



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

**Propuesta para reducir el índice de rotación de personal en una  
empresa dedicada al reparto de perecederos.**

## **REPORTE LABORAL**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO  
DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:  
LIZBETH CHAVARRÍA BELTRÁN

DIRECTORA:

MTRA. ISaura ELENA LÓPEZ SEGURA



Facultad  
de Psicología

2016



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

## INDICE

Resumen	3
Introducción	4
CONTEXTO LABORAL	
1.1. Tipos de Organizaciones	7
1.2. Iniciativa Privada y Privada	8
1.3. Antecedentes de la empresa en intervención	11
<b>CAPITULO I EL TRABAJO. CONCEPTO Y CARACTERISTICAS</b>	
1.1 Análisis histórico del trabajo	14
1.2 Definición del concepto Trabajo	17
1.3 Características deseables en un puesto de trabajo	19
1.4 Funciones psicosociales del trabajo	24
<b>CAPITULO II ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	
2.1 Definición	28
2.2 Antecedentes históricos de la ARH	34
2.3 Subsistemas de RH	36
2.4 Selección actual de RH	39
<b>CAPITULO III ROTACIÓN DE PERSONAL</b>	
3.1 Concepto de Rotación de personal	41
3.1 Efecto negativo en la rotación de personal	43
3.2 Efecto positivo en la rotación de personal	47
3.3 Modelos y teorías sobre la rotación de personal	49
3.4 Causas sobre la rotación de personal	51
3.5 Índice de rotación de personal	62
3.6 Estadísticas de la rotación de personal en México	66
PROCEDIMIENTO	71
ANÁLISIS Y EVALUACIÓN	90
CONCLUSIONES	92
REFERENCIAS	96

## RESUMEN

En la actualidad las organizaciones dedicadas a la venta y reparto de productos alimenticios poseen una alta rotación en sus empleados, afectando de manera negativa a la empresa por su inversión de tiempo, dinero, competitividad en el mercado, etc. De ahí la importancia de estudiar los principales motivos por los cuales el personal de nuevo ingreso permanece en esta durante lapsos muy cortos de tiempo, con el propósito de implantar una estrategia para reducir estos índices de rotación y así retener a nuestro capital humano.

En el presente trabajo se reporta la intervención realizada en una empresa dedicada al giro de las ventas, sobre sus altos índices de rotación de personal, enfocándose en el análisis de su proceso de reclutamiento y selección de personal así como el seguimiento del personal de nuevo ingreso, con el objetivo de lograr la permanencia de los empleados y fortalecer la organización mejorando su productividad y permitiendo una posición exitosa dentro del sector.

Palabras clave: Reclutamiento, Selección, rotación de personal.

## INTRODUCCIÓN

Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene un país por lo que hay que saber potenciarlo al máximo por ello un reto para cualquier organización es conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cuál pertenecen (Flores y Abreu, 2008).

Es por ello que la administración de personal juega un papel primordial para la elección del candidato idóneo, además de desarrollar y motivar al empleado para que tenga un buen desempeño en su puesto y que este mantenga su compromiso con la organización lo que nos dará como resultado la retención de su capital humano. Cuando este equilibrio se rompe afecta el desempeño y la productividad del empleado, causando como resultado la rotación de personal.

En la actualidad uno de los grandes problemas que enfrentan las organizaciones es poder retener a sus trabajadores, ya que el mercado laboral está en constante movimiento, ya sea por iniciativa de los trabajadores como son renuncias voluntarias o por decisión de la organización que es el caso de despidos; de estos problemas uno de los más influyentes es la rotación de personal que resta trabajadores a la empresa generando un impacto negativo a la productividad y calidad de servicio que la empresa brinda a sus clientes, además de generar grandes costos (Saldivar, 2013), y a pesar de que el trabajo es parte importante para el empleado ya que le ayuda a cubrir sus necesidades básica, el trabajo le da identidad, ingresos, contacto social, las personas deciden buscar otro empleo el cual cubra las necesidades y expectativas que el anterior no cubrió, por lo que podemos inferir que la rotación de personal oculta la desmotivación, el descontento, la

insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma y su producción es de gran importancia buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal.

El presente trabajo tuvo como propósito brindar una propuesta en proceso de reclutamiento, selección y seguimiento del personal de nuevo ingreso afín de que el persona que ingrese a dicha institución sea confiable, que cuente con un buen nivel de probidad y compromiso para realizar sus labores además que después de su ingreso se logró adaptar a esta, se sienta un miembro importante en cumplimiento de objetivos de la organización y así haga un plan de vida y carrera dentro de esta, con el fin de reducir el índice de rotación de personal y mejorar la productividad, disminuir los costos invertidos en el reclutamiento, la contratación y capacitación continua de personal de nuevo ingreso.

