalúa los factores que le rodean para tomar la acción de no presentarse más a la empresa donde labora.

Las empresas establecen estrategias que auxilien en la baja de la Rotación de Personal, como el proporcionar a sus empleados una mayor formación, el ofrecimiento de un plan de carrera para que los empleados se sientan valorados.

### **1.3.1 Costos de la Rotación de Personal**

La existencia de la Rotación de Personal constituye una fuerte llamada de atención para la empresa con un significado especial, es decir, que se está invirtiendo de forma inadecuada en el Capital Humano. El no tomar en cuenta el verdadero valor del Recurso Humano infiere en considerar la gran pérdida que genera la Rotación de Personal, el invertir lo menos posible en las personas que trabajan en la organización acarrea consigo otras consecuencias, este costo no está debidamente comprendido es subestimado e ignorado por lo que raras veces se suele calcular el verdadero costo de la Rotación, tales costos no se hacen ver a las personas competentes que al observar estas grandes pérdidas enfocarían más recursos en su personal. La forma en que se definen los costos depende de la visión del autor en este caso se colocan los costos en dos variantes en los visibles y los ocultos. Los costos visibles de la rotación incluyen costos de publicidad, honorarios de agencias de colocación, bonos de recomendación, viáticos para contratación del personal, salarios y prestaciones asociados con el tiempo utilizado para procesar solicitudes y entrevistar candidato, así como gastos de reubicación para el nuevo empleado. Los costos ocultos incluyen la baja en la productividad asociadas con la partida del trabajador (otros empleados tratan de hacer trabajo extra, pero no hay productividad en el puesto de la vacante) y la menor productividad debido a la capacitación del nuevo empleado. Los costos ocultos adicionales incluyen el tiempo extra del personal que hace el trabajo del puesto de la vacante y los costos de capacitación una vez que se contrata al reemplazo (Aamodt, Martínez Sosa, Reyes Ponce, Catillo Contreras, 2010). Ya sean visibles u ocultos estos representan pérdidas las cuales se busca prevenir para la mayor productividad de la empresa. Siempre es importante investigar más a fondo y encontrar todas las variantes influyentes dado que la existencia de gastos de Rotación no solo incluye aquellos que se manejan bajo un esquema

económico sino que también los que marcan una huella en espacio, tiempo y baja de productividad.

A su vez existen los costos tanto primarios como secundarios. Los costos primarios se resumen en las inversiones que la empresa realiza para cubrir los puestos que hacen falta, los costos secundarios se producen a partir del tiempo que la empresa tarda en cubrir la vacante, estos costos pueden resumirse en: costos de selección, costos de reclutamiento, costos de formación del nuevo trabajador y los costos que produce una nueva ruptura laboral.

En el énfasis de invertir lo mínimo se pueden mencionar entre los principales costos de la Rotación: Costes de atracción/ Reclutamiento, Costos de Selección, Costos de Formación Previos a la ocupación del puesto de trabajo, costes de empleo, costos de orientación e integración, Costos de la información inicial, costos de aprendizaje practico en el puesto de trabajo, desarrollo profesional, costes de optimización y rendimiento laboral, costos de mantenimiento, costos del descenso del rendimiento laboral, costes de la salida (Phillips 2005).

De forma generalizada estos costos se reúnen en un porcentaje sobre la retribución anual de determinada empresa. Todos los costos son importantes y relevantes en especial aquellos se observen como elevados y perjudiciales. La determinación exacta de los costos de la excesiva salida del personal suele ser lenta y costosa.

El proceso de reemplazar a un empleado es lento y costoso. Por lo general los costos se pueden dividir en tres categorías: Los costos de separación del empleado que se va, los costos del reemplazo y los costos de capacitación para el nuevo empleado (Bohlander, Snell, 2007). La forma en que se ha estudiado han mostrado indicadores que estos costos significan aproximadamente de dos a tres veces el sueldo mensual de un empleado, y todo esto sin tomar en cuenta los costos que son observados directamente como la baja productividad que se origina en el empleado antes de renunciar, además del desanimo que deja en el

personal que se queda, en conclusión se puede afirmar que la reducción de la rotación aportaría ahorros significativos para la organización. Dicho de forma más específica los costos que se producen a través de la adquisición de un nuevo miembro a la organización son gastos relativos al análisis del personal que se necesita ya sea administrativo u operario, el cambio de perfil para cubrir de una forma más adecuada el puesto, la búsqueda de este nuevo integrante y la selección de la persona que coincida en ser el más adecuado, el tiempo que se invierte en el establecimiento de la remuneración, el costo monetario y de tiempo al aplicar exámenes psicológicos y médicos, en el caso de haber elegido a la persona indicada el gasto de la capacitación específica en el área y llevar un control sobre la curva de aprendizaje, el aprendizaje a su vez incluye pérdida en el esquema de los errores del nuevo que trabajador al aprender a hacer de forma correcta su nueva tarea, a su vez se establecen costos a partir del Mantenimiento es decir las continuas mediciones del desempeño, la capacitación que se realiza en sus tareas específicas y del área que le corresponde, las comunicaciones que se realizan de forma interna, los accidentes de trabajo que se producen al no conocer adecuadamente la maquinaria por ser un nuevo integrante, los planes a futuro para este empleado, y la observación y seguimiento de que cumpla los objetivos. Los costos de Prevención son encuestas de clima interno para indagar sobre cómo se siente el trabajador dentro de la empresa, reuniones de trabajo para conocer todas las opiniones, etc. Los gastos que se realizan a partir de la inclusión de un Reemplazo a un trabajador que decidió abandonar la empresa se enlistan primeramente para el trabajador anterior su indemnización, la pérdida del talento que se desliga de la empresa, el impacto negativo que genera el abandonar la organización, tal como se puede observar todos estos planteamientos van aun más lejos de los salarios o un puesto abandonado, los daños en las relaciones del personal y la empresa son las más preocupantes.

Ciertamente lo costos que se originan a través de la rotación de personal son inconvenientes para toda la organización otra de las formas que se puede mencionar es de la siguiente manera:



- Costos del departamento de empleo –tiempo y facilidades- usadas para entrevistar al solicitante, preparar los registros necesarios, hacer los exámenes médicos, etc.
- Costos de entrenamiento- tiempo del supervisor, del entrenador o de otro empleado que explique el trabajo al nuevo trabajador.
- Pago al entrenado, superior a lo que produce, especialmente si está a base del desatajo y existe un mínimo garantizado que, desde luego no devenga en sus actividades.
- Roturas desperdicios e inutilización de materiales al principio del periodo de aprendizaje o entrenamiento.
- Costo posible por concepto de accidentes del propio trabajador o a lo demás, en tanto adquiere la habilidad necesaria.
- Costo del tiempo extra del trabajo, necesario para mantener la producción a su nivel, hasta que el nuevo trabajador pueda rendir su producción normal.
- Pérdida de producción en el intervalo comprendido entre la separación del empleado anterior, y la fecha en que aquel que le reemplaza se encuentre enteramente preparado: a) Pérdida Máxima, cuando el grupo se encuentra privado del reemplazo b) Pérdida de eficiencia de grupo, en tanto los trabajadores regulares se ajustan al nuevo miembro.
- Gastos de equipo productivo, que se no se utiliza completamente mientras dura el periodo de entrenamiento.
- La falta de integración y de coordinación: Cuando el personal está en constante cambio, evidentemente es imposible vincularlo a la empresa en forma que sienta formar parte de ella y tome interés en los problemas de ésta. Por la misma razón ese personal, difícilmente se coordinara con el resto de los trabajadores y empleados.
- La imagen de la empresa: Cuando una negociación constantemente esta viéndose en la necesidad de cambiar su personal, muy frecuentemente se juzga a que se esto se debe a que el personal que sale no encuentra en ella condiciones y trato satisfactorios.

- Posibilidad de divulgación de sistemas, fórmulas, etc. Cuando un personal numeroso sale de ella, fácilmente se cree con la licitud moral de aplicar, o por lo menos de dar a conocer, sistemas y métodos usados en su empresa anterior, ya sea porque él los ideó –aunque con material y tiempo de la empresa- ya por que le ayudan en su nuevo trabajo, o se gane con ello la aceptación de sus nuevos jefes (Pigors y Meyers citados por Reyes Ponce 2005).

En tanto la forma en que se maneje la empresa es importante visualizar los alcances la rotación y observar que si una gran cantidad de empleados están abandonando su puesto se debe a algún disgusto referente a la empresa, las razones pueden ser variadas y al realizar una correcta medición de la rotación puede brindar a la empresa una visión desconocida de sí misma.

#### **1.4 Delimitación del tema.**

Se busca realizar la investigación acerca del nivel de rotación de Personal en Sucursales de Conveniencia en este caso, TIENDAS BAMA S.A. de CV.

La población a la que se pretende realizar el estudio son personas de ambos sexos, todos ellos con el puesto de Vendedor Cajero, con una jornada laboral de 8 hrs. Diarias y un día de descanso, la edad de los mismos oscila entre los 18 y los 25 años de edad con un grado de escolaridad que se encuentra en un rango de Bachillerato trunco o Terminado, con casos aislados de grado de escolaridad Secundaria terminada, con un nivel económico medio, el estado civil del participante es indiferente para la investigación, todos los participantes son habitantes de la Ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz.

Como ya fue mencionado se busca encontrar los factores que originan la rotación de personal, que es lo que motiva al empleado a abandonar su puesto y que errores se comenten al emplear colaboradores ineficientes para la empresa a los cuales posteriormente se les tiene que rescindir el contrato.

El tipo de estudio con el que se lleva a cabo la investigación es el Descriptivo con esto se pretende crear la definición adecuada a la causante del fenómeno de la Rotación, con el que se pretende lograr los objetivos ya establecidos. Todo esto por medio del método Cualitativo cuyo fin es inducir al investigar a fondo en la problemática que se está presentando en esta Empresa.

El contenido de la investigación se obtendrá por los resultados que arroje la literatura conjuntada con la investigación del campo y por medio de las dos llegar a resultados para lograr definir cuáles son las causas de rotación de personal.

## **1.5 Objetivos**

### **Objetivo General**

Definir cuáles son las causas que desencadenan la rotación de personal en los Locales de Conveniencia de la Empresa Tiendas BAMA S.A. de CV.

### **Objetivos Específicos:**

- Identificar si las funciones de los Departamentos tanto Administrativos como Operativos son causa de Rotación de Personal en el puesto de Vendedor Cajero. (por una escala likert donde se evalúan las funciones de cada departamento, sustentada por el Marco Geográfico, en el apartado de resultados, demuestra que no son las funciones ni la disonancia cognitiva en base a las funciones).
- Conocer como se ejecutan las funciones de los Departamentos que tienen contacto directo con el Puesto de Vendedor Cajero. (por medio de una observación directa y registros, en la anterior escala Likert se valoraron las funciones mediante la observación se valoran a las personas que realizan las funciones se sigue sustentando en el marco geográfico, y en el marco teórico por las causas que se definen en el marco teórico y en marco metodológico van a estar las observaciones y su objetivo y en el de resultado de las funciones).
- Investigar cuales son las causas por las cuales el Vendedor Cajero abandonaría su puesto de Trabajo. (encuesta directa donde expresa su sentir, en marco teórico en base a las teorías Festinger, Adams).

## 1.6 Justificación

La problemática que se origina a partir de la Rotación de Personal es la primera razón que provoca la necesidad de crear una investigación que proporcione herramientas. Analizándolo desde distintos enfoques podemos hablar en el general, donde la Rotación de Personal promueve que haya una alta tasa de personas sin empleo, o en búsqueda de algunos, y en el particular caso observándolo en base a las consecuencias que provoca en el espacio de la Compañía como puede ser bajo rendimiento o altos costos.

Enfocándose hacia el tema de consecuencias y costos, los cuales apoyan la teoría de la necesidad de realizar una Investigación acerca de la Rotación de Personal donde se encuentran las causas del mismo y de esta forma proporcionar herramientas que auxilien en la resolución del obstáculo que representa, entre los diversos costos que la rotación de Personal puede provocar, en un primer plano se puede mencionar los del Departamento de Reclutamiento y Selección el gasto de tiempo que conlleva pues cabe mencionar el tiempo y dinero que se lleva con la inversión de recibir y procesar cada una de las solicitudes de cada uno de los solicitantes, el gasto en mantenimiento constante en cursos y capacitación hacia los auxiliares de Reclutamiento para introducir nuevas técnicas de entrevista que resulten más efectivas para la selección de elementos para la Institución, al encontrar al salir un empleado se producen automáticamente, como producir la baja ante distintas instituciones gubernamentales, además de las indemnizaciones que por ley se tienen que otorgar al ex trabajador, los costos de entrevista de desvinculación tratando de averiguar porque se origina la baja . El gasto debido a la publicación en medios masivos de las vacantes que necesitan llenarse. Internándose un poco más en la dinámica de la Institución se puede mencionar que es necesario realizar pagos de horas extras a los trabajadores que están completando la función de cubrir al empleado que abandono el empleo, además del aumento de errores o repeticiones que se deben realizar para completar la tarea, pues estamos hablando que un nuevo empleado necesita tiempo para poder realizar todas estas tareas. Y no solo se deben mencionar el derroche

económico que ocasiona, sino por igual las consecuencias que provoca a nivel emocional en los trabajadores, pues el compañero que se retira es probable que predisponga a los compañeros con actitudes negativas y poco productivas. Y la desconfianza que puede provocar el ingreso de un nuevo compañero. La actitud que el jefe o supervisor toma hacia el grupo de trabajo, y finalmente que actitud toma el cliente cuando se le presenta este nuevo integrante, dependiendo de la forma en que lleve a cabo su desempeño.

Y a partir de que la empresa Tiendas Bama S.A. de CV. Ha tomado en cuenta cada uno de estos inconvenientes muestra la necesidad de realizar la investigación y de este modo frenar las consecuencias que en dicha organización se están causando por motivo de este fenómeno que resulta inconveniente para la sociedad en general.

## **1.7 Hipótesis**

### **Hipótesis de Trabajo**

La Rotación del Puesto de Vendedor Cajero se debe a causa del pago de faltantes de producto en inventario.

### **Hipótesis Nula**

La rotación del Puesto de Vendedor Cajero no surge por el incumplimiento de las funciones por parte del Departamento de Recursos Humanos.

## 1.8 Variables

**Hi:** A mayor obligación del pago de dinero que se deriva del faltante de producto por parte del Vendedor Cajero, mayor Rotación de Personal en el puesto.

**Hi:** A mayor incumplimiento de funciones por el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa, Tiendas Bama S.A. de CV. Mayor manifestación de la Rotación de Personal en el puesto Vendedor Cajero.



## 1.9 Limitantes

Los limitantes son aquellos que pueden evitar la factibilidad de la realización de una investigación, en este particular caso, realizando la investigación sobre Rotación de Personal en la Empresa: Tiendas Bama, S. A. de CV.

Entre las que se pudieron encontrar en el caso de recopilación de información sobre diferentes aspectos que dependen directa o indirectamente del puesto de Vendedor Cajero, la primera que se encontró fue referente hacia el personal administrativo, pues al querer realizar las observaciones se encontró con indisposición por parte de este. Dado que desconocían la sucursal donde se encontrarían, y no tenían el tiempo necesario para poder realizar una planeación previa, simplemente actuaban dependiendo de las necesidades de la operación, esto en el caso de la observación hacia el departamento de Supervisión. Al solicitar la observación hacia el Departamento de Capacitación se informo que se tenían otras actividades en puerta que no tenían ninguna conexión con el acudir con el personal de las tiendas, por este motivo se obtuvo un tiempo de espera necesario para poder realizar la observación de las actividades y el comportamiento de los Cajeros con respecto a la presencia del Departamento de Capacitación.

Al momento de realizar la aplicación de los instrumentos de recolección de datos se encontró con la limitante de la distancia que existe entre las diferentes sucursales, resulto complicado el traslado a las 23 tiendas que se encuentran a lo largo del municipio de Coatzacoalcos, pues se tenían realizar traslados de norte a Sur de la Ciudad, por ejemplo iniciar con la Sucursal de Bama Lomas de Barrillas, hasta las sucursales de Bama Ex Caseta o Bama Allende. Al mismo tiempo que al realizar la aplicación del instrumento resultaba en ocasiones complicado para el vendedor cajero responder la encuesta, debido al excesivo trafico de clientes que solicitaba que se le prestara el servicio, en el mejor de los casos se contaba con el apoyo del Líder de Tienda para atender a los clientes, en un caso perjudicial el cajero interrumpía la continuidad de responder a la encuesta para atender de forma adecuada a los clientes.

Finalmente una limitación más surgió a partir de la indisposición de los vendedores cajeros de nuevo ingreso a informar su baja a Recursos Humanos, simplemente dejan de acudir a la sucursal en la que estaba laborando, debido a esto no se le puede aplicar la debida entrevista de salida, ni el cuestionamiento del por qué motivo estaba proporcionando su baja de la Empresa.

# CAPITULO II

## 2.1 Marco Geográfico

La empresa BAMA se crea en la ciudad de Coatzacoalcos, Ver. En el mes de Julio de 2001, iniciando con la administración de algunos puntos de venta denominados “Modeloramas” Convirtiéndolos al concepto de “Modelomix”, siendo los del Malecón costero los primeros en funcionamiento.

La Creación de Bama surgió con la primera tienda inaugurada se ubicó en Pensiones con el concepto de abarrotera, en el año 2002, este concepto no funcionaba debido a que a que la tendencia de la tienda era en base al consumo de productos como cigarrillos, cervezas, refrescos y así los productos de la canasta básica que era por lo que se habían creado.

Por tal motivo se decidió cambiar al concepto de tienda de conveniencia a finales del año 2004 se abren las primeras sucursales con el concepto de tienda de conveniencia, siendo estas Playa sol y Ex caseta.

A partir del año 2010 BAMA inicia un crecimiento sostenido, llegando a finales de 2010 a contar con 35 tiendas, con presencia en las ciudades de: Coatzacoalcos, Nanchital, Agua Dulce, Las Choapas, Cuichapa y Allende, Minatitlán, Cosoleacaque, Jaltipan, Acayucan, Chinameca, Soconusco, Sayula, Oluta.

La forma de trabajo puede ser muy diferente en el ámbito Administrativo y Operativo. Especificando cada puesto del organigrama la empresa cuenta en Primer lugar con un Director General cuyas funciones de forma General son ejecutar todas las acciones emanadas del consejo de administración y a su vez Coordinar la ejecución de los acuerdos de la asamblea de accionistas. Dependiente de este se Localiza el departamento de Finanzas donde el Encargado de Finanzas tiene como funciones General: Asesorar a la dirección en el análisis de las políticas para el manejo de la tesorería, contratación de productos financieros derivados, inversión en activos y la contratación de pasivos, asegurando su lineamiento con el plan estratégico y que corresponda al giro normal de la sociedad. En un mismo nivel se localiza el departamento de Control Interno donde el Jefe de Control Interno se encarga de Elaborar reportes de

resultados para la dirección, fundamentados en las auditorías realizadas. Estas auditorías se ven realizadas por el Auditor Operativo en base a Realizar arqueo de efectivo (ventas del turno, ventas resguardadas en el cofre, fondo fijo, e importes) y podrá requerir apertura de cofre en caso de considerarlo conveniente. Realizar inventario físico de las familias de productos de las tiendas y contar el stock de envases. Dependiente del Director se localiza el Departamento de Procesos y Mejora Continua donde el Encargado de área debe cumplir con la función de Identificar, seleccionar, analizar, diseñar y documentar los procesos a fin de reducir tiempos y costos de operación en las actividades principales de BAMA. Al mismo nivel se localiza el Departamento de mercadotecnia donde la encarga funge en base a Diseñar campañas publicitarias aplicando la mezcla de la mercadotecnia (producto, precio, plaza, promoción y servicio) y a Seleccionar los mejores medios publicitarios para atraer a los clientes potenciales. La empresa cuenta con tres Gerencias describiendo en primer lugar a la Gerencia Administrativa donde realiza funciones como Planificar, coordinar y dirigir las actividades de las áreas a su cargo y Asegurarse que la información financiera se genere de manera correcta y oportuna dentro del marco legal correspondiente. La persona que realiza actividades encausadas directamente al apoyo de la Gerencia Administrativa es la Asistente de Gerencia Administrativa cumpliendo con Elaborar informes ejecutivos sobre resultados obtenidos en la administración, indicando los correctivos y estrategias a seguir para alcanzar los objetivos y metas de la empresa. En un plano anterior se hablo de la coordinación de distintos Departamentos por parte de esta Gerencia entre los que existen son el Departamento de Contabilidad, coordinados a su vez por medio de un Jefe de contabilidad que basa su trabajo en Presentar los estados financieros de manera mensual, trimestral, anual, y dictamen a la gerencia administrativa, el cual debe incluir como mínimo: estado de resultados, balance general, flujo de efectivo del periodo y comparativos. Dependiente del mismo se encuentran tres puestos entre los que se nombra al encargado de Egresos cuyo puesto realiza funciones como Emitir reporte de existencias para determinar en costos el nivel del inventario de productos de NGO y de los demás proveedores, existente en las tiendas. Un

nombre contrario se encuentra el Encargado de Egresos cuyas entre cuyas actividades se encuentra Realizar la actualización de las deudas con los proveedores, NGO, inversiones, provisión de servicios, nominas y reembolsos dentro del reporte de tesorería conforme a emisión de cheques y recepción de facturas. A un mismo nivel que los dos anteriores se encuentra la Encarga de Cuentas por Pagar entre sus tantas funciones se puede nombrar la de Analizar el histórico de compras para realizar un comparativo y detectar errores de capturas y/o verificar que los proveedores no estén variando los costos de sus productos en las tiendas, al mismo tiempo que realiza las pólizas correspondientes.

Otro de los departamentos dependientes de la Gerencia Administrativa se alude hacia la parte Recursos Humanos, donde el Jefe de recursos Humanos cuya principal función es Planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones del departamento, optimizando la utilización de los recursos disponibles. Estas funciones se cumplen bajo el manejo de subordinados donde se encuentra la Encargada de Nominas cuya pilar se encuentra en Elaborar la nomina de los colaboradores de la familia BAMA. Acompañada por la Encargado de Reclutamiento entre sus funciones se menciona el Reclutar personal tomando en cuenta los requerimientos genéricos del puesto ( edad, formación requerida, experiencia especificadas en funciones de manera específica y general) y finalmente para cerrar el personal que integra el Departamento de Factor humano está el Encargado de Capacitación su función primordial es el Desarrollar o modificar las actitudes de los colaboradores, específicamente al cambio de aquellas actitudes negativas por actitudes favorables entre los trabajadores.

Pasando a una Gerencia diferente se cita a la Gerencia de Desarrollo donde el Gerente se encarga de Elaborar anteproyectos de planos constructivos, calcular presupuesto de materiales, mano de obra y costo de los mismos. Subordinados de los anteriores se encuentra el Equipo de Mantenimiento y Construcción que realizan actividades como Intervenciones urgentes de electricista ante falta de corriente eléctrica por: sobrecalentamiento en alguna línea, y /o cortocircuito. (Con alto grado de urgencia cuando se trate de alguna de las cámaras de refrigeración

de las tiendas BAMA). Además de la Revisión del buen funcionamiento de los equipos de aire acondicionado y equipos de refrigeración e informar sobre el funcionamiento de los mismo.

Finalmente la ultima Gerencia siendo la Gerencia de Operaciones. Donde el Gerente cumple con Monitorear el trabajo de los supervisores de tienda y modelo mix, a fin de estar informado de las actividades realizadas por los mismos. Ayudándole a cumplir con sus funciones se encuentra la Asistencia de Gerencia de Operaciones cumpliendo con Verificar que los traspasos aplicados en el sistema ERP. Estén soportados con los respectivos documentos y firmas de las partes implicadas. Dependiendo directamente se la Gerencia de Operaciones se encuentra el Encargado de Relaciones Publicas y Suministros que trabaja para Organizar y promover todos aquellos eventos y actividades sociales y culturales de la Organización. A su vez se encuentran los Supervisores Diez de Tiendas Bama que trabajan Realizando visitas periódicas a las tiendas para supervisar el cumplimiento de los procedimientos de operación. Estas revisiones Constantes se realizan a las diferentes sucursales de la Empresa donde su subordinado directo es el Líder de Tienda que debe cumplir con Definir los objetivos a corto plazo que pretende alcanzar la tienda, darlos a conocer a todos los colaboradores y motivarlos a cumplirlos. Estos colaboradores son los Vendedores Cajeros que su vez cumplen con Realizar todas aquellas actividades inherentes al puesto que le sean asignadas por su jefe inmediato. Es así como se hace la Cadena de Mando en la Empresa Tiendas Bama, S.A. de CV.

Hablado directamente de las sucursales con las que a la fecha cuenta la empresa Tiendas Bama S.A. de CV. La ergonomía de la tienda se encuentra descrita por medidas estándar con materiales y estructuras similares en cada una de ellas. La primera es una cámara de 10 puertas que se encuentra en una temperatura promedio de 0°C, donde se resguardan productos bebibles como lo son Refrescos, Jugos, Yogurts, Agua Natural, Cerveza Corona, etc. Todos estos productos anteriormente mencionados con sus distintas presentaciones. Otra de las características que tienen las sucursales es un enfriador de Hielo donde

exclusivamente se conservan bolsas de Hielo. Distintas Góndolas con cabecera donde generalmente se mantienen distintos productos de índole abarrotera, al igual que las botanas, y similares a estas. Una variante de góndola es la que se encuentra en la pared donde se muestran productos referenciados a productos farmacéuticos. Los porta garrafón dependientes exclusivamente de las marcas que se estén comercializando. Los exhibidores de comida rápida, los cuales ofrecen al cliente la opción de ingerir alimentos en cualquiera de las tiendas junto con las mesas donde se pretende ofrecer comodidad al ingerir alimentos. El mueble de cigarro especialmente colocado para la prevención del robo hormiga por parte del cliente y de mayor comodidad para el cajero, todas las sucursales sin excepción alguna cuentan con una caja o cofre de seguridad donde se resguarda el efectivo y mediante esto no comprometer la seguridad de los Vendedores Cajeros. Finalmente una isla es aquí donde se realizan los cobros y se mantienen las cajas registradoras y se ofrece el servicio de cobro al cliente.

Se menciona en primera instancia la sucursal de Bama Lomas cuya localización es en la dirección San Martín No. 2521 en la Col. Lomas de Barrillas Coatzacoalcos, Ver. La cual cuenta con la plantilla integrada por un Líder de tienda y 4 Vendedores Cajeros. En dirección continua se encuentra Teresa Palenque 301 en la Col. Teresa Coatzacoalcos, Ver. El personal está integrado por un equipo de un Líder de tienda y 4 Vendedores Cajeros. Más adelante se puede localizar la Tienda Bama Tesoro Río Suchiate # 120 B en la Col. Tesoro. Coatzacoalcos, Ver cuyo grupo de trabajo cuenta con un Líder de tienda y 4 Vendedores Cajeros. Continuo a este se localiza la Tienda Bama Pensiones Boulevard del Bosque No 1 en la Colonia Pensiones del Estado Coatzacoalcos, Ver. La cual se compone por un Líder de tienda y 4 Vendedores Cajeros. En un plano totalmente diferente se encuentra la Tienda Bama La Noria Cristóbal Colón No. 648 en la Col. Hernández Ochoa Coatzacoalcos, Ver. Se totaliza a partir de una agrupación de un Líder de tienda y 4 Vendedores Cajeros. Cercana a esta se encuentra la Tienda Bama Rancho Alegre Lila No. 19 Esq. Jacarandas en la Col. Rancho Alegre Coatzacoalcos, Ver. Equipada por un Líder de tienda y 4 Vendedores Cajeros. La única de la empresa en Coatzacoalcos, ver. Que se



encuentra bajo el concepto de Tienda de Conveniencia de Gasolinera es la Tienda Bama Iquisa Honorato Domínguez No. 517 Esq. Álamo en la Col. Iquisa Coatzacoalcos, Ver. La cuadrilla de la tienda es a partir de un Líder de tienda y 4 Vendedores Cajeros. Una de las cercanas al Malecón Costero es la de Tienda Bama Playasol Juventino Rosas No. 3016 - 13. En la Col. Playasol. Coatzacoalcos, Ver. Cuyo personal se completa por un Líder de tienda y 4 Vendedores Cajeros. Tres tiendas que se encuentran podría decirse en un plano cercano se menciona la Tienda Bama Marinero Av. Universidad No. 1405, Entre Av. 4 y Campo Ochoa en la Col. Benito Juárez Coatzacoalcos, Ver. La cual su grupo de trabajo se basa en un Líder de tienda y 4 Vendedores Cajeros. La segunda la Tienda Bama Avenida Uno Román Marín No. 2427 en la Col. Benito Juárez Norte Coatzacoalcos, Ver. Se constituye por un Líder de tienda y 4 Vendedores Cajeros. Y finalmente la Tienda Bama Juan Escutia en Juan Escutia No. 1600 Esq. Lucas Alamán en la Col. B. Juárez Nte. Coatzacoalcos, Ver. Se totaliza a partir de un Líder de tienda y 4 Vendedores Cajeros. Otra tienda cercana al Malecón costero es Tienda Bama Los Camarones en 18 de Marzo No. 1522 Esq. Independencia En la Col. Centro Coatzacoalcos, Ver. Su plantilla se forma por un Líder de tienda y 4 Vendedores Cajeros. En la misma Avenida se encuentra la Tienda Bama Independencia Llave No. 1428 Esq. Independencia en la Col. Centro. Coatzacoalcos, Ver. El conjunto de trabajo se forma por un Líder de tienda y 4 Vendedores Cajeros. En la misma zona se localiza la Tienda Bama Revolución en Revolución No 1200 en la. Centro Coatzacoalcos, Ver. Se completa por un Líder de tienda y 4 Vendedores Cajeros. En un plano a las orillas del centro de Coatzacoalcos se localiza la Tienda Bama Zaragoza Zaragoza No. 1004, en la Col. Centro. Coatzacoalcos, Ver. Compuesta por un Líder de tienda y 4 Vendedores Cajeros. Otra Tienda que se encuentra similarmente cercana al centro es la Tienda Bama Pedro Moreno Carreta. Transistmica No. 1111 en la Col. Luis Echeverría Coatzacoalcos, Ver. Se compone a partir de un equipo de un Líder de tienda y 4 Vendedores Cajeros. Otra de las tiendas que se encuentra accesible al Malecón Costero es la Tienda Bama Lázaro Cárdenas Lázaro Cárdenas No. 601 Esq. Bravo en la Col. Centro Coatzacoalcos, Ver. La cual se

distingue por su formato innovador por ser la sucursal donde el cajero atiende al cliente sin que este tenga que bajar de su auto todo esto por medio de un Líder de tienda y 4 Vendedores Cajeros. Ya en el corazón del centro de Coatzacoalcos se localiza la Tienda Bama El Paseo, cuya dirección es Miguel Ángel de Quevedo 223 Esq. Paseo Miguel Alemán en la Colonia Centro, Coatzacoalcos, Ver. Y a su vez formada por un Líder de tienda y 4 Vendedores Cajeros, además de ser la única que cuenta con dos entrenadores que se encargan de llevar a cabo la capacitación técnica a los vendedores cajeros de nuevo ingreso. Aunque pareciera que esta fuera de contexto la Tienda Bama Allende pertenece al Municipio de Coatzacoalcos con la dirección Zamora No. 201 esq. A. Tejada en la Col. Centro. Allende, Ver. Con un grupo de trabajo de un Líder de tienda y 4 Vendedores Cajeros. En una zona completamente diferente se compilan las ultimas 4 tiendas se inicia por de Tienda Bama Terraplén Juan Osorio López No. 501 en la Col. Francisco Villa Coatzacoalcos, Ver. Conformada por un Líder de tienda y 4 Vendedores Cajeros. En lo que podría marcarse como la entrada o la salida de Coatzacoalcos se observa la Tienda

Bama Transistmica Carreta. Transistmica Km. 7.5 en la Col. Tierra Nueva, Coatzacoalcos, Ver. Misma que se constituye a partir de por un Líder de tienda y 4 Vendedores Cajeros. Dos tiendas muy cercanas se mencionan la primera siendo la Tienda Bama Ex caseta Av. Del Puente No. 179 en la Col. Las Américas Coatzacoalcos, Ver. Conformada por un Líder de tienda y 4 Vendedores Cajeros. Y por último la Tienda Bama El Pino Carretera Costera del Golfo No. 232 en la Col. Frutos de la Revolución Coatzacoalcos, Ver. A su vez compuesta por un Líder de tienda y 4 Vendedores Cajero.

A lo largo del tiempo la forma de trabajo del Vendedor Cajero era completamente diferente, en el año 2007 la rotación era excesivamente baja se tienen evidencias de que la forma de trabajo se llevaba a cabo los turnos eran completamente diferentes, el inicial siendo de 8am-4pm, 4pm-12am, 12am- 8am, los cuadros de inventarios se realizaban los de mes contando desde ese tiempo con la participación del departamento de Control Interno, el local era cerrado, se llevaba un conteo más rustico donde eran anotados los datos en un papel y

posteriormente se realizaba un escaneo, esta auditoría era llevada a cabo durante el turno nocturno, en el inventario se reportaban números rojos, pero estos no eran cobrados ni a los vendedores cajeros debido a que estos no recibían comisiones por su trabajo, estos cobros solo eran realizados a los Líderes de Tienda.

En el año 2008 el sistema de Pago era realizado mediante un esquema de quincena baja y otra de quincena alta, debido a que solo se cobraba en una quincena el Impuesto Sobre la Renta (ISR), se buscaba el nivelar los suelos y fue por eso que se realizo el cambio a quincena igualitaria en el mismo año, en este año fue cuando se empezó a denotar mucho más la cantidad de Rotación de personal entre los trabajadores.

Los cambios surgen al inicio de cobro de inventarios hacia el Líder de Tienda y este realizaba el posterior cobro a los Vendedores Cajeros en el año 2009, es ahí donde se presenta una elevación de la rotación de personal, con un mejor control era más sencillo realizar los cobros al personal de Tienda. La Administración de la empresa adjudica que el incremento de la Rotación inicio al momento en que se inicio el cobro a los vendedores cajeros y se les responsabilizo por la pérdida de inventario. Esta situación se cataloga como poco critica debido a que la cantidad de sucursales era escasa y no denotaba gran importancia la baja del personal. El Departamento de Recursos Humanos inicio en el año 2006 siempre siendo intermitente, con duración de un espacio largo de tiempo donde no existía el personal adecuado para que llevara el debido control de los colaboradores es por eso que se afirma que no han existido programas que se utilicen a favor de la prevención o reparación del daño que causa de la Rotación de Personal, el Departamento de Factor Humano fue formalmente generado en el año 2009, la Rotación no solamente se ha generado en el departamento Operativo sino también en el de Factor Humano donde debido a la poca duración del Personal no de creaban programas en beneficio del trabajador y los que en un momento se realizo un boceto no realizo debido a las circunstancias. Los Recursos Humanos se han enfocado a la Operación del Personal, más que a la Administración del Personal, se adjudica que la falta de Programas de Administración de Personal

que tuviera dentro de su esquema considerado la Rotación de Personal se debe a que en el año anteriores al 2008 solo eran 5 sucursales.

La Administración declara que la más común queja por parte de los Vendedores Cajeros es hacia sus Líderes por la falta de Liderazgo por parte de estos, debido a que las exigencias de la Operación no le ha permitido al Departamento de Factor Humano cumplir con los requerimientos psicológicos y técnicos para colocar a la persona adecuada para manejar un equipo de trabajo de 5 persona.

El horario de Vendedor Cajero que actualmente se ostenta es debido a que se busco un cambio en beneficio del personal, buscando que con esto hubiera más interacción entre el trabajador y su familia.

A finales del año 2009 y principios del 2010 se inicia con el programa de bonos que depende directamente de las ventas que arroje la sucursal, pues ahí donde se buscaba medir la calidad de servicio y aumentar la motivación del trabajador.

El sistema actual de trabajo del Vendedor Cajero, se compone de una jornada de trabajo de 8 hrs. Diarias con un día de descanso que se toma rotativamente entre los días Lunes a Jueves, debido a la excesiva operación de las Sucursales en fines de semana se encuentra prohibido brindar día de descanso en los días viernes al domingo. Los horarios en que se puede llevar a cabo el horario de trabajo de igual forma es rotativo siendo estos: 6am-2pm, 2pm-10pm, 10pm-6am, con dos horarios de apoyo de 11am-7pm y 7pm-3am. Las actividades que se realizan son variadas entre las actividades generales se encuentran en buen servicio al cliente, la promoción de la venta sugerida, el debido cobro de la mercancía, mantener la limpieza en la tienda y cuidar los bienes de la empresa.

Entre sus funciones específicas la Empresa determina la cantidad máxima que debe estar en efectivo en caja, al llegar a este tope se tiene la obligación de depositarlo en el cofre de seguridad, debe cumplir con el recorrido en tienda para detectar desperfectos de acomodo o limpieza, además de el retiro de productos caducados, el etiquetado de la mercancía y la actualización de los precios, mantener el debido orden y acomodo en la bodega, la realización de corte de caja al finalizar el turno y al mismo tiempo realizar la entrega al Cajero entrante, además de todas las actividades que asigne el líder de tienda.

Actualmente se maneja un esquema de comisiones diferente, el cual se incorpora en el mes de julio del 2011. Teniendo como esquema que define el porcentaje de comisión siendo de 0.5% de las ganancias de Cervezas, el 0.5% de las ganancias de tiempo aire, y el 2% de todas las 13 familias restantes, el porcentaje total que se le adjudica al vendedor cajero es del 13% de la suma de los porcentaje anterior y el líder de tienda es del 35%.

**2.1.1 Mapas de Localización de Sucursales de Tiendas Bama en Coatzacoalcos, Veracruz.**







## 2.2 Antecedentes

La visión por la que se estigmatiza la Rotación de Personal surge a partir del desconocimiento de los motivos de la rotación de personal, estos generalmente se encausan a una insatisfacción por parte del trabajador, al sentir que ya no controla la problemática. El abandono se reduce a que se produce por que el trabajador esta laborando en una situación que no le agrada, ese sentimiento de malestar le indica que no tiene por que permanecer en tal empleo.

Diversos son los autores que han dejado su huella en el tema, Un ejemplo de esto se marca a partir de las investigaciones realizadas por Jorge Carrillo y Jorge Santibáñez todo esto en el año de 1993, donde ellos realizaron un investigación exclusivamente en el tema de la Rotación de las Plantas Maquiladoras específicamente en Ciudad Juárez, dejando su escrito con el titulo Rotación de Personal en las Maquiladoras, donde su conclusión principal se inclino hacia que la Rotación de Personal se marcaba como el cambio de forma voluntaria de una maquila a otra. Otra investigación reconocible es la realizada por los colaboradores Van Yperen y Hagedoor en 1996, donde reconocían una conocida variable sobre cómo definir la Rotación se refieren a la injusticia que resiente el trabajador en el centro de Trabajo.

Otros autores observaron puntos de vista diferentes un ejemplo es Verdugo en su investigación que fue realizada en 1990, realizo una clasificación sobre la Rotación de Personal donde las reducía a tres razones como lo eran Factores externos, Características Propias del Trabajador, y las Condiciones de trabajo por las cuales operaba el empleado.

Otro de los importantes autores que indago sobre el tema de la Rotación de Personal fue Mobley entre los años 1977 y 1979 dando uno de los primeros indicadores sobre el estudio de este fenómeno, donde relaciona a su vez la Rotación con la variable directa de satisfacción Laboral, además de sostener la hipótesis que en los factores que intervienen en el proceso se mencionan la edad, la experiencia, la satisfacción que le produzca el realizar la tarea, todas estas



variables están ligadas directamente con la frecuencia con la que los trabajadores abandonan su empleo, establece que es indispensable realizar estudios en el futuro, utilizando aun más variables que las que ya se mencionaron, ejemplo de estas son variables socio demográficas, aquellas que tengan carácter económico y ocupacional.

Y como estas variables se pueden mencionar muchos autores que realizaron su intervención en el área de la Rotación de Personal, pero todos ellos con un énfasis básico, los intereses de la empresa y del trabajador, que detalla las necesidades de cada uno y como estas influyeron directamente sobre la Rotación del Personal en las organizaciones.

### **2.3 Teorías que sostienen la rotación de Personal.**

Las teorías que sostienen la Rotación de Personal se derivan a partir de distintos autores y a su vez diferentes puntos de vista.

La Primera se ve representada por Leon Festinger llamada Teoría de la Disonancia Cognoscitiva, afirma principalmente que el ser humano busca encontrar el equilibrio en sus cogniciones, es decir, poseer una armonía en sus conocimientos, opinión o creencia acerca el ambiente en el que se encuentra y acerca de sus propias conductas. Primeramente se define el término cognición es decir, cualquier conocimiento, opinión o creencia acerca del ambiente, acerca de la propia persona o acerca de su conducta (Festinger, 1957).

Los vínculos que existen entre las cogniciones del ser humano pueden tener relevancia o no tenerla. En dado caso que los elementos cognitivos tenga relevancia, puede suceder una disonancia si se consideran exclusivamente a ellos el contrario de uno aparece en continuación con el otro.

En palabras de otro autor Zajonc (1968) mostro su postura ante la Teoría de Festinger realizando un resumen de las principales propuesta de Festinger en la cual afirma:

1. La disonancia cognoscitiva es un estado desagradable
2. En presencia de la disonancia cognoscitiva, el individuo intenta disminuirla y se comporta de modo tal que evite acontecimientos que la aumenten.
3. En presencia de la disonancia cognoscitiva, el individuo adopta una conducta capaz de evitar acontecimientos que provoquen la disonancia.
4. La severidad o la intensidad de la disonancia cognoscitiva varían de acuerdo con la importancia de las cogniciones en relación disonante entre sí y con el número relativo de cogniciones que se encuentran en relación disonante.
5. La fuerza de las tendencias presentada en 2 y 3 es una función directa de la intensidad de la disonancia.

6. La disonancia cognoscitiva solo puede ser reducida o eliminada a través de
  - a) La introducción de nuevas cogniciones ó
  - b) Del cambio de las cogniciones existentes.
7. La introducción de nuevas cogniciones reduce la disonancia cuando
  - a) las cogniciones introducidas aumentan el peso relativo de uno de los sectores y disminuyen la proporción de los elementos cognoscitivos disonantes
  - b) Cuando las nuevas cogniciones alteran la importancia de los elementos cognoscitivos que se encuentra en relación disonante entre sí.
8. El cambio de los cogniciones existentes reduce las disonancia y
  - a) su nuevo contenido hace que estas sean menos contradictorias entre sí
  - b) su importancia de se ve disminuida.
9. En caso de que no sea posible la inclusión de las nuevas cogniciones, ni el cambio de las existentes a través de un proceso pasivo, se recurrirá entonces a conductas que tengan consecuencias cognoscitivas que favorezcan un estado disonante. La búsqueda de la nueva información es un ejemplo de tal conducta.

Las anteriores propuestas sintetizaron de una manera clara la Teoría que propuso Festinger en 1957. La desventaja que puede proporcionar es que no considera las modificaciones y adiciones que posteriormente se realizaron en la teoría.

Ante el impacto que causó la teoría se realizaron diversas investigaciones para ampliar con el fin de realizar correcciones.

Entre las aportaciones más importantes al perfeccionamiento de la Teoría de Festinger se pueden mencionar:

El señalamiento de dos puntos importantes que podrían sobreentenderse en la edición original a los cuales no se les había brindado la importancia que implicaban. El primero de ellos se marca como el compromiso (Commitment) en la manifestación de la fuerza que motiva a la reducción de la disonancia; el segundo es hacia la noción de la volición (volition) dado que es un elemento

fundamental en la determinación de la existencia y de la magnitud de la disonancia (Brehm y Cohen 1962).

La importancia de estos dos puntos radica en que si no existe un grado de compromiso de la participación de una persona referente a las cogniciones que sean relevantes de tipo disonante, no se puede hablar de que exista una disonancia cognoscitiva. Por igual, la magnitud de la disonancia es una función directa donde existe la libre deliberación de la persona para que se cree un vínculo con determinadas situaciones.

La principal preocupación de Festinger en su investigación era la de señalar claramente la diferencia existente entre disonancia y conflicto. Señalando que antes de que la persona tome una decisión se encuentra en un estado de conflicto, en este periodo que antecede a la decisión, la persona realiza la evaluación de las opciones que tiene, lo realiza de forma objetiva. Ya tomada la decisión, los elementos consonantes de la opción que se eligió tienden a ser sobrevalorados, en tanto los elementos cognoscitivos que se adentran en una disonancia con la alternativa de rechazo tienden a sufrir una devaluación.

Las correcciones de la misma forma fueron realizadas por el mismo Festinger, una de ellas se refiere al tomar acción los mecanismos de reducción de la disonancia y a la rapidez con la que los mecanismos reaccionan, este autor marca que al haber existido en el periodo anterior a la decisión un análisis completo de las alternativas, el nacimiento de los mecanismos de reducción de la disonancia se registran de forma inmediata después de ser tomada la decisión. Refiriéndose al periodo inmediatamente después al surgimiento de la disonancia. Festinger sostiene la importancia del fenómeno que surge del arrepentimiento ulterior a la decisión (regret), y reconoce que el fenómeno se encontraba claramente implícito en la presentación original de la Teoría, aunque con una mal interpretación. Una más de las propuestas del autor se refiere es hacia el proceso de exposición selectiva a la información consonante solo se lleva a cabo una verificación cuando el proceso de reducción de disonancia ha sido iniciado. Festinger además plantea la hipótesis de que entre más confianza exista entre una persona en relación con

cierta cuestión, habrá menos probabilidad de exposición a la información disonante, esta hipótesis a su vez fue comprobada científicamente por Canon en 1964.

Otro de los autores que ahondo en el tema de la Teoría de la Disonancia fue Rodríguez en 1968 proponiendo la hipótesis de que muchas veces no se corrobora la disonancia cuando una persona se expone a una información que sea contraria a su forma de pensar.

Entre otras teorías que postulen la defensa ante el fenómeno de Rotación de Personal se encuentra la teoría de la Inequidad cuyo autor es Stacy Adams, presenta fundamentos de una teoría relativa los sentimientos que se presentan ante la inequidad o de injusticia que se experimentan en los intercambios registrados en los distintos procesos de interacción social. Buscando una base empírica, Adams se preocupo principalmente por la situación social en la que se verifica la realización de un esfuerzo hecho o el mérito que se recibió. Adams se dedico al estudio de la percepción de la equidad en relación entre la inversión que realiza la persona y lo que recibe a cambio. La hipótesis de Adams plantea que una persona experimenta el sentimiento de inequidad cuando tiene la percepción que la relación entre los resultados (outcomes) y sus propias inversiones, y la relación entre los resultados y las inversiones de sus semejantes son desiguales.

Resultante de la definición de inequidad, es posible que exista solo cuando la persona ha recibido menos de lo que cree merecerse, sino también cuando recibe mucho más de lo que se merece. Las consecuencias que se derivan de este sentimiento es una sensación que produce incomodidad e insatisfacción emocional que se puede se expresa con sentimientos de culpabilidad, irritación, entre otros. Para el autor la percepción de inequidad provoca un grado de tensión proporcional a la magnitud de la inequidad. La persona pretende reducir o eliminar por completo dicha tensión, y la motivación que debe surgir para que esto suceda será una función de la magnitud de la tensión creada. Adams reconoce que su planteamiento es paralelo al que uso Festinger en la teoría Disonancia Cognoscitiva anteriormente planteado.

El autor propone distintos métodos para la reducción o eliminación total de la tensión que provoca la inequidad:

**La persona modificara sus inversiones.**

1. La persona aumentara sus inversiones si la situación de inequidad está caracterizada por:

$$\frac{Q}{I} > \frac{Q_o}{I_o} \text{ (} Q_o \text{ e } I_o \text{ significan resultados e inversiones de otra persona)}$$

2. Y, al contrario, disminuirá sus inversiones si la situación de inequidad fuese:

$$\frac{Q}{I} < \frac{Q_o}{I_o}$$

3. Adams realiza la predicción que la posibilidad de modificar las inversiones y los resultados es igual, la persona muestra una clara preferencia a disminuir sus inversiones en la situación de inequidad:

$$\frac{Q}{I} < \frac{Q_o}{I_o}$$

4. Que aumentar sus inversiones en la situación:

$$\frac{Q}{I} > \frac{Q_o}{I_o}$$

Esta teoría proviene a partir de que el límite de la percepción de inequidad, aumenta cuando la persona es superrecompensada, en comparación cuando está es sobrecompensada. Además de una suposición sobre que la persona se encuentra más motivada a reducir sus costos y a maximizar sus ganancias.

### **La persona modifica sus resultados**

La reducción de los resultados que surgieron a partir de la interacción social provoca a su vez disminución de inequidad en los casos:

$$\frac{O}{I} > \frac{O_o}{I_o}$$

Y el crecimiento de los resultados provocará el mismo efecto, cuando:

$$\frac{O}{I} < \frac{O_o}{I_o}$$

La primera de las opciones que se marca es mucho menos probable que la segunda, según Adams, los ejemplos de dichas conductas solo se encuentra en casos clínicos.

### **La persona distorsiona cognoscitivamente sus inversiones y sus resultados.**

Muchas veces, la modificación de las inversiones y de los resultados se encuentra fuera del poder de la persona. En estos casos, la persona puede reducir la inequidad a través de la reorganización o de la flagrante distorsión cognoscitiva, en especial mediante la distorsión de la importancia y de la pertinencia de las inversiones y de los resultados de la situación (Adams 1965).

### **La persona abandona la situación:**

En la medida en que aumenta la inequidad y se tornan inaccesibles los demás medios para reducirla o eliminarla, la persona tiende a tomar la medida radical de abandonar la situación en la que se encuentran y en la que experimenta la justicia.

El abandono de un empleo en el que la Persona percibe la inequidad sería un ejemplo de tal comportamiento (Adams 1965).

### **La persona influye a otra:**

Otra oportunidad que se le presentaría a la persona para reducir o eliminar la inequidad consiste en inducir a otra persona, cuya proporción entre resultados e inversiones es mayor o menor que la suya, a modificar resultados y/o inversiones, o simplemente alterarlos cognoscitivamente (Adams 1965).

### **La persona cambia su objetivo de comparación.**

Aunque esto no ocurre con frecuencia, en especial cuando la P se ha estado comparando con O durante algún tiempo, otra posibilidad teórica de que P pueda eliminar una situación de inequidad que consistiría en dejar de compararse con O y reiniciar la comparación con otro que no presentase inequidad en la proporción entre resultados e inversiones (Adams 1965).

La Teoría de la Inequidad fue sujeta a diversas comprobaciones empíricas. Adams en 1965 corrobora que las personas producían una mayor cantidad cuando recibía una retribución que correspondiente a personas con mayor experiencia que ellos. Entre los autores que sometieron la teoría a un campo más amplio de investigación se encuentra Lawer que en 1968 realizó una interpretación de los resultados que obtuvo Adams no buscando la reducción de la inequidad, sino como la reacción que los sujetos poseen frente a la desvalorización sufrida por quienes los consideraron inexpertos o incapaces de poder cumplir satisfactoriamente con el trabajo para el cual habían sido contratados. Su método se basó en reproducir la inequidad de Adams, más sin embargo evitó la desvalorización de los sujetos. Bajo estas condiciones no se registró la mayor productividad que tiempo atrás Adams había encontrado.



Otros autores que confrontaron la Teoría se pueden mencionar a Shomer y Rodríguez que en 1970 buscaron finalizar la controversia que habían provocado los experimentos anteriores. Su metodología la basaron en la creación de tres condiciones de investigación:

- a) Una situación de inequidad
- b) Una situación de inequidad con desvalorización de los sujetos
- c) Una situación de inequidad “por error del investigador” no existiendo la desvalorización del sujeto.

Los resultados de esta investigación arrojaron una mayor productividad del grupo a, lo que contradice la Teoría de Adams.

Una de las Teorías de mayor relevancia en el mundo es la de Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow, en esta Teoría entre sus afirmaciones se encontraba una confusión hacia el hecho que la mayoría de la información que hasta ese momento se tenía sobre motivación se basara en el tratamiento a pacientes en terapia. Aunque se ha de reconocer que a partir de estos casos se ha aprendido mucho y se ha obtenido gran contenido de información. Partiendo directamente hacia la Pirámide de la Jerarquía de las Necesidades (figura 14.1), se realizó toda una dinámica intelectual, en un solo modelo consiguió la integración los enfoques se manejaron en distintas corrientes psicológicas: entre ellas la corriente humanista, psicoanalista, conductista, etc. La forma en que Maslow definía la neurosis se basaba como enfermedades de la deficiencia, queriendo decir con esto que se causaban por la falta del cumplimiento de necesidades básicas. Dichas necesidades se mencionaban en primer lugar las Necesidades Fisiológicas, tales como el proporcionar al cuerpo alimento, agua, oxígeno, sueño y sexo. Cuando estas necesidades fisiológicas no se cubren de forma adecuada, el cuerpo encausa todas sus energías a poder satisfacerla. Si esta llega a cubrirse en un grado, pierde importancia, lo cual da lugar a la sustitución de la necesidad por otras necesidades.

Hacia el camino de las Necesidades Psicológicas con la única finalidad de preservar la salud, entre las necesidades Psicológicas básicas para Maslow se encuentra la seguridad, el amor, la integridad, el sentido de pertenencia, de estima

y respeto a sí mismo. En consecuencia de todas estas la persona muestra una necesidad de crecimiento: de poder lograr sus potencialidades y capacidades y la auto actualización. Hacia el concepto de necesidades de seguridad Maslow de funda en el concepto del bienestar del individuo, donde coexista en un ambiente seguro, estable y predecible para vivir. Todos poseen necesidades básicas de estructura, orden y límites. Las personas tienen como necesidad la liberación de factores como angustia, miedo y caos. Al igual que con la fisiología las personas necesitan una sociedad estable, que a su vez brinde protección y tenga un gobierno adecuado. En las sociedades que se sitúan al occidente que tienen tendencia al modernismo, la necesidad de contar con seguridad solo sucede en los casos donde se desencadena una emergencia. En relevancia al Sentido de Pertenencia y Amor. Todos nos sentimos motivados hacia la tendencia de las relaciones íntimas y el sentido de pertenencia hacia un grupo o muchos de ellos ejemplos claros pueden ser la familia y los amigos. Estas necesidades que expresa Maslow, se ven cada vez más escasas en la sociedad actual debida al emergente individualismo. Una de las consecuencias de la insatisfacción de esta necesidad se traduce en causas de inadaptación psicológica. Son dos las Necesidades de estima que expresa Maslow. La primera indica el deseo que la persona tiene de competir y de resaltarse de entre los demás individuos. La segunda muestra el deseo de respeto de los demás: posición, fama, reconocimiento y la apreciación de los meritos. En el enlace de autores que hablaban sobre el mismo tema Maslow expreso que sobre estas necesidades ya había antecedentes mediante la Teoría de Adler, mismas necesidades que en su percepción fueron descuidadas hasta cierto punto por Freud. La sana autoestima depende directamente del esfuerzo que marque el individuo, el cual es la suma de sus logros y el respeto de los demás. Maslow expresaba que aunque estas necesidades se vieran satisfechas, los individuos continúan con sentimientos de frustración o incompletas, solo en los exclusivos casos que se experimente una Autoactualización, en otras palabras, que aprenda a explotar su talento y capacidades. La forma en que se transforma esta necesidad es diferente en cada persona. Todos tenemos motivaciones y capacidades distintas. El colmar las

necesidades más básicas antes que satisfacer las menos crítica es la acción que Maslow recomienda, no importa en qué grado se encuentre la frustración amorosa, nunca saciaremos por completo la necesidad de comer.

La naturaleza más elevada del hombre descansa en su naturaleza inferior: necesita dicha parte como base, pues sin ella no podría sostenerse. Esto significa que para la base humana, la naturaleza más alta del hombre es inconcebible sin una naturaleza inferior satisfecha que haga las veces de base (Maslow 1968).

Siguiendo con la ideología de Maslow encaminándose un poco más hacia el concepto auto actualización en el cual definió como: El uso pleno y explotación de talentos, las capacidades, las potencias, etc. (Maslow 1970). Caracterizándose por no ser estática la actualización es un proceso continuo, en el que se utilizan las capacidades de la persona todo esto de una forma plena, creativa y gozosa. Cuando pienso en el hombre auto actualizado, no imagino a una persona ordinaria con un elemento añadido, sino a esta misma persona sin ninguna privación. El hombre promedio es un ser completo cuyas capacidades han sido inhibida y obstaculizadas (Maslow 1973). Ver la vida de una forma diferente con una tendencia hacia la claridad es una de las características que posee una persona que esta auto actualizada. La búsqueda hacia los objetivos y menos hacia las emociones y que a su vez poco permiten que las esperanzas o los temores distorsionen sus observaciones. Sin excepción alguna Maslow observo que los individuos que se encuentran auto actualizados se dedican a una vocación o una causa. Podrían verse a simple vista como los requisitos que pone el crecimiento compromiso con algo importante para uno mismo y el éxito en las tareas que uno se propone llevar a cabo. Algunos de los rasgos que muestran las personas auto actualizadas se pueden mencionar la creatividad, la espontaneidad y el trabajo duro. Maslow se impuso como modo de trabajo a estudiar a las personas que tuvieran bajas neurosis y trastornos emocionales y el descubrimiento que tuvo fue que los sujetos sanos desde el punto de vista de la psicología eran independientes y tenían una tendencia hacia la auto aceptación, eran bajos conflictivamente y les era benéfico el esparcimiento y el trabajo. Maslow pudo vislumbrar que las personas auto actualizadas podían disfrutar de la vida pese al sufrimiento, el dolor

o cualquier pena. Mientras que la persona promedio tienen momentos ocasionales donde se siente alegre, la persona auto actualizada, parecen en términos generales, amar la vida. Entre los argumentos de Maslow es que de forma constante tenemos deseos y solo en raras ocasiones alcanzamos la satisfacción. Maslow creó la jerarquía de las Necesidades como una parte estratégica de su Teoría general sobre la Motivación.

Otro de los conceptos fundamentales en la Teoría de Maslow se define con el término metamotivación dado que esta denota la conducta que tiene su inspiración por las necesidades y los valores del crecimiento, en palabras de Maslow esta se mantenía en un término medio entre la persona auto actualizada, que como ya se menciono antes cubren en una totalidad sus necesidades básicas. Generalmente la metamotivación adopta la forma en que se consagra personal de las metas o ideas, las cuales constituyen algo que se encuentra totalmente fuera de sí mismo. Estas metanecesidades se comparten continuamente con las necesidades básicas: cuando en estas hay una frustración se puede decir que hay una metapatología, es decir, una ausencia de valores, significado o la misma satisfacción que hay de la vida. El sentido de la identidad según la idea de Maslow radica en el éxito de alguna actividad y el compromiso que una persona debe tener con un sistema de valores esto es tan esencial para el bienestar psicológico, como para la seguridad, el amor y la autoestima.

Otro concepto que el cual es de suma importancia señalarlo es aquel que se describe como quejas y metaquejas, pues en el sistema que definió Maslow son diferentes los niveles de necesidades que se ven frustradas. Es decir las quejas que son de bajo nivel podrían constituir una reacción en respuesta a las condiciones de seguridad deficientes. Estas quejas se observan directamente vinculadas a la privación de las necesidades básicas, por decir un ejemplo, a la integridad y la seguridad física. Las quejas que se relacionan con los altos niveles se pueden vincular con un reconocimiento inadecuado de los méritos de trabajo, una pérdida de prestigio o la falta de seguridad en el grupo. Las metaquejas en si se refieren a cuando se ven frustradas las metanecesidades como la perfección, la justicia, la belleza y la verdad. Este nivel de quejas indica que todas las demás

necesidades se ven satisfechas de forma razonable. Cuando los individuos hacen una declaración de los aspectos poco estéticos de su entorno, por ejemplo, esto significa probablemente que no tienen problemas con sus necesidades básicas.

## **2.4 Ventajas de la Rotación de Personal**

La rotación de personal proporciona variedad y estimulación al empleado (Daft, Marcic 2006). Las ventajas que se pueden generar ante la rotación primeramente a la empresa le permite desligarse de personal poco comprometido, irresponsable en algunos o casos y generalmente inadecuado para el puesto, dependiendo en la forma en que se observe puede tomarse la mejor parte que radica en que es un proceso normal para la empresa, permite el ingreso de talento nuevo con nuevas ideas, lo que permite a su vez a evolucionar a la empresa y mantiene a su vez un ambiente de trabajo sano, por otro lado observando el desarrollo humano de la persona abriendo posibilidades a conocer distintos tipos de empleos, la mejora de los salarios o prestaciones, una promoción de puesto más factible ó en su caso benéfica para el mismo, aumentar sus conocimientos, y principalmente el poder de llevar su vida de acuerdo a sus necesidades.

## 2.5 Investigaciones previas

La rotación puede ser un término simple, es la acción y efecto de rotar (Diccionario de la Real Academia Española, 2009), pero para el sector empresarial tiene un significado más poderoso cuando a Capital Humano se refiere, en la Industria la Rotación de personal cuenta con muchas variantes, razones y consecuencias, en síntesis la Rotación de Personal significa cuando un trabajador de forma voluntaria o involuntaria se retira de sus labores dejando una vacante abierta a ser ocupada por otra persona siguiendo un círculo vicioso que busca detenerse, las investigaciones que se han realizado a lo largo de los años han sido con el fin de explorar en primera instancia las razones por las cuales la misma surge.

Explorada bajo un esquema de investigación, la rotación de personal se encuentra en todo el país, en cada empresa no importan el tamaño ni el prestigio de la misma. En un primer Plano el estudio realizado por el Ingeniero Mario González Ríos en su Investigación “La rotación de personal como elemento Laboral que afecta la misión de organización”. Dicho estudio se llevo a cabo en el Estado de Nuevo León siendo más específicos en el Municipio de Sabinas Hidalgo, la Empresa que prestó sus instalaciones y su personal fue el centro Comercial “Garza Morton” La realización del estudio fue en el año 2006,) en donde el directivo indicaba que se obtenía un índice de Rotación del 30%, mismo que provocaba problemas en las relaciones laborales y en cumplimiento de la Misión de la misma. La población a estudiar fueron 45 empleados de la empresa de sexo indistinto y de puestos diferentes entre los cuales se incluyen: Los encargados de cada departamento (abarrotes, ferretería, farmacia, etc.), vigilancia, cajeras, supervisores, Contadora y Nominas, Secretaria del Director, Director General, el estudio presento los siguientes resultados.

Los empleados con poca duración en la empresa provocaban un extenuante preocupación en la organización, debido a los gastos que se generan a partir de esta inversión, la exposición de sufrir rotación de personal la sufren todas las empresas, es por eso que se busca la generación de estrategias para la reducción de la baja del personal

En la actualidad el trabajador ya no está dispuesto a cambiar su estilo de vida o a sacrificarlo si así fuese requerido, y aun con muchos más motivos se puede encontrar esta indisposición por parte del personal de la plantilla a partir de que no hay una debida promoción del respeto a su individualidad, pues cuanto más satisfecho se sienta un trabajador emocionalmente con las actividades que está realizando disminuye la probabilidad del deseo a renunciar al mismo.

La principal meta ahora es encontrar el camino indicado, se ha pretendido encontrar una solución distinta e innovadora para tratar de que los empleados se mantengan en sus puestos de trabajo, el aumento de salarios ha sido uno de ellos o generar un ambiente más informal en el centro de trabajo, todo esto con el fin de promover un sitio organizacional donde la persona se sienta más en confianza, favoreciendo la estabilidad de la empresa, así como las relaciones laborales que poseen los empleados. Pues se llega a conclusión que entre menos satisfacción en el trabajador menor será la productividad que este le genere a la empresa.

Pero cabe destacara que muchos son los giros Industriales por lo menos en México como nación y es de esperarse que cada empresa sea un mundo, los factores cambian dependiendo de la empresa y de las distintas actividades y características que todas pueden poseer. El fenómeno existe en todas las empresa, la única variante es la frecuencia en la que sucede pero siempre sin restarle importancia a ninguna.

El principal motivo por el cual surge el interés sobre los estudios sobre rotación de personal son las pérdidas que la está genera a la organización.

Para comprender la rotación de personal es necesario ver las dos caras de la moneda hay causantes de la rotación que no se pueden evitar entre los que se pueden mencionar: La muerte, jubilación, accidentes que provoquen una lesión permanente o enfermedades crónicas que puedan llegar a surgir en el pleno funcionamiento de sus actividades laborales. Por otra parte las que interesan en esta investigación son las que se pueden investigar y a su vez encontrar una solución para las mismas, entre las que se pueden mencionar se encuentra la



común insatisfacción por parte del trabajador ya sea por la remuneración económica, las bajas o inexistentes prestaciones y en muchos casos la baja motivación en su centro de labores, el fallo por parte del departamento de reclutamiento al no elegir al personal adecuado para la vacante generada, que el empleado no se siente ni comprometido ni identificado con la meta de la empresa y los objetivos que esta le implante como parte de sus funciones, la falta de oportunidades de ascenso.

Es importante recordar que muchas empresas aspiran a tener un alto estándar de calidad el cual solo es posible con el compromiso de los empleados, una planeación estructurada, disciplina, trabajo en equipo, y es difícil que se logre esta meta a partir de un alto rango de rotación de personal, debido a que es difícil integrar todas estas variantes en un personal que tiene un poca duración en la empresa, es difícil planear actividades de calidad si no se tiene conocimiento del personal con que se contara para las actividades futuras.

La idea de eliminar la rotación de personal no solo se debe de limitar a las consecuencias económicas por otro lado se encuentran que aunque es difícil percibirlo de esta manera, también generan pérdidas económicas para la organización, por una parte esta daña la imagen que el público puede tener de la empresa, dado que los empleados generan una mala referencia de su antiguo centro de labores, el rechazo hacia al producto por parte de la comunidad en general o del rechazo hacia la marca por la mala calidad de empleo que ofrecen haciendo aun más difícil la tarea para el departamento de reclutamiento, otra consecuencia que puede generar aun más rotación es la baja integración del personal es bajo en confianza por parte del equipo de trabajo.

Las causas que inciden en una alta rotación de personal son variadas dependiendo principalmente del giro de la empresa, una muy recurrente suele ser el factor económico, se puede topar la empresa con alguien preparado o sobre calificado para el puesto y la empresa a su vez no puede cubrir las expectativas económicas, dado que el mayor índice de rotación de personal se da en el sector operativo donde el salario es bajo y se realizan actividades que pueden calificarse

como pesadas o excesivas, es ahí donde el trabajador acepta el empleo por necesidades económicas pero en forma temprana buscara cubrir su meta con una mejor oportunidad de trabajo, que le genere un mejor ingreso o un mejor desarrollo profesional.

Un móvil para la misma puede ser la necesidad de libertad que la persona puede tener acerca de si mismo ya que el aumento de responsabilidades, la poca libertad para actuar y tomar decisiones, el autoritarismo y la frustración por parte de los líderes de cada equipo de trabajo.

El bajo reconocimiento que un empleado puede padecer en una empresa, le impulsa a verse como un candidato viable para otra empresa donde tenga mejores oportunidades de crecimiento, dado las habilidades adquiridas con la experiencia en diversas ocasiones en el trabajo que pretende abandonar.

Para todo fenómeno que acarree puntos negativos a la organización como puede ser la rotación de personal lo vital consiste en promover estrategias para la solución de la misma. Una de las propuestas que se generan a partir de lo estudiado es la teoría que propone Wheter y Davis (1990), haciendo un espacio hacia la especialización del puesto ellos se refieren a que “entre más especializado un puesto, mayor será el índice de rotación; cuando las tasas de rotación son altas, un nuevo diseño de puesto pueden reducirla”. Con esto se busca plantear una nueva planeación del puesto y del objetivo que se busca cubrir con el empleado a contratar, el perfil existente puede ser inadecuado y esta conclusión se deriva ante altas tasas de rotación de personal, un rediseño del puesto, promueve una salida productiva que genera cambios en la empresa para un mayor crecimiento.

Puede promoverse a su vez una Rotación de tareas, la cual consiste en que el puesto no cambia, los empleados son quienes rotan dentro de la misma empresa, la meta que se pretende lograr con este proyecto es romper con la monotonía que puede tener el realizar siempre las mismas actividades en tu trabajo y a su vez promover diferentes hábitos y el mayor aprendizaje sobre la empresa por parte de

del equipo de trabajo, hace más hábiles a los trabajadores, lo que mejora la autoestima del trabajador, además de hacer más factible que al dar su baja un trabajador otro le pueda suplantar con facilidad pues es capaz de realizar las mismas actividades que este. La administración de personal siempre tendrá una base estratégica, resulta poco productivo observarlo como una serie de problemas a solucionar, lo que promueve que ninguna meta es imposible en una empresa siempre que se tenga bien planificado la acción a tomar.

Otro de los Planes que se invita a implementar en todas las empresas es que el departamento encargado del personal promueva el desarrollo humano, encaminar al trabajador a que obtenga una satisfacción individual, y colectiva además de impulsarlo a lograr sus objetivos dentro de la empresa, y de esta forma es muy factible que se reduzca la rotación y los costos que conlleva.

En la promoción de la salud de la empresa, resultaría benéfico para esta especifique cual sería el nivel de rotación adecuado, siempre observando y analizando con mucho detenimiento las características del puesto, el servicio que la misma ofrece y la oferta y la demanda que se tiene acerca del producto. En cuanto a salud del empleado se refiere se pretende a su vez que se realicen técnicas por parte de la organización con un tipo de activación es decir un pequeño descanso después de horas de labor a un jardín arreglado o al espacio externo produce que el trabajador movilice la energía dado que entra en un estado de relajación y regresa concentrado a su lugar de labores.

La base que lleva la organización es cambiante dependiendo de las necesidades del medio es por eso que promueve que se observe a la empresa desde un punto de vista externo, a su vez observar si las condiciones de trabajo son las aptas para llevar a cabo las labores. Saber fijar los objetivos y tomar la decisión de cambiarlos si es que la operación lo requiere es una de las estrategias que se pueden utilizar para al mismo tiempo darle innovación a la organización. Una medida de innovación puede ser a su vez que se modifique el esquema de trabajo donde se cambie el lugar de trabajo a actividades en casa, o se realice un esquema de oficina virtual. Finalmente saber entrar a los líderes de cada departamento para

que de la forma indicada se genere una retroalimentación positiva y críticas constructivas para el trabajador.

La alta capacitación del empleado puede ser un factor que mantenga al empleado en su puesto dado que el incremento del conocimiento técnico y el desarrollo humano que esta le puede proporcionar, el poder adquirir nuevas habilidades, es probable que el empleado busque esta oportunidad en otra empresa. La importancia que posee la observación y el seguimiento de los empleados, de esta forma se posee un control sobre virtudes y defectos en el empleado, las habilidades que pueda adquirir el trabajador se relaciona de forma indirecta de las necesidades cubiertas en sus actividades laborales, un empleado con grandes virtudes se sentirá frustrado con un puesto inferior a sus habilidades aumentando el sentimiento de insatisfacción si este trabajo le resulta rutinario. Todo esto en un primer caso, es importante no enfrascarse en una sola situación y observar los diversos resultados que reportan otros estudios.

Otro caso es el que muestra los investigadores Roberto Flores Leal y Juan Luis Abreu y finalmente Dr. Mohamad. Badii en su investigación "Factores que originan la rotación de personal en las empresas Mexicanas" todo esto en la fecha de Marzo del 2008, a simple vista se puede observar que la investigación conlleva una visión general que abarca todo el País la población en la que se llevo a cabo la aplicación del instrumento de recopilación de datos fueron en los estudiantes de la Maestría en Recursos Humanos en la Facultad de Contaduría de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Bajo un enfoque cualitativo donde se encontró como resultado que las causas de una alta rotación se basan en un Bajo Salario, las bajas sociales y biológicas por causas ajenas a la empresa, la falta de motivación que resulta de la falta de apoyo por parte de la empresa y finalmente las fallas que puede traer una mala entrevista y finalmente una mala elección.

México es un gran País y no existe duda alguna que el futuro de cualquier país se encuentra en sus habitantes, como un país en desarrollo es importante que Satisfaga todas las necesidades que pueda tener cualquier poblador entre las que se pueden encontrar las necesidades básicas de salud, y finalmente la motivación

que promueve el país hacia el crecimiento propio y en conjunto. La persona siempre tendrá el papel más importante cuando se basa en un grupo tanto como en un País y en el particular caso no pierde ningún gramo de importancia cuando forma parte de una organización, la estabilidad siempre la han de proporcionar los habitantes, estabilidad que al igual se busca en la organización.

Cuando se pierde esta estabilidad el desempeño que realiza la misma sobre sus labores se ve por completo afectado, en la fuerza de trabajo la organización debe cuidar la misma estabilidad esto por medio de una alta motivación al personal que se encuentra en su plantilla, de esta forma a su vez puede medirse el nivel de compromiso que poseen los empleados para con la empresa. La inestabilidad en una organización se reduce a 3 Palabras Rotación de Personal. Diversos son los factores que marcan el origen de la misma aunque generalmente se encuentra, el descontento por parte del trabajador, la insatisfacción por parte del trabajador y la poca motivación que imparte la empresa todo esto afectando los Recursos Humanos.

Las consecuencias negativas que proporciona la Rotación de Personal son diversas como ya fue mencionado lo primero es la inestabilidad que posee la organización ante distintos causantes además de las pérdidas económicas que surgen en conjunto con la constante baja del personal, dada situación se complica más cuando se está frente a una vacante poco atractiva enlazada con una baja remuneración económica lo que resulta dificultoso cubrir el puesto que se plantea, y esto se agudiza en mayor cantidad si la empresa brinda una mala imagen de las condiciones de trabajo que ahí se ejercen, por lo tanto en tales circunstancias el reclutador opta por contratar a la primera persona que se ofrezca para aceptar dichas condicionantes de trabajo las opciones son pocas para el encargado de reclutar realiza una mala elección, que a corto y medio plazo provoca que el empleado en cuestión busque alguna otra opción de empleo y se incline por cambiar de trabajo con mejores condiciones o en un caso opuesto que la organización decida que no era la persona correcta y que está realizando un perjuicio en vez de un apoyo.

Cuando se habla de satisfacción por parte del trabajador se puede plantear que es la diferencia entre los incentivos que recibe el trabajador por las actividades que realiza en su jornada laboral y la cantidad que ellos creen que deberían de recibir. Para que un trabajador se sienta satisfecho con las actividades que realiza se deben de contar con ciertos factores entre los que se encuentran: Un trabajo que le sea interesante, condiciones laborales adecuadas, un ambiente laboral que sea de su agrado, finalmente recompensas equitativas al trabajo que está realizando. La forma más frecuente en que un trabajador demuestra su descontento para la organización es el abandono al puesto de trabajo, que tiene como primer indicio la búsqueda de otro empleo y que finaliza con la renuncia del trabajador al encontrar una mejor opción.

El termino que posee una directa influencia ante la satisfacción es la motivación hacia el trabajador, aunque no es la única, ejerce un gran dominio sobre que tan bien se siente el empleado en la organización. La motivación es un término que marca la voluntad para alcanzar una meta, en este caso la meta que establece la organización que se ve condicionada por el esfuerzo y la capacidad personal para llegar al objetivo marcado. Para cubrir una necesidad, la motivación ejerce autoridad, pues una insatisfacción crea una tensión que tiene como proceso crear los impulsos en el trabajador para poder así lograr la meta pretendida y con esto generar satisfacción. Diversas teorías apoyan que la falta de Motivación y a su vez la baja satisfacción laboral es la principal causa de la baja de personal.

En las salidas se marca como primer responsable al Departamento de Recursos Humanos pues hay una ineficiente gestión de sus labores, las que suelen marcar más esta tendencia son aquellas que se originan a partir de la salida por motivos personales y laborales. Puede surgir al mismo tiempo la tendencia de una salida por decisión del trabajador que oculta la verdadera razón que origina su salida, esto la finalidad de poder marcharse en cuanto le sea posible y poder conservar el nuevo empleo que ha podido conseguir.

Pueden surgir distintos términos en los que se da la rotación de Personal, puede hacerse mención de la Rotación real, que quiere decir que la baja ha sido

realizada o consumada a partir de este punto es imposible tomar alguna medida pues el trabajador ya ha abandonado sus labores. La Rotación Potencial surge cuando el trabajador siente un deseo por abandonar la organización, la razón por la que no se ha realizado la baja puede ser diversa, puede ser que no haya encontrado un trabajo que satisfaga sus necesidades, este nuevo trabajo debe que cumplir con las expectativas que el actual no cumple cualquiera que estas sea. Las dos es posible transformarlas en cantidades en base a distintos indicadores que el estudio no marca en su investigación.

Para encontrar el índice de Rotación de Personal real, se toman los expedientes y registros actuales de personal que tiene la empresa, mientras que para poder abordar la Rotación Potencial de Personal es necesario utilizar instrumentos de investigación tales como son la entrevista o la encuesta a partir de ahí se puede realizar una oportuna detección. Es del conocimiento de cualquier organización conocer el índice de Rotación real de personal, se le debe de proporcionar mayor interés al estudio de la Rotación Potencial que culmina finalmente como la salida del trabajador, a partir del estudio de la Rotación Potencial se pueden tomar a su vez acciones preventivas, el estudio de este tipo de rotación pone al descubierto las razones por la que los trabajadores sienten el deseo de abandonar la organización y a partir de que estos se conocen se trabajaría en la búsqueda de soluciones y a su vez disminuir el índice de rotación de personal pues en muchos de los casos se puede perder a elemento eficientes y capaces que pueden proporcionar mucho a la organización.

Entre los motivantes más comunes de Rotación de Personal se puede citar que el trabajador se encuentre en desacuerdo con el contenido del trabajo que está realizando, o la creencia de que el salario es muy bajo para las actividades que está realizando, lo que promueve que el trabajador busque una solución para su conveniencia personal ya sea que esta la encuentre dentro o fuera de la organización donde labora en la actualidad, en México existe un sistema de Tarifas que los trabajos donde se realicen las mismas actividades la retribución debe de ser la misma en cualquier empresa, la diferenciación de los centros de

trabajo pueden reflejarse a partir de los beneficios adicionales que representan que otro trabajo sea más atractivo y posiblemente con más ventajas que otros, claro ejemplo de esta situación puede observarse con la migración que se ha producido de unos estados a otros en especial los puestos de trabajo se han vuelto más atractivo en las Zonas en donde fluya el Turismo. Las causas son muy diversas otra a la que se puede aludir son las malas condiciones de los centros de trabajo. Cuando el ambiente donde se desenvuelven las actividades laborales no es el indicado provoca una insatisfacción en el trabajador que trae como fin la Rotación del Personal.

Otro argumento en el que se basan los trabajadores para abandonar su centro de trabajo está directamente vinculado con el sistema de estimulación moral que establezcan los líderes a su equipo de trabajo, cuando este no es utilizado de la forma adecuada se obtiene que los trabajadores se desmotiven y que decidan darse de baja de la organización. Un fundamento que comúnmente es utilizado por los trabajadores es el razonamiento que la remuneración económica recibida no concuerda con las actividades y esfuerzo que ellos realizan, esta aseveración es más frecuente cuando el trabajador realiza actividades monótonas o que impliquen mucho esfuerzo físico. En algunos casos es poco probable el ascenso lo que marca escasas probabilidades de superación que les puede proporcionar la organización es en este punto donde surge la inconformidad con los métodos y el estilo que lleva la organización, esta situación se puede agravar si las prestaciones son escasas, la organización no brinda beneficios por lo cual no proporciona ninguna ventaja pertenecer a dicha organización.

Todas estas razones nos llevan como fin la desmotivación e insatisfacción laboral aumentando de esta forma la rotación. Cabe destacar que el único responsable no es la organización pues pueden surgir distintos motivantes personales entre los más frecuentes se encuentran los problemas con la vivienda, el no tener la facilidad de contar con alguna persona que cuide de los niños, la atención que puede necesitar un familiar enfermo, los problemas con el transporte por encontrarse el centro de trabajo lejos de la vivienda.



Al adentrarse aun más al fenómeno se deduce que el ambiente que se tiene en la actualidad se ve reflejado directamente por la relación existente entre los empresarios y los empleados pues este ambiente esta sujetos a los cambios que surgen a partir de un entorno globalizado. En épocas anteriores las empresas no padecían de esta situación con tanta intensidad, de una forma tan drástica y existe la probabilidad que contaran con una estabilidad en el tema de permanencia de empleados. Estudios muestran que en los años noventa y a principios del dos mil, la proporción de trabajadores que abandonaban sus empleos aumento, debido a que existía la búsqueda de mejores oportunidades en el mercado laboral.

Un factor que suele repetirse en varias ocasiones es el de la remuneración económica, un factor poderoso de influencia en la decisión que toman los trabajadores de abandonar la empresa, esta decisión surge a medida que el salarios le es insuficiente.

Un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de una contribución productiva. Cuando sea adecuado y aconsejable, los incentivos deben cumplir una función importante. La compensación insuficiente quizá ocasione una alta tasa de rotación de personal. Si la compensación es demasiado alta puede perder su capacidad de competir en el mercado (Wherter y Davis, 2000). Estos autores mostraron un Modelo de consecuencias donde se demuestra el deseo de una mejor remuneración o la falta de satisfacción en el empleado por no recibir una compensación adecuada, es así como se origina la búsqueda de un mejor puesto y un mejor salario, estos factores a su vez se remarcan con ausentismo y rotación. Continuando con la misma referencia se hace alusión al nivel de satisfacción juzgando que puede encontrarse en un nivel bajo cuando los puestos son percibidos como de actividades sencillas y por lo tanto fáciles de aprender, lo que conduce al mismo tiempo a tasas altas de rotación. Guiándonos los mismos autores hacia el tema de Capacitación y el desarrollo de los Recursos Humanos se realiza una enfatización hacia que el pleno desarrollo de los Recursos Humanos es el método con mayor efectividad en

la problemática que generalmente se presenta en esta área de la empresa entre estos problemas se encuentra la Rotación de Personal.

Uno de los temas de interés para el Departamento de Recursos Humanos es el mantenimiento de la plantilla el mayor tiempo que le sea posible, para que esta meta pueda lograrse los administradores del personal deben de tener muy claro que necesitan sus empleados para poseer una satisfacción laboral y personal. Debido a que la rotación tiene como significado un dilema en cuanto a costos de Reclutamiento, selección y capacitación del personal. Es probable que la organización no pueda eliminar la rotación pero si disminuirla.

Canalizando el tema de la Rotación hacia las pérdidas, debe tomarse en cuenta que bajo un esquema de alta rotación no se está realizando un funcionamiento eficaz y eficiente por parte de la organización puesto que cada vez que un empleado se retira de sus labores hacen faltan los conocimientos y habilidades que adquirió a lo largo de un periodo de tiempo, tiempo que ahora se debe invertir en encontrar a una persona que ocupe este puesto el tiempo que se tardara este en prepararse, en resumen prepararlo para desempeñar este puesto. La rotación también genera pérdidas de talento en personal que era benéfico para la empresa y que no se deben de perder. Otro de los indicios que produce un impacto en la óptima producción y desarrollo de la organización se ven generado por los ausentismos. Con esto se refiere al tiempo en que un trabajador no se encuentra de sus labores cuando debería de estarlo, factores que determinan el ausentismo es la falta de motivación por el trabajo que se está llevando a cabo esto se puede originar por que le resulta rutinario el trabajo que se está realizando o por que el trabajo no es de su agrado. El propio ausentismo tiene su clasificación entre las que se pueden mencionar son las faltas por accidentes, enfermedades o por motivos personales.

Se remarca la tendencia a que la motivación produce una alta producción en el personal, un fundamento de suma importancia es la satisfacción que sienten los trabajadores con sus condiciones de trabajo, con sus superiores y al mismo tiempo con sus compañeros, entre otros. etc. “La satisfacción laboral es el

conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. La rotación se presenta cuando la satisfacción es baja, y esta es la proporción de empleados que abandonan una organización durante un periodo dado". (Keith Davis y John Newstrom.2000). Existe la tendencia de que la mayoría de los empleados que están insatisfechos son personas sin obligaciones dado que son solteros, jóvenes, sin responsabilidades familiares y económicas, las personas con estas características sienten más libertad para abandonar sus trabajos que personas, con una edad mayor a las 45 años con deudas e hijos que mantener.

Para que un empleado se sienta realmente motivado y pueda satisfacer necesidades, solicitan que se les brinde un reconocimiento en el trabajo que están desarrollando, con una crítica que sea llevada a cabo de forma constructiva y no humillante, que se posea la accesibilidad para exponer las ideas y el estudio de las mismas, que se le sea proporcionado un aviso antes de que se produzca un cambio, que se deposite confianza en el empleado y en las acciones que está realizando y que exista una buena comunicación en su centro de labores.

A partir de esta problemática es fundamental desarrollar una planificación de un esquema de incentivos, por medio de los incentivos se condiciona al personal para satisfacer la necesidad de esta forma se controla para aumentar de forma deliberada la productividad, la integración de los compañeros de trabajo y a su vez la moral de los trabajadores. Dichos incentivos pueden tener un corte específico ya sea que estos sean sociales es decir, notificar de forma adelantada si surgirá un cambio en el trabajo o puede ser monetario con bonos o aumento de sueldo, ó personales ejemplo de este es de seguridad en el trabajo. Estos incentivos son factibles que se proporcione por un buen desempeño.

Dichos incentivos promueven la satisfacción en el trabajador, dado que la satisfacción laboral debe ser uno de los principales objetivos de la organización, pues si la misma no se procura se vincula directamente con el ausentismo y la rotación, la empresa debe asegurarse de proporcionarle al trabajador un empleo desafiante y recompensante al mismo tiempo.

Entendido por rotación el índice porcentual de los empleados que circulan por medio de entradas y salidas de la empresa, todo esto estimando un periodo de tiempo predeterminado y considerado, es por ese motivo que la rotación de personal debe ser considerada en relación a la cantidad de capital humano que se encuentra disponible sumando el costo que surgió a partir de los que abandonaron sus labores.

En otros contextos de tiempo el capital Humano había pasado a segundo término dado que se podía observar como un simple costo, no se le brindaba el valor merecido que es un recurso. El contexto ha cambiado se han implementado distintas condiciones de trabajo a partir de nuevos recursos ejemplo de estos ingresos son la integración de tecnología que se conjunta a su vez con nuevas formas de trabajo, es por esto que se han realizado nuevos perfiles profesionales de lo que necesita la vacante para poder cubrir las expectativas de la organización, en estos nuevos perfiles se coloca de primera mano la importancia del trabajo intelectual lo que conlleva a nuevas necesidades y estándares más altos, con exigencias superiores, conjuntado con la necesidad de una ética y moral arriba de lo esperado, los trabajadores ahora no solo deben de ofrecer la capacidad para realizar el trabajo, al mismo tiempo deben de presentar aptitudes, una disponibilidad y profesionalidad que es evaluada mediante un arduo proceso de reclutamiento. A partir de ahí el sistema de negocios posee la visión de que el factor humano no es solo una herramienta, sino que es una pieza fundamental en el sistema, observándolo a partir de ahí como un elemento estratégico, que se tiene que desarrollar y aumentar dentro de la organización para el aumento de producción de la misma. A partir de ahí la visión sobre el recurso Humano ha cambiado ya no es un simple gasto, sino que pasa a formar parte de la estrategia de la organización. Se ha estado imitando el modelo de otras naciones industrializadas pues tienen claro que su competitividad se relaciona directamente con la funcionalidad y calidad de su personal, han transformado por completo su sistema de aprendizaje con un modernización que significo una gran inversión, iniciando desde los programas de enseñanza, y siguiendo con los programas de capacitación y el desarrollo optimo de las empresas. Para estos países la

dirección gestión y funcionalidad de sus recursos humanos tiene más importancia. Presidentes de naciones avanzadas consideran la importancia que tiene reclutar, seleccionar y emplear al mejor personal que garanticen la correcta utilización del presupuesto gubernamental. Es muy poco común observar a gente mediocre ocupando un puesto de alta jerarquía en alguno de esos gobiernos y si alguno ha desempeñado de forma correcta sus funciones este es premiado conservando su cargo. Los presidentes de esas naciones buscan personal exitoso que brinde seguridad a su Gobierno herramienta que ha hecho falta en el país.

Enfocándose una vez más en la Rotación de Personal, es importante que la organización tenga muy marcado un índice de eficiencia con las cuales el personal desempeña distintas funciones principalmente por parte del personal que lleva la batuta de la organización. La cantidad de empleados que se han retirado de sus labores se calcula básicamente por medio de la contabilidad de los ingresos y de las separaciones, aunque el de bajas suele ser un poco más complicado en especial si hace distinción entre las bajas voluntarias por parte del trabajador o las bajas que decide la organización. No es ningún secreto que la sustitución de un trabajador consume mucho tiempo y dinero. Estos costos generalmente se ven divididos en 3: Costos de Separación para el trabajador que acaba de presentar su baja, costos de reclutamiento para encontrar el nuevo trabajador, emplear al nuevo trabajador y a su vez brindarle la capacitación adecuada.

Se pretende tomar ejemplo de grandes organizaciones internacionales, cuando existe una alta rotación de personal en un departamento se inicia una investigación para descubrir porque es el surgimiento de la misma, pues como ya se ha mencionado en el escrito la rotación de personal tiene un gran impacto tanto económico como de tiempo. En los cálculos de pérdidas económicas es primordial la inclusión de gastos como el costo que produce el empleado que va salir es frecuente que esté presente una baja productividad, un mal estado de ánimo, y el tiempo extra que deben de realizar otros trabajadores para cubrir por un tiempo indeterminado la vacante. En resumen la disminución de la rotación de personal simboliza un ahorro de mucha importancia para la organización.

Continuando con el tema de los costos, la rotación del personal causa costos a las empresas en el reclutamiento y la capacitación. Además, a los empleados, el cambio de puestos tan abrupto les puede recortar la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional (Heróles 2007).

No se debe descartar un factor que puede llegar a considerarse efímero, no existe un pleno conocimiento de los empleados. La empresa debe estudiar que los motiva. Puede parecer poco importante esta información o realizar una investigación sobre el tema de motivación, es donde se pierde la perspectiva de la importancia que tiene, más se debe de tomar en cuenta el punto de que finalmente se terminara invirtiendo más dinero en costos de rotación.

Perdidas por rotación las tienen los involucrados principalmente la empresa como unidad, el equipo de trabajo y finalmente el trabajador, este razonamiento parte desde el punto de que ninguno resulta productivo cuando un trabajador está inconforme con sus labores. El asunto no solo se basa en la inestabilidad del trabajador misma que transmite a la empresa, no solo en qué medida cambia el trabajador de empleo, parte de la labor de los reclutadores es indagar la satisfacción con la que el empleado realizaría su trabajo. No se debe reducir a la visión de que el trabajador se mantenga en su puesto de trabajo sino que también que resulte productivo para la organización. Prestar la atención necesaria a todo el entorno de los empleados de la plantilla, es poco sano para la organización que un trabajador conserve su trabajo por un largo espacio de tiempo un empleado puede mantenerse ante un mismo puesto durante años y durante ese espacio de tiempo no se produce un crecimiento cabe la posibilidad que tenga sentimientos de inferioridad por no sentirse apreciado, a partir de ahí es donde debe evaluarse que la permanencia durante un largo espacio de tiempo resulta negativo para el trabajador.

Un factor que es difícil de modificar es el que se presenta en el escenario de Nación donde la tasa de desempleo es baja comparada con la de otros países en especial los europeos, existen diversas opciones de trabajo por lo cual le resulta más fácil a la persona cambiar de trabajo con extrema facilidad, si existieran pocas

posibilidades de empleo, el individuo cuidaría más su empleo por el motivo que difícilmente podría encontrar otro, es ahí donde afecta directamente la rotación. Es lógico pensar que si el trabajador se le presenta una oportunidad de trabajo con un mejor sueldo y con mayores posibilidades de crecimiento cambiara de trabajo sin dar oportunidad de que sea ocupada su vacante.

La principal fuente de Rotación de personal según los expertos se origina a partir de la desmotivación del trabajador. El plan de acción puede manejarse desde distintos puntos ya sea a partir de bonificaciones económicas atractivas o planes que proporcionen flexibilidad al trabajador, programas que colaboren con la retención del trabajador permite el ahorro por motivo de rotación en capacitación entre otros gastos administrativos. El trabajar bajo esta línea de políticas permitiría a la empresa reducir el nivel de rotación, por medio del aumento de motivación en el equipo de trabajo, con eso aumenta la productividad. En el tema de orígenes de rotación existen diversas perspectivas según el estudio de cada autor, entre dichas razones se pueden mencionar: En ocasiones el empleado se siente defraudado debido a que no fue cumplida una promesa, los objetivos de la organización no tengan ninguna relación con su personalidad o que el líder no le proporcione el ambiente laboral necesario para su desarrollo, y finalmente que el empleado tomara el empleo por la ideología de “buscar trabajo con trabajo es más fácil” (Velásquez 2005).

Visto desde un punto de vista totalmente organizacional, la organización es un sistema abierto, está caracterizada por la circulación de recursos que no se detienen todo esto con la meta de cumplir con los objetivos operacionales que plantea la organización, la organización toma energía del ambiente, los cuales sufren una transformación al ingresar a la organización. Como un ciclo incesante la organización exporta su producto o servicios como resultado de su operación. Como en toda entidad organizacional debe existir un equilibrio entre los ingresos y egresos mediante este equilibrio se mantiene de forma adecuada las operaciones y los niveles de producción son adecuados y satisfactorios.

La rotación del personal puede tener una variante lo cual significa dotar al sistema con más ingresos que egresos con esto se pretende impulsar las operaciones y acrecentar a su vez los resultados que la demanda exige, en el caso contrario aumentar los egresos y reducir los ingresos produce disminuir las operaciones y por lo tanto los resultados.

Mediante estudios se analiza el índice de rotación de personal, lo que lleva a la conclusión de que la rotación de personal no es una causa, es un efecto de algunos fenómenos que se llegan a producir dentro de la organización, este a su vez condiciona la actitud del personal. La forma en que se puede realizar una investigación sobre los motivos por los cuales un empleado presenta su baja se pueden obtener a partir de entrevista o encuestas, de este modo se diagnostican las fallas y se controla la salida excesiva del personal. El mayor causante de bajas por medio de la organización está determinado cuando existen fallas a las políticas impuestas por recursos humanos. El que el personal continúe dentro de la organización da una clara muestra de buenas políticas por parte de Recursos Humanos, en especial cuando existe compromiso, participación y dedicación por parte de los trabajadores.

La entrevista de salida o de retiro tiene como función principal marcar indicadores de que tan efectiva están siendo las políticas que proporcionan Recursos Humanos es básico que la misma cubra los puntos primordiales sobre la opinión del trabajador hacia la empresa como: La razón por la que abandona la empresa, como se sentía con el cargo que tenía, su opinión acerca de la empresa, la relación que llevaba con su jefe directo, la comodidad que se tiene en su ambiente de trabajo hablando directamente de condiciones físicas, que beneficios sociales le aportaba la organización, que tan satisfactorio le era su salario, como era el desarrollo del ambiente laboral específicamente en las relaciones humanas, que oportunidades poseía de crecimiento en la empresa, que tan factible le es encontrar otro trabajo en un ambiente de trabajo general. En la misma entrevista de retiro se tocan puntos donde los empleados tienen control o por lo menos contacto directo a partir de ahí se pueden diagnosticar problemas existentes.



El verdadero reto se encuentra con los empleados que continúan en la organización, este reto se representa a través del objetivo de lograr que el empleado tome el papel de la organización o como coloquialmente suele decirse “Ponerse la camiseta”. La capacitación previa puede significar una opción mediante el cual se sensibilice al nuevo integrante hacia la visión que pueda tener de la empresa, mediante este periodo de capacitación se promoverá que el empleado tenga pleno conocimiento de todas las funciones que realizara, el reglamento de la organización, conocimiento de los empleados que serán sus futuros compañeros. Durante este periodo de capacitación existe el riesgo de rotación elevada, esto puede deberse a distintas deducciones entre ellas puede incluirse la inadaptación del empleado, es por eso que se implementa un programa de capacitación pues es mejor detectar al personal que no es funcional para la organización en la capacitación que en la operación. Es diferente la inversión que se le proporciona al trabajador en su fase de entrenamiento, como resultado se obtienen resultados positivos con un menor grado de ausentismo. Estrategias como un cuadro de honor, ayuda a baja el índice de rotación.

La fase de crecimiento para el trabajador depende de los objetivos de la empresa, se puede perder la perspectiva de la importancia que le da el trabajador al crecimiento laboral, la tasa de crecimiento laboral se maneja directamente en el interior del negocio, donde a los trabajadores se les debe de dar la oportunidad de crecimiento en un periodo corto. Las capacidades que los trabajadores poseen en especial cuando se habla en habilidades de nuevas tecnologías es una de las características que posee el personal joven. Resulta un impacto poderoso el ver la oportunidad de ascenso en una empresa. A su vez que se ha contratado al personal adecuado se procurara que este nuevo integrante sea productivo y se encuentre satisfecho con sus labores. Cada empleado es importante por igual debido a que significa una inversión desde su primer día de trabajo, al mismo tiempo que el nuevo integrante debe significar convertirse en un integrante que produzca dentro de la organización. La primera impresión que el trabajador muestra lo marca durante su existencia dentro de la organización, por eso es importante que estas opiniones sean positivas.

Presentarle al candidato una visión realista de las labores que realizara significa una disminución considerable de la rotación pues mediante esta se disminuyen las expectativas que el trabajador tiene sobre las actividades que realizara y la realidad de sus próximas obligaciones. A esto se le da el término de disonancia cognoscitiva. Si la diferencia de la expectativa con la realidad es muy diferente la opción a la que recurre el trabajador es a retirarse.