Esta propuesta de intervención se enfatizó en el proceso de reclutamiento y selección ya que la empresa en la cual se realizó la intervención presentaba un alto índice de rotación, además de falta de probidad por parte de los choferes de reparto, lo que le traía un alto nivel de pérdida monetaria a la empresa. Se encontró que la problemática radicaba en gran parte en el proceso de reclutamiento en el cual se propuso ampliar las plataformas de postulación de vacantes así también en el reclutamiento de campo con el propósito de captar más candidatos y la parte de selección en especial en las pruebas aplicadas a los candidatos, ya que por su escolaridad la

prueba de honestidad no era idónea para conocer con veracidad su nivel de probidad de los candidatos, además de la reducción del tiempo en que los empleados permanecían contratados por agencia hasta ser contratados directamente por la empresa, con prestaciones superiores a las de ley.

En el “Contexto laboral”, se presenta una breve reseña de la empresa en la cual se realizó la intervención, la estructura de la empresa como es su misión, visión, valores, con el propósito de comprender más ampliamente dicha empresa.

En el capítulo I “El trabajo, Concepto y características”, hace una descripción de las características deseables en un puesto de trabajo y las funciones psicosociales de este, así como una breve recopilación de cómo surge este concepto a través de la historia.

En el capítulo II “Administración de Recursos Humanos” se muestra la importancia de la Administración de los Recursos Humanos en las empresas, así como una breve reseña histórica.

En el capítulo III “ Rotación de personal”, presenta algunos modelos y teorías recopiladas, así como el análisis de algunas investigaciones, las posibles causas de esta problemática y algunas estadísticas realizadas en México acerca de la rotación de personal.

El apartado del procedimiento explica la problemática que se presentaba en la empresa y la propuesta aplicada, con el propósito de reducir la rotación de su personal.

En el análisis de los datos se presentan los resultados numéricos del año antes y después de la intervención realizada.

En las conclusiones se muestran algunas recomendaciones que pueden beneficiar a la empresa para su mejora.

## CONTEXTO LABORAL

### 1.1 Tipos de Organizaciones

Una organización es un sistema de actividades coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para su existencia y solo existe cuando: hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y desena obtener un objetivo en común y se pueden clasificar según sus fines, su formalidad y su grado de centralización (Chiavenato 2011).

Las organizaciones pueden clasificarse de diferentes maneras (Robles y Alcerreca 2000, Citado en Chavez y Godinez, 2012):

Por su tamaño: micro pequeñas, medianas y grandes empresas.

Por su distribución de propiedad: públicas, familiares, y con propietario único.

Por los principales beneficiarios: accionistas, miembros, clientes, el público en general.

Por la industria en la que comparte: manufacturera, servicio, comercio construcción.

Por su grado de madurez: (Nueva, en crecimiento, madura, en declive).

Por las que tienen fines de lucro y las que no lo tienen.

Dentro de estas organizaciones se hace una subdivisión en la que participan y delimitan, las cuales son la formal (la cual tiene una estructura intencional de funciones) y la informal (es un red de relaciones interpersonales que surge cuando se asocia la gente).



Para el presente reporte profundizaremos en las diferencias entre las empresas con iniciativa pública y privada para ahí poder comprender mejor el contexto en el cual se realizó esta intervención.

## 1.2 Iniciativa Pública y Privada

- Pública

Son empresas cuyo capital pertenece al estado y por lo general se encarga de brindar servicios se clasifican en centralizadas, desconcentradas, descentralizadas, estatales y paraestatales (Rubio, 2001):

Centralizadas: cuando los organismos de la empresa se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la república, con el objeto de unificar las decisiones, el mando y la ejecución.

Desconcentradas: son aquellas que tienen determinadas facultades de decisiones limitadas, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo de jerarquía.

Descentralizadas: En las que se desarrollan actividades que competen al estado y son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio.

Estatales: Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho privado.

Paraestatales: Son empresas propiedad mayoritaria o total del estado y funcionan como empresas privadas, cuentan con personalidad jurídica y patrimonios propia. De acuerdo con la tendencia general de lucro el cual es solo de las empresas privadas.