El apoyo que se le proporciona al trabajador por parte del departamento de personal proporciona ayuda al trabajador a que lleve a cabo sus expectativas personales, mediante estas acciones la satisfacción individual y colectiva tiende a crecer, con esto la empresa tiene ventajas con lo que disminuye la rotación de personal. Los departamentos que tienen contacto directo con el personal realizan la contribución a la disminución de la rotación de personal pues promueven que los trabajadores logren sus objetivos. Uno de los métodos que más se utilizan para brindar una visión general sobre las funciones y acciones que realizara en la empresa es la llamada "Inducción" que no es otra cosa que un programa de orientación sobre la empresa. Con esta inducción se logra una socialización entre la empresa y el candidato. Por medio de esta socialización el empleado empieza a aprender las funciones próximas a realizar, comprender los objetivos de la empresa, y comienza a identificarse con los valores de la organización, por este medio se transfiere conocimientos sobre la organización al recién llegado, esta socialización se expande a medida que se lleva a cabo la capacitación, el recién llegado se adapta en mayor manera a la organización. Para que esta socialización se realice de la forma adecuada se debe tener un excesivo cuidado en los programas de orientación que se le presentan al candidato, responsabilidad directa del departamento de Recursos Humanos, en el mismo deben de abarcarse distintos enfoques entre los que caben destacar los de interés general los cuales son de importancia para todos los empleados y el enfoque específico dirigidos al puesto de determinada vacante o departamento. Los temas de la organización que abarcan todos los departamentos ejemplo claro los servicios o prestaciones que poseen todos los integrantes de la empresa. Debe de existir en cada organización un Manual del Empleado donde estos dos enfoques se complementan y le

brindan al trabajador la realidad de la vacante a la que se está postulando para evitar una posible baja después de un periodo de tiempo. El buen funcionamiento de los programas de orientación se traducen en resultados, a menudo no se les suele dar el seguimiento adecuado dado que el personal de supervisión se encuentra ocupado en labores de primera necesidad, esto significa que con frecuencia dejan las dudas de su nuevo integrante para otro momento, o que no se lleve a cabo el seguimiento necesario. Parte de las estrategias que comúnmente se suelen utilizar para un nuevo integrante incluyen el asignar un mentor en el centro de trabajo donde este directamente responsabilizado sobre el aprendizaje del nuevo integrante, es una ventaja técnica pues constituye una experiencia directa, solamente se tiene que complementar con la labor del supervisor, y con una constante comunicación entre el mencionado y el nuevo colaborador. En dado caso que el supervisor no enfoque la atención necesaria en el nuevo integrante es muy probable que el empleado prefiera comunicarse con sus compañeros que con su supervisor. Distintos factores pueden afectar para que el programa de orientación a la empresa no tenga éxito entre los que se pueden mencionar se encuentran: que al recién llegado se le sature con excesiva información y este no tenga una retención adecuada, que se le pida labores sobre las cuales no tiene conocimiento y esto le vincule directamente al fracaso, pedirle que realice las acciones más desagradables de su labor en una primera instancia es negativo, no se le debe saturar de formulismos y formatos. Diversos son los beneficios que proporcionan los instrumentos de orientación se puede medir en el nivel de ansiedad que tiene el empleado al iniciar labores, al saber que acciones realizara y al haberlas comprendido de forma correcta requerirá menos atención por parte del supervisor. Finalmente para que todo este proceso tenga éxito debe de tenerse el seguimiento adecuado, dado que es poco probable que recuerden todo lo que se les informo en las primeras sesiones de la inducción, parte del seguimiento es cuestionar al colaborador sobre lo que no comprendió o que se podría mejorar sobre el programa de orientación todo esto con el fin de fortalecer los puntos débiles de la Inducción.

A partir del éxito de la iniciación y continuando con un proceso de aprendizaje y antigüedad dentro de la empresa, se traslada la problemática hacia la política que deben de tener los ascensos en la empresa el ubicar al empleado en un puesto determinado, esta medida incluye la asignación de una transferencia y una promoción. Es un nuevo comienzo donde inicia una vez más un proceso de reclutamiento se realiza un reclutamiento interno, selección y la orientación al nuevo puesto. Esta decisión la toman principalmente los Gerentes, generalmente es el supervisor quien promueve la propuesta hacia sus superiores sobre el cambio, cuando esto conlleva no solo a un cambio de puesto sino que a un cambio de departamento se consulta con el supervisor a cargo de esta zona todo esto con el fin de que se mantenga un equilibrio dentro de la organización siempre cumpliendo las políticas de la empresa. Al hablar específicamente de un ascenso o promoción es importante inculcarle al empleado todo lo que conlleva la asignación al nuevo puesto incluyendo diversos aspectos entre los que se incluyen un mejor salario, al mismo tiempo que una mayor cantidad de responsabilidades, la promoción es en base a la antigüedad y las habilidades y el potencial que se puede desarrollar a futuro, la misma se debe llevar a cabo bajo la correcta supervisión pues una antigüedad en la empresa o el conocimiento de algunas actividades sobre el nuevo puesto no garantiza el éxito de la persona en sus nuevas responsabilidades. A su vez la transferencia significa un movimiento lateral en el cual se sigue con las mismas responsabilidades, un pago igual y las mismas oportunidades de promoción que en su empleo anterior, dado que la flexibilidad constituye en gran parte el éxito de una organización, y esto se logra colocando al personal en el puesto donde puede desarrollar en mayor forma sus aptitudes. Mantener una bolsa de trabajo interna promoverá en el trabajador una motivación dado que se tiene parte de la organización y que la misma lo toma en cuenta para superarse, estas vacantes deben de contar con los requisitos necesarios para poder llenarlas, todo esto mediante el adecuado análisis de puesto. Un programa que promueve un sentido de superación en el empleado que el mismo busque promociones o transferencias, esta medida sería de gran ayuda al departamento de reclutamiento.

Caso totalmente contrario es donde surgen las separaciones del personal de la organización. Diversas pueden ser las razones que originen la baja del personal, la misión del departamento de Administración de Personal es de emplear el método más adecuado y con la principal misión de darle a la organización el menor número de dificultades. Las bajas del personal a causa de las renunciaciones pueden surgir a partir de mejores ofertas laborales o relaciones conflictivas o inadecuadas en miembros de la organización. Por otra parte la empresa tiene la total libertad de prescindir de los servicios laborales de cualquiera de sus miembros y finalmente dar por terminado el vínculo laboral. Para prevenir todas estas acciones se plantea una Estrategia Creativa de retención de Recursos Humanos, se realiza por medio de un plan de carrera para todos los involucrados, una supervisión de alta calidad y oportunidades de desarrollo son los factores más importantes para disminuir el índice de rotación de personal en la organización.

En ocasiones suele ser necesario cambiar de lugar de trabajo al personal, esto con el fin de ubicarlos en un centro de trabajo cercano a su domicilio. Ninguna de estas medidas resultan efectivas cuando no se cumplen de forma adecuada las reglas de la organización, a su vez el empleado para su propio beneficio es conveniente que conozca la Ley Federal de Trabajo, la empresa a su vez tiene la obligación moral de cumplirle al trabajador con las necesidades básicas estas funciones las cumple un departamento jurídico, donde se observa que se cumplan de forma adecuada los tramites de jubilación, que al empleado le sean proporcionados los servicios básicos de salud.

Los resultados que proporciono la investigación se obtuvieron marcan que las Causas de Aumento de rotación de personal son: Bajo Salario, selección incorrecta en la entrevista, baja motivación, bajas biológicas, bajas sociales.

Los factores pueden ser variados o consistentes depende del enfoque que se le proporcione a la investigación y una pieza fundamental de cada una de las investigaciones que se realicen en ese sector y en donde se encuentre esta población a la que se le está aplicando el estudio. Enfocándose desde un particular punto de vista se analiza la Investigación elaborada por Xochitl Vázquez

Domínguez donde el centro principal de estudio son las Plantas Maquiladoras, llevando como tema: Rotación de Personal en la Maquiladora: ¿La Satisfacción laboral, Liderazgo y perfil socio demográfico, importan?, En base a un método cuantitativo correlacional, aplicado a una población de 170 trabajadoras de la empresa maquila, todo esto en el año 2006.

Todo esto con el fin de cuantificar por que las contrataciones y abandonos constantes afectan en gran medida a la organización, en este específico caso las maquiladoras y su desempeño. El fruto que surge a partir de la Rotación de personal se traduce en un bajo desarrollo y eficiencia por parte de la organización, principalmente por que se incurre en gastos adicionales como los que se intervienen en la búsqueda de cubrir una vacante entre ellos los gastos por reclutamiento, selección, contratación, inducción. La gran interrogante a lo largo de los años es el descubrir cuál es el principal motivo por el cual se origina la rotación tres variables que sobresalen son el perfil socio demográfico por el cual la empresa contrata personal, la satisfacción laboral que promueve la empresa y que al mismo tiempo se canaliza en resultados de una plantilla motivada y finalmente el medir que tanta influencia ejerce el tipo de liderazgo que se les ejerce, el objetivo del estudio es relacionar en qué medida depende de estos tres planteamientos que el trabajador objete su salida.

Para poder ahondarse aun más en el tema se busca esclarecer el significado de los términos en primera instancia, es decir, el significado de rotación de personal que se ve reflejada como el abandono por parte del trabajador de forma voluntaria o involuntaria. En el caso particular de las maquiladoras el fenómeno que se presenta en las Ciudades que tienen distintas fabricas maquiladoras y como un trabajador transita de maquiladora en maquiladora. La lógica marca que cuando un empleado deja la empresa este abandono abrirá una vacante de debe de ser cubierta a la brevedad, el nuevo integrante no tendrá los conocimientos necesarios que necesita la vacante a cubrir, la duración de la capacitación dependerá de las circunstancias del puesto, prologándose hasta por un periodo de treinta días. Los costos que se incurren al dejar un trabajador su puesto significan pagar horas

extras a trabajadores altamente capacitados para poder cubrir las necesidades de la empresa. La salida de los empleados se dan a partir de que no existe un vínculo emocional hacia la compañía por lo tanto no le interesa la supervivencia de esta, es decir, no están dispuestos a realizar esfuerzos superiores a los estrictamente necesarios para el crecimiento de la organización. Visto desde el punto de vista del departamento de Recursos Humanos afirman que no solo depende de la decisión del trabajador sino que a su vez el empleado puede tener una gran influencia por parte de factores externos de su ambiente, un claro ejemplo implica la opinión de la familia al tomar su decisión de abandonar el empleo.

Siguiendo con el tema de factores tanto externos como internos alteran el nivel de rotación de personal, una teoría sobre estos factores la expresan Van Yperen y Hagedoor (1996) declarando lo siguiente: “Una ya reconocida variable de predicción de la rotación y ausentismo del personal es la percepción de inequidad por parte de los empleados”. En una organización siempre existirá un intercambio este se produce entre los servicios que proporciona el trabajador y que acciones toma la compañía para recompensar el mismo, es así como el empleado compara la inversión de tiempo y esfuerzo realizado con los beneficios que le aporta brindar tales a su compañía actual. Los empleados se sienten poco estimados, y es por eso que buscan controlar la equidad, resultado de esta búsqueda puede ser un cambio definitivo como lo puede ser una baja como un cambio temporal como lo puede ser una falta al trabajo.

Los factores que se deben de estudiar en especial al hablar de la industria maquiladora, colocando en primer lugar a la remuneración, aunque para este estudio en especial no haya sido contabilizada, pero es bien conocido que la rotación de personal tiene una vinculación directa con el estímulo económico que otorga la empresa. Generalmente las maquiladoras proveen estímulos económicos como: Salario, Horas extras, y subsidios. La confianza por parte de la empresa hacia el trabajador se basa en la lealtad que este le brinde, probablemente una mayor remuneración promueve que el empleado se detenga

en ese centro de trabajo, es decir que un salario bien remunerado disminuye la probabilidad de una renuncia, es decir, se compra la lealtad del trabajador.

En el mismo ramo económico se puede optar por la utilización de incentivos individuales estos a su vez, fomentan el crecimiento y la lealtad de los buenos trabajadores y ahuyentan al mismo tiempo a aquellos que no están siendo productivos para la organización. El reconocimiento a la duración dentro de una empresa afianza la lealtad y el vínculo organización-individuo, uno de los factores que apoya la teoría es el reparto de utilidades en el País donde se fomenta la idea del trabajo en grupo para un bien común será bien recompensado.

Cambiando por completo a otro factor es bien conocido que el Liderazgo que se ejerce en el centro de trabajo tiene una función vital en el tema de rotación de personal. En el caso de México se ha encontrado una fusión entre el Liderazgo tradicional con el moderno. En las organizaciones que suelen ser tradicionalistas, al mismo tiempo poseen una visión paternalista, es decir se traslada las costumbres familiares tradicionales al centro de trabajo donde al jefe o líder se le suele ver como una figura superior y que su vez lo ha de proteger, esta idea se afianza por medio de que los líderes ejercen un poder autocrático. Desde este punto los empleados serán leales a su jefe y a las decisiones que este tome. No se permite la retroalimentación o el intercambio dado que se propaga la idea de que se ve amenazado el poder que ejerce el líder al mismo tiempo que su puesto.

Es importante considerar la importancia que la cultura mexicana otorga a los lazos sentimentales, las relaciones interpersonales y la sensibilidad emocional. Para cada uno de los ciudadanos de México le otorga gran importancia al ser tratados con respeto y principalmente con dignidad. La empresa donde un individuo se desarrolle bajo un margen de relaciones interpersonales armoniosas los empleados procuraran mantener una bajo perfil en cuestiones de problemáticas laborales. Es vital que una compañía que pretende tener éxito en las acciones que realiza tenga buenas relaciones con sus empleados, si una empresa cuenta con las características de ser armoniosa, pacífica, donde haya un balance entre la familia y el trabajo aumenta la probabilidad de satisfacción en los empleados.



Orientándose primeramente en la teoría en un primer ejemplo realizado por Van Yperen y Hagedoor (1996), se pueden visualizar las conclusiones que otros investigadores han llegado por medio de investigaciones donde se miden diversas variables caracterizadas por la inequidad en el centro de trabajo, que pensamientos tienen un grupo al visualizar que no representa una grave sanción una falta al trabajo, los primeros intentos de retirarse de sus labores, el ausentismo por reportes de enfermedad y la frecuencia con que se actúan estas faltas. Los resultados se reflejaron, los empleados que sienten que no tienen un lugar relevante en su trabajo son los más susceptibles a dejar sus labores con las primeras indicaciones que son los ausentismos, los trabajadores que dieron indicios de sentirse importante para la organización, reportaron menos faltas a su centro de trabajo. Desde la perspectiva de la teoría de la equidad, la fortaleza de las intenciones de retirarse de los empleados destituidos, puede entenderse como un intento por reducir la tensión restaurando la equidad (Adams, 1965). En conclusión cuando a un trabajador se le dio un trato preferencial este tuvo menos intenciones de faltar al trabajo o de reportarse enfermo, los demás miembros de los trataba de una forma equitativa eran frecuentes las faltas entre todos los integrantes del equipo de trabajo. Cuando un empleado se siente comprometido con su empresa es muy poco probable que este sienta deseos de abandonar la empresa, los elementos que fomentan el compromiso entre los empleados y la organización pueden ser distintos en algunas Naciones se promueven los valores, e inculcando la idea de que su trabajo era importante no solo para la organización sino también para la ciudadanía, los valores que promueve la empresa suelen ser muy importantes para el trabajador y estos a su vez afianzan el compromiso de los trabajadores, pero básicamente para que esta meta se vea cumplida es primordial que la empresa sea congruente en la aplicación de sus valores en todas sus células, es decir, procurar el cumplimiento de los mismos en todas sus células.

La fuerte relación que existe entre los polos de compromiso organizacional y la intención de rotar están unidos bajo un importante puente que los conecta, este puente son los valores que ya con anterioridad se han ido mencionando. El valor del crecimiento muchos trabajadores lo poseen el problema es que para la

organización en muchas ocasiones no suele ser importante el crecimiento del trabajador, cuando no se tienen claras estas condiciones el trabajador suele imponer esfuerzos para lograr un crecimiento laboral si este se ve truncado, se muestra fuertemente desanimado y frustrado, cuando la cadena de mando suele ser corta las promociones se basan en la antigüedad y no en los conocimientos que el trabajador más capaz pueda aportar en el raro caso de que exista una promoción. En cuanto al valor que los trabajadores le pueden dar a la empresa se fomenta un fuerte vínculo de solidaridad, cuando el empleado se siente apoyado por su organización por medio de beneficios complementarios o el prestigio dentro de la organización se promueve un respeto entre la organización y el empleado.

Los resultados que se encontraron mediante la aplicación de una encuesta a 170 empleadas de la Maquiladora de la cual se guardo el anonimato el nombre para protección de la empresa, dicha población era puramente de mujeres, el instrumento se aplico bajo una escala de Linkert compuesto por 20 reactivos, se busco medir tres variables sobre qué influencia tenía el liderazgo, perfil socio demográfico y la satisfacción del trabajo y cómo influyen de forma directa en la rotación del personal. Como resultado de obtuvo que la investigación permitió demostrar que si existe dependencia por parte de la decisión del trabajador para abandonar la compañía y la satisfacción laboral percibida por el mismo, así como por el tipo de liderazgo que se ejerza en la supervisión de personal. Por otra parte permitió demostrar que el perfil socio demográfico del personal de producción de la empresa no incide en la decisión del propio trabajador de continuar laborando en la compañía.

Finalmente lo más importante cuando se realiza una investigación es proponer una solución al fenómeno que se está presentando propuestas en primer lugar la autora recomienda no limitar la investigación a futuros análisis en materia de rotación debido a que ya se dio un primer paso y a partir de ahí invita a tomarlos como proyectos a futuro.

Pasando a un rubro totalmente distinto el mismo tema lo trabaja Javier Ledesma Celis, este fue realizado en el año 2005, con un corte cualitativo, la investigación

se llevo a cabo en Expres Md, S. A. De C. V., la población a la que se aplico el instrumento se trabajo se baso en Género 29 hombres 20 mujeres. Edad: 12 18-21 años, 10 22-23 años, 14 24-28 años, 13 29-45 años. Estudios: 7 Primaria, 18 Secundaria, 15 Bachillerato, 9 Universidad. Estado civil: 18 Solteros, 31 Casados. Antigüedad: 11 4-9 meses, 13 10-14 meses, 12 15-22 meses, 13 23-28 meses. La investigación se realizo con el fin de descubrir los distintos factores que originan la rotación personal, entre otros, uno de los intereses personales del investigador, resulta de la obtención de un Titulo profesional, orientado bajo la batuta del Dr. Miguel Ángel Rosado Chauvet. Sus resultados se presentan bajo la siguiente línea.

Se busco realizar la investigación en una PYME, esto debido a que el investigador detecta la poca o nula importancia a la empresas que están en desarrollo en temas de investigación, probablemente porque estas no cuentan con el presupuesto necesario para invertir en mejorar el ambiente laboral en la empresa, en especial es aun más complicado para la empresa realizar una investigación cuando es deducible a simple vista que hay que realizar diversos cambios en la infraestructura y el ambiente laboral y todo esto conlleva generalmente fuertes gastos económicos, la tendencia se vuelve parcial donde se puede errar en una investigación incompleta por pretender favorecer a algún sector de los implicados, la principal finalidad de que sea verídica e imparcial la investigación es con la importante finalidad de que a futuro se pueda volver a retomar el tema con otra investigación bajo bases solidas, o como ya se menciona que la empresa a su vez tome acciones por la visualización que proporciono el investigador actual.

Abordando de lleno el tema, no se puede empezar a dialogar sobre rotación de personal sin antes, tomar el tema de una forma general, el departamento directamente implicado suele ser el de Capital Humano, son aquellos que encabezan la vigilancia de la satisfacción Laboral, la forma inmediata de observar que no existe tan Satisfacción Laboral en los trabajadores se refleja como primera evidencia en el ausentismo que son señales de alerta de que el trabajador está

dejando de producir en la empresa. La búsqueda principal es hacia la Satisfacción Laboral dado que la misma se asocia a niveles altos de productividad e implicación en el trabajo que no es otra cosa, en qué grado se encuentra comprometido el trabajador para seguir laborando en la empresa, en su defecto si no se trabaja en la Satisfacción Laboral del trabajador es muy probable que se obtenga como efecto negativo un índice alto de ausentismos por parte de la plantilla y finalmente una rotación elevada a consecuencia de la mezcla de todos estos elementos.

La Satisfacción laboral inherentemente causa un efecto poderoso en la productividad del individuo, es decir, un empleado contento realizara en mejor forma y tiempo las actividades por hacer. Contrario esa idea existen investigaciones que derriban esta teoría, se puede entender que la baja Motivación y Satisfacción Laboral del individuo en el centro de trabajo puede ser un factor directo o indirecto para que los trabajadores tomen la decisión de abandonar su trabajo.

Otras teorías afirman que la Satisfacción Laboral surge de otra forma que la relación entre la productividad y la Satisfacción Laboral se da de forma inversa. Explicado de otra forma la Satisfacción Laboral más que determinar el nivel de ejecución, es determinada por este además de otras variables, que se influyen mutuamente entre sí, donde en algunos casos surge una neutralización. Para este enfoque una productividad alta marcaría que la persona tuviera una alta autoestima sobre sí mismo y su trabajo aumentando de esta forma la Satisfacción Laboral. Otra de las afirmaciones marca que tanto la Satisfacción Laboral como el rendimiento en el puesto de trabajo están afectados por las experiencias que haya tenido el trabajador previamente en su puesto. Observada a simple vista el fuerte vínculo que existe entre la rotación de personal y el ausentismo de los trabajadores pues entre los dos existen fuertes elementos en común, se aborda a su vez fuertemente el fenómeno del ausentismo, con el fin de poseer un panorama más general y así comprender en mejor forma la rotación de personal.

El origen del abandono laboral puede verse reflejado primeramente en los síntomas que represente el colaborador, el sentirse presionado, con una fuerte

tensión a causa de el ambiente laboral que genera la organización, el único resultado que se obtiene mediante estas acciones si no son realizadas en el equilibrio correcto da lugar a perdida de energía laboral. En si el ausentismo significa que el empleado falle con sus actividades laborales faltando de forma imprevista cuando debería de avisar. En algunos casos estas faltas son involuntarias debido a problemas médicos, familiares o legales y en otros casos con una total falta de compromiso existen las voluntarias.

La forma de medir el ausentismo puede sonar incongruente pero la misma es complicada es uno de los grandes problemas ante los que se enfrenta la investigación actual, lo que generalmente se realiza es medir las magnitudes de frecuencia y duración, por medio de esta se establece un rango de las pérdidas de tiempo causadas por el empleado, trasladado a horas y a días. Para desarrollar la Teoría de las Magnitudes de Frecuencia y Duración, se necesita obtener los datos siguientes: Número de horas de ausentismos al año, un número total de empleados, las medidas de ocurrencia o frecuencia, e indicar el numero de periodos de ausencia en un periodo particular de tiempo (Davis, K. y Newstrom, J. (1997).

Las características son diferentes y depende de cada caso al buscar las variantes en el tema del ausentismo, diferentes casos se puede ejemplificar si este faltó en un periodo de meses o de tan solo algunos días, para otros investigadores la duración del ausentismo se concentra en: Total de días de ausentismo, frecuencia del ausentismo, relación a los días de trabajo. Los problemas que se asocian a las medidas de duración son similares a los problemas que se originan a los de las medidas de frecuencia (Atkin y Goodman, 1984).

Los efectos que causa sobre la organización el ausentismo son organizativos, acarrear a su vez sustituciones, además de requerir a otra parte del personal para cubrir con las actitudes ausentistas.

Es significativo destacar que también se producen efectos sobre la persona con la conducta ausentista y no solo en ellos en su grupo de trabajo por igual, en su medio social y propiamente en la organización. Incliniéndose por el momento un poco más hacia los efectos que produce el ausentismo en el propio trabajador,

puede darse el caso de que exista un consumo inadecuado de medicamentos todo esto con el fin de pretender justificar la falta laboral en dado caso que esta sea falsa y se esté simulando, el individuo desde esta posición pretende reducir su estrés laboral, a su vez trata de mejorar las relaciones interfamiliares con personas como sus hijos o cónyuges, relaciones que se están viendo afectadas por el mismo estrés laboral, en tanto que se busca solucionar una problemática surge otra, la falta de recursos económicos por la que pasa el trabajador cuando se reduce su salario por fallas a la organización en cuestión de ausencias, estas ausencias se van convirtiendo en una indisciplina en ciertos casos y ya no en desahogo como lo fue en un principio. Los efectos perjudiciales que puede tener el ausentismo en la sociedad se basa en que para que una falta sea justificada ante un centro laboral es necesario acudir a las instancias de Gobierno necesarias para que apliquen una incapacidad, por lo tanto el trabajador ausentista sobrecarga los servicios médicos en la medida que utiliza indebidamente los equipos médicos, y utilización innecesaria de recursos médicos.

El cubrir mediante horas extras no es tan perjudicial para el trabajador en el específico caso de que este cubra un puesto diferente al propio, la ventaja radica en que el trabajador que cubra la falta recibirá conocimientos nuevos, desarrollara mejores habilidades y esto lo promueve a tener un ascenso a futuro por su conocimiento en diferentes sectores de la empresa, el aspecto negativo se encontraría en el caso de que la empresa no reconociera esta labor remunerando monetariamente las acciones realizadas, o que no se realice una promoción en un espacio de tiempo marginando al trabajador hacia la frustración.

La forma en que el trabajador evita la poca satisfacción que siente en el centro laboral la refleja con periodos de ausencia, todo esto como consecuencia de experiencias negativas en el mismo, el ausentismo se puede considerar como la forma en que los empleados buscan reencontrar el equilibrio es como responde el empleado a los cambios o negociaciones sobre el contrato psicológico que se tiene con la empresa y la vigencia de este, en resumen, cuánto tiempo y en qué condiciones el empleado sigue dispuesto a aceptar lo que acepto en un principio. Sea cual sea la razón prosigue con la intervención las acciones que tomara la

organización para reducir estar faltas. Las dos variables condicionan la asistencia del empleado: La motivación de asistencia y la capacidad o habilidad de asistencia (Steers y Rhodes 1978). En el tema de motivación de asistencia queda claro el punto que se tocó en un principio que es la Satisfacción Laboral, todo esto proveniente del puesto que el empleado desempeña, y no únicamente su labor sino la de todos los que intervienen directa o indirectamente en su trabajo como lo pueden ser los supervisores, las relaciones interpersonales que tiene en su equipo de trabajo, las recompensas económicas que obtiene, la satisfacción global de toda la empresa con su trabajo y el desarrollo de su carrera profesional si es que la tiene. Básicamente las medidas que se tiene la opción de tomar para reducir el ausentismo y la rotación, consiste en mejorar las condiciones que ya se han mencionado, con el fin de que el trabajo sea una experiencia motivadora y enriquecedora, este objetivo se logra por ejemplo con un rediseño de puesto, estudio de clima laboral, y la motivación a que los compañeros lleven una mejor relación laboral. La búsqueda de que el trabajador se enganche, buscando la implicación y el compromiso de este hacia la empresa, de esta forma aumenta la productividad y la económica de la empresa. Es entendible la perspectiva de que no todas las empresas cuentan con el capital necesario, muchas compañías implican distintas políticas para la reducción del ausentismo, los más utilizados tienen un corte conductista donde aplican los estímulos recompensa y castigo, con estas medidas se busca incentivar la asistencia de los empleados. Cabe destacar que las características individuales de las personas condicionan su grado de ausentismo detectando las culturas socio demográficas que más tienen a las faltas laborales, o al poco compromiso organizacional, considerando por igual que hay causas involuntarias por las que el trabajador se ausenta de sus labores como las obligaciones familiares de fuerza mayor como son la muerte o enfermedad de un pariente, entre otras características.

Existe otro tipo de abandono laboral que se van produciendo como pequeños pero significativos puntos rojos de que algo está sucediendo y que existe una gran probabilidad de que se produzca una baja en un futuro próximo, entre estos indicadores se pueden citar los retrasos, baja productividad en el trabajo o el

enfermarse de forma continua, estas pautas pueden ocurrir de forma continua en el personal originándose una baja en el futuro, que encausa a la Rotación de Personal.

Adentrándose de lleno al tema de la rotación de personal, es irrevocable el derecho de cualquier persona a mejorar su situación de vida, por lo tanto buscar las opciones que mejor convengan para sus intereses personales, buscando siempre mejorar su posición de vida, desde las compensaciones económicas por su esfuerzo, hasta el crecimiento del estatus social. La rotación de personal es el cambio que un trabajador realiza de una empresa a otra, con el claro objeto de mejorar sus condiciones de vida, de esta forma es más factible desarrollar su carrera profesional o de obtener mejores beneficios si es que la empresa donde se encuentra laborando actualmente no proporciona estas oportunidades.

Es indispensable la rotación para cualquier trabajador joven, en especial si este tiene aspiraciones, la rotación para el significa básicamente la obtención de aprendizaje, aprendizaje que de otra forma no podría obtener. En base de que con el tiempo toman experiencia y van consolidando un perfil de trabajo, la rotación se vuelve poco necesaria para el individuo, puede ocurrir una rotación interna que se obtendría a partir de una promoción de puesto, o una ubicación más cercana a su domicilio. Que el trabajador utiliza la experiencia que adquirió por medio de la rotación le puede aportar diferente sentido de la vida y por otra parte consolidarlo para buscar una mejor oportunidad de trabajo por todos los conocimientos que adquirió en cada empresa por la que paso.

Las condiciones en las que se produzca la rotación dependen de muchos factores, las condiciones contextuales, económicas, del empleo y del mercado que lo demande, esta rotación se cuantifica en índices o ratios, con esto se numeriza la cantidad de bajas voluntarias que se han producido a lo largo de un periodo de tiempo, esta generalmente se traslada a un año. Muchas investigaciones coinciden en que se produce a partir de la insatisfacción laboral, conjuntada con la poca inversión que inserta la empresa al crecimiento del empleado. Una baja rotación produce beneficios tales como una mayor eficacia por parte de la



organización, no existen costes tan altos por la primera socialización entre los trabajadores y es a partir de que ahí que se forma la primera cultura interna. Si bien la rotación aporta un coste muy alto, aproximadamente 5 veces el salario normal, también significa que la organización se ha despegado de esos trabajos de poco compromiso. Actualmente aunque los medios aporten otra idea en México es muy fácil conseguir trabajo dado que el mercado laboral ofrece distintas opciones con muchos beneficios, lamentablemente para el campo organizacional los cambios de plantilla producen grandes pérdidas para la empresa. No es sano cerrarse a una sola opción si bien una rotación excesiva es perjudicial, se debe mantener la misma en un plano más equilibrado de esta manera se fomenta la adaptación natural entre los empleados es así como se puede pasar a niveles adecuados de productividad.

Un sistema ideal de trabajo se basa en retribuirle al trabajador la valía que toma para la empresa a partir de sus acciones para la mejora de la misma esto mediante un retributivo acorde con los que ofrece el mercado.

Aunque las investigaciones sobre rotación no son abundantes se ha hecho específica la situación de identificar cuáles son las variables para controlarla y a su vez reducirla. Pero cuál es la razón principal por la que un individuo abandona la organización, estudios afirman que la marcha voluntaria del individuo dependerá de los deseos que este tenga por realizar el cambio y la facilidad que el mismo tienen para realizar el mismo cambio, estas pueden ser las expectativas que el individuo tenga sobre su realización personal, el empleado enfoca los beneficios que tiene en su situación actual, el sueldo que está percibiendo, el trato que tiene por parte de sus superiores, las relaciones interpersonales que tiene dentro de su centro de trabajo ya sea que estas sean pocas o muchas es donde se realiza el comparativo con la situación de la empresa para que labora actualmente y los beneficios que obtendrá al cambiarse de situación, primeramente el trabajador basa su decisión en los costos que le infundirá cambiarse de organización si estos costos son altos, un ejemplo puede ser si la organización a la que piensa trasladar le queda más lejos de su hogar y esto implicaría un costo mayor por concepto de pasajes, aunque si por otro lado las ventajas superan a los inconvenientes para el

trabajador le será más fácil tomar la decisión de cambiar de organización, es por eso que se llega a la conclusión de que el individuo pasa por muchas fases antes de poder tomar la decisión de dejar su empleo.

Otro de los puntos de discusión que se ha tomado a debate es el tema de la Motivación en si la motivación es el estímulo que una persona posee por lograr ciertas metas o concretar objetivos, es el esfuerzo que impulsa a realizar acciones, la motivación promueve un interés por el trabajo y realiza acciones que promueven el apego hacia el equipó. La organización está basada en equipos o mejor conocidos como departamentos, es la unidad fundamental de la empresa, condicionante de colaboración entre todos los integrantes de la organización. La motivación predomina directamente sobre los equipos de trabajo, las teorías sobre motivación postulan que los impulsos internos que se generan en el individuo externan a su vez una necesidad la misma que no ha sido satisfecha de forma satisfactoria, es por eso que la motivación provoca los impulsos a buscar saciar esta necesidad y al mismo atenuar la tensión que esta produce. En el ámbito laboral, es el esfuerzo que se realiza para disminuir la tensión se dirige a las obligaciones que proporcionan las metas organizacionales. Para que la relación entre la organización y el individuo sea exitosa las metas de ambos deben ser compatibles. Siguiendo con el tema de la Motivación existe diversas teorías muy reconocidas, una de ellas es la que se basa en, “las necesidades orientan la conducta (motivan) y existe una jerarquía de necesidades en el individuo de tal modo que, éste realiza su esfuerzo para satisfacerlas. A medida que las consigue, la persona se marca unas nuevas, las del peldaño siguiente, aunque ello no tiene porqué ser un proceso secuencial” (Maslow, 1954). La teoría de Abraham Maslow basa en el principio antes dicho esta jerarquía de necesidades en donde se escalan peldaños para la plena satisfacción del individuo, la primera escala se encuentran las Necesidades Fisiológicas es decir aquellas que por inercia el cuerpo necesita para completar su funcionamiento tales como son la sed y el hambre, subiendo se encuentran las Necesidades de Seguridad en resumen es cuando un individuo se siente a salvo, es un resguardo que le brinda seguridad, la necesidad de estar fuera de peligro. Más adelante se encuentran aquellas

necesidades de posesión, amor, sociales traducida en la necesidad que posee el ser humano por tener relaciones interpersonales, ser aceptados y tener sentimientos de pertenencia ya sea hacia a individuos o a grupos, las penúltimas son las necesidades de logro son aquellas que fomentan el autoestima, la autonomía el estatus y el reconocimiento, y finalmente en la punta del iceberg se encuentran las Necesidades de Autorrealización donde el individuo busca encontrar satisfacción y realizar el propio potencial.

Por otra parte la Teoría de la Higiene de Frederick Herzberg, es parte de la idea que su relación del trabajo con el individuo es básica, dependiendo del comportamiento que este tome para sus obligaciones será el determinante de su éxito o fracaso. La principal búsqueda de esta teoría era encontrar que deseaba la gente en su trabajo, esta teoría bajo un esquema de estudios llevo a la conclusión que cuando las personas se encontraban satisfechas con sus trabajo hacían alusión a los factores intrínsecos, factores internos a la propia actividad del individuo, por el contrario cuando se mostraban insatisfechos generalmente daban como indicios factores extrínsecos, estos relacionados con el trabajo. Entre los factores intrínsecos en los que se encontraban satisfechos se mencionan el crecimiento, la responsabilidad, las condiciones propias del trabajo, los logros obtenidos, el reconocimiento y el progreso. Los factores extrínsecos de los que ellos recibían una insatisfacción son las políticas y la administración de la empresa, las malas relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo donde producen su jornada laboral, el sueldo y la supervisión.

Herzberg plantea un punto de vista por completo diferente, en su investigación marca que lo contrario de satisfacción no es insatisfacción, es decir, la supresión de características desagradables del puesto no hacen que este sea placentero.

Sin embargo la única desventaja de estas teorías es que tiene un periodo largo de existencia, fueron realizadas ya algunos años, esto conlleva a que no sea totalmente aplicada a lo que se vive en la actualidad pues las condiciones de trabajo han cambiado. Una de estas teorías contiene el titulo de Teoría Existencia, Relación y Crecimiento (ERG), descrita por Alderfer, teoría que se deriva del estudio realizado con anterioridad por Abraham Maslow donde reduce las

necesidades primordiales a solo tres. Las variables de existencia, relación y crecimiento toman en cuenta las diferencias individuales, afirmando que hay muchas variantes que influyen como la familia, la escolaridad de la persona, el ambiente cultural, entre otros, todos estos factores afectan directamente el grupo de necesidades que una persona tiene.

Continuando con el tema de las teorías la impulsada por David Maclelland para este autor la forma en que se reconoce la motivación es a partir del conocimiento que la persona tiene sobre las necesidades que impulsan al individuo de comportarse del modo en que lo hace. El se refiere a tres variables entre las que incluye el Logro, explica que es el impulso de sobresalir, el tener éxito y realizar mejor las cosas. Continuando con el Poder que significa la necesidad que tiene un individuo por ejercer una influencia y mantener control sobre los demás individuos. Finalmente la necesidad de Afiliación que no es otra cosa que el impulso que siente la persona por establecer relaciones amorosas o afectuosas. Estas necesidades básicamente se definen como características que marca la personalidad tienen influencia por el desempeño que el individuo tenga en el trabajo, resulta complicado desde el punto de partida pues es primordial que las necesidades individuales concuerden con las exigencias y necesidades de la organización, si esto se logra se favorece la optimización del esfuerzo en la dirección que la empresa está marcando. El primer paso para conseguir esta meta es definir y reconocer las necesidades y de qué modo están actuando en el individuo.

Dentro de la investigación se analizo precisamente se busco definir por medio de necesidades de motivación y de satisfacción laboral en la empresa ya previamente enunciada, por medio de una escala tipo Linkert que constaba en 30 reactivos, de los cuales 20 miden motivación y los otros 10 miden el nivel de rotación los resultados que se obtuvieron mostraron en primera instancia que el investigador no se sentía del todo satisfecho por los métodos que utilizo, dado que estos no le proporcionaron la información que necesitaba, pues no obtuvo los elementos suficientes que indicaran que la falta de motivación estaba directamente relacionada con la rotación de personal en la empresa, los resultados que obtuvo

no son del todo comprobables, y con un alto margen de error. La aportación que realiza a la empresa es en base a la base teoría que proporciono con su investigación invitando a un mayor análisis de factores intrínsecos y extrínsecos. Dentro de los resultados indica que al medir la variable del genero muestran que no hay un relación entre el ser hombre o mujer para que exista una rotación en la empresa, la relación de la variable edad conjuntada con la motivación se intuye que las personas entre 22 y 23 años son personas jóvenes sin mayores responsabilidades familiares, esto le permite concentrarse en sus labores y el trabajo resulta ser su motivación, cuando la edad es mayor, entre los 24 y 28 años se dedujo que son personas que buscan mejores condiciones de vida, por lo que adquiridos los conocimientos necesarios y buscaran una mejor oportunidad si esta no es encontrada en la empresa donde se encuentra en la actualidad, sin dudarlo buscara en otro centro de trabajo condiciones que concuerden con sus expectativas de vida. La relación que existe entre la antigüedad en el puesto y la rotación de personal, se demostró que las personas que solo tienen de 4 a 9 meses de antigüedad tienen más probabilidad de abandonar su puesto, esto repercute directamente en lo que se conoce como “el efecto golondrina” son personas que solo toman un trabajo por la necesidades económicas urgentes, aunque mientras trabajen seguirán buscando una mayor oportunidad, mientras que los individuos que tienen una antigüedad de 23 y 28 meses son personas que tienen una constante ante la durabilidad en su trabajo, se demostró que son individuos que han tomado la experiencia completa en su puesto y son personas competentes para solucionar cualquier dificultad que se le muestre en un día cotidiano. La ultima variable analizada fue el nivel educativo del trabajador, las personas con un baja historia escolar muestran una mayor motivación que los que tienen la secundaria completada y el bachillerato, esto se debe a la interpretación de que la persona proyecta sentimientos de que está recibiendo una remuneración demasiado alta para la baja escolaridad que tiene, que en su trabajo es donde puede obtener conocimientos, encontrando interesante las acciones que realiza diariamente. Los que tienen secundaria o bachillerato proyectan sentimientos de inconformidad ya que ven sus labores diarias como monótonas y aburridas, esta

actitud se tiene en menor grado en las personas que solo tienen secundaria, pero respecto a los de bachillerato y en algunos casos universidad existen sentimientos de necesidad de mejora laboral por los estudios que han realizado.

Cambiando una vez más de rubro, en donde se permite al investigador enriquecerse con experiencias de otros investigadores, se utilizó una investigación por medio de la Universidad Autónoma Metropolitana de la Unidad Itztapalapa por parte de la Unidad de Ciencias Sociales trabajando en conjunto con la unidad de Administración la investigación lleva el título "Rotación de Personal". La investigación se realizó en el año 2006 con un método Cualitativo.

Abordando directamente la teoría de la investigación se inicia primeramente con la Administración de los Recursos Humanos, la cual es un área que de alguna forma es reciente, aunque perfectamente moldeable a cualquier organización que así lo requiera, la administración de los Recursos Humanos tiene como fin desarrollar en todos los sentidos a los individuos que formen parte de una organización con acciones como el brindar las capacidades humanas que se requieran para una organización y a su vez desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser un ambiente de trabajo lo más satisfactorio para el individuo. Aunque en ocasiones se ponga en segundo término no se debe olvidar que las organizaciones dependen de su funcionamiento para que se pueda lograr una evolución, y una de las herramientas para conseguir esta meta es necesario invertir en el capital humano, en resumen una organización es el retrato de sus miembros.

La Administración de personal tiene muy pocas limitaciones en una organización ya que abarca distintas ramas desde la psicología industrial u organizacional, interviene también en materia de Leyes, la ingeniería en sistemas y cibernéticas al implementar la tecnología, además de la ingeniería Industrial. Las facultades que posee el departamento encargado de la Administración de los Recursos Humanos interviene en las acciones por ejemplo, la interpretación de los test y las entrevistas que se tienen con los candidatos, la aplicación del aprendizaje individual, en algunos casos en la intervención de la enfermería y servicios sociales, los diseños adecuados para los cargos de la organización, la

interpretación de las leyes que amparan al trabajador, la estadística y registros de los empleados, supervisión, además de la auditoria para corroborar que los recursos se estén utilizando de forma adecuada. Las problemáticas que trabaja la Administración de los Recursos Humanos son generadas en factores internos o en aspectos externos.

Referente al factor externo las técnicas que son utilizadas en beneficio del trabajador son la investigación del mercado de los recursos humanos, el reclutamiento y la selección adecuada de los candidatos, la investigación de salarios y beneficios que están proporcionando otras investigaciones, la mejora entre las relaciones sindicales, buscar el desarrollo del trabajador buscando organizaciones educativas que se adecuen a las necesidades de las dos partes (organización e individuo), la legislación del trabajo buscando el equilibrio entre las dos partes para que las mismas resulten beneficiadas con la solución en caso de que surja un conflicto.

Las técnicas que utiliza en el ambiente interno, sus actividades se encausan hacia el análisis y la descripción de los puestos, la evaluación de las actividades que realizan estos cargos y si están ocupados por la persona correcta, el entrenamiento de personal que recién ingresa y no cuenta con los conocimientos necesarios para completar las actividades que requiere el puesto, un plan de carrera dentro de la empresa donde se permita el crecimiento al trabajador, plan de beneficios sociales donde se le informe al trabajador y ventajas que obtiene por pertenecer a esa organización, higiene y seguridad donde el empleado desarrolle sus actividades en el ambiente adecuado y con los materiales necesarios para realizarlas.

La Administración de los recursos humanos no solo depende de una sola variante o de una sola teoría ni de técnicas que no tengan opción a una modificación, la administración es altamente flexible y modificable por lo tanto se sujetan a un desarrollo modificable en constante cambio, depende de la situación por la que esté pasando la empresa; el ambiente organizacional de la misma, la tecnología con la que cuente la organización, la filosofía administrativa que generalmente depende del Gerente en gestión, y principalmente la cantidad de capital humano

que se tiene disponible. En medida que los elementos se van modificando a su vez cambia la forma en que se trabaja con los recursos humanos, en algunos casos aislados cuando las sucursales de la organización está sumamente dispersas se trabaja con una sola sede de Administración de Recursos Humanos, o con mayor ventaja las organizaciones donde todos los departamentos se encuentran en una sola dirección el departamento de Administración de Recursos Humanos tiene mayor contacto con la población de trabajo. Otra de las variantes es que cuando las sucursales están esparcidas geográficamente se opta por contratar organizaciones fuera de la empresa para que lleven a cabo la administración mediante una asesoría y consultoría de Recursos Humanos, las ventajas que estas organizaciones externas proporcionan es rapidez y resolución de problemas locales, la desventajas radican en que es un departamento totalmente externo el cual no permite el contacto y las relaciones laborales con el personal. Y básicamente la función que tiene el departamento de Administración de los Recursos Humanos es resolver cualquier problemática que surja de carácter humano ya sea entre los colaboradores o entre los mismos departamentos.

Lo que más se remarca en un departamento de Administración de los Recursos Humanos, es que todos los individuos que ahí laboran son diferentes, estas diferencias individuales corroboran a su vez el carácter de que las organizaciones también son diferentes, y constituye un reto más para la Administración de los Recursos Humanos.

Los Recursos Humanos por las funciones que realiza deberían de encontrarse en los puntos básicos de la organización, por el motivo de que a este corresponden las decisiones de la dinámica y los destinos de la organización y de los recursos disponibles y necesarios. Así como en un departamento la responsabilidad es directamente del jefe de línea, posteriormente vigilados por el jefe, los cuales deben de tener un mínimo conocimiento sobre recursos humanos, debido a que ellos conviven diariamente con el recurso humano, no es una excusa que no se cuente con el tiempo necesario para conocer a su personal. Así es como sucede que un gerente se preocupa por contar con todos los recursos humanos



necesarios para su operación, pero no se ocupa en mantener las cosas andando en su equipo de trabajo. Cuando se tiene el tiempo y el interés necesario los especialistas en Recursos Humanos asesoran a estos Jefes dando una consejería de cómo manejar al personal para lograr el motivo de la organización. Pues el trabajo de la Administración de los Recursos Humanos es la planeación, la organización, controlar, es indispensable que conozca donde puede localizar estos refuerzos en la empresa. Una más de la Administración de Personal tienen la responsabilidad de línea y de función de staff. Las fricciones que surgen entre las líneas de trabajo es prácticamente imposible que desaparezca, es trabajo de la Administración de los Recursos Humanos trabajar para que se unan para alcanzar mutuamente el esfuerzo para alcanzar las metas de la organización.

Pero antes de pretender modificar la forma de trabajo para lograr metas, es primordial establecer los objetivos de la Administración de Personal, estos se derivan de los objetivos de la organización por completo, básicamente en la mayoría de las empresas tienen por objetivo concretar la venta de un producto o servicio y el crecimiento de esta, siendo más específicos hacia los Recursos Humanos los objetivos de la Administración son la creación y el desarrollo de un grupo de personas que se encuentre motivadas que busquen concretar los objetivos de la organización, alcanzar las metas con eficiencia y eficacia junto con todos los individuos que existen en la organización. La creación, el mantenimiento y el desarrollo de los recursos humanos tanto individualmente como en conjunto.

Aunque la forma en que se planean las estrategias muy pocas veces son realizadas por el departamento de recursos humanos. La forma en que se planean los recursos humanos han sido explicados por varias teorías uno de estos modelos marca el siguiente planteamiento las necesidades de Recursos Humanos son dependientes de la búsqueda estimada del producto. La relación entre el número de personas y el volumen de búsqueda del producto (variables) está influida por variaciones en la productividad, expansión, tecnología y disponibilidades interna y externa de recursos financieros y oferta de recursos humanos de la organización. El aumento de la productividad de los recursos Humanos depende directamente del crecimiento de la empresa (Heneman y Seltzer en Chiavenato, 1999).

Otro de modelo enfocado directamente al sector operacional se basa en Seleccionar un factor estratégico para cada área funcional de la empresa, o sea, un factor organizacional cuyas variaciones afecten proporcionalmente las necesidades de mano de obra el determinar los niveles histórico y futuro presentados por el factor estratégico, además de describir los niveles históricos de mano de obra por área funcional, finalmente proyectar los niveles futuros de mano de obra para cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los niveles del factor estratégico correspondiente (Kingstrom en Chiavenato, 1999), esta teoría consiste en seleccionar un factor estratégico para cada funcional de la empresa, es decir, encontrar un factor organizacional cuyas variaciones afecte proporcionalmente las necesidades de planeación.

Además del modelo que se basa En razón de la experiencia pasada con personas que dejan la organización y que son promovidas (Haire, en Chiavenato, 1999), mediante este modelo se permite predecir cuantas personas necesitan ser aceptadas para la estabilidad del sistema, a su vez se utiliza para predecir la forma en que habrán de surgir otras problemáticas, así como la política en cómo se producen las promociones y la cantidad de contrataciones que deben de realizarse.

Las dificultades que se presentan ante un departamento de Recursos Humanos son los recursos intermediarios, las problemáticas que surgen a lo largo del proceso de administración, en ocasiones la poca cooperación por parte del personal que no permiten ser desarrollados, el no lograr la eficiencia provoca grandes dolores de cabeza la Administración del personal pues es la meta básica, dado que no puede controlar los eventos que van sucediendo, además de no tener el control del ambiente en el cual se está desarrollando, debe trabajar con los elementos que se le están proporcionando sean o no adecuados para cubrir las necesidades de las estrategias planeadas. Es imposible contar con todos los recursos que un departamento de Recursos Humanos puede desear, aunque suele adaptarse, es grave cuando faltan aquellos que son indispensables o que no suponen grandes gastos económicos, con esto se refiere al apoyo de la junta ejecutiva, pues estos suelen concentrar su atención en otros departamento en los

que se supone tienen más relevancia, principalmente el departamento de Administración de Recursos humanos tiene el reto de realizar sus funciones realizando un buen trabajo y que este a su vez sea efectivo.

La organización básicamente es un ambiente junto con otros sistemas, a partir de este ambiente, la organización recibe la información y los datos necesarios para tomar una decisión, las unidades que necesitan para poder seguir operando ya sean insumos, la capacidad que se tiene para la obtención de los recursos financieros, siempre tomando en cuenta las restricciones que impone el ambiente, pero realmente lo que realmente interesa a la investigación es lo que afectan en mayor medida específicamente los que salen y entran del sistema, esto a su vez genera un dinamismo.

Referente a la referencia del mercado de trabajo significa el área territorial o el área gráfica donde habitan, organizados a su vez por los que buscan u ofrecen servicios. A su vez el mercado de trabajo está constituido por las ofertas de trabajo que se pueden percibir por el conjunto de individuos que están aptos a tomarlas por la situación y el lugar en donde se encuentran. Tomándose la disponibilidad de los empleos y la necesidad que tiene una persona por emplearse, en el mercado de trabajo se pueden observar tres situaciones.

Puede suceder el caso que la oferta sea mayor que la demanda, es decir que hay más disponibilidad de empleo, hay más oferta de empleo que candidatos que lo tomen, en estos casos el reclutamiento es más demorado, el rendimiento del trabajador es más bajo y las inversiones que se realizan para el reclutamiento son más altas y los candidatos no cuentan con el perfil necesario, el criterio de reclutamiento se vuelve menos exigente y es más flexible con los candidatos, se intensifica la competencia empresarial debido a que todos necesitan la misma mano de obra, a su vez los candidatos seleccionan a las empresas que más concuerden con sus necesidades económicas, cada baja por la salida hacia otra empresa constituye una vacante difícil de sustituir.

En otro de los casos la oferta es equivalente a la demanda existente es decir que existe un volumen adecuado entre la cantidad de candidatos y la oferta de empleo que se ofrece.

Y por último la oferta es menor a la demanda, la situación implica que hay una cantidad superior de candidatos buscando empleo que puestos que cubran esta necesidad en las empresas, las consecuencias que se originan son que el reclutamiento presenta un rendimiento en niveles por encima de los esperados, cualquier estrategia que sea aplicada atrae una gran masa de personas lo cual le permite a las empresas reducir la inversión en las estrategias de captación de personal, la forma en que se elige un candidato se vuelve más rigurosa y por lo tanto el filtro se vuelve más exigente, las empresas se aprovechan de esta situación y suelen bajar los salarios ya que no es fácil conseguir otro empleo, la competencia entre candidatos se intensifica ya que es mucho mayor la relación de candidatos en relación a los puestos que existen en sus región.

Adentrándose en el Tema de la Rotación de Personal también conocida en otros países como Turnover. En si el termino de rotación de Recursos Humanos es la baja del personal y su ambiente, es decir el intercambio involuntario entre empresas del personal, generalmente esta rotación se representa en índices mensuales o anuales de esta forma se permiten comparaciones, desarrollar diagnósticos y técnicas proporcionarle una solución al fenómeno.

Un sistema con definición de abierto tiene como principales características un interminable flujo de recursos humanos, los mismos que le son necesarios para poder completar las operaciones que requiere para desarrollar operaciones y generar resultados. Los insumos que la organización importa y los resultados que exporta deben de existir un equilibrio que mantenga en pie la organización, si las entradas son más voluminosas que las salidas dan como resultado que la organización tenga procesos congestionados o las reservas de resultados paralizados. Cuando un empleado se retira de sus labores es necesario que sea suplantado por otro para que se mantenga el nivel necesario de recursos humanos en proporciones adecuadas al sistema.

VA EN LAS CAUSAS Generalmente la información que se recoge la información que está bajo el control de los empleados, algunos aspectos no son fáciles de percibir y no se encuentran bajo el control de los empleados estos se obtienen directamente mediante registros que organiza el departamento de recursos

humanos, estos datos se refieren a la verificación que se realiza acerca de la fecha en que el empleado ingreso a la empresa y la trayectoria profesional que llevo a cabo en la misma, la corroboración de resultado en las evaluaciones sobre su desempeño, cuál fue su comportamiento dentro de la organización en el esquema de disciplina y puntualidad, observación de los datos que se obtuvieron mediante los test de selección, analizar los resultados que provocaron en este empleado los programas de entrenamiento que realiza la organización, corroboración de datos personales como son la edad, el sexo, la dirección, la experiencia profesional, etc. Además de la verificación de datos internos, como la sección en donde estaba laborando, el cargo que ocupaba, la experiencia en la empresa, por medio de estos datos que se recogen por medio de la entrevista de desvinculación además de otras fuentes permite a su vez el análisis de la organización observar en qué punto se encuentra su desarrollo, mediante este se elaboraran técnicas innovadoras para evitar la rotación del personal. Este análisis sobre la situación permite planeación para realizar un ajuste en los desperfectos de la organización.

Su puede decir que el sistema está funcionando adecuadamente cuando el mismo alcanza las metas que se ha propuesto, es importante conocer el proceso pues a partir de ahí se observa el rendimiento y la economía que se aporó para lograr estos compromisos, el sistema para lograr estos objetivos ahorra recursos todo con el fin de que la empresa permanezca a flote, todo depende de las acciones que se tome para lograr esta supervivencia. Conocer el nivel de rotación que a la empresa le es posible soportar, todo esto sin una gran cantidad de daños, es un problema entre cálculos e intereses. Los costos que parten a causa de la rotación de personal se dividen en primarios y secundarios. Los primarios consisten en costos de reclutamiento y la selección del personal, la admisión del empleado, el procesamiento en la solicitud del empleado, gastos en el mantenimiento del departamento de reclutamiento y selección ya sea en recursos y salarios del personal, los gastos que requieren por la publicidad de la vacante ejemplo de ellos son los periódicos, radios, los costos que parten del registro y documentación del nuevo integrante, gastos de selección, además de los costos de entrenamiento, el

tiempo se divide en tiempo proporcional con un nuevo programa de integración de empleados. La desvinculación del empleado de la empresa indica que se tiene que proporcionar la baja administrativa a la persona que abandona el puesto, el costo de la entrevista de desvinculación ya que se utilizan materiales económicos, de tiempo de aplicación y de elaboración de reportes, el gasto de la indemnizaciones, el pago que se le habría otorgado por sus vacaciones todo esto en un grado proporcional.

La característica de los costos de rotación primeros se reflejan en grados cuantitativos fácilmente calculables, en la investigación de los costos secundarios de la investigación intervienen a través de los costos de la perdida que hay en la producción a causa del puesto abandonado, en consecuencia la producción se vuelve menor, el ingreso de un nuevo empleado y la seguridad social que se le tiene que proporcionar, gastos de pagos al personal por las labores en horas extras, tiempo adicional que el supervisor cubre para que se completen todas las tareas, aumento de accidentes por inexperiencia del nuevo colaborador, aumento de errores en la producción, aumento en las tasas de seguro.

Las pérdidas que tienen los negocios de la empresa sufren un deterioro por la baja calidad que tienen los productos a causa de la poca experiencia de los empleados. La rotación por igual deja con grandes pérdidas a las organizaciones y esta no solo se resumen en cantidades dado que la empresa busca eficacia y eficiencia con un personal nuevo es difícil completar esta tarea. También atrae consecuencias para el sector productivo los trabajadores son parte de los puntos negativos que acarrea cambiar con regularidad de organización como el impedimento de que la población que labora incorpore los beneficios económicos. Regresando hacia el enfoque de las empresas impide que estas se desarrollen reduce sus posibilidades de expansión e impide que se generen nuevos empleos, ya sea a mediano o a largo plazo siempre habrá efectos perjudiciales para todos los sectores, ya sea para el individuo, la organización, la familia y finalmente la sociedad por completo.

Otro de los síntomas que indican que puede existir una próxima baja es el ausentismo también conocido por absentismo, es decir la suma de los periodos

que el trabajador no se encuentra en sus labores. Otro de las características que es importante resaltar es que estas causas de sus faltas se encuentran en el propio empleado, además que se vuelve evidente la falta de concentración y motivación, las causas más comunes que se pueden nombrar se encuentran: las enfermedades que por medio de incapacidades esta comprobadas, enfermedades que ninguna entidad de salud avalo, motivos familiares, retrasos involuntarios con diversos pretextos, además de faltas involuntarias: por muerte de familiares, abandono de empleo por días.

Dado que no siempre es solo responsabilidad del empleado también se puede hacer mención de los factores dentro de la empresa que empujan al empleado a la poca motivación de asistir al trabajo y que esto provoque la falta, las reglas del empleo son básicas dado que mediante esto el empleado mide que puede y que acciones no puede realizar, es por eso que si el empleado no sufre consecuencias por el ausentismo es probable que falte con regularidad, la recepción salarial contribuye a la motivación a la asistencia dado que es un estímulo para el trabajador, el factor de sexo y la situación familiar, estudios han comprobado que las que demuestran mayor numero de ausentismos son las mujeres.

Al presentar primeramente toda la literatura se aplico a 24 trabajadores todos con estudios en promedio de preparatoria con jornadas de trabajo de 8 hrs de lunes a viernes, el instrumento consistió en 44 preguntas con escala linkert, con el que se busca determinar el nivel de comodidad de los trabajadores con sus superiores, los resultados marcaron indicadores que la empresa necesita mejorar su clima laboral, además de recomendar una constante capacitación a los trabajadores, además de inculcar a los trabajadores las metas y objetivos de la organización y por último la recomendación de que se continúen los estudios para ampliar la información sobre la empresa.

## **2.6 Indicadores de Rotación de Personal**

Las cifras altas de Rotación de Personal no son más que carencias dentro de la organización, todo esto a partir de una mala administración del Personal, refleja una baja competitividad por parte de la empresa al no contar con personal comprometido con el producto que está proporcionando. Esto claramente se ve reflejado en una baja de la productividad, además de altas tasas de ausentismo.

### **2.6.1 Bajo Desempeño**

Dependiente directamente de tres factores, la capacidad del empleado, la motivación que obtenga en su centro de trabajo y la satisfacción por la actividad que está realizando.

Una herramienta eficaz para detectar el mal desempeño en el trabajador puede ser a partir de una evaluación de tareas, así se conocen las deficiencias del trabajador, el origen de estas y a partir de ahí trabajar en una estrategia, en algunos casos los empleados que no rinden al 100% en sus tareas laborales es porque los mismos no comprenden lo que se espera de ellos, debe comenzar a esclarecer responsabilidades a partir de las cuales conoceremos si el trabajador tiene una tendencia a abandonar su empleo.

Por que surge un bajo desempeño son diversas, en si el desempeño se deriva a partir de la función de distintos valores, estas probablemente se resumen en tres la capacidad del trabajador, su motivación en la empresa y el ambiente laboral. Depende directamente de las capacidades del individuo el cómo desarrolle sus actividades, las habilidades o carencias influyen a su vez la productividad del empleado, cuando este no desarrolla las capacidades que se necesitan para llevar a cabo sus laboral puede ser debido a distinta razones, el no comprender de forma correcta las instrucciones o alguna otra variante se encausa por la falta de interés por aprender la actividad. O dicho de otra forma el bajo desempeño de un empleado puede deberse a un problema de habilidades (capacidades técnicas, conocimiento, habilidades interpersonales, habilidades analíticas, limitaciones



físicas), por condiciones de trabajo externas (condiciones económicas carentes, falta de materiales para llevar a cabo las actividades, mal diseño del puesto, apoyo de la administración, sindicatos), o a su vez un problema de esfuerzo (la motivación para realizar su trabajo, ambición por la carrera, frustración, metas y expectativas).

### **2.6.1.1 Diagnostico del Desempeño**

El objetivo de la evaluación de desempeño o en algunas ocasiones conocida como evaluación de tareas, por lo general están revelan el porqué no se están cumpliendo las expectativas que está requiriendo la organización, con frecuencia suele culparse por el bajo desempeño a las razones equivocadas. Para poder corroborar la verdadera razón la que está ocasionando la problemática, es importante elaborar una herramienta que evalúe los tres sectores ya mencionados con anterioridad, que sea un instrumento completo, y que al mismo tiempo puede incluir otro tipo de factores que por medio la observación directa el observador tenga la impresión que pueda integrar a la evaluación para descartar algunas otras opciones.

Las opciones para buscar la herramienta adecuada para indagar la causa verdadera de un bajo desempeño, que pueda proporcionar a los directivos la medida para realizar a su vez una estrategia de trabajo, una de ellas puede ser la comparación entre similares o establecer un estándar de metas y corroborar quienes llegan a ella, en que tiempo y espacio, observar de forma directa a las personas que no completaron los objetivos y las características que estos tienen en común, esta forma de evaluación no es estandarizada pero puede proporcionar una idea de hacia dónde se debe trabajar, cuando una persona tiene un equilibrio entre las variantes de motivación, capacidades, factores de trabajo y aun así no cumple con las metas establecidas por la organización, esto nos muestra que no puede lograr sus cometidos a partir de factores que están totalmente fuera de su control, solo realizando el correcto diagnostico se podrán corroborar cuales son las causas reales que se esté provocando un bajo desempeño, y siempre con la idea

de que tanto como los directivos y como los empleados pueden mejorar su productividad.

Cabe destacar que estos diagnosticos deben ser realizados por personal especializado, o los gerentes en el caso específico de la empresa, sin dudarlos se toman decisiones difíciles en cuanto al tema de definir quién desarrolla de forma adecuada su trabajo y quién no. Además de representar una figura de arbitro para apoyar a cada empleado para una mejora de su desempeño, representa una gran dificultad evaluar a una persona que no trabaja de la forma adecuada, aunque a simple vista suele ser fácil el reconocimiento de los trabajadores que no están cumpliendo los objetivos, no es tan sencillo llegar a la conclusión de por qué se está originando este bajo desempeño, si no existe el diagnostico adecuada es imposible que se logre una solución.

#### **2.6.1.2 Acciones ante el bajo desempeño**

Al mismo tiempo que ya fueron determinadas las causas que promueven el bajo desempeño dentro de la organización, se plantean las acciones a seguir. Las primeras medidas que se pueden tomar es la capacitación de las áreas que proporcionen a los trabajadores conocimientos para desarrollar mejor sus labores, en dado caso que esta medida no sea viable puede tomarse como opción trasladar al empleado a otro puesto es decir una transferencia vertical o cambio de departamento y de esta manera explotar habilidades, en otra de las situaciones puede prestársele más atención al empleado y de esta forma aumentar su funcionamiento.

En el caso de que ninguna de estas acciones funcione y el bajo desempeño sea persistente, pueden tomarse acciones disciplinarias al individuo y si aun estas no llegan a funcionar el mejor camino para la organización es el despido del empleado dado que ya no es una persona funcional y puede a su vez contagiar a los compañeros con su actitud. Cabe destacar que cualquier medida que se tome como un método de solución debe de ser aplicada con objetividad y principalmente con justicia ante todos los miembros de la organización, tomando

en cuenta que estas acciones serán observadas por el resto del personal y tendrán repercusiones directas en su comportamiento. Es vital saber diferencias las verdaderas causas de un bajo desempeño mientras que los directivos suelen retribuirle una baja de productividad a los empleados la falta de motivación de estos o ausencia de capacidades, los empleados suelen responsabilizar a factores fuera de su alcance como el ambiente de trabajo o las políticas de la empresa, es por eso la importancia de aplicar con objetividad un instrumento para indagar sobre la verdadero motivo por el que está surgiendo este inconveniente.

No hay una solución mágica o rápida para proporcionar a la empresa resultados, la estrategia debe de elaborarse bajo un esquema de productividad a corto mediano y largo plazo. Internamente dentro de la empresa si se llega a conclusión de que no se encuentran bien establecidas las condiciones de trabajo ni las actividades que los empleados deben de realizar, o en otro caso que no exista la comunicación necesaria sobre las expectativas de los directivos sobre el personal que labora a su cargo es ahí donde se toma un camino de acción interna, puede establecerse una reestructuración del puesto, donde se coloquen a corto, mediano y largo plazo los objetivos que debe cumplir el puesto, de acuerdo a las tareas que debe de realizar en tiempo y forma. El reclutamiento es vital porque desde este punto la empresa es responsable de la persona que este contratando y desde ese proceso de reclutamiento el candidato debe de cumplir con las expectativas que el perfil requiere, desde características de personalidad, capacidades y habilidades indispensables para realizar un buen trabajo. La inversión constante en Capacitación de los empleados funge como un actualizador para los empleados, y a su vez para el desarrollo humano, la mejora en la supervisión de los empleados para corroborar que la mejora sea continua y en dado caso el empleado no esté cumpliendo con las expectativas realizar una detección temprana antes que de esta provoque pérdidas económicas o un extremo caso un accidente laboral, y finalmente desarrollar factores de motivación, demostrando y reconociendo las capacidades del trabajador.

## **2.7 Causas de la Rotación de Personal**

Cuando se buscan responsables sobre el origen de un fenómeno se indaga en extremo sobre cómo es que está surgiendo esta problemática, en especial cuando es el tema principal de la investigación, referido a causas de rotación de personal, pueden mencionarse diversos motivantes, generalmente provocados por la misma organización y en algunas ocasiones referidos a la personalidad del trabajo y a falta de compromiso con la organización.

La rotación es una causa sino un efecto, se produce a partir de los efectos de fenómenos localizados dentro o fuera de la organización, referente al comportamiento y la actitud que está presentando el personal en la organización, entre los fenómenos que surgen de forma externa se pueden mencionar la situación que exista sobre la oferta laboral por otra parte dentro de los fenómenos internos que son los que más competen a la organización se representan a partir de los beneficios que proporciona la empresa al trabajador, la política de salarios que brinden, las oportunidades de crecimiento profesional, la cultura organizacional, y los criterios de entrenamiento y selección de los recursos humanos. Las entrevistas son el medio más frecuente por el cual se investiga cual es la razón por la cual el personal está abandonando su centro de trabajo, otro tipo de entrevista es la llamada de desvinculación, puesto que mediante esta se cubrirán aspectos importante para la investigación, primeramente la causa principal por la que se origino la desvinculación, la opinión que el empleado tiene sobre la empresa, la idea que tiene el empleado sobre su puesto en la organización, la opinión que posee el empleado sobre su jefe directo, lo que piensa sobre el horario bajo el cual laboraba, que aspectos se tendrían que mejorar acerca del aspecto del ambiente físico ambiental en el trabajo, la opinión que tiene el empleado sobre su trabajo, el pensamiento que tiene el empleado sobre su crecimiento en la organización, los sentimientos que tiene al sentir una vez más al mercado de trabajo y si ya encontró una oportunidad.

Generalmente se utiliza una división en dos variantes, llamadas causas de rotación forzosa y causas de rotación voluntaria (Reyes Ponce 2005).

## **2.7.1 Rotación Forzosa:**

### **2.7.1.1 Muerte:**

Aunque la empresa no es directamente responsable de la vida de los integrantes de la organización, el deber ante las Leyes Federales del Trabajo de proporcionar al trabajador Asistencia y Seguridad Social son indiscutibles, aunque no responde a cualquier situación por la que pase el individuo, la forma en que pueden dañarse la integridad de un colaborador de la organización y la más preocupante que finaliza en la muerte del mismo, dependiendo de donde se provoque este suceso compete directamente a la empresa si se ha provocado en sus instalaciones o camino al trabajo, es ahí donde la Ley Federal de Trabajo protege al colaborador a que sea indemnizado su funeral y sus familiares, es un daño que es imposible completar su indemnización, porque bajo ninguna cantidad monetaria se puede pagar este bien, pero si puede verse compensado ante el apoyo familiares y pago de gastos necesarios que conlleva este hecho.

O si en un caso contrario la muerte fue un suceso fuera por completo del alcance la empresa, esta puede tomar la acción de lamentar el hecho y seguir con las actividades es ahí donde se llega a la conclusión de que es obvio que al morir un trabajador, normalmente hay que sustituirlo por otro (Reyes Ponce 2005).

### **2.7.1.2 Jubilación:**

La jubilación es un trámite forzoso para el trabajador. Esta supone haber culminado la participación en el mundo del trabajo (Instituto de mayores y servicios sociales 2008) se realiza de forma automática cuando ya se ha cumplido la edad específica y al tener cumplidos los años establecidos por la Ley, donde generalmente el trabajador por medio de la Prestación de Seguridad Social se le brinda una pensión vitalicia para cubrir con sus gastos, puede surgir de dos formas de carácter obligatorio y voluntario, este último se representa cuando la empresa aun requiere de sus servicios pero el trabajador ya cumplió con los estatutos que el Estado marca y requiere este periodo para intereses personales.

La principal desventaja que se origina a partir de una Jubilación es la de perder a un elemento de calidad para la organización, debido a que en la mayoría de los casos este miembro de la organización que a partir de estos momentos se retira para un descanso laboral era un buen elemento y por eso razón su carrera dentro de la empresa fue amplia, reconociendo la necesidad del ser humano de encontrarse con sí mismo y con sus interés cabe destacar que los programas de Jubilación no son los más adecuados pues dependiendo de los años que realizo su cotización ante los planes de seguridad social será la remuneración que se otorgara, la edad para jubilarse suele ser por encima de los 50 años de edad, y se habla que no se otorgara la cantidad suficiente para seguir pagando tantos años de esfuerzo y dedicación, es difícil y costoso brindar el reconocimiento necesario a estos trabajadores.

Mientras que para el individuo significa la salida ante un trabajo arduo y la oportunidad de dedicar más tiempo a otras actividades, pero como ya se menciono en apartados anteriores para la empresa significa una pérdida que difícilmente se puede llenar pues abandona la empresa una persona conocedora del puesto, las acciones que ahí se realizaban y el total dominio de las actividades, donde se abre una nueva vacante que se tiene la necesidad de cubrir.

### **2.7.1.3 Incapacidad Permanente**

Para la profesión habitual es aquella que inhabilita al trabajador para la realización de todas o aquellas fundamentales tareas de dicha profesión, siempre que pueda dedicarse para otra distinta (Álvarez Nebreda 1998), marcada por la imposibilidad al trabajador de poder completar sus funciones en dado caso haya contado con Seguridad Social y el accidente haya sucedido dentro de un esquema de trabajo o de camino al trabajo el colaborador se ve indemnizado, una incapacidad permanente marca una problemática dentro del grupo de trabajo debido que si sucedió a partir de un accidente de trabajo produce nerviosismo ante los demás miembros por el temor a ser víctimas de una incapacidad de igual forma en dado caso le ocurra el mismo suceso.

La incapacidad permanente no solo se limita a volver incapaz al trabajador de seguir colaborando con su actual organización, puede llegar a suceder que se provoque una incapacidad permanente total ya sea por motivos de enfermedad, o accidentes dentro o fuera del centro de trabajo que provoca la incapacidad para realizar cualquier laboral en su ámbito social, ya que inhabilita al trabajador para ejercer cualquier profesión u oficio. Esta incapacidad se ve representada a partir del concepto de Gran invalidez cuyo significado muestra que es las pérdidas anatómicas o funcionales, y puede darse el caso de que necesite atenciones para tener funcionalidad en la vida diaria. Es ahí donde se representa una vez más un caso indiscutible donde el trabajador no posee la opción de desarrollar su trabajo aunque este haya sido hecho de forma excelente representando una vez más una vacante para la empresa.

#### **2.7.1.4 Enfermedad**

En si no se refiere precisamente a una incapacidad, puesto que ciertas enfermedades por ser de carácter crónico o a su vez que se prolongue el tiempo que descansa el trabajador, necesita su vez dar su baja de la empresa, puede darse el caso que siga cobrando parte de su salario normal tal como lo ampara la Seguridad Social pero esto para la empresa representa una vacante que debe ser cubierta en el menor tiempo posible para el pleno desarrollo del puesto y de sus actividades.

Se suspende al mismo tiempo la relación de trabajo, todas las empresas buscan resolver este problema, cuando se inicia la problemática la empresa puede ver representado estos periodos de enfermedad como un engaño, buscando estimular al trabajador para que acuda a sus labores a pesar de sus dolencias.

Para la empresa tiene un único significado el pago por trabajo no laborado, dado que si proporciona su baja de forma obligatoria estaría incurriendo a las violaciones hacia la Ley Federal del Trabajo, la empresa debe garantizar el pago al empleado mientras este no pueda cumplir con sus labores hasta que se logre una finalidad ya sea la recuperación del trabajador o la muerte del mismo.

La seguridad Social ampara la enfermedad mediante incapacidades y es ahí donde la empresa cubre el salario del trabajador, no es de extrañarse que a la menor oportunidad la empresa busque des afanarse de esta responsabilidad y así poder hacer inclusión de alguien más al centro de trabajo y continuar con las labores de la organización de forma normal.

### **2.7.2 Renuncia del Trabajador:**

Puede ser la causa que se puede tener bajo un control, este control se mantiene bajo una investigación. La renuncia involucra dos puntos de vista: el de la persona que renuncia y el del empleador. En ambos es posible encontrar dos tipos de posiciones (Alles 2000).

En algunas empresas se toma la posición de ofrecer una mejor posición dentro de la empresa, con la mejora de un salario o proporcionándole a su vez beneficios adicionales en la búsqueda de retención de un buen elemento, desde una perspectiva los empleados pueden proporcionar una tentativa de renuncia en la búsqueda de obtener mejores beneficios con su actual compañía. Entre las más comunes según Agustín Reyes Ponce son:

#### **2.7.2.1 Búsqueda de mejores salarios:**

Dependiendo de los ofrecimientos salariales que una empresa ofrezca es el nivel de rotación de personal que tiene, los trabajadores con frecuencia buscan otro empleo, probablemente sea bajo la búsqueda de mejores condiciones económicas. Puede la empresa ahorrarse en sus costes laborales directos, pero si experimenta una mayor tasa de rotación, habrá de afrontar mayores costos (Stiglitz 1998). Es común observar que cuando las empresas han tomado la decisión de reducir los salarios se han encontrado con la salida de sus mejores trabajadores, es una medida un tanto drástica pues es ahí donde la empresa se da cuenta de la importancia que tiene la mano de obra en el trabajo. Aunque la productividad de una organización no depende únicamente del salario, es una medida útil igualar el salario al de las demás organizaciones que son de un rubro



similar, al comparar las remuneraciones económicas de cualquier otra empresa el empleado prefiere cambiar de compañía con el fin de mejorar su calidad de vida.

### **2.7.2.2 Liderazgo Deficiente**

Para poder hablar sobre un líder que no cumple con las capacidades necesarias para llevar la batuta de un equipo de trabajo en la organización y que a su vez provoque la baja de las personas que tiene a su cargo, primeramente se tiene que hablar sobre el significado de liderazgo, es el ejercer una influencia, guía a autoridad sobre un grupo de personas, desde la antigüedad se ha previsto sobre los que en esa época eran llamados guías, pueden relacionarse directamente el termino líder con la religión o la política pero en este caso hablando estrictamente de la organización, haciendo énfasis en la rotación de personal se busca indagar mediante la literatura la influencia de un mal liderazgo en la salida continua del personal. Existen muchos tipos de liderazgo entre ellos:

- El Paternalista: Que basa su ideología, es sutilmente autoritario ya que busca con benevolencia y aparentemente interesado en las necesidades de sus empleados, envuelve a la gente inculcándole la teoría de que las acciones que realiza son por su bienestar.
- El liderazgo Permisivo, mediante este modelo existen modelos excesivos de confianza, aunque en el fondo es un liderazgo con poco compromiso con la organización, conlleva mal funcionamiento, indisciplina y baja en la productividad.
- El líder Democrático este solo funciona en determinado tipo de organizaciones, se evoca principalmente a la igualdad de derechos y deberes, puede ejercerse al mismo tiempo una delegación de autoridad con la toma de decisiones.
- Liderazgo Autocrático, dado que este se basa en el uso de la fuerza, suele estar apoyado a su vez por amenazas, mediado bajo un sistema legal hay poco control legal y no se toman en cuenta las necesidades de los trabajadores.

-

Pueden existir muchos tipos de liderazgo, todos validos y productivos, ninguno puede polarizarse como bueno o malo, la funcionalidad del mismo depende a partir de la combinación del liderazgo con la personalidad del trabajador o del equipo de trabajo en general, si esta no se combina de la forma correcta es donde surgen las problemáticas y puede originarse el caso de una baja de personal. Ejemplo de estas combinaciones son:

#### Líder Autocrático – Equipo de Trabajo Inmaduro:

Tal vez no sea satisfactoria debido a que puede ser poco productiva, el líder no es una persona débil y continuara con el poder de mando, esta situación es la correcta debido a que su equipo de trabajo son personas que necesitan reglas para poder lograr los objetivos, dado que si no existe un líder autoritario para este grupo de trabajo, estos no saben realizar las actividades o simplemente no tienen el deseo de realizarlo, es un líder que aplica castigos cuando el trabajo no se realiza de la mejor forma, este jefe no le gusta brindar responsabilidades importantes a sus colaboradores, por el temor que no las realicen en tiempo y forma, lo cual es el pronóstico más probable, estos dos elementos se complementan y realizan el trabajo para la organización, pero no con la mejor relación laboral.

#### Líder Permisivo – Equipo de Trabajo Inmaduro:

Esta situación surge cuando un líder que esta probablemente acostumbrado a equipos de trabajo que cumplen sus funciones sin necesidad de que su líder tenga que controlar sus acciones, al encontrarse con este equipo de trabajo que necesita control el líder permisivo sigue con sus acostumbradas acciones, es aquí donde comienza a delegar responsabilidades y se obtiene como resultado que el trabajo no se cumple, el líder proporciona confianza y los colaboradores lo traicionan, el líder pide colaboración participación sin recibir nada a cambio. Es donde se empieza a saturar el conflicto. Esta problemática no puede sostenerse por un tiempo prolongado y existen dos formas de resolverlo. La primera es que el líder ve lo inútiles que son sus decisiones y esfuerzos, o sino porque los directivos se

han percatado de la situación y presionan al líder para que enmiende la situación que está ocurriendo bajo la amenaza de que si no sucede de esta forma prescindirán de sus servicios, es ahí cuando surge el cambio este líder deja de ser permisivo y se vuelve autoritario impone reglas, que es lo más conveniente para este grupo de trabajo, y es así como reconduce la situación.

La otra opción surge a partir de que el líder toma acciones motivadores y cambia al grupo de trabajo esta es muy poco probable de que suceda.

Líder Autocrático – Equipo de Trabajo Participativo:

Inmediatamente surge un conflicto, dado que el equipo está acostumbrado a brindar ideas, elaborar proyectos propios, y el líder que tienen empieza a dictar órdenes. Los colaboradores son personas que aportan muchas ideas, les gusta dialogar para llegar a acuerdo sobre las problemáticas del departamento y las acciones que tomaran para llegar una solución, el nuevo líder en cambio toma las decisiones por sí solo y las impone al equipo de trabajo sin permitir algún desacuerdo a las acciones que se tomaran, si alguno llega a desacatar sus ordenes aplicara una sanción debido que tiene un sentimiento de deslealtad de ese miembro de su equipo. Probablemente se produzcan bajas por desacuerdos con esta forma de trabajo, u otro desenlace es que el equipo de trabajo se vuelva inmaduro para poder tener acuerdos con su líder.

### **2.7.2.3 Inexistencia de Ascensos**

El ascenso como termino se entiende por el progreso en las categorías que están en un grado inferior hacia las superiores, es un sistema de clasificación del personal, se producen a través de que se ha establecido un convenio o en base a las características que el trabajador ha desarrollado, en base a los meritos, la antigüedad, y sus facultades en su puesto de trabajo, la capacidad de aprendizaje para desarrollar nuevas actividades con mayor responsabilidad, para que el mismo sea aplicado con justicia para su efecto la empresa debe de contar con un sistema de ascensos, donde previamente se le capacite al trabajador en sus nuevas funciones.

Lamentablemente el crecimiento laboral dentro de las empresas es muy lento, y al ser los puestos operativos muy similares los jóvenes con poca trayectoria poseen poca probabilidad de un crecimiento en la corporación, otro inconveniente se observa a partir de que su crecimiento es observado de manera poco formal, por el hecho de que todos trabajan en la misma zona, no son separados por ningún espacio que divida las actividades y que sean evaluados de forma individual, es después de algunos años que la empresa realiza una revisión del desempeño que suele ser más detallada, es por esta causa que se produce una gran desmotivación en el empleado a partir de que es poco probable que ocurra un crecimiento laboral a corto o por lo menos a mediano plazo, la eficacia se mide a largo plazo y es a partir de ahí que se otorgan beneficios y en este caso el tema que interesa los ascensos, aunado a las remuneraciones salariales bajas que de igual forma solo pueden llegar a aumentar con un ascenso dentro de un largo espacio de tiempo.

Los sentimientos de un empleado al no ser ascendido en un mediano plazo puede llegar a traducirse en baja productividad, puesto que se encuentra bajo un esquema poco motivante, generalmente se tienen sentimientos de estar en una vía muerta, percepción poco objetiva de que está siendo adelantado por personas con poco conocimiento, y principalmente el empleado no tiene conocimiento sobre las posibilidades de promoción.

Los empleados son la base de la empresa y las prácticas de ascenso debe ser reguladas para que sean aplicables de manera justa y equitativa y solo a quien sea merecedor del mérito. Es ahí donde aplica una vez más el termino de justicia y equidad, solo mediante una evaluación de tareas, habilidades y valores del trabajar pueda complementar la decisión de brindar un ascenso al trabajador, mediante la adecuada supervisión y no solo mediante la idealización que se ha elegido al trabajador adecuado para que se genere la promoción, solo bajo un esquema de evaluaciones donde todos los trabajadores sea puesto a prueba y bajo una constante supervisión de su desempeño podrá completarse este objetivo.

#### **2.7.2.4 Insatisfacción Laboral**

La satisfacción laboral entendida como: Un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo (Pérez Gorostegui, Oteo Ochoa 2006) es decir, que tanta comodidad resulta de realizar actividades laborales para el trabajador. Es la principal expresión con la que se puede corroborar el nivel de agrado que siente el empleado por su trabajo, en ella se conjuntan características primordiales como lo son los deseos, las aspiraciones, las necesidades que posee el trabajador. Para poder evaluar en qué nivel se encuentra por cada individuo en la empresa hay que tomar ciertas características externas las cuales pueden resumirse en el contenido de trabajo, la organización que tiene con sus compañeros y en sus labores, la calidad de las relaciones humanas, el reconocimiento que se le brinda en la empresa y finalmente su poder de mando.

Fundamentada por grandes investigadores, cada uno plasma una opinión sobre la satisfacción laboral como se puede mencionar:

- La satisfacción laboral es el resultado de la satisfacción de las necesidades del individuos (Maslow citado por Pérez Gorostegui, Oteo Ochoa 2006).
- La satisfacción es la dirección existente entre lo que un individuo recibe y lo que espera recibir de la organización (Lawer citado por Pérez Gorostegui, Oteo Ochoa 2006).
- Sin duda, la manera de hacer desgraciado a un colaborador es prometer hacerle feliz, sin que puedas o estés dispuesto a cumplir tu promesa (Adams citado por Pérez Gorostegui, Oteo Ochoa 2006).
- La satisfacción laboral nace cuando se considera una situación justa y equitativa (Adams citado por Pérez Gorostegui, Oteo Ochoa 2006).

Analizando los puntos de vista de los distintos investigadores, se puede observar la importancia que le brindan a que el trabajador posea un sentimiento de pertenencia que sea reciproco por parte de la empresa.

Cuando en un trabajador existe un sentimiento de malestar por las acciones que realiza, se traduce en que este tiene una baja satisfacción laboral o dicho en otras palabras una insatisfacción laboral.

Para que exista esta insatisfacción laboral por igual influyen características personales como lo son la edad, el sexo, la escolaridad, a partir de estas tres características por mencionar algunas se puede afirmar que los individuos responde de forma diferente a las tareas que le son encomendadas. Así como cada individuo es diferente por igual cada empresa es diferente las exigencias de la ultima por igual dependen de su tamaño, ubicación y rubro de la empresa. A partir del suceso de una inadaptación por parte del trabajador es cuando una vez más podemos afirmar que surge la Insatisfacción Laboral, la misma se relaciona con factores dependientes de la empresa como lo son tener lideres autoritarios y compañeros poco comunicativos, además de la dificultad de las tareas que se tengan que realizar.

Los principales síntomas de inadaptación en el trabajo son (Vértice 2006):

- Insomnio, fatiga, problemas digestivos y cardiovasculares.
- Irritabilidad y dolores de cabeza.
- Trastornos sexuales.
- Creación de hábitos de alcoholismo y tabaquismo.

#### **2.7.2.5 Condiciones de trabajo Inadecuadas.**

La existencia de factores fuera del alcance del trabajador puede llegar a producir la rotación, porque es complicado que le pueda proporcionar una solución, un claro ejemplo de esta situación se puede resumir en: Las condiciones de trabajo son inadecuadas, entre ellas: La lejanía de su hogar (Reyes Ponce 2005). Está variable depende directamente de las condiciones socioeconómicas del trabajador y las condiciones de las instalaciones de la empresa, en el tema de la cercanía a la población de donde provenga el trabajador. Se hace una mención de este factor debido a que la cantidad de dinero que puede invertir diariamente el trabajador en llegar a su centro de trabajo. Generalmente la fuerza de trabajo hace uso del transporte público para llegar a su trabajo y posteriormente regresar a sus

hogares, es decir, si la distancia es significativa, sucede el caso que el trabajador invierte una cantidad de dinero más elevada para poder cubrir sus labores, y es aquí donde el trabajador considera presentar su baja, debido al desgaste que produce un viaje largo hecho de forma diaria y el desgaste monetario que se realiza para poder llegar al centro de trabajo.

#### **2.7.2.6 Despido**

El despido se presenta cuando un empleado infringe las leyes, el contenido explícito del contrato o el implícito expresado por medio de formas de solicitudes de empleo, los manuales del empleado y otras promesas de la empresa (Dessler 2001). Sucede cuando la empresa por alguna razón ya no confía en el empleado o en sus capacidades y se decide que lo más sano es que abandone la empresa. Cuando es necesario aplicar técnicas de disciplina, tomar la decisión de un despido es la acción más drástica que se puede tomar y debe de utilizarse con precaución. Es decir, se debe de aplicar con justicia porque se ha encontrado una causa suficiente para él. El derecho de terminar la relación laboral, la poseen las dos partes tanto el trabajador como la empresa que lo está empleando. La principal problemática la cual se puede enfrentar la empresa a partir de dar un despido, es que actualmente con frecuencia los empleados acuden a la Junta de Conciliación y Arbitraje a denunciar su caso, aunado a una demanda a la empresa, afirmando no haber recibido el trato justo al momento de ser dado de baja. Las razones pueden ser variadas pero entre las más comunes se encuentran:

- Incumplir, de modo flagrante, las instrucciones razonables dadas por el jefe.
- Manifestar, en forma despectiva, falta de respeto; por ejemplo, hacer comentarios insolentes y, sobre todo, reflejar estos sentimientos en la actitud manifestada durante el trabajo.
- Desconocer la cadena de mando y demostrarlo saltándose al supervisor o Gerente inmediato, con una queja, sugerencia o maniobra política. Aun cuando el empleado tenga la razón, esta podría bastar para salvarle de la acusación de insubordinación.

- Participar en un esfuerzo (o dirigirlo) para socavar la autoridad del jefe. (Dessler 2001).

Lo principal en un despido es garantizar que este sea visto como justo, y con mucha más razón si existe duda sobre si el despido es justo. El despido es la medida más aconsejable cuando un empleado no obtiene buenos resultados, es importante para el pleno desarrollo de la organización que solo exista personal con alto desempeño.

Un ejemplo claro de cómo puede surgir un despido justificado es la que se muestra en La Ley Federal del Trabajo en el Art. 47 en el apartado X: Cuando el trabajador tenga un número superior de 3 faltas de asistencia en un periodo de 30 días, sin permiso del patrón o alguna causa que lo justifique. Es ahí donde nos lleva a una causante clara del despido, que se traduce en una sola palabra: El ausentismo, que motivos lo provocan, y los costos que acarrea a la organización.

#### **2.7.2.7 Ausentismo**

En la manera en que los empleados no asistan a sus labores depende directamente de la Planeación que se lleve a cabo por parte del Departamento de Recursos Humanos y del adecuado reclutamiento. Cuando el empleado no asiste a su trabajo la organización tiene perdidas en cuanto a la colocación de horas extras a otros trabajadores, el desgaste del mismo, o en otro caso la baja de la productividad, algunas organizaciones toman como la mejor solución tener un excedente de trabajadores para que estos cubran por completo las ausencias que se generan diariamente, otra opción que se suele tomar para reducir las pérdidas que produce el ausentismo es partir de que las empresas toman la medida de realizar horarios de trabajos que son más flexibles, donde se cubren las necesidades del personal en cuestión de tiempo dependiendo del perfil bajo el cual son contratados, el que los empleados falten en ocasiones claramente es inevitable, esto es sin duda debido a necesidades humanas, se convierte una complicación y una situación preocupante cuando se generan continuamente y por la mayoría del personal, las razones más comunes por la que los trabajadores se ausentan suele ser por enfermedades, accidentes, problemas familiares, o



cualquier otra razón por la cual el trabajador justifica su ausencia. El énfasis se coloca cuando el ausentismo se convierte en un problema crónico que marca un indicador a problemas internos en la organización.

Entre los factores que determinan el ausentismo esta la falta de motivación por el trabajo que se está llevando a cabo esto se puede originar por que le resulta rutinario el trabajo que se está realizando o por que el trabajo no es de su agrado. El propio ausentismo tiene su clasificación entre las que se pueden mencionar son las faltas por accidentes, enfermedades o por motivos personales.

El ausentismo comúnmente se mide en los días en los que el trabajador no acude al trabajo por cualquiera que sea la razón, un punto que pasa desapercibido es cuando el trabajador llega tarde sería diferente si el ausentismo se midiera en horas perdidas, lo que también es un variante de no asistir al trabajador y no cumplir con los estatutos del mismo.

En los estudios que se han realizado se ha cuestionado e indagado sobre los factores que afectan de forma directa en la tasa de ausentismo, una de ellas se relaciona con la Edad, pues esta variante demuestra que entre mayor sea el trabajador mayor será la tasa de ausencia de éste, justificadas a su vez por causas médicas, revisiones de rutina para vigilar su salud. Una que demostró no tener un gran impacto sobre la tasa de ausentismo es el Nivel Escolar muestra que entre mayor grado tenga de estudios el trabajador es menor la probabilidad de que este no acuda a sus labores, el mismo efecto tiene la variable de Lugar en la jerarquía de la empresa, es decir, los directivos faltan menos que los obreros, esto puede deberse a cuantos empleados dependen del directivo para poder completar labores o esperan ordenes diariamente.

El estado civil marco una variante que suele ser intrigante muestra que los hombres casados tienen un menor índice de faltar al trabajo a diferencia de los solteros, mientras que en un caso completamente contrario las mujeres casadas y con hijos suelen faltar más que las mujeres solteras, esto puede deberse a las obligaciones familiares y a los roles culturales establecidos dado que las obligaciones del hogar caen mayormente en la esposa.

El ausentismo que depende directamente del personal y por motivos inexcusables se debe a las ausencias a partir de haber salido de fiesta el día anterior y debido a esto se provoque una ausencia, estas ausencias esencialmente se producen en los jóvenes.

A su vez el ausentismo puede ser una ruta de escape utilizada por el trabajador para reducir el estrés, en algunos casos para dedicar más tiempo a su familia o alguna otra actividad o simplemente un descanso, al mismo tiempo se puede representar a través de una manifestación que promueve un sentimiento de hostilidad hacia la empresa, ya sea por una injusticia en el trabajo o por que este ya no le produzca satisfacción, para los compañeros del ausentista el único significado que tiene es una carga más pesada de trabajo, que puede significar para el empresa la búsqueda de un colaborador en quien se pueda confiar, factores que influyen en esta confianza es la fidelidad y el compromiso del empleado para con la empresa.

El ausentismo conlleva directamente a la responsabilidad no solo de la empresa y los factores internos, existen circunstancias fuera de estos alcances que producen estas faltas por parte de la plantilla, estos son características dependientes del entorno geográfico, que puede denominarse como ausentismos sociológico, este no es aplicable a las funciones y características de la misma empresa, sino que obedece a los modelos de conducta social, y con entorno geográfico no solo se refiere a lo difícil que puede ser transportarse al lugar de trabajo, sino que este entorno se refiere a cuando un población está lo suficientemente desarrollada como para ofrecer más posibilidades de empleo es aquí cuando el personal, en especial el joven no tiene el suficiente interés por permanecer en la empresa, esta falta de vinculación con la organización tiene como consecuencia directa una disminución del compromiso del proyecto empresarial y a la vez se vuelven inalcanzables los objetivos de la empresa.

### 2.7.2.7.1 Calculo del Nivel de Ausentismo

Es de suma importancia determinar el nivel de ausentismo en un empresa, los gerentes por lo general buscan medir en qué grado se está produciendo este para elaborar estrategias para controlarlo, puede ser mediante el mantenimiento de registros de asistencia, con mecanismos especializados con este fin, como el chequeo de tarjeta, o con las nuevas tecnologías el que más se utiliza es el checador bajo el esquema de huella digital. Aunque por el momento no se cuente con un método específico para calcular el fenómeno, la que ha sido recomendada por el departamento de Trabajo de los Estados Unidos se marca bajo la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Número de días que el trabajador perdió por no asistir al trabajo durante un periodo}}{\text{Cantidad promedio de empleados x Números de días que se deberían laborar}} \times 100$$

Formalmente la ausencia de trabajo se define como la acción que toma un empleado al no presentarse a sus labores como se establecido en horario y forma, sin importar por que haya sido la falta esta no es justificable. Cabe destacar que las vacaciones, los días de asueto y de descanso no se consideran como faltas al trabajo. Otra fórmula similar puede observarse de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Número de horas de ausencia del trabajador en un periodo}}{\text{Número de horas que el trabajador debió laborar}} \times 100$$

Esta última fórmula desarrollada de forma oficial por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), donde marca que el indicador son las faltas en un espacio de tiempo donde el trabajador no acudió a cumplir con sus obligaciones, divididas entre las horas que por contrato laboral de trabajo el empleado debería de laborar. Existen diversas opciones para calcular el nivel de ausentismo en el trabajo, este es un ejemplo de presencia efectiva, como aquel en que el trabajador permanece en su puesto de trabajo, contando a su vez el tiempo en que no se presento.

$$\frac{\text{Días de ausencia en un determinado periodo}}{\text{Número de horas trabajadas}} \times 100$$

Establecidos mediante un estudio científico fueron medidas a partir de ratios por el investigador (Weiss 1979, citado por Nevado Peña 1999)

Duración de Medidas de Ausencias:

$$\frac{\text{Números de horas de ausencia registradas en el periodo}}{\text{Número medio de asalariados del periodo}} \times 100$$

Frecuencias de las Ausencias:

$$\frac{\text{Número de ausencias registradas en el periodo}}{\text{Numero medio de asalariados en el periodo}} \times 100$$

Al contarse con un sano ambiente de trabajo, un poderoso indicador se denomina la tasa de micro-ausentismo, que muestra cuando el trabajador busca una salida de manera corta y temporal del centro de trabajo, es un factor que tal vez no se ha integrado de la forma adecuada pues los trabajadores comúnmente suelen salirse por espacio de horas del lugar de trabajo se trasforma en la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Espacio de horas por pequeñas ausencias (menores a 2 a 3 días)}}{\text{Número de horas teóricas de presencia}} \times 100$$

#### **2.7.2.7.2 Causas del Ausentismo**

Los factores que promueven el ausentismo pueden ser muy diversos, dependientes directamente del perfil de personalidad que se contrate, de la

empresa y de muchos factores dependientes e independientes tanto de la organización como del trabajador, divididas a su vez en tres categorías:

#### Causas de Trabajo:

- La jerarquía del puesto: Un factor que marca, que entre menor categoría tenga el trabajador mayor es la probabilidad de que este falte con facilidad.
- Tamaño de la Organización: Entre mayor número de empleados tenga la empresa es más factible que haya faltas entre el personal.
- Causas Propias de la empresa: No exista una organización adecuada dentro de la empresa, ni un control de faltas, promoviendo a que si existen ausencias no habrá consecuencias.
- Mala Supervisión: Cuando esta no es aplicada en tiempo y forma, los trabajadores sienten mayores libertades de no cumplir con sus labores.
- Condiciones del lugar de trabajo: Este factor se refiere al lugar donde se realizan las labores y en que si no existe la temperatura adecuada para desarrollar las actividades requerida.
- Fatiga: Cuando el trabajo es extremadamente riguroso y no se cuenta con la condición física para realizarlo es muy probable que existan ausencias a partir de dolores musculares después de un día pesado.

#### Causas Personales o familiares:

- Trabajadores de Edad Avanzada: Cuando un trabajador tiene un tercera edad, es muy probable que falte debido a razones médicas, o porque no cuenta con la energía necesaria para realizar sus actividades, sin embargo sigue necesitando laborar.
- Enfermedades: Existiendo un riesgo de contagio inminente diario cuando se sale de ambiente de control de higiene, pueden desde enfermedades controlables pero altamente contagiosas con son los resfriados o infecciones de distintos grados.
- Alcoholismo: El contratar a una persona con esta adicción se corre el riesgo de que no cumpla con las actividades encomendadas.
- Drogadicción: Al igual que en el caso anterior el emplear a una persona con adicción conlleva grandes riesgos de incumplimiento de asistencias.

- Problemas Psicológicos: Cualquier persona puede verse involucrada en un trastorno, la gravedad se mide en si ya no cumple diariamente con su trabajo, debido a depresiones o episodios psicóticos.

#### Causas Comunitarias:

- Deficiencias en el transporte: El no contar con los métodos de transporte adecuado puede representar una dificultad para acudir a las labores.
- Inseguridad: El que el centro de trabajo se encuentre en una zona de alta peligrosidad, o que el trabajador viva en un ambiente de inseguridad promueve que el día que haya una trifulca o algún percance de este tipo el trabajador opte por no salir de su hogar y por lo tanto faltar al trabajo.
- Carencia de facilidades para el cuidado de los niños: Este es dependiente de que si no se cuenta con los familiares, para el cuidado de los menores o en su caso la falta de centros salubres donde los niños se desarrollen de forma adecuada, o en su caso que el trabajador tenga horarios muy poco flexible o rotativo y de esta manera el trabajador no pueda prever las acciones para el cuidado de sus hijos.