De acuerdo con Escudero A. y Sanchez P. (1999) Una empresa pública se define como una organización que es propiedad de las autoridades públicas, incluyendo autoridades centrales, estatales o locales, en una proporción de 50% o más; que está bajo el control de la alta dirección de las autoridades públicas propietarias; incluyendo el derecho de designar a los altos directivos y formular decisiones críticas de política, que se creó para el logro de un conjunto definido de propósitos públicos, los cuales pueden tener carácter multidimensional y como consecuencia se encuentra colocado bajo un sistema de responsabilidad pública. Sus principales características y funciones son:

- Satisfacer las necesidades sociales produciendo y distribuyendo bienes y servicios que resultan más baratos que si fueran atendidos por el sector privado.
- Contribuye e impulsa el desarrollo de determinadas actividades que el estado considera prioritarias.
- Los gastos que se originan en las instituciones son manejadas por el gobierno y es el pueblo el que proporciona el capital a través de los impuestos.
- Es propietario de más de un 50% del total de las inversiones del país.

- Privadas

Este tipo de empresas cuentan con capital privado brindado por inversionistas y su finalidad principal es el lucro, se dividen en nacionales, extranjeras, nacional extranjeras y trasnacionales, en estas se requiere la obtención de objetivos por lo que es útil la administración (Rubio F. 2001).

Para Méndez (1989, Citado en Escudero 1999), La empresa privada es una organización económica que representa la base del capitalismo y se forma con aportaciones privadas del capital, estas empresas están regidas por una asamblea de accionistas como máxima autoridad, así los empresarios particulares son los dueños del capital por lo que pueden organizar y dirigir empresas mediante la compra de medios de producción y contratando fuerza de trabajo. Las cuales se pueden dividir de la siguiente manera:

De producción: es la que recibe materias primas y las transforma en producto terminado, mediante un proceso productivo agregan un valor económico a los productos que elaboran, a fin de obtener utilidades por las operaciones e inversiones efectuadas.

De servicios: se dedican a la prestación de servicios, como pueden ser agencias de viajes, auditores, despachos jurídicos, de Recursos Humanos, etc.

Comerciales: Se dedican a la exposición y distribución del producto, por lo que es un intermediario entre el fabricante y el consumidor.

Sus características son: Están en constante búsqueda de la más alta productividad y el máximo beneficio; deben evaluar la competencia y realizar lo prioritario de acuerdo al principio

de racionalidad económica; estos pretenden contar con personal eficiente con el fin de aumentar la productividad.

Como conclusión ambos sectores realizan actividades económicas que se refieren a la producción o a la distribución de los bienes y servicios que satisfacen las necesidades humanas, solo que cada uno de estos lo hace de acuerdo a sus propias políticas y reglamentos, ambos conducen y orientan a un grupo humano a través de la satisfacción de sus necesidades; sin embargo difieren en diferentes aspectos ya que mientras el administrador privado puede desentenderse de las repercusiones de manera indirecta de sus actividades; el administrador público no puede cerrarse en la consecución de los objetivos específicos ya que su responsabilidad abarca también las consecuencias indirectas de sus actividades y las de su personal

### 1.3 Antecedentes de la empresa de intervención

En el presente trabajo se muestra la intervención realizada en una agencia prestadora de servicios como Administración de Nómina y Capital Humano; Ejecución en Punto de Venta y Capacitación.

Esta agencia es una empresa mexicana con 12 años de experiencia en el mercado, la cual cuenta con una certificación de calidad en ISO 9001:2008 obtenida en el año 2015; Ofrece sus servicios a marcas nacionales e internacionales como Crayola, Heinz, Splenda, Gruma, Tequila Don Ramón, etc.; ofreciendo una cobertura nacional para satisfacer cada una de las necesidades

de sus clientes; Cuenta con Servicio de Home Office e Implant para cubrir rutas en todos los estados de la República Mexicana.

Su misión es satisfacer las necesidades de sus socios comerciales en el mercado de la administración integral de capital humano y estrategias en punto de venta, brindando un servicio de calidad que optimice sus recursos y aumente su rentabilidad.

Su visión es “Ser la mejor opción para nuestros clientes en la administración del Capital Humano a través de la mejora continua e innovación tecnológica” y sus valores honestidad, respeto, responsabilidad, liderazgo y trabajo en equipo.

Esta empresa presta sus servicios a una de las empresas más importantes y reconocidas a nivel nacional e internacional en el área de Recursos humanos y nómina en los departamentos producción como son de reparto, ventas y promotoría.