#### **2.7.2.7.3 Costos del Ausentismo**

Para provocar el surgimiento de una necesidad de solución de una problemática en una organización después de indagar que ciertamente este está ocurriendo, es imputable el planteamiento de los costos que estas ausencias están generando, siendo explícitos sobre la magnitud de los daños provocados a la empresa, para posteriormente llevarlos bajo un control, estos gastos se definen en dos categorías:

Los gastos que son directamente atribuibles al ausentismo, sin divididos por igual en dos categorías:

- Costos que son directamente proporcionables al volumen de ausencias, gastos que son sustentados por la empresa, cuando esta ausencia es remunerada de forma parcial o total; conllevan a su vez gastos de que no

existió la adecuada producción, costos a casusa de la regulación para el cumplimiento de los objetivos como las horas extras y la subcontratación.

- Costos que no son proporcionales al ausentismo: Es decir los costos que lleva la empresa en lo que emprende una solución al problema el tiempo que requiere el elaborar la estrategia y aplicarla para aminorar el ausentismo y la reorganización de la actividad. Existente a su vez el ocio por parte de los compañeros al observar que parte de su equipo no acudió es decir, se da por hecho el caso de que no se cumplirán con los objetivos.

Costos indirectos que se originan como resultados de las ausencias un ejemplo de esto es elaborar un producto con menores estándares de calidad, y el bajo alcance de objetivos organizacionales.

La forma en que se definen o delimitan los costos en base a la diferencia que existe entre dos componentes de suma importancia:

- Costos no previsibles provocados por el ausentismo: estos son debido a la producción que no se realiza, cuando no se acude con puntualidad al trabajo, tiempo en que las maquinas están paradas en su operación por qué no acudió a trabajar su encargado, baja en la producción cuando el personal ausentista es dado de baja pues el nuevo operario no conoce por completo el funcionamiento de la herramienta.
- Costos de regulación: A partir de las horas extras que se le tiene que proporcionar a otro empleado con su debida remuneración.

### **2.7.3 Mala Selección de Personal**

La selección de personal tiene como significado el grupo de acciones que permiten encontrar a la persona más adecuada para desempeñar distintos trabajos, es elegir al mejor candidato a ocupar un lugar dentro de la empresa. Se elige entre un grupo de solicitantes la persona mejor calificada.

La importancia de una buena selección de personal, hay que recordar en todo momento que el valor de la organización se mide por el personal que la integra, una selección incorrecta seria poco enriquecedora en caso contrario dañaría a la

organización entera, además de ser un gasto inútil que afecta puntos clave como la calidad que tiene la organización, su rentabilidad dentro del mercado y la competitividad ante la competencia y esto al mismo tiempo afectaría a la compañía para alcanzar sus objetivos. Por lógica existirán descontentos por las dos partes que lleva a la baja de la persona y en masa el mismo fenómeno provoca la rotación.

El énfasis que se le proporciona al tema radica en que una mala selección de candidatos puede provocar daños muy difíciles de reparar dentro de la organización, debido a que afecta el estado de ánimo del equipo de trabajo en especial si las labores se resumen en trabajo en equipo.

Esta mala selección de candidatos se produce a partir de que el entrevistador basa su decisión en la apariencia y las reacciones que provoca el entrevistado, basándose simplemente por la impresión.

Relacionar adecuadamente a las personas con los puestos y la organización es el proceso de selección. Si las personas están sobre calificadas, su calificadas o por alguna razón no se adaptan al empleo o la cultura de la organización, serán ineficaces y probablemente abandonen la empresa, voluntariamente o no (Wayne Mondy, Noe 2005). Es responsabilidad de los recursos humanos colocar al candidato adecuado en todos los sentidos.

#### **2.7.4 Por razones familiares o personales.**

Muchas veces no se puede señalar una causa propiamente de descontento del trabajador con su puesto, sino que a su salida se debe a problemas tales como el cambio de domicilio (Reyes Ponce 2005).

En otros casos pueden relacionarse con la incapacidad del cónyuge para adaptarse al ritmo de trabajo de su esposo (a), o la incapacidad del mismo trabajador de adaptarse a sus labores o compañeros, u otros problemas familiares, además de la inmadurez del trabajador ya sea personal o emocional, la incapacidad técnica de sacar adelante sus responsabilidades.



Las dificultades personales pueden afectar directamente su forma de trabajar y la productividad que presente en el trabajo, al presentarse una dificultad de carácter personal el trabajador decide si puede continuar o no en sus labores.

### **2.7.5 Por inestabilidad natural.**

Existen trabajadores que por razones sociológicas, psicológicas o de educación, en muchas ocasiones no adquieren estabilidad en una empresa, sino que constantemente están necesitando cambiar de una a otra (Reyes Ponce 2005). La inadaptación del trabajador por características de personalidad propia los lleva a no lograr una estabilidad en las organizaciones. Tal inestabilidad puede ser una percepción que tenga el trabajador a partir de una inseguridad en su empleo y que lo lleva a cambiar de uno a otro.

### **2.7.6 Otras Causas de Rotación**

#### **2.7.6.1 Falta de Motivación**

Las empresas tienen una clara función: obtener beneficios. Para ello la mayoría de las veces, los factores económicos prevalecen sobre los factores personales y motivacionales. Si bien resulta irónico que los factores económicos- con clara primacía respecto a los factores personales o motivacionales- suelen verse incrementados por la potenciación de estos últimos (Federico Gan 2007). Un reto inherente que poseen todas las organizaciones además del desarrollo económico continuo es el de por igual desarrollar a su personal tanto en capacidades intelectuales como cubriendo sus necesidades personales, a su vez se tienen que conjuntar los interés del trabajador con los de la empresa, con el fin que se siga un mismo camino y se persigan objetivos similares, diversas corrientes filosóficas concuerdan con un punto el individuo busca cubrir en su trabajo necesidades de tipo económicas, además de un desarrollo profesional, estima y reconocimiento por parte de la organización.

La motivación se completa a partir de sus características y sus divisiones entre las que se encuentra la Motivación Extrínseca, esta se refiere a que, es provocada por recompensas, ciertos beneficios que se otorgan al trabajador en base al cumplimiento de sus funciones, este tipo de motivación persigue resultados, donde el beneficio es otorgado por terceras personas, generalmente se habla de un estímulo económico, de forma contraria la Motivación Intrínseca dentro de la organización es originada por el realizamiento de la propia actividad, donde los trabajadores se automotivan debido a que quienes la provocan directamente son el individuo y su control es solo depende de él.

Para poder lograr una visión sobre como ejercer la motivación en el trabajador es importante poner las cartas sobre la mesa, vigilando los intereses y objetivo de cada una de las partes y a su vez conjuntarlos. Por su parte la empresa busca completar sus objetivos estratégicos, de desarrollo, así como el cumplimiento de políticas para poder completar su desarrollo. A su vez el trabajador necesita verse empapado de ciertos factores motivacionales como son condiciones adecuadas de trabajo, herramientas que le permitan aumentar su rendimiento. Además de que la empresa debe de tener conocimiento del porque esta laborando con ellos. El fenómeno surge al momento de que no está claramente establecida una política de motivación es el encargado en turno quien debe de identificar las necesidades de su equipo de trabajo, la práctica común de trabajo es el mandato por la simple realización de las acciones, la motivación dentro de la empresa empieza a fallar a partir del incumplimiento de términos acordados, cuando la empresa no es capaz de visualizar que cada trabajador es diferente y por tanto la motivación y atención a cada uno de ellos debe de ser distintas, siempre acoplándose como ya se ha mencionado a los intereses de la empresa, cuando un empleado no es capaz de automotivarse es común que se sienta insatisfecho con todo lo relacionado a su trabajo, no es capaz de sentir reconocimiento propio por las acciones que realiza y espera a que la organización de alguna u otra forma lo haga, lo cual es muy poco probable que suceda, concordando que la empresa al ser motivadora no significa por eso que tiene que aceptar las condiciones del trabajador es solo mantener el equilibrio sobre los intereses de ambos.

Principalmente la falta de Motivación en el área empresarial produce a los empleados sentimientos de frustración y poco reconocimiento, es importante alimentar estos sin en el extremo de llegar al ego, para que se cumplan una de las necesidades básicas del ser humano.

#### **2.7.6.2 Mala Comunicación en el equipo de trabajo.**

Es un proceso de enviar, recibir y compartir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos (Hellriegel, E. Jackson 2006) Un ingrediente es la comunicación fundamental en las relaciones de trabajo, desde sus orígenes etimológicos provenientes del latín que significan “compartir con”, precisamente es una pieza determinante en el alcance de los objetivos para la organización dado que se polariza en buena o mala comunicación. La forma de comunicación en una empresa puede ser muy variada ya sea por comunicación verbal o no verbal, por teléfono, mensajes de texto, fax o correo electrónico, tiene como finalidad completar un proceso de funciones donde se envían y comparten ideas, sucesos y opiniones particulares. Cuando no se aprende escuchar esto conlleva a tener malas relaciones con las personas, siguiendo un camino de suposiciones, es decir, querer adivinar lo que el otro piensa o lo que la otra persona va a realizar, es ahí donde comienzan a surgir los llamados rumores la situación empeora por que la información que se proporciona no es concisa y clara, produciéndose así las distorsiones de comunicación, los datos se cambian ya sea que se agregue o se omita la información cambiando por completo el significado del mensaje original, en la organización genera la incertidumbre entre los compañeros de trabajo, y no se completa lo que se pretende transmitir.

Cuando la comunicación no se completa de forma efectiva los líderes logran muy pocos alcances, estos ocupan la mayor parte de su día completando este proceso de emisor y receptos, teniendo constante comunicación con superiores, compañeros, subordinados, clientes, etc.

La situación se agrava si esta problemática surge durante una crisis por el motivo que el nivel de tensión emocional aumenta en todos los empleados, es en ese

punto donde la estrategia falla pues la razón por la que existe una mala comunicación puede ser aislada y fácilmente corregible. La importancia de la comunicación se reflejada en que todos los miembros de la organización conozcan los objetivos que busca alcanzar la empresa, de esta forma todos pueden colaborar para llegar a ellos, depende de todos los trabajadores que estos canales de comunicación se conserven y se utilicen de forma adecuada, dado que todos los miembros poseen la necesidad de dar y recibir información de esto depende el éxito o fracaso de la organización.

# CAPITULO III

### **3.1 Descripción de la muestra**

La muestra en esencia es un subgrupo de la población. Digamos que un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población (Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio 2006).

Especificando directamente encaminado hacia el tipo de muestra se puede hablar de la Probabilística, que se basa en ser un subgrupo de la población en el que todos los elementos de está tienen la misma posibilidad de ser elegidos (Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio 2006).

Ya en la investigación, el puesto de la muestra es en base a las funciones de Vendedor Cajero con un número de 94 plazas, la edad que aproximadamente oscila entre los 18 y 30 años, el sexo que define el puesto es mixto, los centros de trabajo se encuentran ubicados a lo largo de toda la zona conurbada de Coatzacoalcos, Veracruz. Son definidas estas sucursales como Tiendas de Conveniencia cuyos productos de distribución son artículos de Conveniencia, teniendo como producto principal la venta de cerveza Corona.

### **3.2 Descripción de los Instrumentos**

Para poder llevar a cabo una correcta recolección de datos es primordial que la elaboración de los instrumentos conduzca a buscar un objetivo específico. Pueden utilizarse diversos Instrumentos.

Los instrumentos que se utilizaron para abordar la problemática de rotación en Tiendas Bama se baso en primer lugar, la aplicación de la Escala Likert cumpliendo requerimientos específicos. La observación realizada en la modalidad de directa. La encuesta encaminada en recibir información directa. Finalmente la realización del Diagnostico mediante el cual se busca verificar el Perfil del Puesto Vendedor Cajero.

La escala tipo Likert fue realizada en el año 1932, se representa mediante afirmaciones o juicios, ante los cuales se le pide al participante la reacción ante estos cuestionamientos.

La Escala Likert en esta ocasión tiene como titulo La Evaluación de Funciones de Departamentos, los cuales se ven sujetos a la evaluación son: Los Departamentos de Control Interno, Departamento de Factor Humano, Departamento de Operaciones: Supervisión y Lideres de Tienda. La escala cuenta con 24 afirmaciones, dos de pregunta abierta tipo abierta y dos apartados de comentarios y sugerencias.

Para evaluar las funciones del Departamento de Control Interno se utilizaron las siguientes afirmaciones:

Los auditores realizan visitas a la tienda para detectar las faltas; esta descripción se realizo con el objetivo de conocer la actitud de los vendedores cajeros frente a la función del Departamento de Control Interno de realizar visitas a las tiendas para detectar las faltas y que esto a su vez sea causa de despido.

Los auditores levantan vales de cobro en caso de existir un faltante; este cuestionamiento busca indagar la percepción que posee el Vendedor Cajero ante

la imposición de ser responsable por faltantes que han sido detectados en inventario o stock y esto le impulse a buscar un mejor salario.

Es injusto que me descuenten de mi salario por las faltas de inventario; Encaminada directamente a la investigación de la Disonancia Cognoscitiva en base la función previamente mencionada que provoque la búsqueda de mejores salarios.

Llevando a cabo el cumplimiento de las Funciones del Departamento Humano y la reacción que posee el Vendedor Cajero ante estas acciones.

Cuando he tenido una necesidad personal o laboral el jefe de factor humano me ha atendido; Esta interrogante busca explorar acerca de si los Vendedores Cajeros, se sienten atendidas sus necesidades, y en dado que esta no se esté cumpliendo sufra a su vez el colaborador Insatisfacción Laboral.

En Recursos Humanos no me atienden de la forma que necesito cuando he pedido el apoyo; al igual que en el cuestionamiento anterior la exploración es en base a la atención hacia los Vendedores Cajeros, buscando por igual si esto provoca insatisfacción Laboral.

Recursos humanos me ha apoyado para que yo crezca laboralmente dentro de Tiendas Bama; Esta consulta se aplico con el fin de examinar el efecto que se provoca el Vendedor Cajero la función que debe de realizar el Jefe de factor humano en referencia a Realizar programas de Crecimiento de los colaboradores. Buscando el que no existan ascensos no provocan la rotación de Personal.

Recursos Humanos me da la confianza de pedir ser evaluado para un ascenso laboral en caso de existir una vacante; Con el mismo propósito que la afirmación que antecede a esta se replanteo la pregunta con distinta estructura.

Recursos Humanos promueve programas de crecimiento laboral para un ascenso; Ahondado aun más en la función de elaboración de Programas de Crecimiento buscando la conmovición que provoca la Inexistencia de ascensos en la Empresa.



Continuando con la investigación hacia el Departamento de Factor Humano se continúa en base a las funciones que cumple el Encargado de Nóminas. Cuando solicito documentación (hoja de retención, alta de Imss, constancia laboral, tarjetas de nomina) al departamento de Nominas se me ha entregado; busca el rastreamiento de indagar si se cumple con la función de entregar la documentación adecuada por este sector del departamento, en búsqueda de que si el Vendedor Cajero posee satisfacción Laboral.

En cuanto al departamento de Reclutamiento se busco indagar mediante la afirmación: Oculte alguna situación a recursos humanos creyendo que por esto no me contratarían; en base al cumplimiento de la función en un conjunto de trabajo entre el personal Encargado de Reclutamiento y los Vendedores Cajeros de que se cumpla de forma genérica los requerimientos del puesto, y por medio de esto obtener el resultado de si se realiza o no una Mala Selección de Personal.

Recursos Humanos verifico mis referencias antes de contratarme; es la afirmación que se realiza en base a sondear si se realiza la verificación de las Referencias para poder así realizar el filtro siguiente. Igualmente en búsqueda de una adecuada Selección de Personal.

Para dar finalización al Departamento de Recursos Humanos se finaliza mediante el sector de Capacitación, mediante el cuestionamiento de: Recursos Humanos me ha capacitado para el desarrollo de mis habilidades laborales; debido a que puede surgir una Insatisfacción laboral al no ver el cumplimiento de la función de la gestión de cursos con los cuales se contribuye al desarrollo potencial de las habilidades laborales de los colaboradores.

La función se ve repetida en búsqueda de encontrar la disonancia cognoscitiva mediante el cuestionamiento de: Me hace falta capacitación para seguir creciendo laboralmente, y si se realiza un cumplimiento de la función prevenir la Insatisfacción Laboral causante de la Rotación de Personal.

Capacitación me ha impulsado a desarrollar habilidades y conocimientos en especial aquellos relacionados con mi desempeño; se apela al cumplimiento de la

función de Desarrollar las habilidades de los colaboradores sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño de sus funciones, en dado caso que no se realice el cumplimiento se encuentra expuesto a sufrir una Insatisfacción Laboral.

De acuerdo al Sector Operativo los puestos que tienen un contacto directo con los Vendedores Cajeros, son los Líderes de Tienda y los Supervisores quienes cumplen funciones que conllevan la participación de los Vendedores Cajeros o que influyen en estos.

En el primer cuestionamiento hecho en referencia a los Líderes de Tienda fue: El líder de tienda captura de forma adecuada mis horas extras, descansos laborados y primas dominicales a fin de recibir la remuneración justa; en base a si el vendedor cajero tenia pleno conocimiento de si se realiza correctamente la actividad y divisar si esta no es causa de baja por la Búsqueda de mejores salarios.

Otra afirmación se declara como: El Líder de Tienda planea semanalmente las metas y objetivos de la tienda y los da a conocer a los vendedores cajeros; en base a la función que deben cumplir los lideres de tienda de definir objetivos y si hace partícipe al cajero en estos y la reacción ante la situación, pues puede promover la insatisfacción laboral.

El líder de Tienda anima a desempeñar las actividades sin tensión; la afirmación a acerca de la actividad que lleva el Líder de Tienda en base a propiciar adecuadamente un agradable clima laboral donde los Vendedores Cajeros desempeñen sus funciones animados y sin tensiones. Y observar así si esta función provoca Insatisfacción Laboral.

El líder de Tienda revisa diariamente el cumplimiento de mi tira de actividades. Este debe cumplir con la actividad establecida de Revisar diariamente las tiras de actividades del vendedor cajero. E indagar si no promueve esta función una Insatisfacción Laboral.

Dirigiéndose hacia la Disonancia Cognoscitiva se aplicaron cuestionamientos como: Pienso que en ocasiones el Líder de tienda no ha reportado de forma adecuada los pagos extras que me gane (Descanso laborado, horas extras, etc.); en base a la función de reportar Incidencias al Departamento de Factor Humano.

El líder de Tienda me da confianza y me ofrece apoyo cuando tengo un problema; se busca indagar si el Vendedor Cajero posee sentimientos positivos hacia su Jefe Directo una vez más de acuerdo a la función de que el Líder debe de propiciar un agradable clima de trabajo y sin tensiones.

Los Supervisores dependen de los Vendedores Cajeros para mostrar resultados en las sucursales ya sean positivos o negativos. La primera interrogante fue: El supervisor está pendiente constantemente para que realice bien mis funciones; pues el Supervisor tiene como actividad el supervisar el cumplimiento del procedimiento en las Tiendas, buscando si mediante esta función se derivaba la causa condiciones de trabajo inadecuadas.

Mi supervisor fomenta un agradable clima laboral; en base a la responsabilidad de: Fomentar un agradable clima laboral en cada una de las tiendas, motivando al personal a trabajar en equipo, y constante comunicación, al mismo tiempo que promueve el desarrollo del personal a su cargo dado que puede surgir la Insatisfacción Laboral.

Mi supervisor nos motiva a trabajar en equipo: Este tiene la obligación del cumplimiento de Fomentar un agradable clima laboral en cada una de las tiendas, motivando al personal a trabajar en equipo, y constante comunicación, al mismo tiempo que promueve el desarrollo del personal a su cargo, al observar la respuesta del Vendedor Cajero analizar si el resultado de esta función provoca Insatisfacción Laboral.

En base una vez más hacia la búsqueda de Disonancia Cognoscitiva se planteo él: Puedo confiar en mi supervisor y solicitarle ayuda cuando lo necesito bajo el esquema de la función de Fomentar un agradable clima laboral en cada una de las tiendas, motivando al personal a trabajar en equipo, y constante comunicación, al

mismo tiempo que promueve el desarrollo del personal a su cargo en la búsqueda de una posible Insatisfacción Laboral por parte de los Vendedores Cajeros.

Por último se plantearon dos preguntas de tipo abiertas buscando la ideología pura por parte del personal evaluado, los cuestionamientos son los siguientes: ¿Qué te motivaría renunciar a Tiendas Bama? ¿Qué puesto de Tiendas Bama que tiene contacto directo con tu trabajo, no está cumpliendo con sus funciones?

Por igual otras dos que dejan un espacio abierto a opiniones sobre la encuesta y su claridad: Comentarios sobre la encuesta (claridad de la pregunta), Comentarios y Sugerencias Generales.

### **3.2.1 Encuesta Causas por las que abandonaría mi trabajo**

Hacia la búsqueda de las razones por las cuales se originaba la rotación de personal se busco un medio más directo por el cual se podría llegar a una respuesta definitiva el cual se aplico a una población de 15 vendedores cajeros.

El método que se utilizo fue el de preguntas cerradas, es decir, aquellas que tienen opciones de respuesta previamente delimitadas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio 2006).

Encuesta que se encuentra por completo en la sección de anexos, en la cual se muestran 23 situaciones por las cuales el Puesto de Vendedor Cajero abandonaría su trabajo en Tiendas Bama S.A. de CV. Seleccionando aquellas con una x aquellas que se apeguen a su realidad.

Tales señalamientos se observan en afirmaciones como:

Dirigiéndose hacia la causa de Búsqueda de mejores salarios se plantearon motivantes como el pago de faltantes en producto en pre inventario semanal, una situación similar se realiza en el planteamiento de pago de faltantes en pre inventario diario (cervezas, cigarros, licores), en base a las anteriores se propuso como motivante el: buscar un trabajo con más beneficios, posteriormente se realiza el señalamiento directo si la causa de abandono laboral es por la búsqueda

de un mejor salario, una directamente propuesta por un grupo de vendedores cajeros era textualmente: Porque el Líder de Tienda gana más trabajando menos, la aseveración: no recibo suficientes estímulos económicos y finalmente la afirmación que marca: Porque me prometieron una remuneración económica extra cuando proporcione apoyo y no me cumplieron.

Referente hacia la Insatisfacción Laboral dado que es una causa que abarca muchas ramas se busco indagar en cada una de ellas con alegatos como: Cubrir turnos constantemente por inasistencia de mis compañeros, otra de las enunciaciones que se planteo fue la de: Continuar con mis estudios, otra de estas está encaminada hacia el planteamiento de No contar con suficiente capacitación, entre otras se encuentra la de: No me gustan las actividades que realizo, otro de los motivos que se plantearon fue: No disfruto mi día de descanso por distintos motivos laborales.

El sentimiento de sentirse protegidos tiene que ver directamente con su seguridad física y emocional y los planteamientos que se plasman son: No son suficientes las medidas de seguridad en caso de robo a la sucursal.

Hacia la Falta de Motivación Laboral se propusieron dos afirmaciones las cuales la población encuestada podía elegir con toda libertad, afirmaciones como: Porque mi trabajo no es valorado por la empresa y por que el Líder de Tienda no me motiva emocional ni psicológicamente.

El incumplimiento de las Condiciones de trabajo adecuadas mínimas puede ser una causante de rotación es por eso que declara: Condiciones de Trabajo Inadecuadas (lejanía de mi hogar) y no se me proporciona los materiales adecuados para cumplir con mis labores.

Diversas pueden ser las causantes es por eso que al mismo tiempo se plasmo en la encuesta enunciaciones como: No conozco los planes de ascenso de la empresa buscando por causa, la inexistencia de ascensos, entre otras se encuentra: Recibir un maltrato por mi Líder de Tienda con referencia a la causa de Liderazgo Deficiente, estando cualquier ser humano a sufrir una dolencia se busco

si existía como causa de baja la enfermedad y se planteo como causa: Por una enfermedad de cualquier tipo, El trabajo en equipo es básico en el centro de trabajo como causa existe la Mala comunicación con mi equipo de trabajo es por eso que se coloca: La relación con mi equipo de trabajo no es buena. Igual se puede estar expuesto a cualquier problemática personal es por eso que se propone como causa los Problemas familiares ó personales con la aseveración Por problemas familiares o personales y finalmente el riesgo de trabajo puede ser causa de baja por una incapacidad permanente se busco encontrar si se encontraban en constante riesgo y por eso existía una baja con la motivante Por sufrir un accidente en mi lugar de trabajo.

Dejando dos apartados donde se promueve la participación activa, en un primer plano se coloca el planteamiento: Otros para que la población sienta la libertad de escribir cualquier otra motivante, el segundo apartado lleva por nombre comentarios y sugerencias para explicar alguna inconformidad con la encuesta.

### **3.2.2 Observaciones**

Cambiando por completo el contexto del instrumento se realizó la Observación la cual tiene como concepto: Es el registro Sistemático, valido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta. Se recolecta la información sobre la conducta más que de las percepciones (Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio 2006).

Se realizaron determinado número de observaciones donde se corrobora la conducta de los Departamentos directamente implicados con los Vendedores Cajeros, obteniendo como resultado:

**Observación 1:** Mediante la observación directa y registros llevada a cabo de una forma continúa en un lapso de 9:30 am a 3:00 pm Se observó cómo se realizaba un Auditoria a una sucursal de Tiendas Bama elegida la Sucursal aleatoriamente siendo elegida la Tienda Bama Allende, con el fin de corroborar el cumplimiento de las funciones y la forma en cómo se llevaba a cabo la misma, además de investigar las reacciones de los Vendedores Cajeros al verse sujetos

a una revisión exhaustiva, donde se ven expuestos a realizar pagos para cubrir el pago de faltantes de inventarios. La implicados en la observación fueron un total de 6 Vendedores Cajeros, 2 de ellos son parte de la plantilla de Bama Allende y su Líder de Tienda, los 4 Vendedores Cajeros restante son de otras sucursales los cuales auxilian al Departamento de Control Interno a realizar el conteo de los productos, la auditoria se encabeza por el Auditor que cuenta con una experiencia en el puesto y en la empresa de 1 año. Como suceso relevante se encontró que: Cuestionando a los cajeros sobre el sentimiento que poseían al verse sujetos a una auditoria afirmaban que si estaban un poco nerviosos, pero seguros, pues realizan conteos diarios que garantizan las bajas diferencias de inventarios por la realización de pre inventarios diarios y pagando las faltas e instantáneamente en cantidades pequeñas, y en dado caso de surgir un faltante en esta auditoría lo pagarían por ser su responsabilidad. Un caso particular sucedió con uno de los cajeros que afirmaba que el solo tenía un día en la tienda y por esa razón sentía que no sería justo que el pagara la misma cantidad que los demás que estaba consciente que en el turno en el que él fue responsable pudo haber surgido un faltante de inventario pero que sentía la inquietud de si debía pagar lo mismo que los demás. La información restante sobre la observación a este departamento se coloca en el apartado Anexos.

**Observación 2:** Mediante la observación directa y por un lapso ininterrumpido que abarco desde las 10:15 am a las 11:36 am. Se observo el cumplimiento de las funciones del Departamento de Capacitación. La Tienda elegida de forma aleatoria fue la Tienda Bama Lomas. En la sucursal se encontraba una Vendedora Cajera en turno matutino, el Líder de Tienda, un Líder de Tienda en Capacitación y la Encargada de Capacitación la cual tiene una experiencia en la empresa y en el puesto de 7 meses. El propósito de la observación fue obtener información sobre la reacción del Vendedor Cajero en turno al encontrarse la presencia del Encargado de Capacitación en la sucursal. La información encontrada fue: La cajera en turno sigue con normalidad sus actividades mientras al Líder de Tienda en entrenamiento se le aplica la evaluación por parte del Departamento de capacitación. El investigador acude hacia la vendedora cajera en turno para

realizarle ciertos cuestionamientos sobre su conocimiento sobre el departamento de capacitación. Se le cuestiona si conoce el puesto de la Licenciada que acaba de acudir a la tienda y se obtiene una respuesta negativa. A su vez se pregunto sobre si la conocía de vista, y respondió que efectivamente la conocía como la persona que quien le dio el curso de inicio. Cuestionándole sobre si tiene peticiones hacia el departamento de Capacitación, responde que si, demasiadas Peticiones la primera seria acerca de la creación de una Tienda Escuela debido a que para ella como cajera es complicado enseñarle a un nuevo compañero la acciones que debería de realizar, dado que la operación es excesivamente alta y es desgastante realizar estas acciones de enseñanza – aprendizaje. La Líder de Tienda interviene ella es la encargada de llevar el control sobre todos los cajeros y comenta sobre el Proyecto actual de Tienda Escuela, donde un Vendedor Cajero ascendido a Entrenador de V/C, que es un buen proyecto pero podría corregirse ciertos detalles de cómo deben de actuar los nuevos cajeros en situaciones de emergencia. Se le cuestiona a la Vendedora Cajera en turno sobre si conocía este proyecto y comenta que no sabía sobre el Proyecto de Tienda escuela ni quien estaba a cargo del mismo, se le pregunta sobre la razón por la que no comenta las necesidades que tiene hacia el Departamento de Capacitación y expresa duda y menciona que no sabe a quién acudir a realizar estas propuestas. La información completa sobre lo observado se encuentra en el apartado de anexos.

**Observación 3:** Mediante una observación indirecta hecha en un lapso sin interrupciones entre las 9:30 am a las 12:48 pm. Se busca encontrar el cumplimiento de las funciones del Puesto Supervisor Diez. La sucursal elegida de forma aleatoria fue la Tienda Bama el Pino. En turno se encontraban 2 Vendedores Cajeros que forman parte de la plantilla, el Líder de Tienda y el Supervisor Diez, el cual tiene una experiencia de 8 meses en el puesto y en la Empresa. El objetivo de la observación fue el de indagar la actitud de los Vendedores Cajeros al verse sometidos a una Supervisión. Los resultados más relevantes fueron: El Supervisor Diez comenta que generalmente el contacto que tiene con los cajeros es muy bajo. Se dirige con más frecuencia al Líder. Básicamente comenta que trata de omitir las pláticas con los cajeros debido a que



resulta poco productivo, solo en el caso de que el cajero sea nuevo se le pregunta su origen y sus aspiraciones. Las pláticas comúnmente son de tipo superficial y de pocas palabras, en ocasiones tan solo se limita a un saludo y en otras si se ahonda un poco más en la situación emocional del cajero.

Comenta que el sistema de ascenso los controla mediante las actitudes y aptitudes que él pueda observar de forma directa e indirecta en el vendedor cajero, en algunos casos es el Líder quien propone al Vendedor cajero en cuestión lo recomienda y habla de sus capacidades para un ascenso de puesto y es él quien corrobora mediante el historial del V/C si es que no es una persona conflictiva, si tiene bajos o nullos faltantes en caja o distintos cuadros, si es que no se ha visto en vuelto en conflictos con los distintos compañeros que ha tenido en tienda. En otros casos sin necesidad de que el Líder proponga a nadie, el es capaz de observar capacidades de Liderazgo que pueden llevar a una persona a ascender, la capacitación técnica se proporciona mediante un entrenamiento con otro Líder. En caso de existir nuevas aperturas en Tiendas procura que su personal ascienda aclara que no deben de tener ninguna seguridad sobre el ascenso es simplemente una propuesta se auxilia del departamento de Recursos Humanos para que se realicen las entrevistas y Exámenes psicométricos pertinentes para poder completar la formación del Líder de Tienda en entrenamiento.

Cuestionando a los Vendedores Cajeros en turno sobre el trato que reciben acerca del Supervisor se muestran sorprendidos por el cuestionamiento, explican que en ningún momento han recibido algún maltrato sino no que estos han recibido indicaciones de forma amable, más bien pedidas como un favor, en dado caso que los necesitaran en alguna sucursal acudían al cajero y como favor le solicitaban el cambio y siendo saludados, en otro caso particular uno de ellos los impulsa a crecer y a que se superen académicamente estudiando un grado escolar superior al que tienen. La información completa sobre la observación se

# **CAPITULO**

# **IV**

#### **4.1 Cuestionario de Cumplimiento de Funciones**

Una vez modificada la encuesta, corregidos los imperfectos y tomando en cuenta las sugerencias que la población probabilística había sugerido al investigador, se realizó la primera encuesta final, la cual lleva por formato de preguntas cerradas, en este caso se presentó a los participantes únicamente dos opciones de respuesta, quienes tienen que adecuarse a éstas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) ó incluir varias opciones de respuesta (Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio 2006).

En el específico caso de este cuestionario fue utilizado el esquema de preguntas cerradas dicotómicas, donde se proponía como opción de respuesta: Sí y No.

Las modificaciones fueron no solo de formato, sino que se redujo el número de preguntas que se realizaban por que la población sugirió que fuera un poco más reducida por motivos de tiempo.

Se realizaron en total 16 planteamientos, buscando analizar la respuesta de la población total e indagar si esta, creía que los Puestos Administrativos que tienen contacto directo con su persona realizaban sus funciones:

En referencia al puesto de auditoría se proyectaron primeramente la afirmación:

Los auditores realizan visitas a la tienda para detectar las faltas de inventario, otra que se colocó fue: Los auditores levantan vales de cobro en caso de existir un faltante.

Se buscó indagar si por completo el departamento por completo de Recursos Humanos realizaba sus actividades obligatorias en las que tuviera contacto con el Puesto de Vendedor Cajero. El primero sobre el que se indagó fue el Jefe de Recursos Humanos en referencia hacia: Cuando he tenido una necesidad personal o laboral el jefe de factor humano me ha atendido, siguiendo con: Recursos Humanos promueve programas de crecimiento laboral para un ascenso. Siguiendo con el puesto de Reclutamiento se asentó el planteamiento: Oculte alguna situación a Recursos Humanos creyendo que por esto no me contratarían y Recursos Humanos verifico mis referencias antes de contratarme. Dirigiéndose hacia el puesto de Capacitación se realizaron los cuestionamientos: Recursos Humanos me ha Capacitado para el desarrollo de mis habilidades laborales y

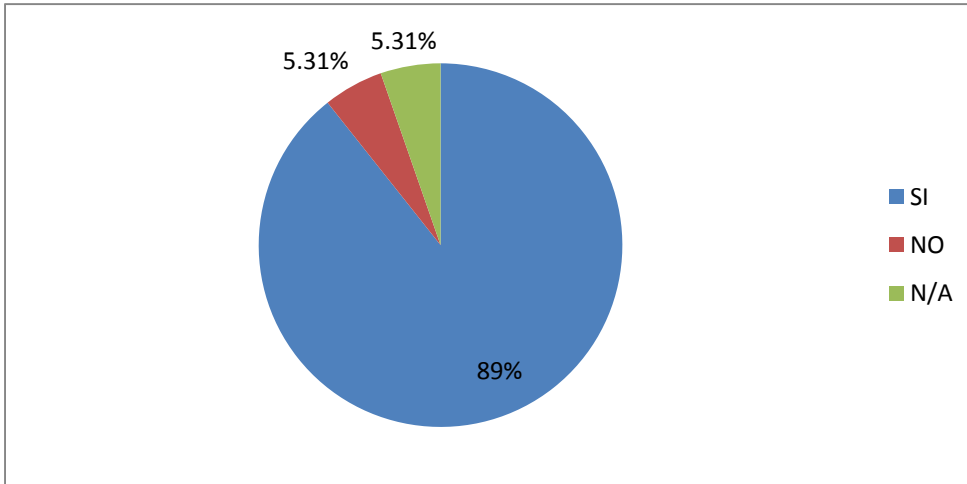
Capacitación me ha impulsado a desarrollar habilidades y conocimientos en especial aquellos relacionados con mi desempeño. Y finalmente cuestionando al Puesto de Nominas se cuestiono: Cuando solicito documentación (Alta de Imss, Constancia Laboral, Tarjetas de Nomina) el puesto de Nominas me lo ha entregado.

Hacia el puesto de Supervisor se realizaron señalamientos acerca de sus funciones como: El supervisor está pendiente constantemente para que realice bien mis funciones, otra función en la que se indago fue: El supervisor fomenta un agradable un clima laboral y finalmente: El supervisor nos motiva a trabajar en equipo.

El último puesto que se califica que es aquel que tiene un mayor contacto con ellos este lleva por nombre el de Líder de Tienda. Con las afirmaciones: El Líder de Tienda captura de forma adecuada mis horas extras, descansos laborados y primas dominicales a fin de recibir la remuneración justa, otro ejemplo es: El Líder de Tienda revisa diariamente el cumplimiento de mi tira de actividades, otra de las que se realiza mención es: El líder de Tienda me anima a desempeñar mis actividades sin tensión, por último el planteamiento: El Líder de Tienda planea semanalmente las metas y objetivos de la tienda y los da a conocer a los vendedores cajeros.

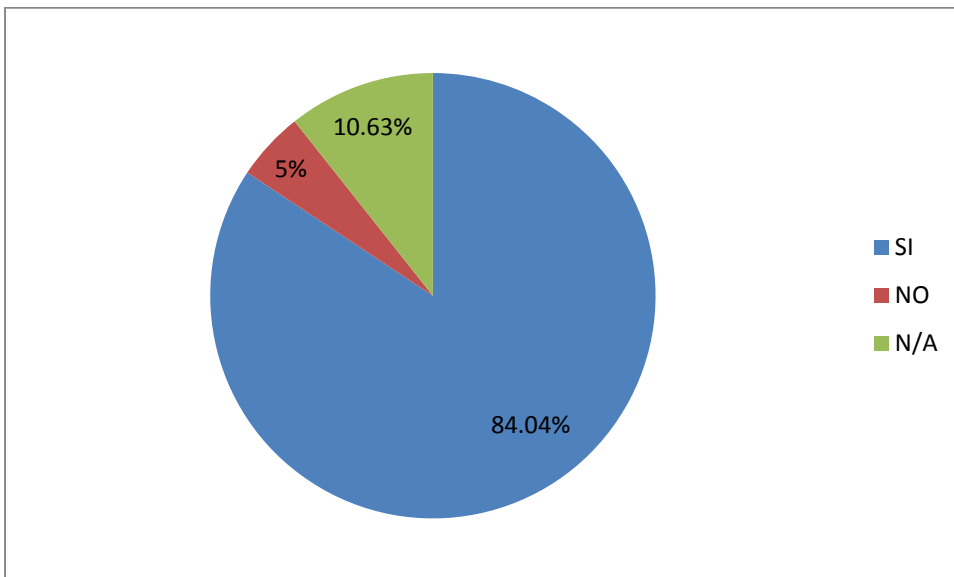
#### Encuesta Cumplimiento de Funciones

1.- Los auditores realizan visitas a la tienda para detectar las faltas de inventario



El 89% esto significa que 84 vendedores cajeros de la población encuestada de una población total de 94 personas afirman que efectivamente los auditores realizan tales visitas a las tiendas, detectando las faltas de inventario ya mencionadas, el 5.31% dio una respuesta negativa lo que es igual a un total de 5 personas a tal acción y 5 personas que es lo mismo que el 5.31% se abstuvo de responder la pregunta.

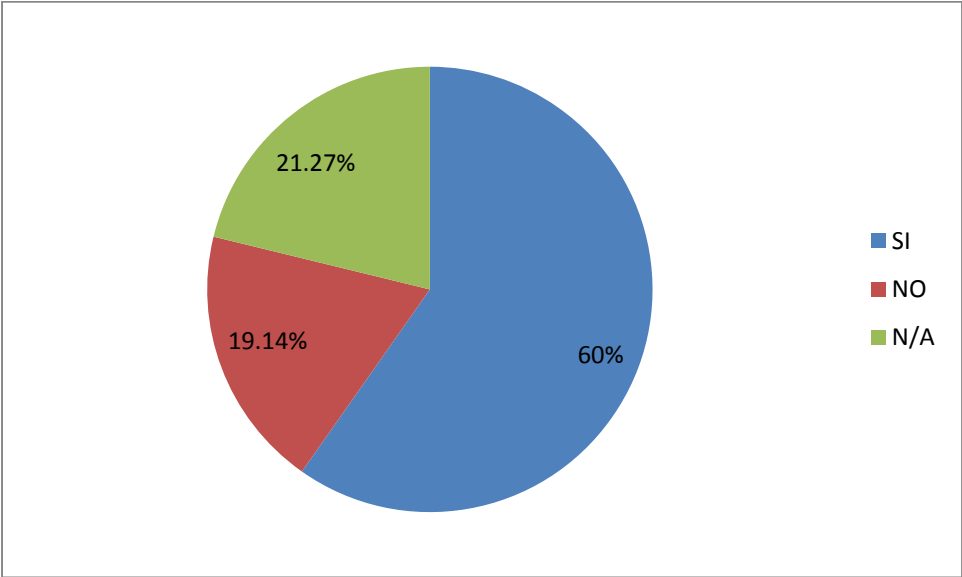
2.- Los auditores levantan vales de cobro en caso de existir un faltante



Con respecto a la función de que los auditores realizan el levantamiento de vales de cobro cuando resulta un faltante en tienda el 79 personas reflejado como el

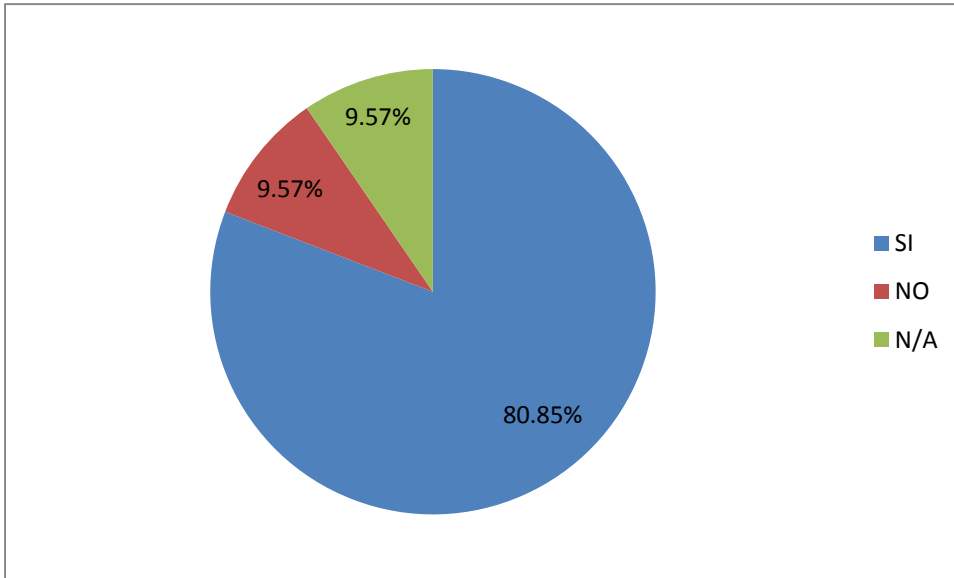
84.04% responde que este personal efectivamente realiza esta función, 5 personas que denota el 5% de la población encuestada argumenta que no se realiza esta función y 10 personas que representa el 10.63% de los encuestados se rehúsa a dar respuesta al cuestionamiento.

3.-Cuando he tenido una necesidad personal o laboral el jefe de factor humano me ha atendido



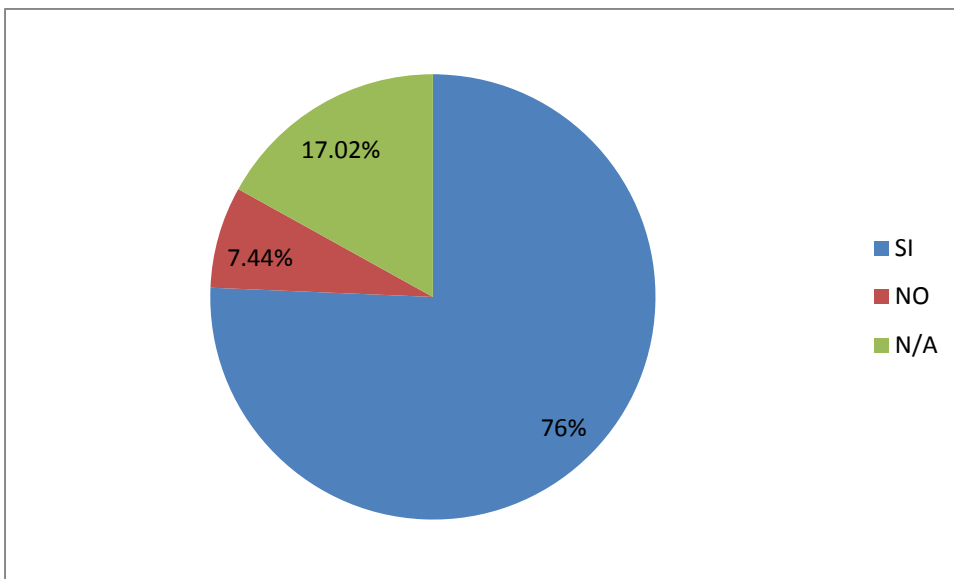
Al proseguir con un departamento distinto los encuestados arrojaron los siguientes resultados con respecto al puesto de Jefe de Factor Humano, en el caso de tener una necesidad laboral o personal, 56 personas que personifican el 60% de los encuestados testifican que han sido atendidos por el mencionado, 18 personas que manifiesta el 19.14% contesta que no ha recibido esta atención, 20 Vendedores cajeros evidencian que el 21.27% se resistió a contestar afirmativa o negativamente la pregunta planteada.

4.-El líder de tienda captura de forma adecuada mis horas extras, descansos laborados y primas dominicales a fin de recibir la remuneración justa



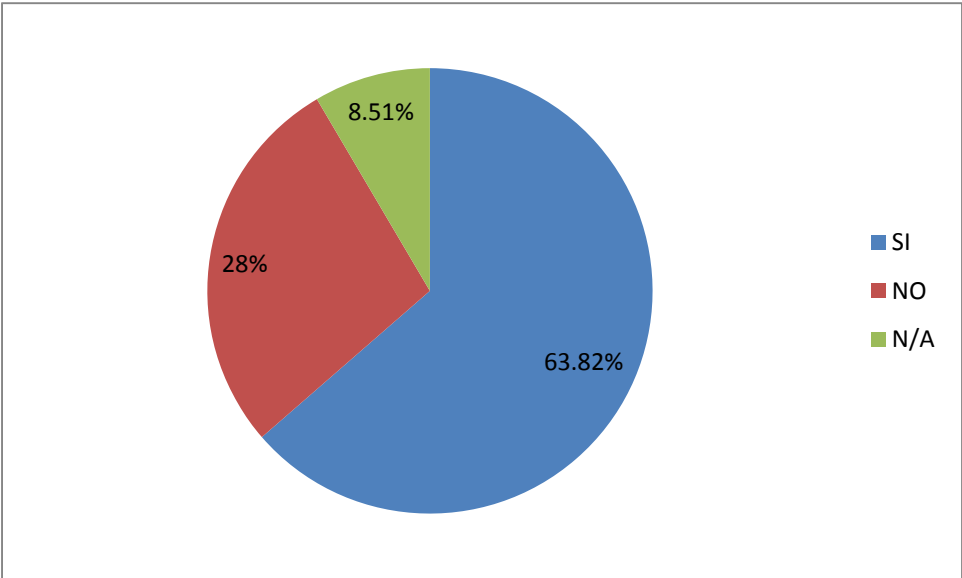
Respecto a este cuestionamiento la población 76 personas que significa un 80.85% contesto que efectivamente su líder de tienda capturaba adecuadamente sus horas extras, etc. Con el fin de que obtengan una remuneración justa, 9 encuestados señalan que el 9.57% de la población apunta que esta función no se realiza de esta forma y 9 vendedores cajeros equivalen que del 9.57% no se obtuvo alguna respuesta.

5.-Cuando solicito documentación (alta de Imss, constancia laboral, tarjetas de nomina) al departamento de Nominas se me ha entregado.



De acuerdo a una de las Funciones de la Encargada de Nóminas, la población de vendedores cajeros encuestadas mostro que al solicitar documentación a esta persona, 71 personas que es el 76% de la población respondió que efectivamente esta función era realizada, 7 de los encuestados destacan el 7.44% de la población indico que no se le había entregado la documentación solicitada y 16 personas manifiesta el 17.02% restante de la población se rehusó a contestar la pregunta.

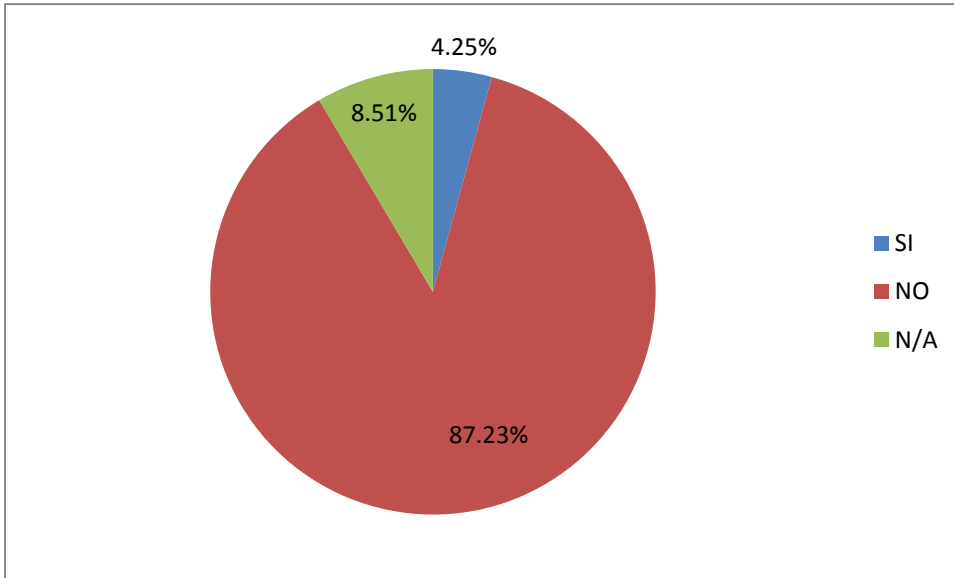
6.- Recursos Humanos promueve programas de crecimiento laboral para un ascenso



En la función referente a que Recursos Humanos promueve programas de crecimiento laboral el 60 personas son aquellas que distinguen un 63.82% de la población respondió que efectivamente se promovían programas de crecimiento, un 26 personas manifiestan un 28% de los Vendedores cajeros que respondieron a la pregunta rechazaron esta afirmación colocando una respuesta negativa, y número de 8 personas se transforman 8.51% de forma tajante no respondió al cuestionamiento.