Esta cuenta con 30 años de venta en la República Mexicana, especializada en productos lácteos y su propósito es brindar a sus consumidores productos saludables y de calidad para todo tipo de edades. La jerarquía de mando de la empresa en la cual se realizó esta intervención se presenta a continuación, así como el lugar que ocupó el puesto del Inplant de RH dentro de esta, que realizó esta intervención.

**Figura 1.1 Organigrama de la empresa en la cual se realizó la intervención.**

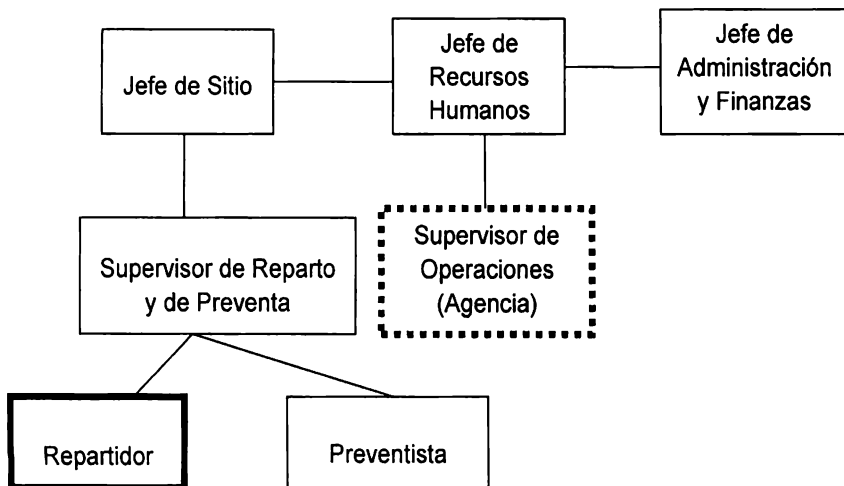


Figura 1.1. Muestra la estructura interna de la empresa, el puesto del empleado de la agencia dentro de la empresa y el puesto en el cual se realizó la intervención que en este caso fue de Repartidor.

En el siguiente capítulo se analizará la importancia del trabajo en la vida de las personas, así como un breve historia de cómo surge este concepto.

## CAPITULO I. EL TRABAJO. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS

### 1.1 Análisis histórico del trabajo.

El trabajo, tal como hoy lo conocemos, no es un hecho natural; tanto su contenido como el papel que ha jugado en las vidas de los seres humanos no ha sido siempre el mismo, sino que se ha modificado a lo largo de la historia.

A lo largo de la trayectoria histórica de la humanidad con la necesidad del hombre de promoverse de alimentos y así poder cubrir sus necesidades básicas y los medios para poder sobrevivir, nació el trabajo, que constituye un elemento básico de la vida, es una manifestación necesaria de la energía vital, indispensable en el cumplimiento de la ley natural de la evolución, que ha tenido que irse adaptando a cambios sociales; el trabajo es un rasgo diferenciador de nuestra especie y marca las vidas a nivel personal y social, por lo que desde las primeras relaciones sociales entre el hombre y la naturaleza con el propósito de satisfacer sus necesidades vitales, por lo que se dedicaba a la caza, la pesca y pastoreo, todos los miembros de los pequeños grupos trabajaban por igual, solo se reconocía la edad, la experiencia y el sexo como sistema de autoridad (Barriguete, 1994).

El siguiente paso de las relaciones en el trabajo fue la esclavitud, viendo esta como algo justo y natural, desde el esclavo que desempeñaba la actividad, hasta el resultado que obtenía de su esfuerzo que pertenecía al trabajo, el esclavo carecía de derechos y las obligaciones de los amos se reducía a la alimentación y al abrigo de los esclavos, mas adelante surgió la servidumbre en la Edad Media, donde los siervos gozaban de algunas libertades personales y económicas

además de que tenían personalidad legal; mas adelante surgieron los gremios en la que los hombres libres por protección desempeñaban actividades productivas en los talleres, con este sistema el hombre comenzaba a ser dueño de su propio trabajo ya que cada taller tenía su dueño, maestro y ayudantes; además de que el sistema gremial se caracterizaba por ser un trabajo personal, y por un sentido de realización ya que el trabajador que iniciaba su obra, la terminaba (Barriguete, G. 1994).

Platón (s.f), en su Obra Las Leyes señala que el trabajo “es una actividad que obstaculiza al hombre para alcanzar la verdad, siendo así denigrante para la condición humana. Aristóteles (s.f.) en su obra política dice que el trabajo es envilecedor y no puede ser realizado sino por esclavos. En la época moderna surgen nuevos sistemas económicos y así el interés por el trabajo, viéndolo ahora como una fuente de bienestar y que este transforma las materias primas en bienes que satisfacen las necesidades (Barriguete, 1994).

Adam Smith introduce el concepto de división de trabajo como un nuevo panorama de la organización laboral y como reflejo de una sociedad en proceso, concibiendo así a este como una fuente de riqueza. Carlos Marx en sus estudios provoca un cambio radical en la concepción de trabajo, y a que lo considera como el centro de la historia de la humanidad y fuente de actualización del hombre, así podemos ver que a partir de este autor se comienza a concebir el trabajo como un elemento decisivo en el desarrollo del hombre y de la sociedad, adquiriendo así un mayor reconocimiento hasta nuestras épocas, tal que en la actualidad existe el Día Internacional del Trabajo.



Por otra parte Frederick Taylor (Cabrera, 2015), fue el iniciador de la escuela clásica de la organización científica del trabajo, abordó científicamente procesos administrativos analizando el trabajo mediante el estudio de tiempos y movimientos, el desarmó las actividades en sus elementos más simples y buscó métodos para poder incrementar la productividad de los empleos. El su libro Shop Management planteó algunos principios de Administración relacionados con la supervisión del trabajo de los operarios, formulando como primer principio “asignar cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes personales, por otra parte en su obra los principios de la Administración Científica formuló el principio de preparación el cual analiza las necesidades de seleccionar científicamente los trabajadores, prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor.

Henry Fayol planteó seis funciones básicas en las empresas, cada una de estas les correspondía una determinada capacidad específica que el hombre debe poseer para ejercerla bien; estas son técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas así también señaló que las cualidades para desarrollar un trabajo se las físicas, intelectuales, morales, de cultura general, conocimientos especiales y experiencia (Cabrera, 2015).

Otro investigador importante es Elton Mayo el cual fue un teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento por las relaciones humanas, considerado el fundador de la Escuela de Relaciones Humanas. Su interés primordial fue estudiar, en el trabajador, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Realizó un experimento

de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932. El aporte que este enfoque humanista hizo a la administración se resume en (Ramos L y Triana G 2007):

- Involucrar por primera vez al ser humano como elemento primordial en una organización.
- Observar a la organización como un sistema social.
- Proponer que la productividad no es un problema de ingeniería, sino de relaciones de grupo.
- Ser los pioneros en el estudio de la motivación, el liderazgo, la comunicación y los grupos informales.

## **1.2 Definición del concepto Trabajo.**

A lo largo de la historia el concepto de trabajo ha ido evolucionado en paralelo al hombre, cabe destacar que desde hace mucho tiempos se considera como una actividad productiva y también como una forma de humanización del mundo, expresión creativa del hombre y razón fundamental de su ser y su historia y que le permite al hombre satisfacer sus necesidades.

La filosofía define al trabajo como la actividad que no únicamente produce utilidades materiales, sino que también satisface las necesidades económicas, que se encaminan a la obtención de utilidades espirituales y de carácter moral (Barriguete, 1994).

La evaluación histórica del concepto trabajo actualmente ya no es determinado por el tipo de actividad u objeto, como anteriormente se hacía, sino por la articulación en ciertas relaciones sociales de subordinación, cooperación, explotación y autonomía, permitiendo así que junto con

otros niveles de la cultura y el poder, confiriendo la significación social de trabajo, valorando así el trabajo en términos morales y económicos (De la Garza, s.f, citado por Richter, 2011).

Ruiz (s.f.) menciona que el trabajo es la acción que el hombre realiza para dominar o transformar a la naturaleza con el propósito de obtener satisfacciones de sus necesidades, cada día más complejas y alejadas de aquellas necesidades primitivas de orden biológico (citado por Herrera, 2011). Como podemos ver el hombre va mas a allá de satisfacer sus necesidades fisiológicas, también busca que este trabajo le brinde un buen estatus social, económico, beneficios familiares, etc.

Para Marshall (1890), El trabajo implica un esfuerzo de la mente y cuerpo, realizado parcial o totalmente para obtener algún beneficio diferente a la satisfacción que se deriva directamente del trabajo, como la motivación, satisfacción, autorrealización y salud (citado por Herrera 2011).