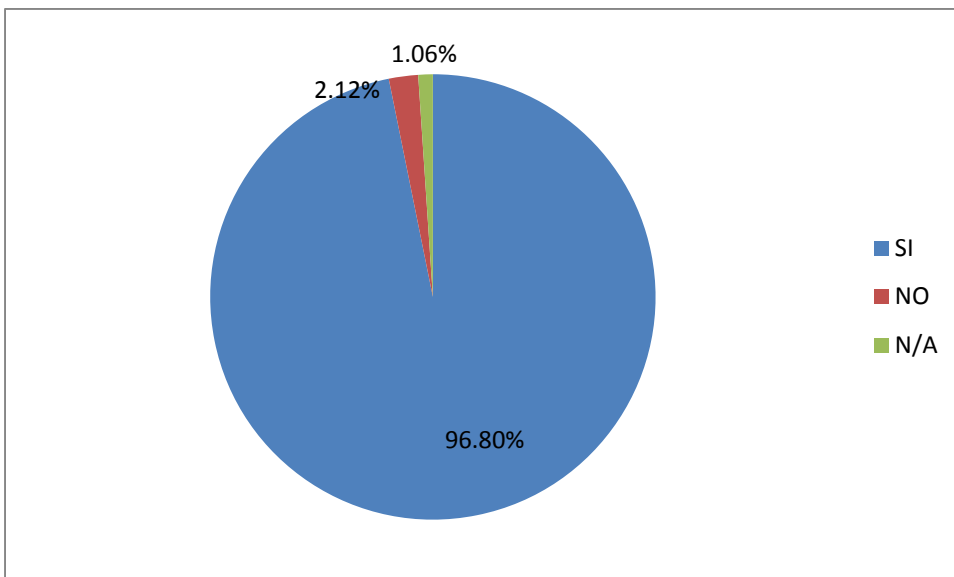
7.- Oculte alguna situación a recursos humanos creyendo que por esto no me contratarían





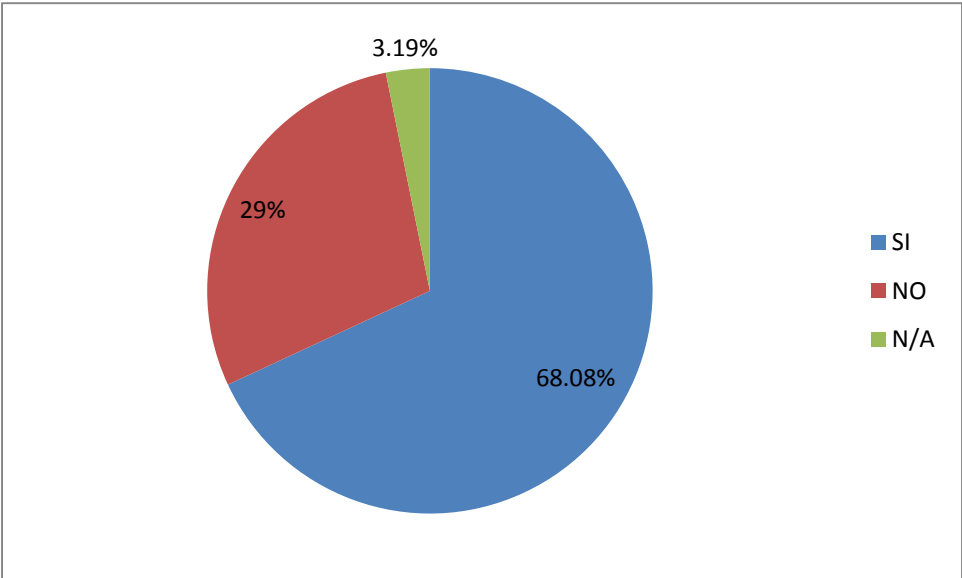
Indagando hacia si el Departamento de Reclutamiento cumple con la función de contratar al personal adecuado se cuestiono a la población sobre si había ocultado alguna situación durante su proceso de contratación los resultados mostraron que un total de 82 que se traslada a un 87.23% afirma que no oculto ninguna situación, 4 vendedores cajeros significa el 4.25% que afirmo que efectivamente no indico una situación pensando que por esta razón no le contratarían y 8 personas son un 8.51% se negó a contestar sobre esta afirmación.

#### 8.-Recursos Humanos verifico mis referencias antes de contratarme



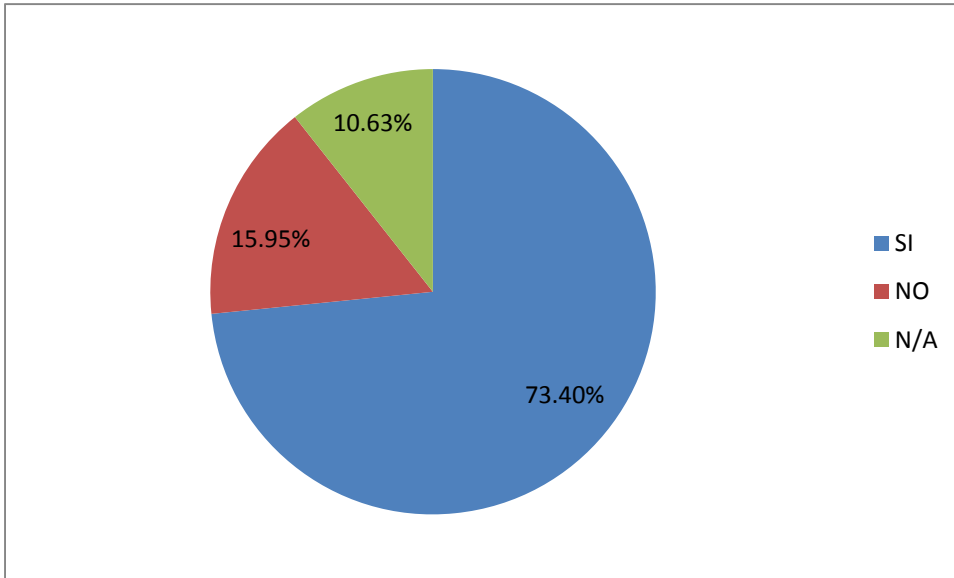
Una función que le corresponde directamente al Departamento de reclutamiento, hacia la verificación de referencias ya sean laborales o personales, de un 91 encuestados son los que elaboran un 96.80% que tuvo el conocimiento de que les habían corroborado dichas referencias, 2 encuestados que muestran un 2.12% plasmaron en el cuestionario de que está función no se había cumplido y 1 persona que se convierte en 1.06% que no dio ninguna respuesta sobre el cuestionamiento.

9.-Recursos Humanos me ha capacitado para el desarrollo de mis habilidades laborales



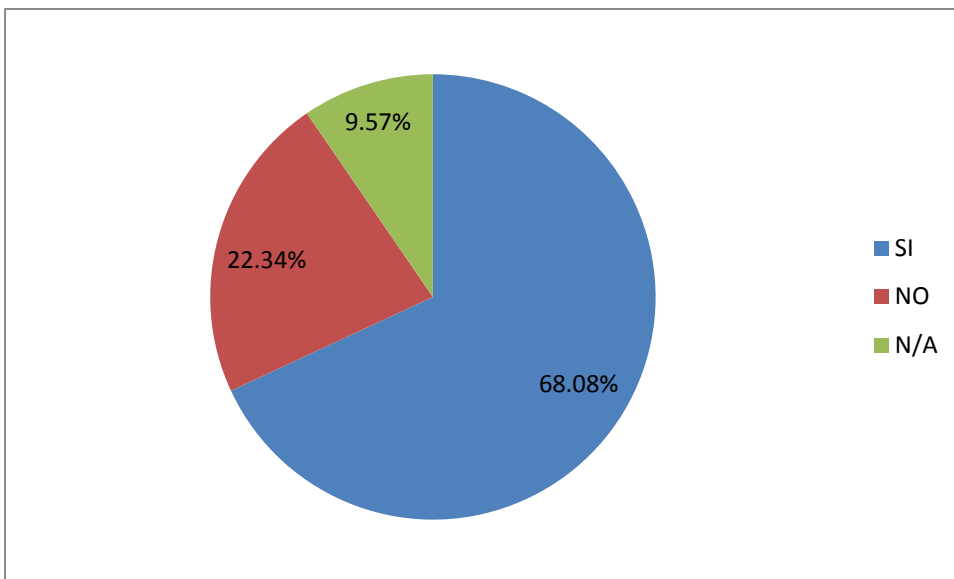
Referente hacia el cumplimiento del desarrollo de habilidades laborales mediante la capacitación, la población de vendedores cajeros encuestada 64 de ellos dan un resultado de 68.08% que mostro que efectivamente eran capacitados, 27 encuestados muestran un 29% que refuto esta afirmación contestando de forma negativa y 3 individuos muestran un 3.19% que simplemente no respondió de ninguna forma.

10.-El supervisor está pendiente constantemente para que realice bien mis funciones



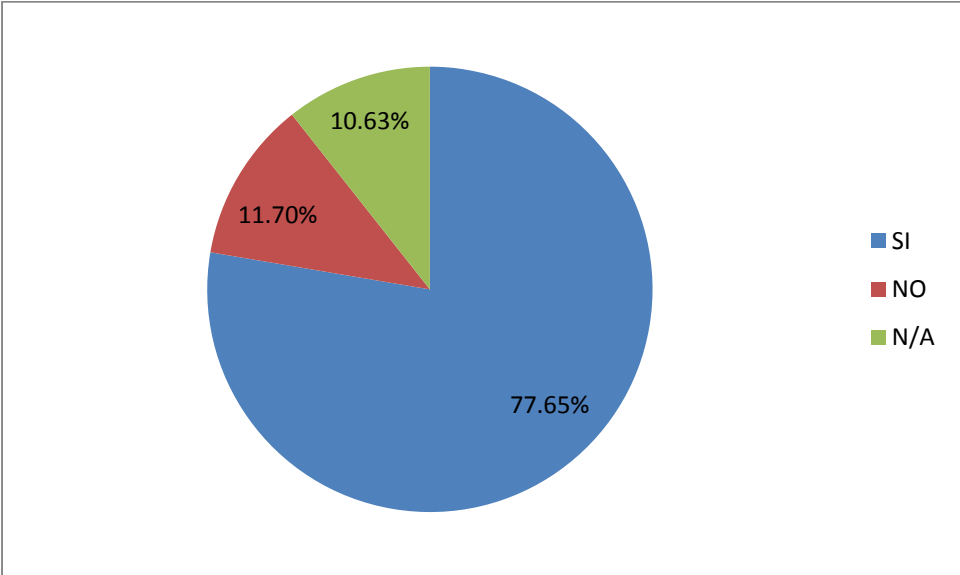
Acerca del cumplimiento de las funciones del supervisor en este primer planteamiento un 69 personas que manifiestan un 73.40% de la población encuestada indico que efectivamente el supervisor está al pendiente de que se realicen las funciones del puesto vendedor cajero, 15 sujetos dan como resultado un 15.95% que contradice este planteamiento brindando una respuesta negativa y 10 individuos personifican un 10.63% que se negó a dar cualquier tipo de respuesta.

11.- El supervisor fomenta un agradable clima laboral



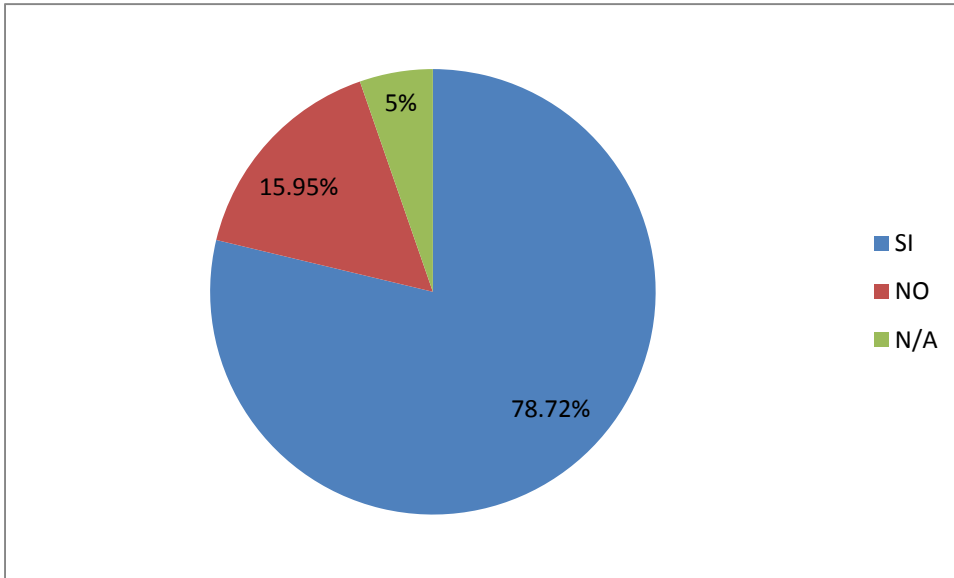
Acerca del fomento del clima laboral, el que este sea agradable por parte del supervisor 64 personas que marcan el 68.08% de la población encuestada que respondió de forma positiva, 21 individuos denotan el 22.34% de los encuestados que rebaten este planteamiento contestando que esta función no se realiza y 9 vendedores cajeros equivalen un 9.57% de los vendedores cajeros que no dieron ningún tipo de respuesta.

12.-Él supervisor nos motiva a trabajar en equipo



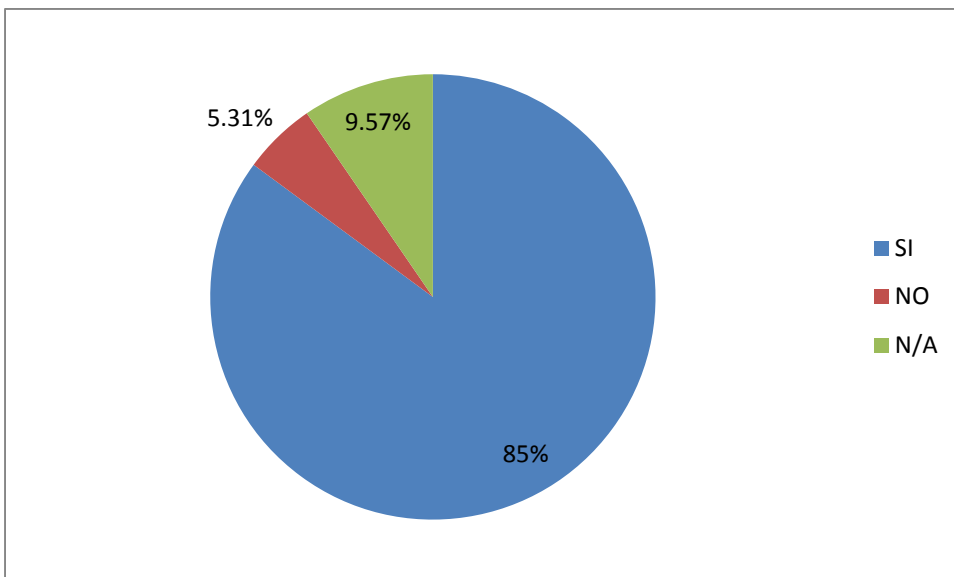
Proporcionándole una continuidad al Puesto de Supervisor, referente si a este les proporciona una motivación a trabajar 73 sujetos que valen el 77.65% de la población que respondió de forma positiva que esta motivación se les impartía, 11 personas son el 11.70% de los encuestados que contradice esta afirmación y 10 individuos son un 10.63% que prefirió no dar ninguna respuesta.

13.- Capacitación me ha impulsado a desarrollar habilidades y conocimientos en especial aquellos relacionados con mi desempeño



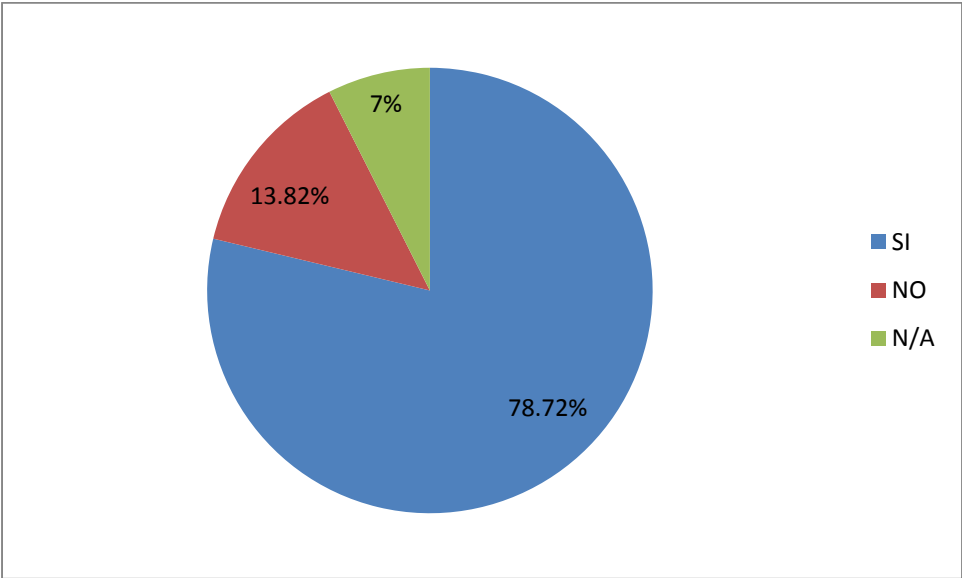
En el cumplimiento de la función de si capacitación ha impulsado para desarrollar sus habilidades y conocimientos para un mayor desempeño 74 personas se transforman en el 78.72% de la población encuestada que respondió de forma positiva, 15 encuestados valen por el 15.95% que esta acción no se estaba llevando a cabo y 5 personas destacan un 5% de este mismo sector encuestado no profirió respuesta alguna.

14.- El líder de Tienda revisa diariamente el cumplimiento de mi tira de actividades.



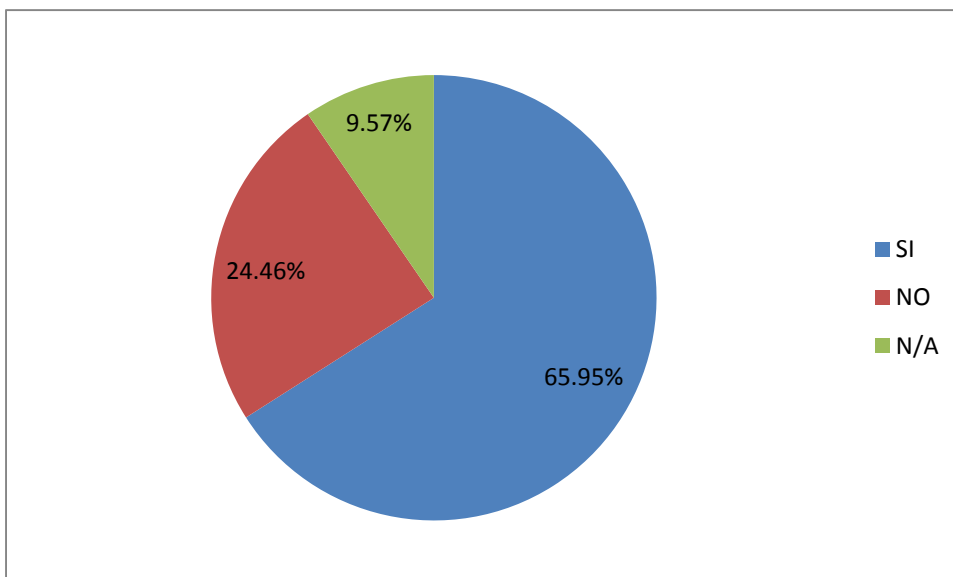
Hacia el cumplimiento de las Funciones del Líder de Tienda se encuestó en referencia si este cumplía con el revisar la tira de actividades diarias que debe realizar el vendedor cajero como parte de sus funciones 80 individuos simbolizan un 85% de la población que contestó que esta función era realizada, 5 encuestados muestran una contrariedad del 5.31% que impugna esta afirmación, contrastado a 9 personas que reflejan un 9.57% que no eligió respuesta alguna.

15.-El líder de Tienda anima a desempeñar las actividades sin tensión.



El cómo se lleva a cabo las funciones en el trabajo fue una de los planteamientos presentados a la población que respondió el cuestionario el cual mostro como resultados que un 74 encuestados que marca el 78.72% dice que sus actividades son llevadas a cabo sin tensiones por parte del líder de Tienda, tal porcentaje se ve rebatido por 13 personas expresan un 13.82% que marca tajante un no, considerable tomar en cuenta 7 individuos encarnan un 7% que no mostro respuesta alguna.

16.- El Líder de Tienda planea semanalmente las metas y objetivos de la tienda y los da a conocer a los vendedores cajeros.



El cuestionamiento implantado hacia si el Líder de Tienda cumplía con su función de marcar metas y objetivos para sus colaboradores los vendedores cajeros de forma semanal estos inclinaron los resultados por 62 individuos que evidencian un 65.95% que mostro una respuesta afirmativa, 23 encuestados que representan un 24.26% que indico que esta función no se estaba cumpliendo, 9 personas que señalan un 9.57% que no marco alguna respuesta.

#### **4.2 Encuesta de Causas por las que abandonarí mi trabajo.**

En un último cuestionario aplicado para obtener las causas directas por las cuales los ocupantes del puesto de Vendedores Cajeros abandonarían su trabajo cambiando casi por completo el formato de aplicación, buscando con esta medida optimizar la aplicación y obtener una mayor cantidad de información.

La forma en que se aplico fue por medio de 24 planteamientos, de los cuales la población encuestada elegiría 10 y posteriormente les asignaría un valor por igual en una escala del 1 al 10 sin repetir ninguno de estos valores.

Las afirmaciones aplicadas casi por completo iguales a las impuestas en la encuesta piloto, buscando de igual forma las razones por las que la población ya encuestada por completo abandonarí sus labores en la empresa.

Enfocados a la causa por la búsqueda de mejores salarios se colocaron enunciaciones como: Por el pago de faltantes en pre inventario semanal, una similar a esta podría ser: por el pago de faltantes en pre inventario diario (cigarros, cervezas, licores). Una de las afirmaciones que sufrió un cambio se vio representado hacia la misma propuesta escrita de diferente forma como: Porque el salario que gano actualmente no me alcanza para cubrir mis gastos básicos. Otra señalización se hizo proyectado en: Porque cuando proporcione apoyo me prometieron una buena remuneración económica y no me cumplieron, por último se analizo la actitud hacia la inequidad laboral con la afirmación: Porque mi Líder de Tienda gana más dinero trabajando menos.

Por el incumplimiento de las condiciones necesarias para poder cumplir la jornada laboral se pueden convertir en una causa de baja laboral claros ejemplos como: Porque la sucursal donde trabajo está lejos de mi casa y ante la necesidad contar con materiales básicos se aplico: Porque no tengo los materiales adecuados para trabajar.

La motivación es básica en el ser humano, la cual promueve el cumplimiento de funciones, esta puede ser intrínseca o extrínseca se visualizo esta situación a partir de los alegatos: Porque no me estimulan lo suficiente económicamente y El líder de Tienda no me motiva emocionalmente.

El sentirse satisfecho con las actividades que se realizan, con el lugar donde se trabaja y con la empresa donde laboran se realizaron los señalamientos como: Porque mi trabajo no es valorado por la empresa, a su vez obtener mayores bonificaciones se aplico la afirmación: Por buscar un trabajo con mayores beneficios. El tener una jornada laboral está claramente implícito en los contratos de trabajo, cuando esta condición se sobrepasa puede ocurrir una situación como: Porque tengo que cubrir constantemente por la inasistencia de mis compañeros. Otras de las proyecciones que tienen que ver directamente con la empresa se encuentran: Porque no recibo suficiente capacitación y Porque no me gustan las actividades que realizo, además de: Porque no me dejan disfrutar mi día de descanso por motivos laborales. Entre la insatisfacción laboral también se pueden



encontrar motivos personales conjuntados con el trabajo claro ejemplo es: Porque quiero continuar con mis estudios.

El Líder de Tienda es aquel con el que se realiza una convivencia diaria es por eso que se busca averiguar si este por un liderazgo deficiente puede provocar una baja en la aseveración: Por trato inadecuado de mi actual Líder de Tienda.

Las enfermedades son poco prevenibles y es por este motivo que se puede causar una baja buscando indagar si es que una parte considerable de la población sentía malestares físicos se propuso: Por malestares Físicos.

La Seguridad en el centro de trabajo promueve realizar las actividades sin miedo y ansiedad, ante la ola de delincuencia se proyectó: Por que sufro mucho riesgo de sufrir un asalto en la Tienda y Porque no son suficientes las medidas de seguridad en caso de robo a la sucursal.

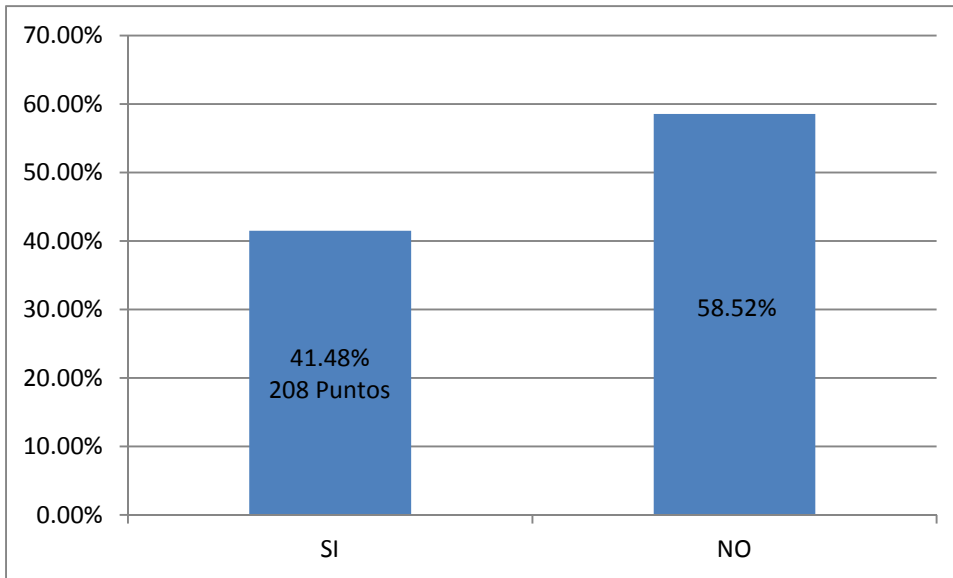
El ámbito personal es algo que en ocasiones el mismo trabajador no puede controlar y afectando directamente el ámbito laboral en acciones como: Porque tengo problemas personales.

En cuanto al ambiente laboral puede surgir casos de que los canales de comunicación entre compañeros y superiores no esté en constante flujo dado pie a la baja: Porque la relación laboral con mis compañeros de Tienda no es buena.

Por último las aspiraciones de crecimiento son parte primordial de la vida del ser humano es por eso que se indaga sobre si la causa es: Porque no conozco los planes de ascenso.

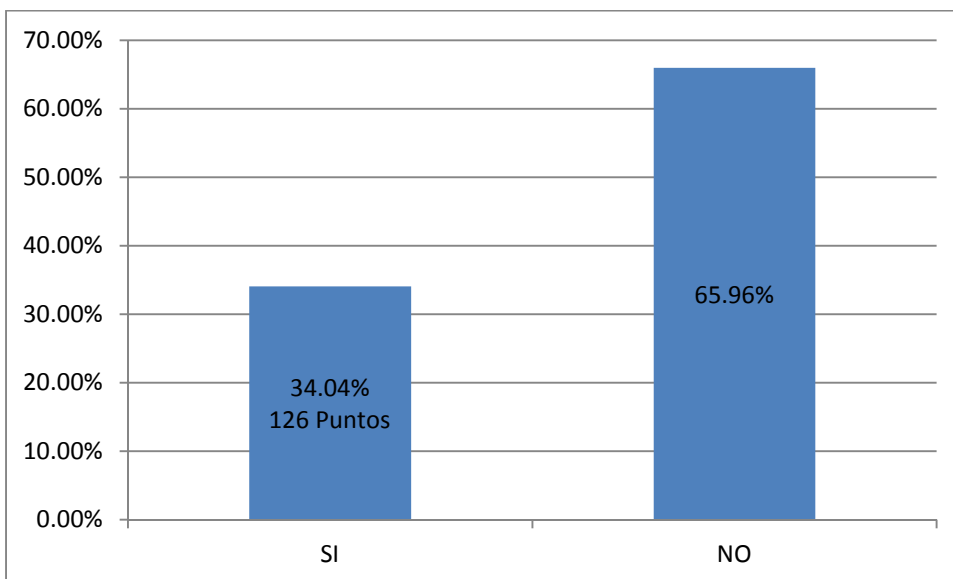
En esta ocasión no se dio pie a propuestas y sugerías, por el motivo de que estás ya se habían planteado en la encuesta piloto y aplicada en la presente encuesta.

1.- Porque mi trabajo no es valorado por la empresa



De las 94 personas evaluadas, 39 de ellas que equivalen a un 41.48% empatizo con la afirmación de sentir que la empresa no estaba valorando el trabajo que estaba realizando. De un total de 940 puntos como máximo lograron 208; pero 55 personas que corresponde al 58.52% contesto sentir valorado su trabajo por la empresa, 732 puntos fueron los alcanzados por esta negación.

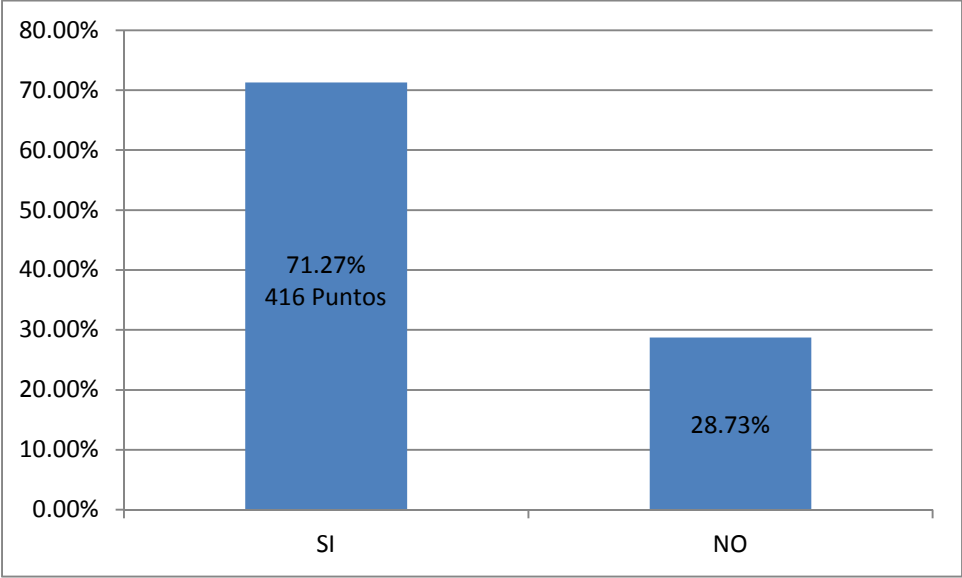
## 2.- Porque no conozco los planes de ascenso



Proponiéndose como origen de baja de personal, el que estos no conozcan los planes de ascenso de la empresa, la población evaluada que son 94 colaboradores, un total de 32 personas que resulta el 34.04% alcanza una puntuación de 126 en la escala máxima que es 940, contradictorio se encuentra el

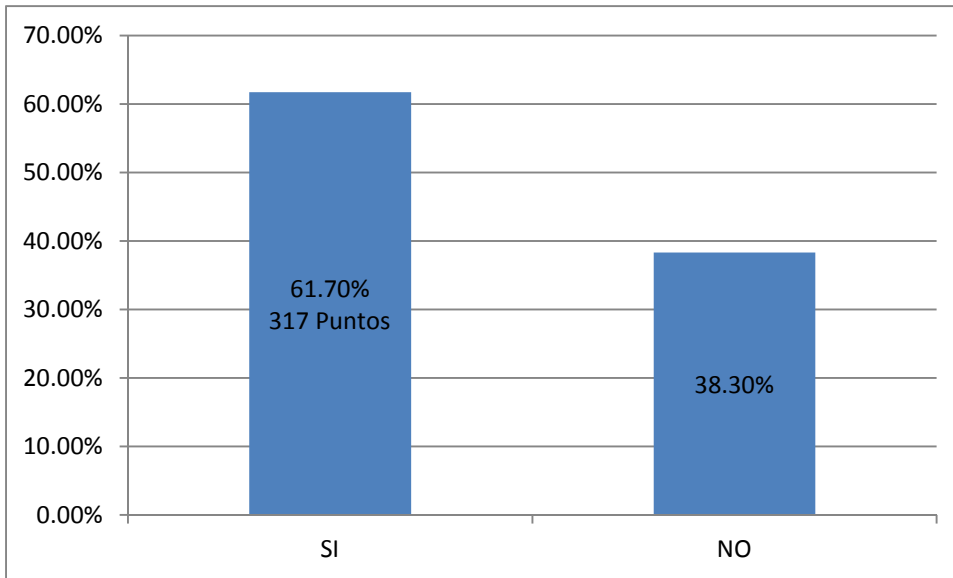
índice de 62 personas el cual significa que 65.96% no señalaron causa como el no conocer los planes de ascenso llegando a 814 puntos provocando un rechazo.

3.- Por el pago de faltantes en pre inventario semanal



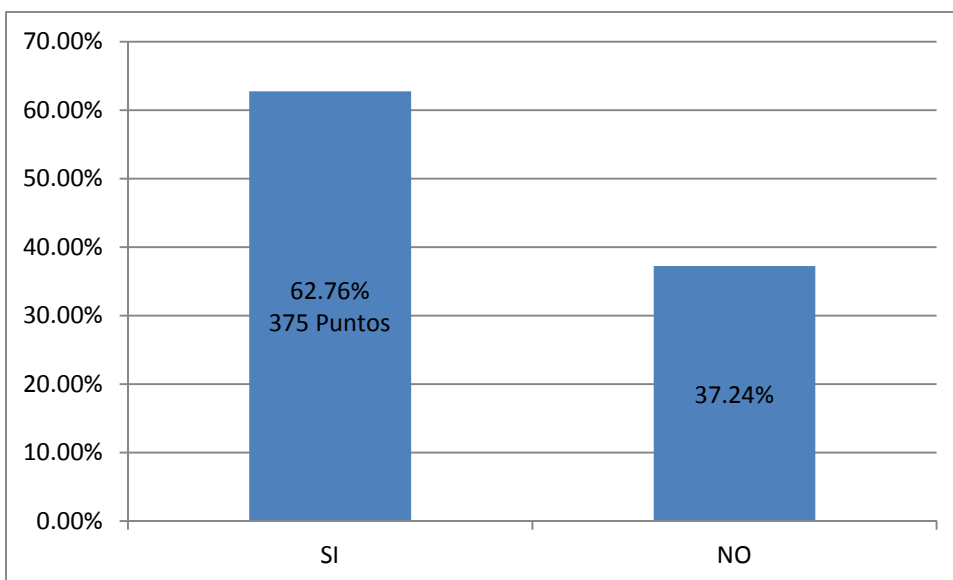
Se busco averiguar si se hallaba como justificante de baja que los vendedores cajeros pagaran faltantes en el pre inventario semanal y se encontró de 94 vendedores cajeros encuestado con que el 67 personas que es igual a 71.27% de la población eligieron esta razón como una posible causa, dando como resultado un total de 416 puntos, fueron 27 personas quienes no eligieron como opción esta causa dando un porcentaje total de 28.73%, y finalizando con un puntaje restante de 524 puntos.

4.-Por el pago de faltantes en pre inventario diario (Cervezas, licores, cigarros).



Existente el pago diario en pre inventario por concepto de cigarros, cervezas y licores, encontrando como resultado en un margen de 94 encuestados 58 personas si lo reconocen como un posible móvil de baja con un total 61.70% que arrojo como resultado 317 puntos, la diferencia de opinión se mostro en un esquema de 36 personas que es igual a 38.30% mostrando 623 puntos, que muestran que no es un opción para retirarse.

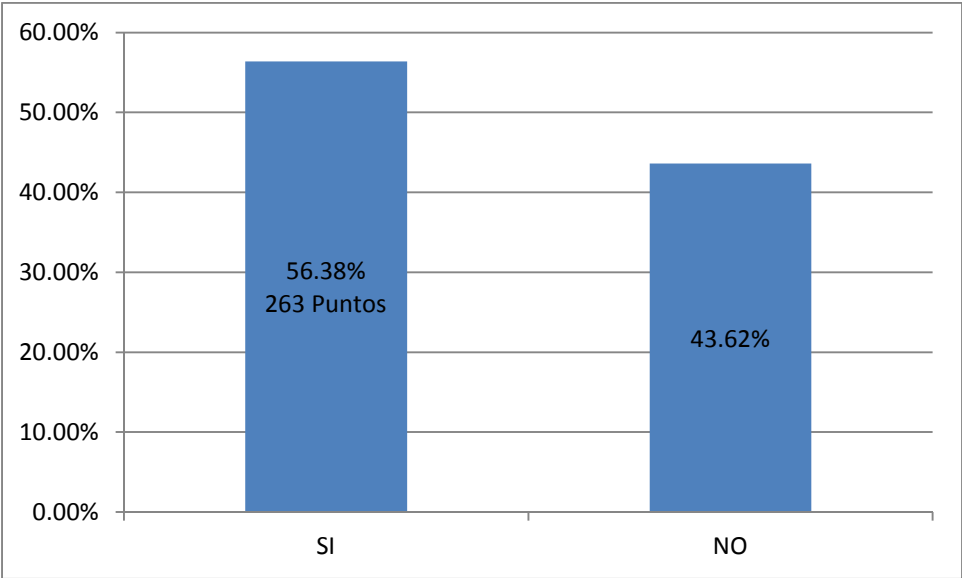
#### 5.- Por buscar un trabajo con más beneficios



El obtener beneficios es importante para el trabajador, es por eso que se planteo el cuestionamiento, obteniendo como resultado a la encuesta que se aplico a 94

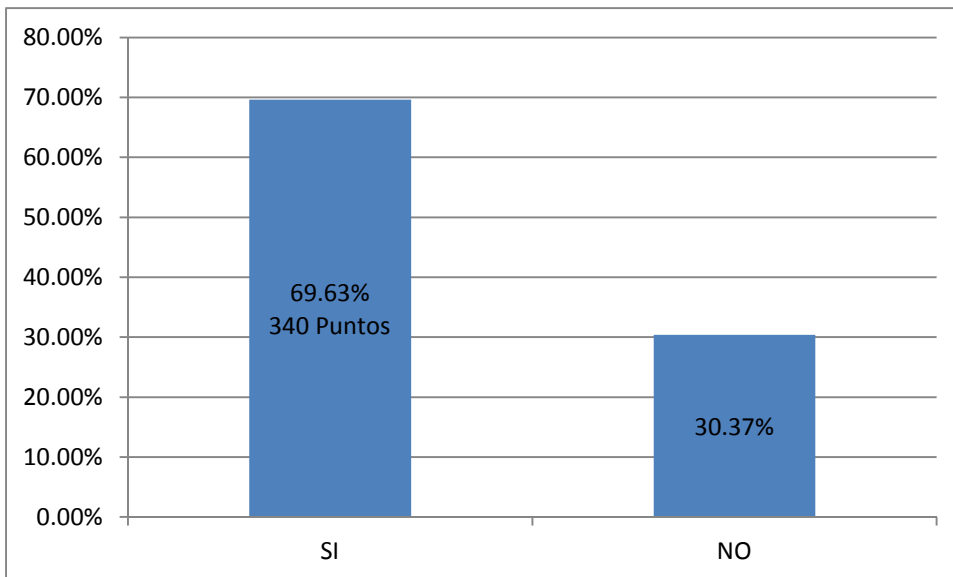
empleados mostro que 59 personas afirma que efectivamente renunciaría por este motivo lo que es igual a 62.76% un rango de que puntuaron con 375 este cuestionamiento, oponente a la afirmación se encuentra 35 personas que niega la premisa que se traduce a un 37.24% con 565 puntos, que no lo visualizan como una opción.

6.- Porque la sucursal donde trabajo está lejos de mi casa.



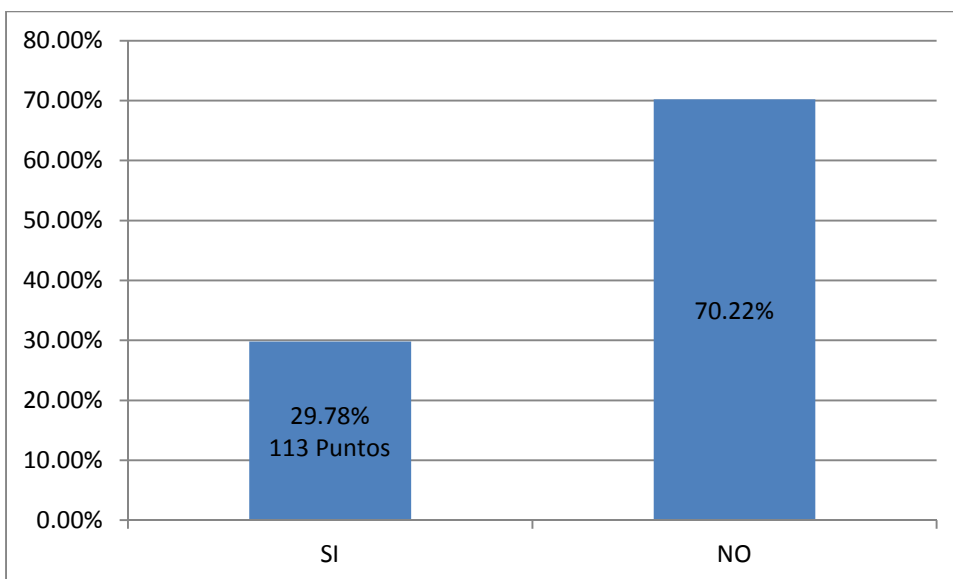
La cercanía del hogar es una de las condiciones de trabajo que se consideran adecuadas, se busco observar el grado de influencia que ejercería la lejanía de la casa en la encuesta obteniendo como resultado a una población de 94 individuos; 53 personas optaron por esta opción proporcionándole porcentaje de 56.38%, un puntaje de 263, oponiéndose a esto se encuentran 41 personas que no optan por que sea un opción de baja brindándole un 43.62% y 677 puntos.

7.- Porque el salario que gano actualmente no me alcanza para mis gastos básicos.



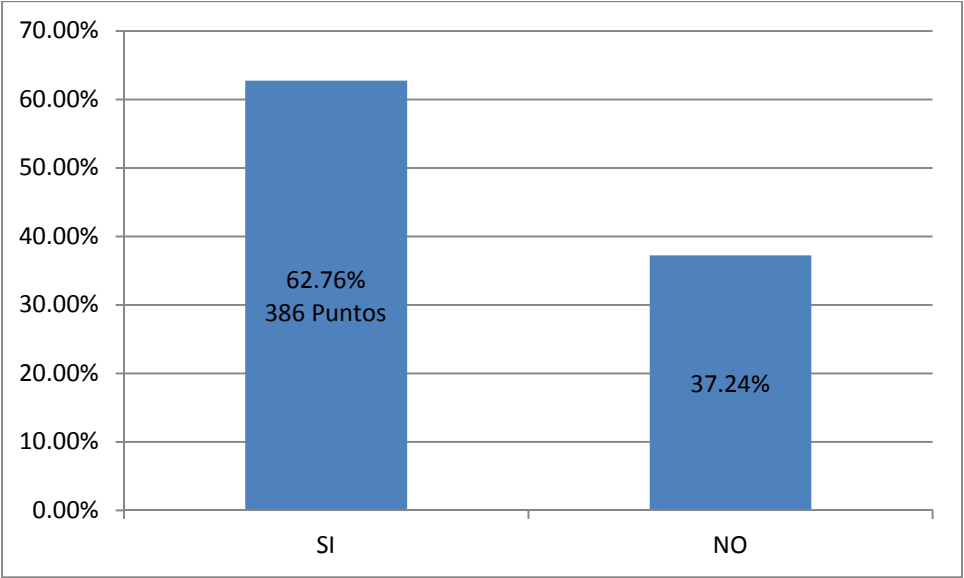
En el cuestionamiento sobre si era causa de retirada el que el salario no fuese suficiente para completar los gastos básicos se encontró con que de los 94 encuestados, 57 personas de la población que es igual a un total de 69.63% le brindaron un puntuación de 340, corroborando en estos casos que efectivamente seria un causal de baja, diferente a esta opinión se encuentran 37 personas, es decir, un 30.37% y 600 puntos que no lo marcan como opción.

8.- Porque tengo que cubrir turnos constantemente por la inasistencia de mis compañeros.



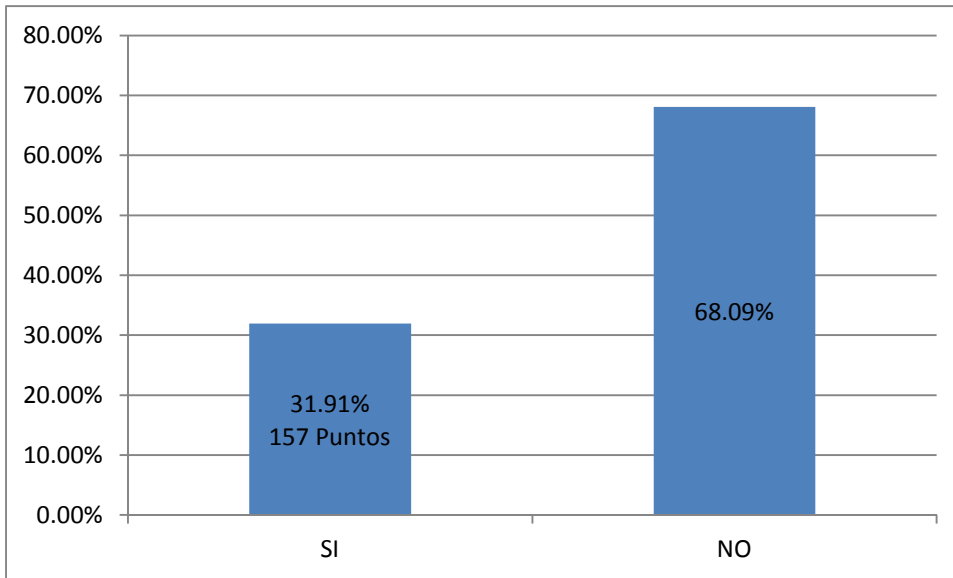
Se exploró acerca de la opción, si la inasistencia de compañeros era motivo de baja encuestado a 94 vendedores cajeros y se obtuvo como resultado que en total 28 personas se muestran inconformes con esta situación que es igual a 29.78% con un puntuación de 113 puntos, contrario a esta afirmación se encuentra con un total de 66 personas un 70.22% y 827 puntos restantes que no muestra molestia ante la afirmación.

9.- Porque quiero continuar mis estudios



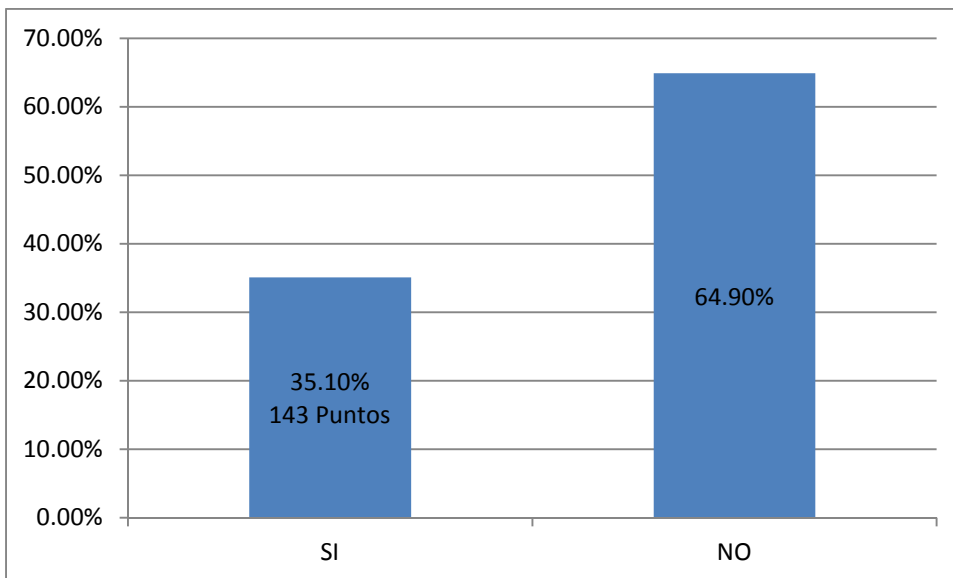
Se rastreó la importancia que marca la superación escolar en los Vendedores Cajeros y se encontró de 94 encuestados, 59 personas que es igual 62.76% de la población, contesto afirmativamente la afirmación colocándole una puntuación de 386 puntos, el número de personas que no mostraron alguna preferencia hacia continuar los estudios fue un total de 35 personas, que es igual al 37.24% y 554 puntos.

10.- Por un trato inadecuado de mi actual jefe.



Se planteo si es que era motivo de baja el que el Jefe inmediato no proporcionara en trato adecuado y 94 a quienes se les cuestiono se encontró que 30 personas respondieron de forma afirmativa colocando un 31.91% dando como un resultado una puntuación de 157. Mostrando una ideología diferente a la situación se encuentran 64 personas que no consideran que sea un motivo de salida lo que es igual a un 68.09% y 783 puntos.

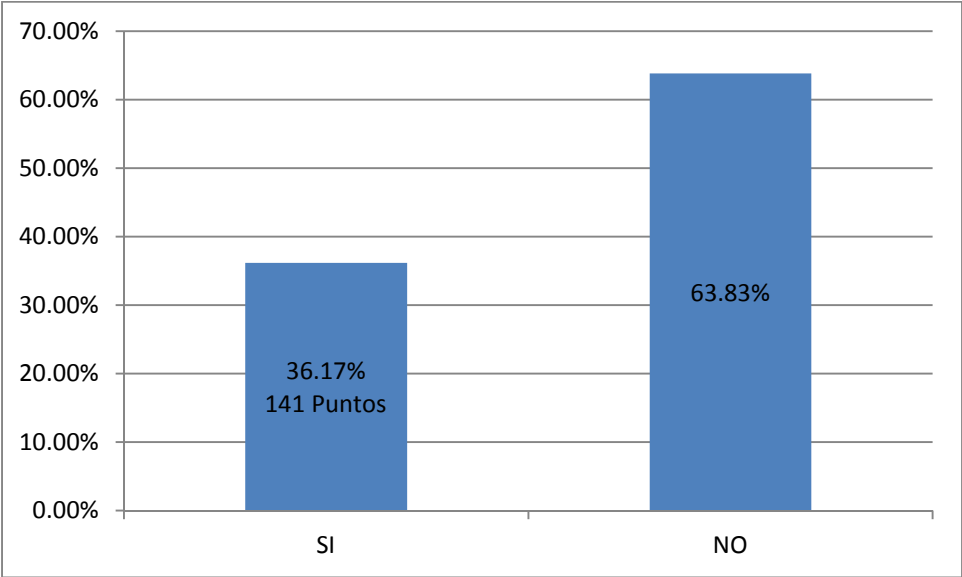
#### 11.- Porque no recibo suficiente capacitación





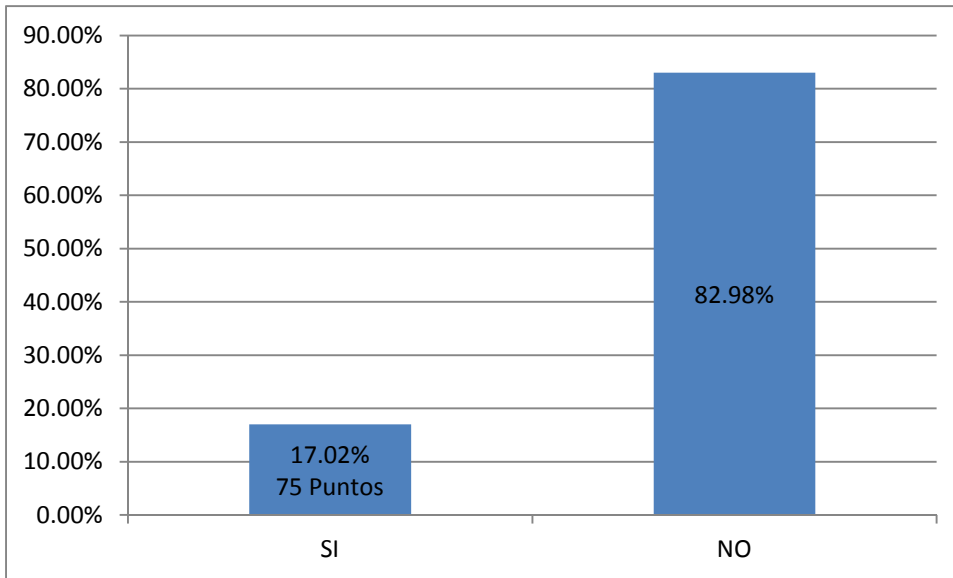
Se exploró acerca del impacto que marcaba el recibir o no capacitación, 94 vendedores cajeros de estos 33 que marca un 35.10% contesta que efectivamente esta sería una causa de baja, es decir, brindaron una puntuación 143, oponiéndose a esto se encuentran 61 personas que es el 64.90% y 797 puntos que no lo muestra como causa de baja.

12.- Por malestares físicos.



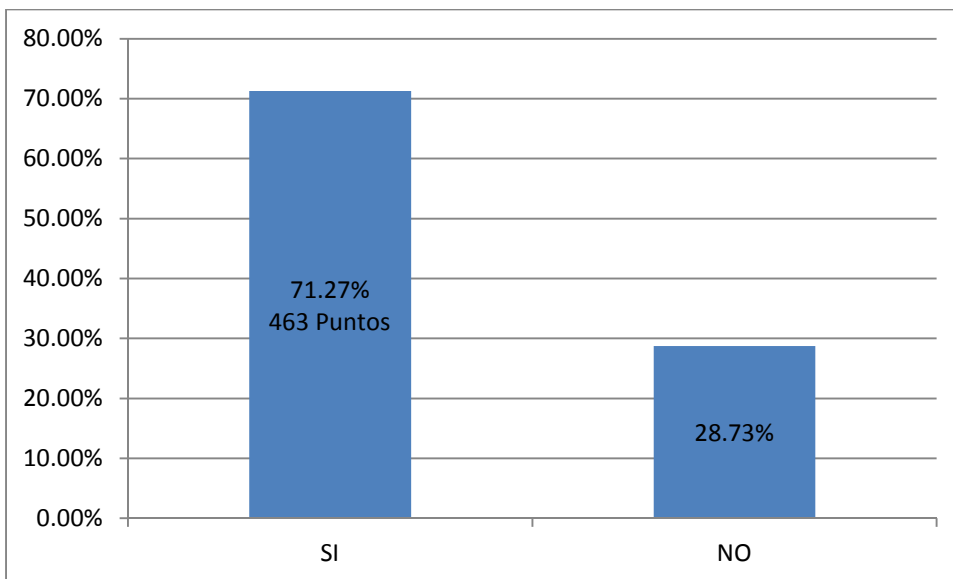
Se colocó bajo escrutinio buscando si el causal de baja se desencadena a partir de los malestares físicos, de 94 interrogados se encontró que 34 personas lo eligieron como opción colocándole un 36.17% y a su vez confiriendo 141 puntos. Un total de 60 personas es decir, el 63.83% y 799 puntos, de la población se abstuvo de elegirlo como opción.

13.- Porque el Líder de Tienda no me motiva emocionalmente



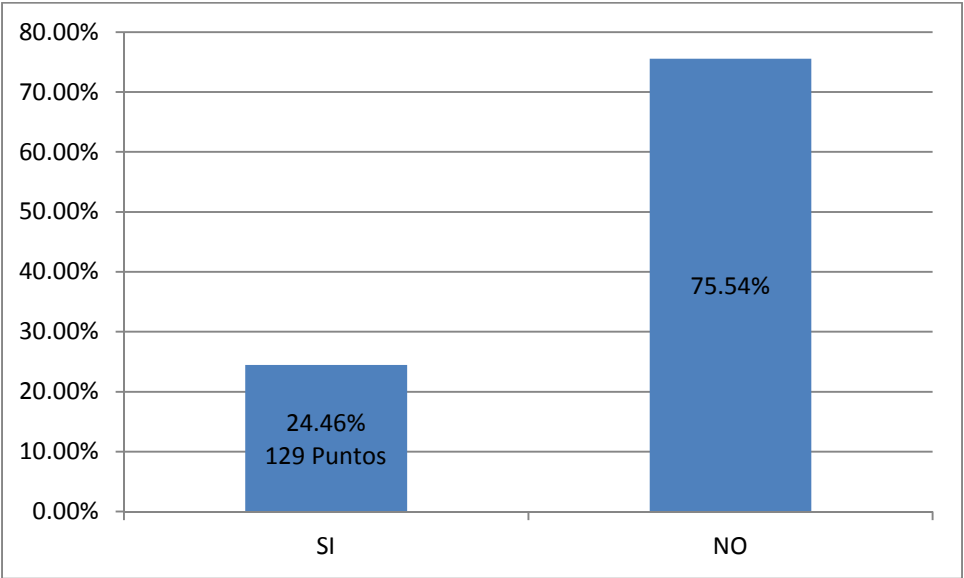
Se indago acerca si la causa de baja era la nula motivación por parte del Líder de Tienda hacia los vendedores cajeros, de los 94 individuos que se cuestionaron 16 personas que son igual al 17.02% eligió esta afirmación como una opción, es decir, lo tomaron como opción de baja entregándole 75 puntos. Oponiéndose a esta afirmación se encontraron 78 personas, quienes no lo toman como una opción de baja lo que es igual a 82.98% y 865 puntos.

14.- Porque No son suficientes las medidas de seguridad en caso de robo a la sucursal



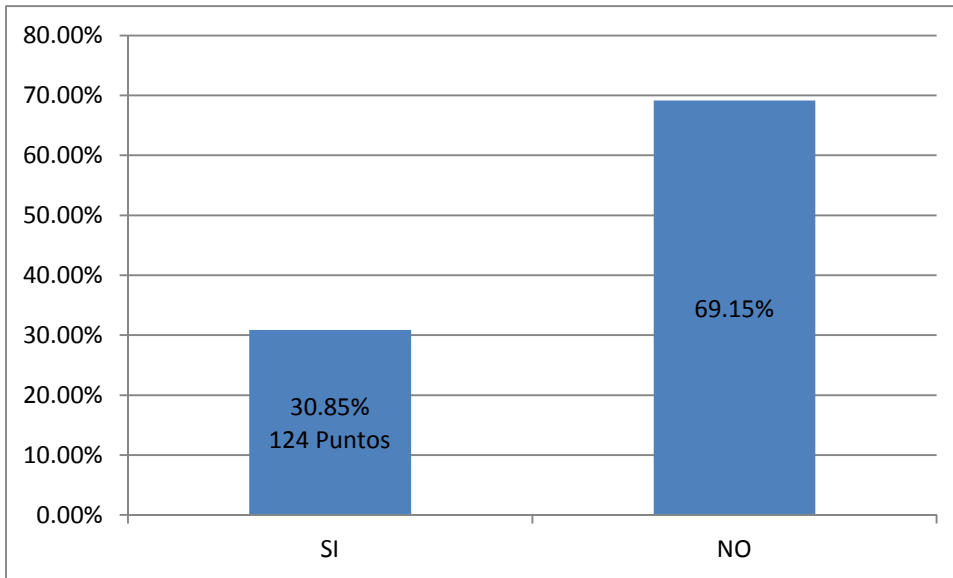
Se presento como causa si son insuficientes las medidas de seguridad y se encontró con que de los 94 encuestados, 67 personas, que significa un total de 71.27% efectivamente les parece una causa de baja colocando un puntaje de 463 puntos. Contrario a 27 personas esto impone un 28.73% que es igual a 477 puntos no les parece una causa de baja al no elegirlo como opción.

15.- Por que cuando proporcione apoyo me prometieron una buena remuneración económica y no me cumplieron.



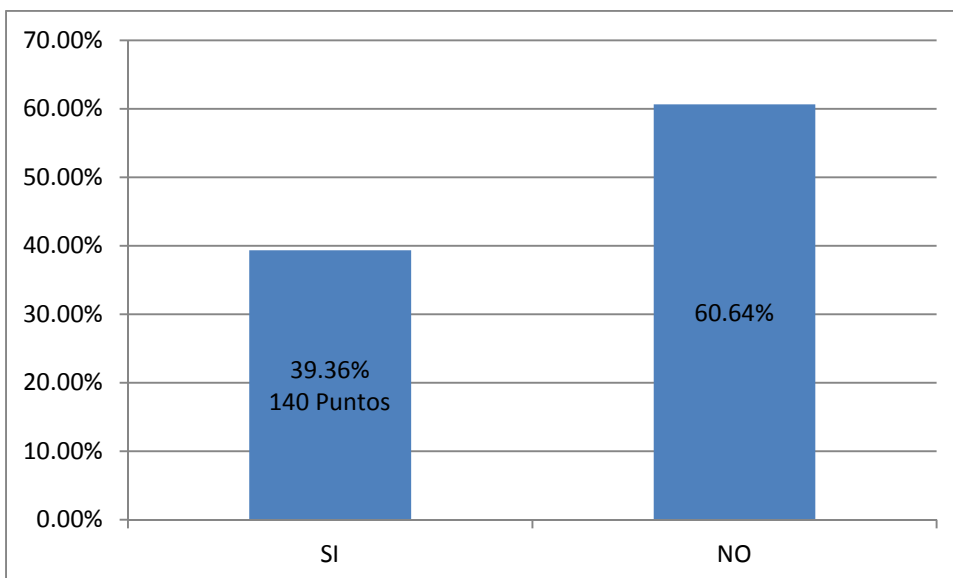
El significado de una promesa puede ser variable es por eso que se indago acerca de qué grado de impacto tenía el cumplir o no con un remuneración establecida cuando, los 94 vendedores cajeros han proporcionado una ayuda extra se encontró que un total de 23 personas es decir, el 24.26% eligió esta como causa de baja con 129 puntos. Contradictorio a estos resultados se encuentran 23 personas, lo que es igual a 75.64% y 811 puntos, que no eligieron a esta como una opción de baja.

16.- Porque la relación laboral con mis compañeros de tienda no es buena.



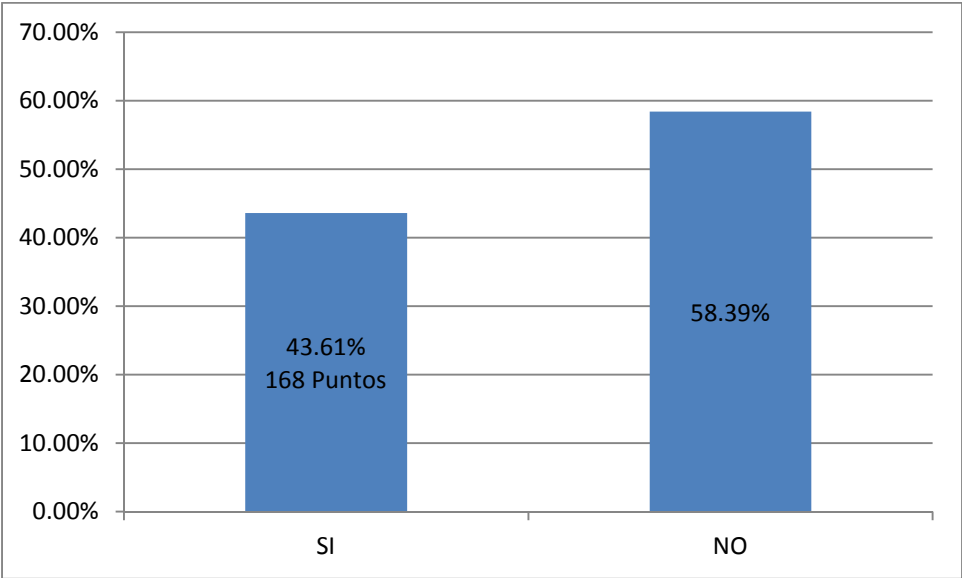
Se exploró acerca si la relación laboral y la calidad de esta tenían impacto sobre los 94 vendedores cajeros, encontrando como resultado; que un total de 29 que significa un 30.85% y 124 puntos, que eligieron que sería una opción por la cual se daría de baja el trabajador. Opuesto a estos resultados se encuentran 65 personas que es un 69.15% y 816 puntos que indica una negativa a esta causa como motivo para su baja.

17.- Porque no me estimulan lo suficiente económicamente.



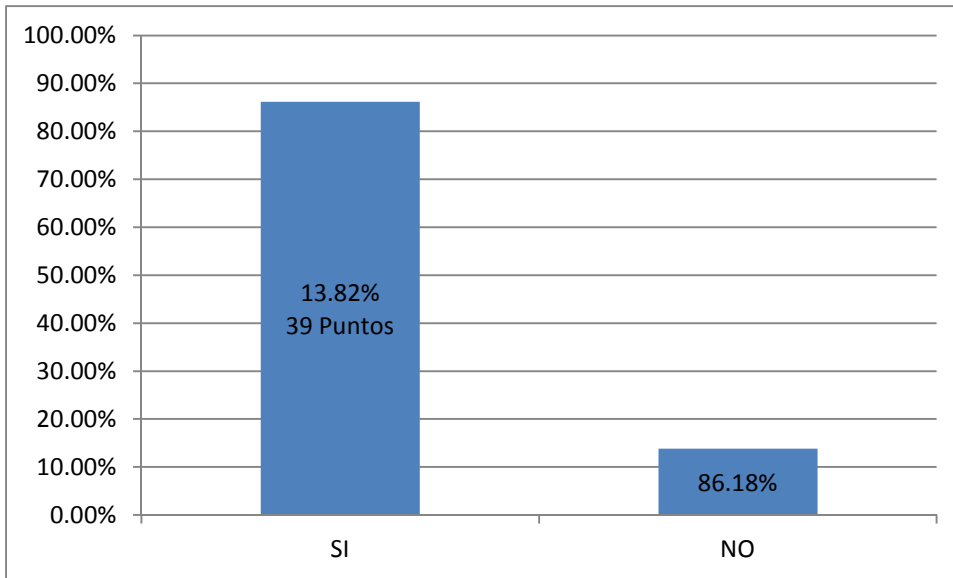
Los estímulos económicos forman parte de la estimulación extrínseca, es por eso que se cuestiona sobre el asunto, encontrando que de 94 individuos; 37 personas que da un total de 39.36% y 140 puntos dan una respuesta afirmativa acerca de que esta sería la causa de su baja. Antagonista a este planteamiento se encuentran 57 personas y un porcentaje de 60.64%, es decir, 800 puntos restantes, que no eligen a esta como opción de salida de la empresa.

18.- Porque tengo problemas personales.



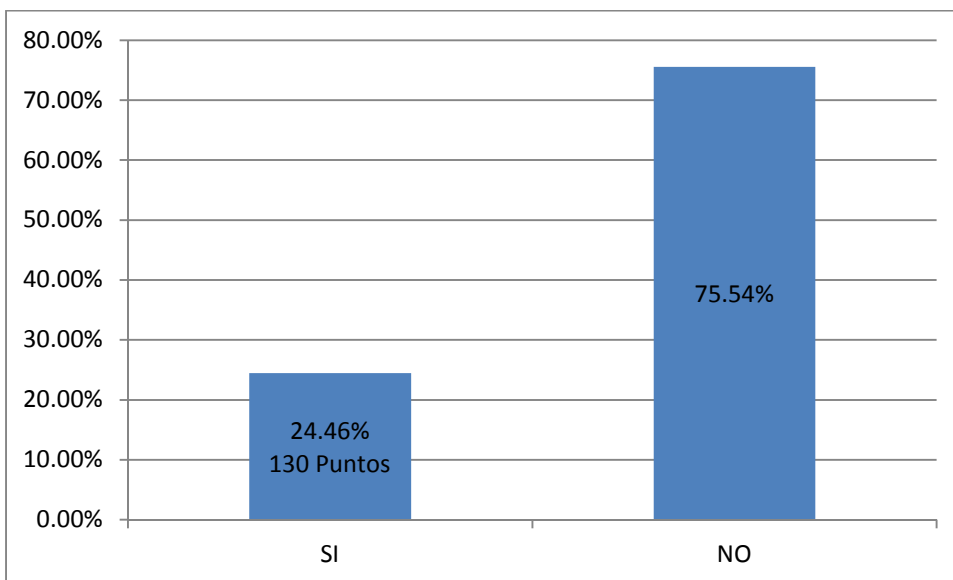
Los problemas personales son casi por completo ajenos a la empresa, son preocupantes si esto es causa de baja encontrando que ante la población de 94 Vendedor Cajeros, 41 personas es un 43.61% que entrega 168 puntos eligiendo a esta como una opción para presentar la renunciar. Cercano a este porcentaje se encuentra 53 personas son el 58.39% y 722 puntos que no eligen a esta como un opción para renunciar.

19.- Porque no me gustan las actividades que realizo.



Se exploró acerca del gusto por las actividades de Tienda y fue como se encontró que de la población de 94 vendedores cajeros 13 personas y un 13.83% se iría por esta causa proporcionándole una puntuación de 39 puntos elegida. Situación contraria se encontró al mismo tiempo cuando 81 personas y el 86.18%, conjuntando 901 puntos que no eligió esta situación como baja.

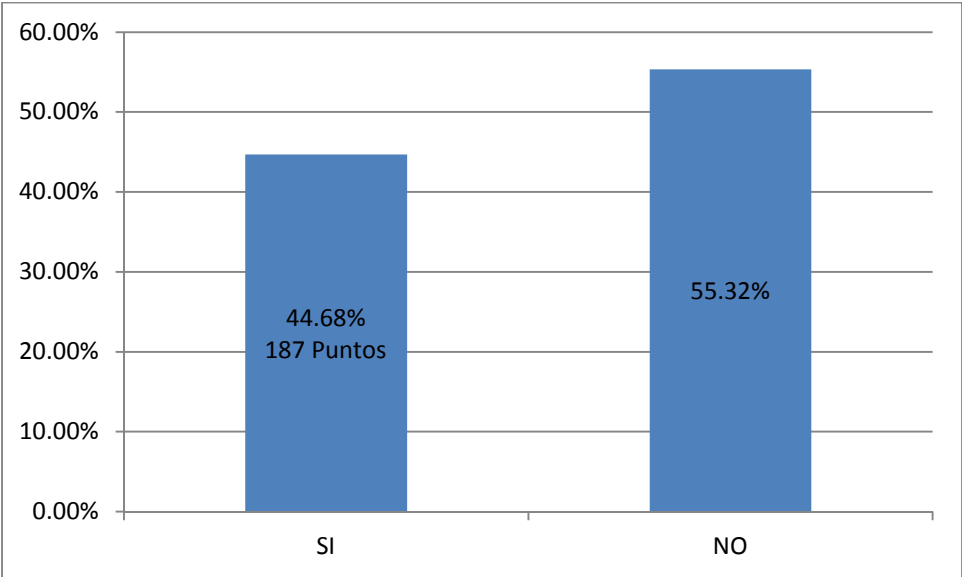
#### 20.- Porque el Líder de Tienda gana más dinero y comisiones trabajando menos



Se escudriñó acerca si la causa de baja era la poca igualdad de salarios hacia los 94 individuos encuestados, se encontró que 23 personas en el 24.46% lo tomaría

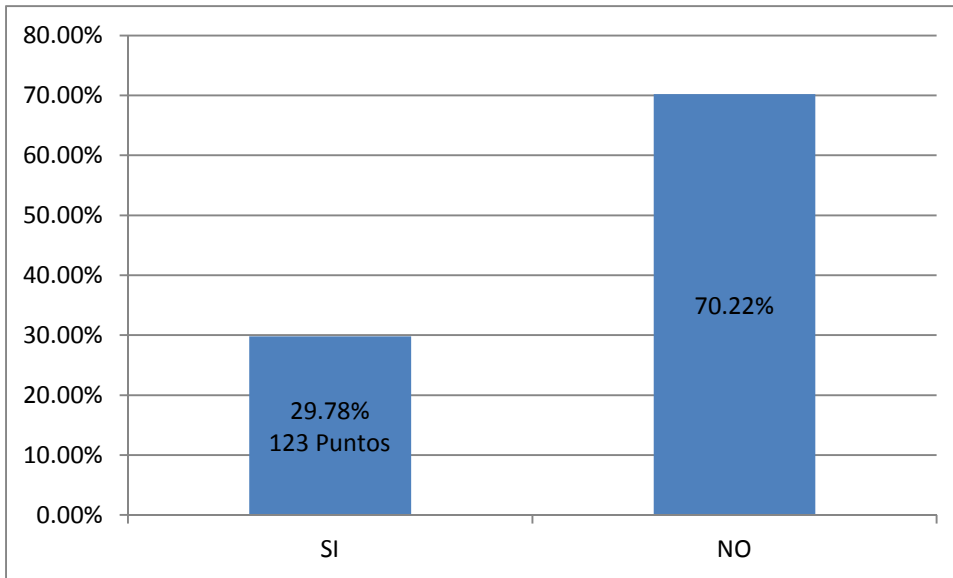
como una causa de baja colocándole 130 puntos. En un caso contrario 71 individuos y 75.54% que es igual a 810 puntos no eligió esta como una causa de baja.

21.- Porque no dejan disfrutar mi día de descanso por motivos laborales



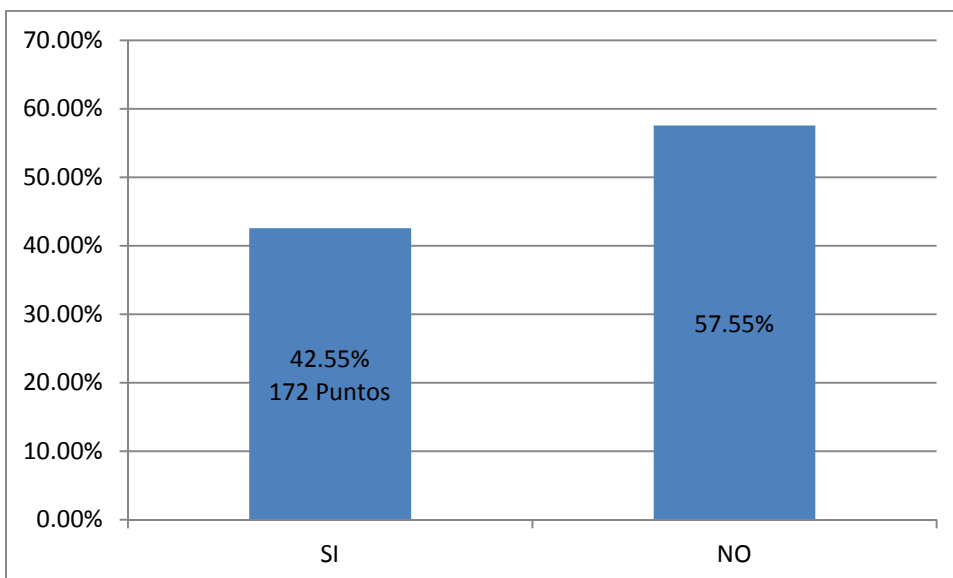
Se busco averiguar si los compromisos laborales aun en el día descanso causan molestia al grado de buscar la renuncia o baja definitiva los resultados obtenidos fueron que de los 94 encuestados 42 personas que significa un 44.68% brindaron una puntuación de 187 puntos. Las personas que no estuvieron de acuerdo que esta fuera una de las causas al no elegir la opción fue un total de 52 lo que nos lleva a un 55.32% y 753 puntos.

22.- Porque no tengo los materiales adecuados para trabajar



Se indago sobre si los 94 Vendedores cajeros presentarían su baja porque consideran que no cuentan con los materiales adecuados para completar sus labores. A lo que se obtuvo como resultado que 28 personas contesto que esta sería la causa de baja siendo elegida por un 28.78% proporcionándole 123 puntos. Situación contraria son la de 66 vendedores cajeros no eligieron a esta como opción marcando un 70.22% y 817 puntos restantes.

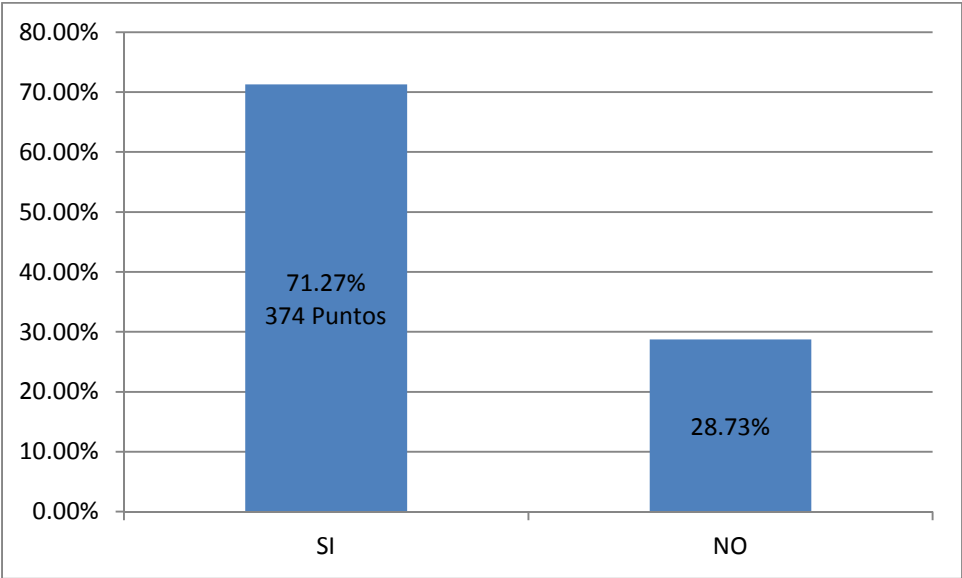
23.- Porque tengo mucho riesgo de sufrir un accidente de trabajo.





Se examinó sobre si el riesgo de accidente laboral era una de las posibles causas de los 94 encuestados, se encontró que 40 personas eligió esta como causa de baja, que muestra el 42.55% de la población, le colocaron una puntuación de 172 puntos. Antagonista a esta situación se encuentra el porcentaje que personas que no encontraron esta situación como motivo de baja con 54 personas se contó un 57.55% y 768 puntos.

24.- Por que sufro mucho riesgo de sufrir un asalto en mi sucursal



Planteando un vez más la situación de la Inseguridad dentro de la sucursal sobre un robo se encontró que el los 94 cajeros que significan el personal coincidió por completo con el anterior cuestionamiento pues 67 personas, que significa el 71.27% y un total de 374 puntos aceptaron que esta sería una causa de baja. Hacia el otro extremo se encuentran 27 individuos, que crea el 28.73% y 566 puntos, que no concuerda con que esta sea una causa de baja.

### **4.3 Análisis de Resultados**

Para completar de manera efectiva la investigación, se realizó un análisis estadístico descriptivo de frecuencia absoluta, con el cual se logra establecer el valor porcentual de los totales de las respuestas tabuladas y analizadas, tales resultados se muestran en gráficos.

En el presente capítulo se realiza un detallado análisis, donde se interpretan los resultados obtenidos a partir de los distintos instrumentos que se aplicaron durante la investigación. Los resultados se representan en el documento por medio de gráficos en columnas que representan cada ítem que apoya cada una de las variables e indicadores de la investigación.

## 4.5 Conclusión

Hacia la culminación del trabajo de investigación se puede afirmar claramente que los objetivos se han alcanzado.

Al realizar cada uno de los pasos metodológicos que lleven hacia la búsqueda de una solución integral para el beneficio completo, es decir que marque utilidades rentables para la Organización, al igual para el trabajador. Se puede hablar desde el inicio de la recopilación de datos donde se encontraron las principales dificultades al contacto con la Población a trabajar, a pesar de esta situación en general la apertura de Tiendas Bama S.A. de CV. Fue completa, proporcionando los datos necesarios para poder alcanzar cada uno de los objetivos. La participación de la organización fue suma, pues al surgir una problemática abrieron la puerta que fuese necesaria para llegar a la Meta de obtener respuestas acerca de la Rotación de Personal.

Las respuestas fueron planteadas, al descubrir cuáles eran verdaderamente las razones por las cuales surgía tal Rotación, razones que eran de suma importancia para los afectados, a su vez, el relativo silencio que guardaban los Vendedores Cajeros al no alzar la voz para la exigencia de prestaciones y beneficios que ayuden a mejorar las condiciones laborales prefiriendo a su vez el abandono sin mayores problemas. Por otro lado la organización ante no encontrar la razón por la cual surgía la entrada y salida de personal a la Empresa que provocaba grandes gastos, además de poca adaptación e integración por parte de los trabajadores, y como diría el dicho popular, buscando se encuentra, es en este trabajo de recopilación es donde se encuentran las respuestas necesarias sin limitarse únicamente a brindarlas, sino a pasar a un plano más amplio, es decir, brindar una propuesta para contrarrestar las consecuencias de la ya nombrada Rotación de Personal, todo esto con la intención de que en base a los resultados se realicen las acciones.

# **CAPITULO V**

## **LA PROPUESTA**

### **BRINDAR MAYORES BENEFICIOS A LOS TRABAJADORES:**

- **Ayuda en Gastos Funerarios en caso de muerte de un Familiar:**

Considerada como un Prestación, presentada en las diferentes Misceláneas Fiscales que se presentan año con año y tomando principalmente en cuenta que son prestaciones que no proporcionan algún impuesto al trabajador, debido a lo que marca el decir: No se pagara impuesto sobre la renta por la obtención de los siguientes ingresos (Artículo 109, Prontuario Fiscal Estudiantil, 2010) se basa en un ayuda tanto económica bajo el esquema de la cantidad que la Empresa considere prudente esto con el fin de proporcionar en tales momentos de adversidad un apoyo por parte de la organización en la que está integrado, en búsqueda de que el trabajador sienta el apoyo de la Compañía ante un acontecimiento de esa índole que en ningún caso deja de ser lamentable. Los gastos percibidos con motivo del reembolso de gastos de funeral, que se concedan de manera general, de acuerdo con las leyes o contratos de trabajo (Artículo 109, Fracción IV, Prontuario Fiscal Estudiantil, 2010).

Es decir que la Empresa se comprometa a brindar una ayuda económica para correr con gastos de tipo funerarios, cuando ocurriese en el caso de que sea la muerte del padre, madre, cónyuge, hijos y hermanos, siempre y cuando estos sean dependientes económicamente del trabajador.

En caso de que la Muerte suceda en la localidad donde radica el Trabajador, se recomienda brindarle al trabajador 3 días de descanso. Pues al pasar el trabajador por un proceso de duelo pues es un dolor que deben de procesar los familiares, en el cual se requiere un proceso de sanación interna, además de los distintos tramites que se requiere realizar cuando ha fallecido un familiar, entre el proceso de velamiento y finalmente de entierro. Se recomienda a su vez que haga acto de presencia un colaborador del Departamento de Recursos Humanos, con el fin de realizar acto de presencia para el apoyo del trabajador.

En caso de que el deceso ocurriese en una localidad diferente se recomienda a la Empresa brindar al trabajador 4 días de permiso, debido al traslado que debe de realizar el trabajador, tomando en cuenta un día extra que será aproximado a la duración del viaje que tendrá que realizar el colaborador para llegar a dicha localidad.

- Apoyo Escolar para Hijos.

Derivada de la importancia del pleno desarrollo del hijo de trabajador, en búsqueda del apoyo escolar para los infantes. Los percibidos con motivo de subsidios por becas educacionales, para los trabajadores o sus hijos, y otras prestaciones de previsión social, de naturaleza análoga, que se concedan de manera general de acuerdo con las leyes o por contratos de trabajo (Artículo 109, Fracción IV, Prontuario Fiscal Estudiantil, 2010).

Se busca así el apoyo por parte los empresarios hacia los trabajadores, debido que puede ser un asunto complicado en de sobrellevar los gastos comunes, se tiene a volver un asunto complicado el que año con año al inicio del curso escolar, se tiene que realizar un gasto extra para poder cumplir con tramites escolares, además de la compra de diversos artículos escolares, este apoyo puede llevar a los trabajadores a sentir un alivio emocional al no tener que sentir algún tipo de preocupación por la inversión extra que se tiene que realizar en ese periodo, debido a la obligación de proporcionar la educación a sus hijos.

Es por eso que promueve el obsequio anual a los hijos de colaboradores Vendedores Cajeros de Tiendas Bama, la entrega de un Paquete escolar que consta de:

- 1 paquete de Lápices
- 1 Paquete de Plumas
- 1 Paquete de Colores
- 2 Libretas Profesionales
- 2 Borradores
- 1 Juego de Geometría

- 2 sacapuntas
- 1 Lapicera

Finalmente esta propuesta podría resultar benéfica para la empresa, pues el comprar todos estos artículos y realizar una facturación, con el proveedor de la preferencia de la compañía, podría proporcionar una reducción de Impuestos y al mismo tiempo un apoyo para los Colaboradores.

## **NECESIDAD DE SEGURIDAD FISICA**

### **Curso Capacitador Prevención del Delito**

Con el fin de proporcionar armas a los empleados de cada una de las sucursales de la Empresa Tiendas Bama, S.A. de CV.

La teoría de las Necesidades de Abraham Maslow marca como una de las necesidades básicas del ser humano está el sentirse seguro, en base a la recopilación de datos se encontró que debido a los constantes robos que se realizan en las sucursales se ha caído en una fase de inseguridad y miedo, este punto de la propuesta se ve fundamentado en brindar al Vendedor Cajero esa seguridad que necesita, con una capacitación y con planes instruccionales sobre cursos de seguridad por parte de dos empresas privadas:

Centro de Capacitación y Desarrollo: Seguridad Total

El Centro de Capacitación y Desarrollo fue creado por profesionales en distintas disciplinas y ramas educativas con la firme convicción de que en la constante capacitación esta el secreto del éxito, hoy en día las empresas y particulares que invierten en capacitar a sus trabajadores y en sí mismas son sin duda las empresas líderes en sus respectivos ramos, es por ello que sabedores de lo que la sociedad y la economía mexicana requieren para su fortalecimiento consiste en tener profesionales y personas capacitadas desempeñando sus labores, nace el Centro de Capacitación y Desarrollo, formado con personal preparado y conocedor de las materias impartidas, se desarrollan Cursos y Conferencias adaptables a las necesidades de quienes las solicitan.

A continuación se mencionan los cursos que ponemos a su disposición, haciendo mención de los sub-temas que en cada curso o conferencia se toman, en cada uno de ellos aplican cuestiones ejemplificadoras y en la medida de lo posible practicas, material de apoyo y reconocimientos.

## **CURSO DE SEGURIDAD BÁSICA**

OBJETIVO: Este curso está diseñado para la aplicación de las diferentes medidas de seguridad a seguir por parte de los encargados de vigilancia y monitoreo. Se aplican métodos de disuasión y preventivos tanto teóricos como prácticos

Duración aprox.: 5 horas

Costo por elemento: \$600.00

Cupo máximo por sesión: 25 Elementos

Temas del curso:

- ❖ ¿Qué es seguridad?
- ❖ Funciones de la seguridad
- ❖ Conducta personal
- ❖ Ambiente de trabajo
- ❖ Conocimiento del área de trabajo
- ❖ Tareas rutinarias
- ❖ ¿Qué hacer en caso de...?
- ❖ Los 4 sistemas de protección física
- ❖ Actos ilícitos

## **CURSO DE PREVENCIÓN DEL DELITO**

OBJETIVO: Las empresas que contamos con la autorización de la Secretaría de Seguridad Pública contamos con acceso a los puntos integradores del programa de prevención del delito, dicho programa puesto en marcha por el gobierno federal y apoyado por los gobiernos estatales. Cuyo principal objetivo es lograr una disminución significativa en los delitos cometidos por empleados y clientes en el caso específico del formato de tienda de autoservicio, además de enseñar



estrategias acerca de que se debe hacer en cada situación de riesgo que pudiera presentarse.

Duración aprox.: 6 horas

Costo por elemento: \$ 600.00

Cupo máximo por sesión: 30 elementos

Temas del curso:

- ❖ Generalidades
- ❖ Definición
- ❖ ¿Qué es prevención?
- ❖ ¿Qué es delito?
- ❖ Tipos de delito
- ❖ Marco jurídico y fundamentaciones legales
- ❖ Consecuencias de la omisión
- ❖ Métodos preventivos
- ❖ ¿Qué hacer en caso de...?
- ❖ Actitudes ante el peligro
- ❖ Asesoría en situaciones de crisis (llamadas de extorsión y amenazas de bomba)
- ❖ Medidas preventivas
- ❖ Diferencias entre ver, mirar y observar

**Contacto:**

Lic. Amalio Suarez Salazar.

Servicios y Comercialización Gali S.A. de C.V.

COSUGO S. A. de C. V.

Director General.

Boulevard M. Ávila Camacho No. 405 Centro

Coatzacoalcos, Veracruz, México. C.P. 96400

Oficina: 1635699

Celular. 9211285968, 9211305057

Nextel. I.D. 92\*15\*21534

E. Mail. [seguridadtotaldireccion@hotmail.com](mailto:seguridadtotaldireccion@hotmail.com)

### **Corporación de Seguridad Privada “Quetzalcóatl” S.A. de CV.**

#### **Curso: Medidas Preventivas para la prevención de asaltos para el personal Vendedores Cajeros.**

Preparado específicamente para la empresa de Tiendas de Conveniencia Tiendas Bama S.A. de CV., dicho curso será impartido por el personal de la Empresa, bajo los siguientes alcances y consideraciones de conformidad:

- El curso tendrá una duración de 4 hrs. Y será desarrollado en horario corrido preferentemente matutino.
- Sera impartido a un grupo de 30 elementos hasta completar la totalidad que Tiendas Bama, S.A. de CV. Indique.
- Para el desarrollo del mismo curso, será uso de las instalaciones de Capacitación Tiendas Bama S.A. de CV. Ubicadas en la Calle: Miguel Ángel de Quevedo #223, Col. Centro.
- Asimismo se hará uso de los apoyos audiovisuales con los que cuente el Centro de Capacitación, a saber: Proyector, Equipo de Computo, Hojas, Lápices y Servicio de Coffe Break.
- Corporación de Seguridad Privada Quetzalcóatl, S.A. de CV. Suministrara el archivo a proyectar para que Tiendas Bama S.A. de CV. Realice los cuadernillos impresos a entregados a cada uno de los cursantes.
- El curso será impartido por nuestro instructor, Teniente de Fragata C.G. Ret., MACF e INC Jorge Javier Quijano Ríos.

- La meta del objetivo del curso es concientizar al personal de Vendedores Cajeros en su conjunto sobre la importancia de adoptar medidas preventivas y de respuestas inmediata ante situaciones que les pueda poner en riesgo o amenacen la integridad física propia u otras personas, así como la de las instalaciones.
- Los temas a tratar de manera enunciativa más no limitativa serán: Seguridad, Vulnerabilidad, Riesgo, Amenazas, Crisis, Dinámica Delictiva, Recomendaciones y Conclusiones Finales.

**Los temas y subtemas a tratar serán:**

1.- Presentación

- a) Porque del curso
- b) Objetivo del Curso
- c) Metodología

2.- Entorno Actual:

- a) Estadísticas delictivas
- b) Causas y Efectos

3.- La conducta Antisocial y la seguridad

- a) Actos antisociales
- b) Clasificación de los A.A. A.A.
- c) Detección del delincuente
- d) Conducta Sospechosa
- e) Lenguaje corporal
- f) Estados Básicos a Detectar.

4.- Vulnerabilidad

- a) Punto de Vista del delincuente
- b) Punto de Vista de la Víctima

c) Identificación de las vulnerabilidades y amenazas

5.- Riesgo

- a) Definición
- b) Evaluación del Riesgo
- c) Análisis de la Evaluación del Riesgo

6.- Amenaza

- a) Como reaccionar ante una amenaza
- b) Ejemplos

7.- Crisis

- a) Descripción
- b) Manejo de Crisis

8.- Dinámica Delictiva.

- a) Elementos
- b) Análisis

9.- Recomendaciones

10.- Conclusiones Finales

Partida	Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Importe
01	1	Curso de Medidas Preventivas para la prevención de asaltos para el personal Vendedores Cajeros		
	30	Personas	\$380.00 c/u	\$11,400.00
Subtotal				\$11,400.00
16% IVA				\$1,824.00

Total	\$13,224.00
-------	-------------

**Contacto:**

Prolongación Miguel Hidalgo No.2010

Col. Benito Juárez Norte

C.P. 96576

Tel: (01 921) 21 5 00 48 / 21 5 00 48

E-mail: [quetzalcoatl921@prodigy.net.mx](mailto:quetzalcoatl921@prodigy.net.mx)

Reg. Fed. Ctes. : CSP -031127-MQ9 S.S.P.F. /82/2007

**NECESIDAD DE CRECIMIENTO ESCOLAR**

**Deseo de continuar con los estudios escolares.**

En base a la Necesidad creciente que tienen los colaboradores que tienen Tiendas Bama S.A. de CV. De continuar con sus estudios. Cabe recordar que el perfil educacional de los trabajadores va desde algunos casos de Secundaria Trunca, los más comunes se encuentran en el Bachillerato Trunco y Bachillerato Terminado. Se mostro la necesidad de crecimiento que se marca a partir de un alto rango de trabajadores que marcaron que la causa por la que abandonarían el trabajo seria a causa de ingresar nuevamente a una Institución Educativa, es del conocimiento general que el horario que presentan los Vendedores Cajeros imposibilita esta labor debido a que el horario de trabajo es de 8 hrs. Diarias con un día de descanso, todo esto es rotativo, es decir el horario de trabajo puede ser colocado de 6:00 horas al 14:00 horas; de las 14:00 horas a las 22:00 horas; y de 22:00 horas a 6:00 horas; el día de descanso por igual es rotativo, debido a que la mayor demanda de producto de las Tiendas de Conveniencia son los fines de semana, es imposible brindar un día de descanso cualquiera de las opciones de los días Viernes, Sábado o Domingo, donde es más común la Educación por

medio del Modelo Escolar abierto. Es ahí donde pretende abrirse otra puerta por medio de las nuevas innovaciones tecnológicas se muestra que la Educación a Distancia o más conocida por Educación en Línea, propone que el estudiante puede tomar sus estudios ajustándose a su tiempo y necesidades, solo necesita un Equipo PC y una Conexión a Internet, los intervalos de tiempo, el material y la carga de materias y el costo, depende directamente de la Institución Educativa que proporcione el servicio, el punto de la propuesta se basa en brindar el apoyo económico a los trabajadores, y de esta forma poder completar la tira de materias, siempre y cuando estos gastos sean comprobables es decir, mostrar los debidos comprobantes de pago, la mayoría de estas instituciones cuenta con aulas específicamente acondicionadas en Instituciones Públicas que brindan el servicio de Equipos de Computo y Conexión a Internet de forma gratuita, entre las dichas Instituciones se puede nombrar:

### **Educación Superior:**

#### **Institución: Consorcio Clavijero**

Las carreras que ofrece el Instituto Consorcio Clavijero se basan en las necesidades identificadas por el sector productivo, por lo que te será más fácil encontrar trabajo o crear tú mismo (a) una fuente de empleo.

Te ofrecemos una educación de vanguardia a la medida de tus necesidades. Nuestros programas hacen uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación y emplean los últimos avances en las teorías educativas.

Con Clavijero puedes terminar una carrera de licenciatura en tres años.

**Licenciatura** es el título profesional que el Instituto Consorcio Clavijero le otorga al estudiante tras haber cursado y aprobado la totalidad de su plan de estudios posterior. Este nivel educativo está orientado al desarrollo de conocimientos, actitudes, aptitudes, habilidades y métodos de trabajo para el ejercicio de una profesión. Después del técnico superior universitario, los planes de estudio de este

nivel educativo están integrados por un mínimo de 132 créditos adicionales a los requeridos por el TSU (180 créditos en cursos y 9 créditos en prácticas profesionales).

### **Programas Nivel Licenciatura**

El diseño del programa de licenciatura te garantiza una educación flexible en cuatro periodos trimestrales al año. Su modelo curricular escalonado permite la salida intermedia para que, en un año nueve meses, obtengas el título de Técnico Superior Universitario, o bien continuar estudiando y alcanzar el grado de licenciatura en tres años y tres meses, es decir, tendrás la opción de obtener dos títulos, lo que incrementa la posibilidad para una pronta inserción al mercado laboral.

Carreras del Instituto Consorcio Clavijero:

- Administración Tributaria
- Comercio Internacional
- Gestión Ambiental
- Gestión de Educación y Capacitación
- Gestión Empresarial Turística
- Ingeniería en Sistemas Computacionales
- Tecnologías de Información Aplicadas a la Administración

### **Proceso de Admisión**

Las personas que están interesadas en ingresar a uno de los programas académicos a nivel Técnico Superior Universitario (TSU) o Licenciatura del Instituto Consorcio Clavijero, deberán de cumplir con los siguientes pasos.

1.- Registrarse

2.- realizar los pagos

3.- Taller de Inducción

4.- Entrega de Documentos

5.- Fechas Importantes

**Costos:**

1. Monto a pagar con base en el número de materias seleccionadas

Los pagos a cubrir como estudiante de primer ingreso son:

1. Cuota de Inscripción (pago que se realiza al inicio de cada ciclo): \$200.00.
2. Cuota de recuperación (pago mensual por materia seleccionada): \$75.00.
3. \*Cuota de credencial (pago único): \$60.00.

En la siguiente tabla podrás ver, de acuerdo con el número de materias que elijas cursar, el total a pagar en tu primera mensualidad:

Cuota de Inscripción	Materias Seleccionadas	Monto por Mensualidad	Total a pagar sin credencial	Cuota de Credencial (opcional).	Total a Pagar con Credencial
\$200.00	1	\$75.00	\$275.00	\$60.00	\$335.00
\$200.00	2	\$150.00	\$350.00	\$60.00	\$410.00
\$200.00	3	\$225.00	\$425.00	\$60.00	\$485.00
\$200.00	4	\$300.00	\$500.00	\$60.00	\$560.00

**Aulas Clavijero**

Zona Olmeca: Coatzacoalcos, Ver.

**Aula ICC: Cobaev 18**



Operador: Marisa López Pavón

Municipio: Coatzacoalcos

Dirección: Calle: Av. Universidad km. 9.5 Col. El tesoro

Correo @: [m.lopez@operadores.clavijero.edu.mx](mailto:m.lopez@operadores.clavijero.edu.mx)

Teléfono de Sede: 01 (921) 21 88223

Horario de Lunes-Viernes: 9:00 a 18:00 hrs.

Horario sábado-domingo: Sin servicio

**Aula ICC: Cobaev 26**

Operador: Obed Jair Jiménez Vidal

Municipio: Coatzacoalcos

Dirección: Calle: Av. Bellavista S/N, Col. Ejidal

Correo @: [o.jimenez@operadores.clavijero.edu.mx](mailto:o.jimenez@operadores.clavijero.edu.mx)

Teléfono de Sede: 01 (921) 21 65922

Horario de Lunes-Viernes: 9:00 a 18:00 hrs.

Horario sábado-domingo: Sin servicio

**Contacto: [www.clavijero.edu.mx](http://www.clavijero.edu.mx)**

**BACHILLERATO**

Instituto Consorcio Clavijero:

El Instituto Consorcio Clavijero, en convenio con el Colegio de Bachilleres Ciudad de México, a través del Sistema de Enseñanza Abierta y a Distancia (SEAD), pone a tu disposición una nueva forma de estudiar el bachillerato: por medio de Internet. A esta nueva modalidad la denominamos Bachillerato en Línea.

Puedes estudiar el nivel de educación media superior mediante una computadora conectada a Internet. Esta modalidad se encuentra diseñada para personas que por diversas razones no pueden acudir a una institución en un horario y día determinados por lo cual el proceso de enseñanza - aprendizaje en esta opción educativa se desarrolla de la manera siguiente.

Proceso de Inscripción:

Puedes tramitar tu inscripción cualquier día del año sin presentar examen de admisión. Para iniciarlo, debes identificar qué tipo de aspirante eres y realizar el procedimiento correspondiente.

Existen distintas opciones de inscripción que responden a tus necesidades y situación académica:

- Terminaste tu secundaria y deseas iniciar el bachillerato por primera vez (nuevo ingreso).
- Cuentas con estudios parciales de nivel medio superior en otra institución (equivalencia y revalidación).

Para comenzar tu proceso de inscripción, es necesario que tengas los siguientes documentos a la mano:

- Cuenta de correo electrónico válida y vigente, pues en ella te será enviada tu matrícula y contraseña para el ingreso a tus cursos, así como otra información de suma importancia.

- Clave de Centro de Trabajo (CCT) de la institución donde realizaste tus estudios de secundaria. Este dato se encuentra en tu certificado de secundaria.
- Fecha de expedición de tu certificado de secundaria

A continuación se muestra el proceso a seguir para ingresar al Bachillerato en Línea. Da clic en cada paso para obtener información más detallada.

1.- Registro en Línea

2.- Consulta de Solicitud

3.- Selección de Cursos

4.- Pago de Cursos

5.- Ingreso al Sistema

Cuotas de Bachillerato en Línea:

<b>Concepto</b>	<b>Costo</b>
Inscripción	Sin costo
Cada Materia (curso multimedia).	\$50.00
Examen Global (final de cada materia)	\$30.00
Examen Extraordinario (Fascicular)	\$20.00 c/u

**Aula ICC: Cobaev 18**

Operador: Marisa López Pavón

Municipio: Coatzacoalcos

Dirección: Calle: Av. Universidad km. 9.5 Col. El tesoro

Correo @: [m.lopez@operadores.clavijero.edu.mx](mailto:m.lopez@operadores.clavijero.edu.mx)

Teléfono de Sede: 01 (921) 21 88223

Horario de Lunes-Viernes: 9:00 a 18:00 hrs.

Horario sábado-domingo: Sin servicio

**Aula ICC: Cobaev 26**

Operador: Obed Jair Jiménez Vidal

Municipio: Coatzacoalcos

Dirección: Calle: Av. Bellavista S/N, Col. Ejidal

Correo @: [o.jimenez@operadores.clavijero.edu.mx](mailto:o.jimenez@operadores.clavijero.edu.mx)

Teléfono de Sede: 01 (921) 21 65922

Horario de Lunes-Viernes: 9:00 a 18:00 hrs.

Horario sábado-domingo: Sin servicio

**Contacto:** [www.clavijero.edu.mx](http://www.clavijero.edu.mx)

**Institución: Universidad Popular Autónoma de Veracruz**

## **INTRODUCCIÓN**

La incorporación de enfoques educativos centrados en el aprendizaje, el uso de tecnologías de la información y la comunicación y la necesidad de ampliar la cobertura en el nivel medio superior para atender a grupos socialmente vulnerables, entre otros, han sido factores de creación del Bachillerato Virtual.

## **OBJETIVO GENERAL**

Ofrecer a todas las personas que han completado la secundaria la oportunidad de consolidar las competencias necesarias para interactuar con su entorno, contribuir

al desarrollo de su comunidad, integrarse a la sociedad del conocimiento y continuar con estudios universitarios, si así lo desean.

## **¿ES UNA BUENA ALTERNATIVA EL BACHILLERATO VIRTUAL UPAV?**

Este programa está concebido como una alternativa de educación media superior para todos aquellos que están interesados en cursar estudios de este nivel, pero que no pueden asistir a un aula debido a sus responsabilidades sociales, familiares, personales y/o su ubicación geográfica. La experiencia ha mostrado que, en casos como éste, la educación a distancia -caracterizada por la separación en tiempo y/o espacio del estudiante y el docente- representa una opción efectiva, siempre y cuando todos los elementos del sistema se orienten a satisfacer las necesidades específicas de los alumnos y se diseñen para brindarles el apoyo que requieren.

### **Costos:**

El Instituto Veracruzano de Educación Superior pone a tu disposición la forma de pago para la modalidad Virtual:

- 1.- El depósito de la cuota de recuperación trimestral será de \$750.00 (setecientos cincuenta pesos 00/100 M.N.), o su equivalente en moneda del país de origen del interesado.
- 2.- Será en el Banco HSBC con referencia EMS0870056 y clave de servicio 9893
- 3.- A nombre del Patronato "Alianza para el Fomento del Aprendizaje A.C."

### **Proceso de Inscripción:**

PARA TU INCRIPCIÓN DEBES SEGUIR ESTOS PASOS:

- 1.- Debes contar con toda la documentación que se te solicito en la convocatoria, debidamente escaneada, como es:

Ficha de depósito bancaria, pagada y sellada

Acta de nacimiento.

Certificado de secundaria

Curp (si eres mexicano)

## **Convocatoria para Examen Único**

Con fundamento en los artículos 3° fracción V de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 9°, 10° fracción IV,V y VII de la Ley General de Educación; Acuerdo Secretarial 286 de la Secretaría de Educación Pública de 30 de octubre de 2000 y numeral 47.2 del Acuerdo Secretarial número 379 de 24 de febrero de 2006 por el que se modifica el diverso 286; 10 párrafos primero, segundo y tercero de la Constitución Política del Estado de Veracruz-Llave; 2, 8, 12 párrafo segundo, 23 fracción II y IV, 29 , 33, 53, 54 de la Ley de Educación para el Estado de Veracruz-Llave; Ley núm. 276 que crea la Universidad Popular Autónoma de Veracruz, publicada en Gaceta Oficial del Estado con fecha 1 de Agosto del 2011, publica la siguiente:

### **Convocatoria**

Para las personas que tengan los conocimientos correspondientes al nivel de bachillerato, sea porque los hayan adquirido de forma autodidacta o en su experiencia laboral; y que estén interesadas en acreditar el nivel de bachillerato, a que participen en el examen de acreditación del nivel de bachillerato general en el estado de Veracruz, las siguientes bases:

#### **I. REQUISITOS**

Ser de nacionalidad mexicana.

Ser mayores de 21 años cumplidos a la fecha del examen.

Tener estudios certificados de nivel secundaria.

#### **II. PROCESO DE INSCRIPCIÓN**

##### **a) Periodo de inscripciones**

El periodo de inscripciones será del 12 de Septiembre al 7 de Octubre de 2011.

## **b) Documentación**

Los aspirantes deberán presentar:

Acta de nacimiento en original y copia de ambos lados.

CURP en original y copia

Certificado de Secundaria completo en original y copia.

Credencial de elector en copia.

Ficha de depósito de la cuota de inscripción al examen en original y 2 copias.

Cada uno de los aspirantes deberá presentar su documentación en un sobre amarillo tamaño oficio con su nombre completo y sede escritos en el frente en letras grandes.

En caso de que falte alguno de estos documentos, no se podrá presentar el examen.

## **c) Fotografías**

Los aspirantes deberán presentar 6 fotografías con las siguientes características:

Tamaño infantil.

Blanco y negro

Cada fotografía deberá tener el nombre del aspirante escrito en la parte posterior.

Deberán entregarse en un sobre o bolsa pequeña de plástico transparente con el nombre del aspirante visible.

En papel mate (no brillante).

De frente.

Con frente y orejas descubiertas.

Con camisa o blusa blanca.

Sin Maquillaje.

Sin aretes ni collares.

Sin retoque.

No se aceptarán instantáneas.

## **d) Cuota de recuperación**

Para inscribirse al examen, los aspirantes deberán cubrir SIN EXCEPCION la siguiente cuota de recuperación:

**Cantidad:** \$1,500.00 MN.

**Banco:** HSBC.

**NOMBRE DEL SERVICIO:** ALIANZA PARA EL FOMENTO DEL APRENDIZAJE A.C.

**CLAVE DEL SERVICIO:** 1983

**REFERENCIA:** EXU0870018

Bajo ninguna circunstancia se recibirá dinero en efectivo.

**e) Sede**

La entrega de la documentación se deberá efectuar en la siguiente sede, en las cuales se les entregará su ficha de inscripción al examen.

**Contacto:**

ING. EDIA GRACIELA VILLALOBOS GUTIERREZ.

TEL 92222 36842

92213 12449

CASA 92210 49093

NEXTEL 52 14 116

ESCUELA SECUNDARIA FEDERAL 1, CALLE SAN FRANCISCO S/N COLONIA TACOTENO.

MINATITLAN, VER

[http://www.ive.edu.mx/EducacionMedia\\_ExamenUnico.html](http://www.ive.edu.mx/EducacionMedia_ExamenUnico.html)

**NECESIDAD DE REDUCIR EL PAGO DE FALTANTES EN PRODUCTO**

**Colocación de Cámaras por Medio del Circuito CCTV**

Cuando se puede ubicar una visión que pueda ser accesada por medio de cámaras, en cualquier sitio del mundo, es por medio de un circuito cctv, que no se necesita un observador de forma directa, son diversos los locales comerciales que han tomado esta opción, el acceso es ilimitado en cualquier hora del día, el monitoreo es completo y al alcance de cualquier miembro del personal adecuado, esta imagen tiene distintos formatos, entre ellos el blanco negro y color, como la calidad de la imagen no es totalmente necesaria en un 100% de nitidez, puede tomar la opción de aplicar un equipo de video económico y accesible. La



aplicación más común es debido a la necesidad de vigilancia constante, con componentes básicos, como una cámara de video, y actualmente con los avances tecnológicos, por medio de un dispositivo móvil o una computadora portátil bastan para escudriñar en vivo y en directo, todo esto gracias, a la internet que conectadas con todas las cámaras de las Tiendas se encuentra solución, por medio de este punto de la propuesta se busca que todos los directivos, administrativo y personal competente, forme parte de la búsqueda de seguridad de las sucursales donde el personal sufre pérdidas monetarias a la pérdida de mercancía a causa del robo hormiga, recibiendo una alerta inmediata por medio de los compañeros administrativos, corporativos y directivos.

Empresas que ofrecen el Servicio en la Zona de Coatzacoalcos:

#### **EPEO INGENIERIA SA DE CV-INSTALACIÓN DE REDES Y TELEFONÍA**

- **01 (921) 21 51172, 21 4 9141**
- Francisco Villa 211, col. Lázaro Cárdenas, Coatzacoalcos, Ver.

Instalación de sistemas de seguridad, alarmas, cámaras cercas electrificadas, redes, telefonía, enlaces inalámbricos, controles de automatización de procesos

#### **INGENIERIA DE SEGURIDAD E INTELIGENCIA SA DE CV-SEGURIDAD ELECTRÓNICA**

- **01(921)2100053**
- Coatzacoalcos, Ver.

Diseño de sistemas electrónicos de seguridad.

#### **CONSULTORIA EN SEGURIDAD PRIVADA MAXSEM GROUP-SEGURIDAD PRIVADA**

- **01(921)24-8-34-79**
- cerrada de la laguna No10, Coatzacoalcos, Ver.

Servicios de protección y custodia mediante el monitoreo de sistema de seguridad.

## **SEGURIDAD TOTAL AMERICA**

- **01 (921) 1635699** Oficina / **01(921) 1429216** Dirección
- Blvd. Manuel Ávila Camacho 405 Centro, Coatzacoalcos, Veracruz, 96400, México

Central de cámaras de todo tipo, captan la imagen de los hechos a tiempo y espacio real. Tenemos tres categorías divididas en combos: combo básico, ajustable a cualquier precio y capacidad del cliente; combo semiprofesional, adaptado a situación de carácter más detallada en imagen y captación; y el combo profesional, donde se garantiza la alta calidad, descripción y posibilidades de uso amplio en las cámaras y videograbadoras.

Tenemos la disposición y la intención de hacer que esta tecnología de punta está al alcance de todos, y puedan disfrutar de los beneficios que con ellas se contraen.

## **Justificación de la Propuesta**

La propuesta se ve realizada en base a las necesidades que el Puesto Vendedor Cajeros, dichas necesidades fueron plasmadas a través de los diversos instrumentos aplicados.

Cabe destacar que fracciones de la propuesta está fundamentada por prestaciones que la Ley apoya a los trabajadores y que de esta forma no se vea generado un impuesto extra. Las posteriores fracciones marcan las necesidades de crecimiento de los colaboradores, pero en ningún momento se descuidan los intereses de la organización respetando los horarios que deben de cumplir los Vendedores Cajeros, cuidando las medidas de seguridad de cada una de las Sucursales, se plantean los siguientes puntos. En primer lugar el colocar un circuito observado vía internet colocado directamente a las instalaciones de la oficina promueve una observación en vivo para los administrativos y cooperativos de la empresa, de esta forma existiría un mayor control sobre lo que sucede en la sucursales, en caso de haber un robo hormiga por parte de algún cliente se podría enviar una alerta a la sucursal, la seguridad se incrementaría por medio de una Capacitación completa a los colaboradores del Puesto Vendedor Cajero, pues significaría un entrenamiento que mantendría una alerta de 24 hrs. Pues de esta forma sabría como actuar ante una contingencia de seguridad, por medio de estos puntos se promueve una solución global donde todos obtienen un beneficio tanto los trabajadores como la Organización.

## **Fundamentación de la Propuesta**

El marco de referencia que sirve de la base a la propuesta es la Teoría que representa Festinger llamada: "Teoría de Disonancia Cognoscitiva" en el que marca que el ser humano busca encontrar el equilibrio en sus cogniciones, es decir, poseer una armonía en sus conocimientos, opinión o creencia acerca el ambiente en el que se encuentra y acerca de sus propias conductas (Festiger 1957).

La rotación se ve visualizada por la cantidad de trabajadores que abandonan la organización, habiendo posteriormente una nueva entrada. Habiendo claramente motivos para que se realice dicho fenómeno. Las diversas empresas por su parte colocan un tinte de urgencia en la solución del problema, más que nada debido al factor de la pérdida económica. Además de evitar la pérdida que se ocasiona cuando esos puestos que rotan constan de individuos completamente necesarios y efectivos para la organización. La búsqueda de estrategias que auxilien que se produzca una baja Rotación de Personal, las cuales se plasman en la presente propuesta.

### **Objetivos de la Propuesta:**

Objetivo General:

- Brindar a la Empresa Tiendas Bama, S.A. de CV., estrategias efectivas que auxilien en la problemática de Rotación de Personal.

Objetivos Específicos:

- Persuadir a los Directivos de la Empresa Tiendas Bama, S.A. de CV. A utilizar las distintas estrategias presentadas en la Propuesta para motivar la disminución de la Rotación de Personal.
- Facilitar medidas, por medio de una Propuesta realista y factible, con medidas que benefician a la organización en general.
- Aplicar dichas estrategias y ver como consecuencia una disminución en la Rotación de Personal

### **Estructura de la Propuesta:**

La Propuesta está construida bajo la siguiente estructura:

Mediante la investigación 4 resultaron ser las variables que inducen a la Rotación de Personal, se trabaja con medidas de apoyo que pueden proporcionar tanto la Empresa Tiendas Bama, S.A. de CV. Así como

Organizaciones externas que proporcionan diferentes servicios, que tienden a ser benéficos para la Empresa.

La presente propuesta está dirigida a Directivos y los distintos niveles de Gerencia. Se recomienda como lapso de ejecución, dependiendo de las posibilidades económicas de la empresa, que las presentes propuestas se lleven a cabo de forma gradual, en un periodo aproximado de 2 años, y de esta forma puedan verse reflejado los resultados en un corto plazo.

La metodología se muestra a partir de la demostración y practica, con beneficios a nivel global en la empresa, pues se muestra una Propuesta amplia, donde existe práctica empírica, al mismo tiempo que un enfoque teórico. El orden y la prioridad que se le proporciona a cada una de las causas y su respectiva propuesta será directamente decisión de la Junta Directiva, al igual en el espacio de tiempo que se proporcionen.

### **Factibilidad de la Propuesta**

#### Institucional

La propuesta puede ser aplicada en el personal operativo Vendedor Cajero, en la zona de Coatzacoalcos, Ver. En la Empresa Tiendas Bama S.A de CV.

#### Social

La propuesta cuenta con el Interés del Departamento de Recursos Humanos, provocando una expectativa ante las estrategias que se están presentando, el cual representa la iniciativa a que la propuesta sea aplicada.

#### Financiera

La consecución de los recursos financieros podrá gestionarse de forma gradual, buscando la estabilidad económica de la empresa.

## **Glosario**

**BAMA:** Bebidas, Alimentos, Mercancías, Abarrotes.

**Vendedor Cajero:** Es aquel que promueve con actitud de servicio la fidelidad de los clientes e incrementar la venta de los productos y servicios que se ofrecen en Tiendas Bama, S. A. de CV.

**Rotación de Personal:**

Se define como el número de empleados que empiezan y que dejan de trabajar para una organización (Hernández citado por Rodríguez Valencia 2005). En otro punto de vista se ve marcado como: La fluctuación de personal entre una organización y su medio ambiente (Chiavenato citado por Rodríguez Valencia 2005).

**Recursos Humanos:**

Es la rama de las organizaciones que estudia las relaciones que existen entre los individuos y la empresa, la relación que surge a partir de las acciones laborales, las causas y consecuencias que originan los cambios y la relación que general que estos dos tienen con la sociedad.

**Productividad:**

La capacidad que se posee de alcanzar objetivos por unidad de trabajo, con una directa relación entre lo producido y la inversión empleada.

**Costo:**

Cantidad monetaria o en especie que se paga por algo, también conocido como gasto.

**Objetivo:**

Punto o zona que se desea alcanzar como meta a corto, mediano o largo plazo.

Ausentismo:

Es la acción deliberada de no acudir al trabajo.

Liderazgo:

Alto grado de jerarquía, situación de superioridad en el trabajo, es el ejercer una influencia, guía a autoridad sobre un grupo de personas.

Rotación de Personal Real:

Es aquella que se marca mediante la comparación de las bajas registradas, con el número de contrataciones, número de total de personal.

Rotación Potencial de Personal:

Se observa a partir de la investigación, se sirve de encuestas y entrevistas, con el fin de detectar las posibles bajas de personal.

## Bibliografía

SARRIES SAINZ, Luis, CASARES GARCIA, Esther “**BUENAS PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS**”, Ediciones ESIC, Pág. 144.

CASTILLO APONTE, Jorge, “**CONTROL DE PERSONAL: UN ENFOQUE HACIA LA CALIDAD**”, Ediciones ECOE, Pág. 68

J. PHILLIPS, Jack, “**INVERTIR EN EL CAPITAL HUMANO: ESTRATEGIAS PARA NO GASTAR DEMASIADO... O DEMASIADO POCO**”, Ediciones DEUSTO, Pág.60

R. WAYNE, Mondy, ROBERT M. Noe, “**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**” Ediciones Pearson Educación, Pág. 469

W. BOHLANDER, George, SNELL, Scott, “**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**”, Ediciones CENGAGE, Pág. 84

CARRILLO VIVEROS, SATIBAÑEZ, Jorge, “**ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS MAQUILADORAS**” Ediciones Plaza y Valdés, Pág. 18

PUCHOL. Luis, “**DIRECCION Y GESTION DE RECURSOS HUMANOS**” Ediciones Díaz de Santos, Pág.279

GAN, Federico, “**MANUAL DE RECURSOS HUMANOS**” Ediciones UOC Pág.190

REYES PONCE, Agustín “**ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, PARTE 1**” Ediciones Limusa, Pág. 163

P. ROBBINS, Stephen, “**ADMINISTRACIÓN**”, Ediciones Pearson Educación, Pág. 345

C. MOSLEY, Donald, C. MEGGINSON León, H. PIETRI, Paul, “**SUPERVICIÓN: LA PRACTICA DEL EMPOWERMENT, DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO Y SU MOTIVACIÓN**”, Ediciones Cengage Learning, Pág. 206



# ANEXOS



## Instrumento de Recolección de Datos



El siguiente cuestionario fue elaborado para una investigación por parte de la Facultad de Psicología de la Universidad de Sotavento, dirigido a los Vendedores Cajeros de Tiendas Bama, S. A. de CV. En Coatzacoalcos, Ver.

<b>Edad:</b>	<b>Sexo:</b>
--------------	--------------

**Instrucciones: Subraya el inciso que consideres tenga la respuesta correcta.**

**Los auditores realizan visitas a la tienda para detectar las faltas:**

a) Totalmente de acuerdo   b) De acuerdo   c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo   d) En desacuerdo   e) Totalmente en desacuerdo

**Los auditores levantan vales de cobro en caso de existir un faltante:**

a) Totalmente de acuerdo   b) De acuerdo   c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo   d) En desacuerdo   e) Totalmente en desacuerdo

**Cuando he tenido una necesidad personal o laboral el jefe de factor humano me ha atendido:**

a) Totalmente de acuerdo   b) De acuerdo   c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo   d) En desacuerdo   e) Totalmente en desacuerdo

**El líder de tienda captura de forma adecuada mis horas extras, descansos laborados y primas dominicales a fin de recibir la remuneración justa:**

a) Totalmente de acuerdo   b) De acuerdo   c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo   d) En desacuerdo   e) Totalmente en desacuerdo

**Cuando solicito documentación (hoja de retención, alta de Imss, constancia laboral, tarjetas de nomina) al departamento de Nominas se me ha entregado:**

a) Totalmente de acuerdo   b) De acuerdo   c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo   d) En desacuerdo   e) Totalmente en desacuerdo

**Recursos Humanos promueve programas de crecimiento laboral para un ascenso:**

a) Totalmente de acuerdo   b) De acuerdo   c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo   d) En desacuerdo   e) Totalmente en desacuerdo

**Oculte alguna situación a recursos humanos creyendo que por esto no me contratarían:**

a) Totalmente de acuerdo   b) De acuerdo   c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo   d) En desacuerdo   e) Totalmente en desacuerdo

**Recursos Humanos verifico mis referencias antes de contratarme.**

a) Totalmente de acuerdo   b) De acuerdo   c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo   d) En desacuerdo   e) Totalmente en desacuerdo

**Recursos Humanos me ha capacitado para el desarrollo de mis habilidades laborales:**

a) Totalmente de acuerdo   b) De acuerdo   c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo   d) En desacuerdo   e) Totalmente en desacuerdo

**El supervisor está pendiente constantemente para que realice bien mis funciones:**

a) Totalmente de acuerdo   b) De acuerdo   c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo   d) En desacuerdo   e) Totalmente en desacuerdo

**El supervisor fomenta un agradable clima laboral:**

a) Totalmente de acuerdo   b) De acuerdo   c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo   d) En desacuerdo   e) Totalmente en desacuerdo

**Capacitación me ha impulsado a desarrollar habilidades y conocimientos en especial aquellos relacionados con mi desempeño.**

a) Totalmente de acuerdo   b) De acuerdo   c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo   d) En desacuerdo   e) Totalmente en desacuerdo

**Él supervisor nos motiva a trabajar en equipo:**

a) Totalmente de acuerdo   b) De acuerdo   c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo   d) En desacuerdo   e) Totalmente en desacuerdo

**El líder de Tienda revisa diariamente el cumplimiento de mi tira de actividades.**

a) Totalmente de acuerdo   b) De acuerdo   c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo   d) En desacuerdo   e) Totalmente en desacuerdo

**El Líder de Tienda planea semanalmente las metas y objetivos de la tienda y los da a conocer a los vendedores cajeros.**

a) Totalmente de acuerdo   b) De acuerdo   c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo   d) En desacuerdo   e) Totalmente en desacuerdo

**El líder de Tienda anima a desempeñar las actividades sin tensión.**

a) Totalmente de acuerdo   b) De acuerdo   c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo   d) En desacuerdo   e) Totalmente en desacuerdo

**Es injusto que me descuenten de mi salario por las faltas de inventario:**

a) Totalmente de acuerdo   b) De acuerdo   c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo   d) En desacuerdo   e) Totalmente en desacuerdo

**En Recursos Humanos no me atienden de la forma que necesito cuando he pedido el apoyo.**

a) Totalmente de acuerdo   b) De acuerdo   c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo   d) En desacuerdo   e) Totalmente en desacuerdo

**Pienso que en ocasiones el Líder de tienda no ha reportado de forma adecuada los pagos extras que me gane (Descanso laborado, horas extras, etc.):**

a) Totalmente de acuerdo   b) De acuerdo   c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo   d) En desacuerdo   e) Totalmente en desacuerdo

**Recursos humanos me ha apoyado para que yo crezca laboralmente dentro de Tiendas Bama:**

- a) Totalmente de acuerdo   b) De acuerdo   c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo   d) En desacuerdo   e) Totalmente en desacuerdo

**Recursos Humanos me da la confianza de pedir ser evaluado para un ascenso laboral en caso de existir una vacante:**

- a) Totalmente de acuerdo   b) De acuerdo   c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo   d) En desacuerdo   e) Totalmente en desacuerdo

**Me hace falta capacitación para seguir creciendo laboralmente:**

- a) Totalmente de acuerdo   b) De acuerdo   c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo   d) En desacuerdo   e) Totalmente en desacuerdo

**Puedo confiar en mi supervisor y solicitarle ayuda cuando lo necesito.**

- a) Totalmente de acuerdo   b) De acuerdo   c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo   d) En desacuerdo   e) Totalmente en desacuerdo

**El líder de Tienda me da confianza y me ofrece apoyo cuando tengo un problema:**

- a) Totalmente de acuerdo   b) De acuerdo   c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo   d) En desacuerdo   e) Totalmente en desacuerdo

**¿Qué te motivaría renunciar a Tiendas Bama?:**

---

---

**¿Qué puesto de Tiendas Bama que tiene contacto directo con tu trabajo, no está cumpliendo con sus funciones?**

---

---

**Comentarios sobre la encuesta (claridad de la pregunta, propuesta de pregunta, etc.):**

---

---

**Comentarios y Sugerencias Generales:**

---

---



Instrumento de Recolección de Datos



La siguiente encuesta fue elaborada para una investigación por parte de la Facultad de Psicología de la Universidad de Sotavento, dirigido a los Vendedores Cajeros de Tiendas Bama, S. A. de CV. En Coatzacoalcos, Ver.

<b>Edad:</b>	<b>Sexo:</b>
--------------	--------------

Instrucciones: Marca con una x las afirmaciones que más se apeguen a tu realidad.

Abandonaría la empresa por estos motivos:

- a) Porque no es valorado mi trabajo por la empresa ( )
- b) No conozco los planes de ascenso de la empresa. ( )
- c) El pago de faltante de producto en inventario semanal ( )
- d) El pago de faltantes en pre inventario diario (cervezas, cigarros, licores). ( )
- e) Porque quiero un empleo con más beneficios. ( )
- f) Condiciones de trabajo inadecuadas (lejos de mi hogar). ( )
- g) Búsqueda de un mejor salario. ( )
- h) Cubrir turnos constantemente por la inasistencia de mi compañero. ( )
- i) Continuar con los estudios ( )
- j) Recibir un maltrato por parte del Líder de Tienda ( )
- k) No contar con suficiente Capacitación ( )
- l) Por una enfermedad de cualquier tipo ( )
- m) El líder no me motiva Psicológica ni emocionalmente. ( )
- n) La relación de trabajo con mi equipo no es buena. ( )
- o) No recibo suficientes estímulos económicos ( )
- p) Por problemas familiares y personales ( )
- q) No me gusta las actividades que realizo. ( )
- r) Porque me prometieron una remuneración económica extra cuando  
Proporcione apoyo y no cumplieron. ( )
- s) Porque el Líder de Tienda obtiene más comisiones trabajando menos. ( )
- t) No disfrutar mi día de descanso por diferentes motivos laborales ( )
- u) No se me proporciona los materiales necesarios para completar mis actividades ( )
- v) Por sufrir un accidente en mi lugar de trabajo ( )
- w) No son suficientes las medidas de seguridad en caso de robo a la sucursal ( )

Otros:

---



---

Comentarios y Sugerencias:

---



---

CAUSAS POR LAS QUE ABANDONARIA MI TRABAJO



La siguiente encuesta fue elaborada para una investigación, dirigido a los Vendedores Cajeros de Tiendas Bama, S. A. de CV. En Coatzacoalcos, Ver.

Edad:	Sexo:
-------	-------

1.- Elige 10 razones que actualmente te impulsarían a Abandonar tu empleo en Tiendas Bama

2.- Coloca del 1 al 10 el nivel de importancia por el cual te retirarías de trabajar en Tiendas Bama, asignándole el número 10 a la que te impulsaría inmediatamente a salir de la empresa, hasta el 1 que sería la que menos te impulsaría a dejar el trabajo de Vendedor Cajero.

No	SITUACION	Elige 10 y asigna valor del 1 al 10.
1	Porque no es valorado por la empresa	
2	Porque no conozco los planes de ascenso	
3	Por el pago de faltantes en pre inventario semanal	
4	Por el pago de faltantes de Pre- Inventario (cigarros, cervezas, licores).	
5	Por buscar un trabajo con mas beneficios	
6	Porque la sucursal donde trabajo está lejos de mi casa.	
7	Porque el salario que gano actualmente no me alcanza para mis gastos básicos.	
8	Porque tengo que cubrir turnos constantemente por la inasistencia de mis compañeros.	
9	Porque quiero continuar mis estudios	
10	Por un trato inadecuado de mi actual jefe.	
11	Porque no recibo suficiente capacitación	
12	Por malestares físicos.	
13	Porque el Lider de Tienda no me motiva emocionalmente	
14	Porque No son suficientes las medidas de seguridad en caso de robo a la sucursal	
15	Por que cuando proporcione apoyo me prometieron una buena remuneración económica y no me cumplieron.	

16	Porque la relación laboral con mis compañeros de tienda no es buena.	
17	Porque no me estimulan lo suficiente económicamente	
18	Porque tengo problemas personales	
19	Porque no me gustan las actividades que realizo	
20	Porque el Líder de Tienda gana más dinero y comisiones trabajando menos	
21	Porque no dejan disfrutar mi día de descanso por motivos laborales.	
22	Porque no tengo los materiales adecuados para trabajar	
23	Porque tengo mucho riesgo de sufrir un accidente de trabajo.	
24	Por que sufro mucho riesgo de sufrir un asalto en mi sucursal	

**CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES**



La siguiente encuesta fue elaborada para una investigación, dirigido a los Vendedores Cajeros de Tiendas Bama, S. A. de CV. En Coatzacoalcos, Ver.

<b>Edad:</b>	<b>Sexo:</b>
--------------	--------------

**Instrucciones:** Marca con una x las afirmaciones que más se apeguen a tu realidad.

No	SITUACION	SI	NO
1	Los auditores realizan visitas a la tienda para detectar las faltas de inventario		
2	Los auditores levantan vales de cobro en caso de existir un faltante		
3	Cuando he tenido una necesidad personal o laboral el jefe de factor humano me ha atendido		
4	El líder de tienda captura de forma adecuada mis horas extras, descansos laborados y primas dominicales a fin de recibir la remuneración justa		
5	Cuando solicito documentacion (alta de Imss, constancia laboral, tarjetas de nomina) al departamento de Nominas se me ha entregado.		
6	Recursos Humanos promueve programas de crecimiento laboral para un ascenso		
7	Oculte alguna situacion a recursos humanos creyendo que por esto no me contratarian		
8	Recursos Humanos verifico mis referencias antes de contratarme		
9	Recursos Humanos me ha capacitado para el desarrollo de mis habilidades laborales		
10	El supervisor está pendiente constantemente para que realice bien mis funciones:		
11	El supervisor fomenta un agradable clima laboral		
12	El supervisor nos motiva a trabajar en equipo		
13	Capacitacion me ha impulsado a desarrollar habilidades y conocimientos en especial aquellos relacionados con mi desempeño.		
14	El líder de tienda revisa diariamente el cumplimiento de mi tira de actividades.		
15	El líder de tienda anima a desempeñar las actividades sin tension.		
16	El Líder de Tienda planea semanalmente las metas y objetivos de la tienda y los da a conocer a los vendedores cajeros.		



## **Observación al Departamento de Auditoria:**

**Tienda Auditada:** Bama Allende.

**Auditor:** Juventino Cajica Nieto

**Tiempo como auditor en Bama:** 1 año.

La hora de inicio se realiza en el comienzo de la mañana dependiendo de la tienda, en este particular caso la auditoria comenzó a las 6 am, el Auditor Juventino Cajica acudió a la Sucursal Bama Allende para realizar labores, se acompaña de 4 vendedores cajeros de distintas tiendas para poder realizar el conteo de las 15 familias con distintos productos entre ellas se encuentran:  
Refrescos

- Abarrotes
- Bebidas
- Botanas
- Cerveza
- Comida Rápida
- Otras bebidas alcohólicas
- Plástico
- Jarcería
- Helados
- Vinos y licores
- Dulces y golosinas
- Tabaquería
- Farmacia
- Telefonía

Se inicia dirigiéndose en primer lugar con el cajero, se le pide que separe su cuadro de tienda del fondo fijo, mediante el sistema fortia se realiza un corte x que marca la cantidad en efectivo que debe de tener el cajero en su caja, en el caso de

que falte alguna cantidad el cajero es responsable de cubrir el monto de la misma en ese instante.

Por motivo de que la auditoria inicia de forma más temprana que la hora de entrada del encargado se inicia el conteo de cada una de las familias, al llegar el encargado a las 8 am se inicia el cuadro directamente con el del fondo fijo, importes y en caso de existir el cuadro de los sobrantes.

Los cajeros se mantienen realizando sus actividades normales, comenta el auditor que en algunos casos a su llegada el cajero en turno realiza la llamada al líder de tienda para avisar que auditoria acaba de acudir a la sucursal, este caso no sucedió así.

Cuestionando a los cajeros sobre el sentimiento que poseían al verse sujetos a una auditoria afirmaban que si estaban un poco nerviosos, pero seguros, pues realizan conteos diarios que garantizan las bajas diferencias de inventarios por la realización de pre inventarios diarios y pagando las faltas e instantáneamente en cantidades pequeñas, y en dado caso de surgir un faltante en esta auditoría lo pagarían por ser su responsabilidad. Un caso particular sucedió con uno de los cajeros que afirmaba que el solo tenía un día en la tienda y por esa razón sentía que no sería justo que el pagara la misma cantidad que los demás que estaba consciente que en el turno en el que él fue responsable pudo haber surgido un faltante de inventario pero que sentía la inquietud de si debía pagar lo mismo que los demás.

En el transcurso del día se realiza el conteo producto por producto mediante el apoyo de los cajeros traídos de otras tiendas, el auditor se asegura de que los cajeros de apoyo no tengas conexiones de amistad con alguno de los cajeros de la Tienda donde se realizo la auditoria ni haya colaborado antes con el Líder de Tienda encargado de la sucursal en cuestión.

El auditor realiza el cuadro de los conteos que le entregan los cajeros de apoyo entrega el reporte de diferencias de inventario al líder de Tienda y este verifica si las diferencias son reales mediante un pre inventario de la familia donde se

presento la irregularidad. El auditor solicita al Líder de Tienda los recursos necesarios como pueden ser facturas, notas de importe para completar la auditoria. Al suceder una problemática referente a las facturas el auditor le indica al Líder de Tienda la acción que debe de realizar en este caso con el departamento de Cuentas por Pagar. Todas las variantes y diferencias que se detecten son plateadas directamente al líder, estas conversaciones son frecuentes para esclarecer las faltas que existen si es que ha ocurrido algún error por cualquiera de las parte o por si se han omitido detalles importantes, el auditor no informa la problemática a los cajeros es el líder quien se debe encargar de informarle a su plantilla.

Finalmente calcula la diferencia que surgió de la diferencia entre las existencias físicas en tienda y la cantidad de producto o cantidad en existencia real, para realizar el cobro, esta operación se lleva a cabo en coordinación del Auditor con el líder de Tienda.

En un último paso el auditor reporta al Líder de tienda el vale rosa que debe de firmar y la cantidad que resulto de las diferencias de inventarios en este particular caso la diferencia fue marcada por el auditor como mínima, se entrega al Líder y luego la piden los cajeros para observarla, la actitud que toman es normal y continúan con sus actividades. La observación se dio por terminada a las 15:20

**Observación al Departamento de Capacitación:**

**Tienda Observada:** Bama Lomas.

**Capacitadora:** María Esther Lara Ramos

**Tiempo como Capacitadora en Bama:** 7 meses.

**Inicio:** 10:15 am

La capacitadora acude a la Tienda Bama Lomas para llevar a cabo la evaluación a Líder de Tienda al joven en capacitación para este puesto Alejandro. Llegando a la Tienda saluda al personal, y conversa con la Líder de Tienda sobre cuestiones de tipo personal.

Llama al Líder en Capacitación para poder conversar un poco más sobre lo que ha aprendido como se ha sentido desde que esta laborando en la Tienda. Se centra directamente en el Líder en Capacitación cuestionándole sobre las actividades que tiene y el aprendizaje que ha obtenido.

Lo que ha podido comentar el Líder de Tienda en Capacitación comenta sobre sus ideas sobre el pensamiento de lo que estaba fallando en Tiendas Bama era la mala selección de personal, dado que su experiencia primera experiencia sobre el entrenamiento fue en Bama La Noria y se pudo percatar a su vez sobre la excesiva rotación de personal, la Capacitadora comenta sobre como adquirió esta idea sobre la Rotación de Personal, contestándole a su vez debido a que pudo observar directamente en la Tienda en donde estaba en tan solo 15 días surgió la baja de dos miembros de la Plantilla, además de los comentarios que escucho acerca de otras tiendas, además que le parecía que no era bien aplicados los Exámenes Psicológicos, por una experiencia donde un cajero tenía aproximadamente un mes y tenía lento aprendizaje, y le era complicado la enseñanza y a su vez el aprendizaje.

La cajera en turno sigue con normalidad sus actividades mientras al Líder de Tienda en entrenamiento se le aplica la evaluación.

El investigador acude hacia la vendedora cajera en turno para realizarle ciertos cuestionamientos sobre su conocimiento sobre el departamento de capacitación. Se le cuestiona si conoce el puesto de la Licenciada que acaba de acudir a la tienda y se obtiene una respuesta negativa. A su vez se preguntó sobre si la conocía de vista, y respondió que efectivamente la conocía como la persona que quien le dio el curso de inicio. Cuestionándole sobre si tiene peticiones hacia el departamento de Capacitación, responde que si, demasiadas Peticiones la primera seria acerca de la creación de una Tienda Escuela debido a que para ella como cajera es complicado enseñarle a un nuevo compañero la acciones que debería de realizar, dado que la operación es excesivamente alta y es desgastante realizar estas acciones de enseñanza – aprendizaje. La Líder de Tienda interviene ella es la encargada de llevar el control sobre todos los cajeros y comenta sobre el Proyecto actual de Tienda Escuela, donde un Vendedor Cajero ascendido a Entrenador de V/C, que es un buen proyecto pero podría corregirse ciertos detalles de cómo deben de actuar los nuevos cajeros en situaciones de emergencia. Se le cuestiona a la Vendedora Cajera en turno sobre si conocía este proyecto y comenta que no sabía sobre el Proyecto de Tienda escuela ni quien estaba a cargo del mismo, se le pregunta sobre la razón por la que no comenta las necesidades que tiene hacia el Departamento de Capacitación y expresa duda y menciona que no sabe a quién acudir a realizar estas propuestas.

Sigue adelante la evaluación al Líder de Tienda en Capacitación y se realizan diferentes cuestionamientos técnicos al mismo, en caso de tener duda sobre el aprendizaje del alumno le cuestiona a la Líder de Tienda de la plantilla y este le proporciona las respuestas que necesita conocer. La observación se dio por terminada a las 11:36

## **Observación al Departamento de Supervisión Diez.**

**Tienda Supervisada:** Bama El Pino

**Auditor:** Abimael Ortiz Ramón

**Tiempo como Supervisor Diez en Bama:** 9 meses

La Supervisión inicia a las 9:30- 12:48 de la mañana, el auditor acude a la Sucursal de Bama El Pino, comenta que la primera acción que hará es realizar el cuadro de tiempo aire, comenta que posee una autorización para entrar al Sistema de Reporte mediante a este, acudirá al líder de Tienda y junto con el comparara la cantidad de Tiempo Aire vendida, en dado caso de que existe algún faltante el reporte marca las cantidades que debe de haber por cajero, y es ahí donde se realiza el cuadro, el que resulte responsable por la falta tiene 24 hrs. A partir de que se entere para cubrir la cantidad faltante, en dado caso que la suma de faltas ya sea cuadro de tiempo sea superior a \$200.00 se levantara un acta administrativa para el V/C cabe destacar que para que se proporcione una baja en la empresa se debe tener un máximo de 3 cartas administrativas, mediante esta se marca un incumplimiento a alguna política, comenta que el Líder de Tienda cuenta con un block de Cartas Administrativas con la cual tiene la facultad de levantar el acta en el caso que así se requiera, siempre y cuando se cumpla con proporcionarle un aviso al Supervisor de que es necesario este levantamiento de acta.

La segunda acción a realizar es el cuadro de la Maquina que prepara el café Capuccino marca un comparativo a partir de los meses, donde se compara la cantidad de vasos vendidos en la tienda y la cantidad que la maquina marca de café que se vendieron en dado caso de que exista algún faltante se reporta al líder para que el monto sea cubierto. Los cuadros primero son realizados mediante el sistema de su computadora móvil.

Comenta que generalmente el contacto que tiene con los cajeros es muy bajo. Se dirige con más frecuencia al Líder. Básicamente comenta que trata de omitir las pláticas con los cajeros debido a que resulta poco productivo, solo en el caso de que el cajero sea nuevo se le pregunta su origen y sus aspiraciones. Las pláticas comúnmente son de tipo superficial y de pocas palabras, en ocasiones tan solo se limita a un saludo y en otras si se ahonda un poco más en la situación emocional del cajero.

Comenta que el sistema de ascenso los controla mediante las actitudes y aptitudes que él pueda observar de forma directa e indirecta en el vendedor cajero, en algunos casos es el Líder quien propone al Vendedor cajero en cuestión lo recomienda y habla de sus capacidades para un ascenso de puesto y es él quien corrobora mediante el historial del V/C si es que no es una persona conflictiva, si tiene bajos o nullos faltantes en caja o distintos cuadros, si es que no se ha visto en vuelto en conflictos con los distintos compañeros que ha tenido en tienda. En otros casos sin necesidad de que el Líder proponga a nadie, el es capaz de observar capacidades de Liderazgo que pueden llevar a una persona a ascender, la capacitación técnica se proporciona mediante un entrenamiento con otro Líder. En caso de existir nuevas aperturas en Tiendas procura que su personal ascienda aclara que no deben de tener ninguna seguridad sobre el ascenso es simplemente una propuesta se auxilia del departamento de Recursos Humanos para que se realicen las entrevistas y Exámenes psicométricos pertinentes para poder completar la formación del Líder en entrenamiento.

Continuando con la Supervisión sigue un concepto de chequeo de check- list esto significa que se cuenta con un determinado formato que marca las acciones que diariamente debe de realizar el líder en base con el trabajo de su equipo de colaboración, es el líder el responsable de que se encuentre la tienda en correcto orden, y seguimiento del chekc- list diariamente se creó para que se auxilie mediante esto. Marca diversos puntos débiles dentro del orden de la tienda y acude a corroborarlo a la lista de actividades de cada cajero. Indica que muy

pocas veces le llama la atención a los cajeros pues pretende no restarle autoridad a los Líderes frente a su equipo de trabajo.

Cuestionando a los Vendedores Cajeros en turno sobre el trato que reciben acerca del Supervisor se muestran sorprendidos por el cuestionamiento, explican que en ningún momento han recibido algún maltrato sino que estos han recibido indicaciones de forma amable, más bien pedidas como un favor, en dado caso que los necesitaran en alguna sucursal acudían al cajero y como favor le solicitaban el cambio y siendo saludados, en otro caso particular uno de ellos los impulsa a crecer y a que se superen académicamente estudiando un grado escolar superior al que tienen.



## **Observación al Departamento de Reclutamiento y Selección**

**Centro de la Observación: Centro de Reclutamiento y Capacitación (CECAP).**

**Reclutador:** Néstor Giovanni Arce Palacios

**Tiempo como Reclutador en Bama:** 10 meses

El Departamento de Reclutamiento inicia su labores a las 9:00 este espacio se deja para realizar el acomodo o para revisar las citas pendientes para el día. Se cito el día anterior a candidatos previamente entrevistados para que realizaran pruebas psicométricas, y así continuar con el proceso de reclutamiento. Los candidatos llegan a las 9:30, en cuanto se encuentran reunido un buen número de personas o todas las que se habían citado se inicia una breve explicación del puesto de trabajo al que se están postulando, se inicia la aplicación de pruebas psicométricas iniciando con el test IPV, se les explica como es el procedimiento para contestar el mismo, se les proporciona los materiales adecuados, desde lápices, borrador y el test y hoja de respuesta. Una vez entendido el proceso el Reclutador deja la sala para volver a su oficina y realizar referencias, estas se realizan mediante un formato previamente elaborado donde se obtienen los números de teléfono por medio de la solicitud de empleo, por medio del internet, el directorio telefónico o directamente con el candidato, el Reclutador expresa que está prohibido que un candidato continúe con el proceso si no se localizan las referencias, en caso de que el candidato no haya trabajador previamente existe el formato de referencias personales, donde se les realiza una llamada telefónica a conocidos o familiares para que estos corroboren datos personales que el candidato previamente expreso en la solicitud de empleo o en la entrevista que se le realizo, una vez terminado el test de IPV, se le entrega al candidato una hoja blanca donde este ha de realizar el dibujo de la figura humana y en la parte de atrás de la hoja realizara la historia que está viviendo el dibujo, el reclutador expresa que por medio de este Test llamado Machover se busca encontrar rasgos sobre la personalidad del sujeto, se le coloca por medio de un software por computadora el test Lusher de los Colores mediante este el Reclutador expresa

que obtendrá más información sobre el candidato con respecto a su personalidad, por último se aplica un test de Computo el cual no está estandarizado es realizado por creación de la empresa con el fin de conocer el grado de Conocimiento en la Paquetería Office en especial la que primordialmente se usa en las sucursales que es programa Excel, explican que este es el examen primordial ya que si reprueban este examen no se continua con el proceso, cuando los candidatos terminan esta seria se exámenes se les explica que posteriormente se comunicaran con ellos para avisarles si serán o no contratados. Después de calificados los Test y hechas las referencias, y se observa que el candidato es el indicado para el puesto de Vendedor Cajero se le llama para una posterior contratación, la observación finaliza a las 2:00 pm.

**Tienda Supervisada:** Bama Paseo

**Auditor:** Alberto Luis Martínez

**Tiempo como Supervisor Diez en Bama:** 4 meses

Se realiza la observación para indagar sobre el impacto del Puesto de Líder de Tienda en el Vendedor cajero ya que este es su jefe inmediato la observación inicia a las 10:12 am. Se observa un tráfico ligero de personas que acuden a comprar a la sucursal, se oye las pláticas que generalmente suele tener el Líder de Tienda con el Cajero en turno. Llega un momento en el que hay poca comunicación entre el Líder y el Cajero ya que el primero se encuentra realizando labores que le competen únicamente a él. Se encuentra en su PC realizando inventarios y programando compras, esta acción no me compete al cajero por lo que este se presta a atender a los clientes.

En el momento que ya no hay clientes en la sucursal el cajero se dirige a realizar el inventario de la Familia de Botanas y el Líder de Tienda continua realizando un pedido por medio de su correo electrónico.

Cada que llega un Cliente el Líder de Tienda y el vendedor cajero realizan el respectivo saludo, el momento en que el cajero se encuentra lejos por la realización del inventario es el Líder quien descuida sus labores unos segundos para realizar los cobros a los Clientes.