Lo que llamamos hoy trabajo comprende toda actividad humana, física o intelectual, que se realiza con esfuerzo, con vistas al logro de un resultado útil o una producción. Tal concepto unitario del trabajo se desdobra en dos elementos sustantivos: el esfuerzo y el resultado productivo, la vertiente subjetiva y la objetiva respectivamente. Queda muy grafico identificar el esfuerzo como la función y el resultado como la obra (Alonso, 2008).

Martínez, S., y Llano, C. (1988) Señalan que palabra trabajo proviene de una raíz que significa algo costoso para la persona, sin embargo esta labor es como un intercambio entre el

esfuerzo, dedicación y compromiso del trabajador, por un sueldo. El trabajo es el medio universal de procurarse el sustento decoroso” (León VIII, citado por Martínez S y Llano C. 1988).

Y de acuerdo a lo señalado por Herrera (2011) podemos decir que el trabajo hace referencia a las actividades que las personas desempeñan en función de su posición en una organización laboral y que les proporciona ingresos económicos, para satisfacer necesidades de cualquier índole.

Agulló T, y Ovejero, B. (2001) plantearon que el trabajado es importante (cada vez mas) para sobrevivir en nuestra sociedad. No es posible por tanto decir que no es valioso. El trabajo sigue siendo central en el sistema de valores de nuestra sociedad, entre otras cosas porque es el único medio posible de supervivencia para la mayoría de las personas. Aunque en la actualidad nos enfrentemos a sueldos bajos y horarios amplios que apenas y permiten al trabajador satisfacer sus necesidades básicas.

### **1.3 Características deseables en un puesto de trabajo.**

Como acabamos de ver el trabajo es importante para sobrevivir a nuestra sociedad, sin embargo el trabajador trata de buscar empleos que les proporcionen mas y mejores beneficios al formar parte de este; si bien es cierto que invertimos tiempo, recursos y esfuerzo en el trabajo, la OIT (2001) señala que el trabajo debe respetar la vida y la salud de los trabajadores y dejarles tiempo libre para el descanso y el ocio, así como permitirles servir a la sociedad y conseguir su autorrealización mediante el desarrollo de sus capacidades personales.

En un informe del Tavistock Institute de Londres (citado por la OIT, 2001) que establecieron las siguientes directrices generales para el diseño de los puestos de trabajo:

1. El puesto de trabajo debe ser razonablemente exigente en aspectos distintos donde el trabajador lo soporte y debe ser mínimamente variado.
2. El trabajador debe poder aprender en el puesto de trabajo y tener en él un aprendizaje continuo.
3. El puesto de trabajo debe comprender algún ámbito de toma de decisiones que el individuo pueda considerar personalmente suyo.
4. Debe existir cierto grado de apoyo social y reconocimiento en el lugar de trabajo.
5. El trabajador debe poder establecer una relación entre lo que hace o produce y la vida social.
6. El trabajador debe sentir que el puesto de trabajo conduce a algún tipo de futuro deseable.

Estas características son deseables en todos los puestos de trabajo, para repercutan en el bienestar y satisfacción del trabajador que se desempeña en esos puestos, además de que le proporcione un equilibrio entre su vida personal, laboral, familiar, social y le permita satisfacer sus expectativas en todos los ámbitos.

## 1.4 Funciones psicosociales del Trabajo.

Los factores psicosociales en el trabajo son complejos y difíciles de entender, dado que representan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador y abarcan muchos aspectos. Algunos de estos se refieren al trabajador individualmente, mientras que otros están ligados a las condiciones y al medio ambiente de trabajo. Otros se refieren a las influencias económicas y sociales ajenas al lugar de trabajo pero que repercuten en él. Como podemos ver cada uno va cambiando ya que va de acuerdo a las perspectivas de lo que busca cada empleado en su trabajo.

De acuerdo con el informe del Comité Mixto OIT-OMS sobre Medicina del Trabajo, novena reunión Ginebra, en septiembre de 1984, los factores psicosociales en el trabajo pueden definirse como las interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.

Según Amitai Etzioni (1961, citado por Barriguete 1994), las organizaciones tienen tres características:

- 1) La división de trabajo la responsabilidad y el establecimiento de un sistema de comunicaciones.

- 2) Uno o más centros de poder controlan los esfuerzos fines, revisan continuamente el desempeño de ésta y de aumentar su eficiencia.
- 3) La organización subsiste como tal, a pesar de la constante corriente de personas que entran y salen de ella.

Como se ha descrito el trabajo es una actividad que está ligada al ser humano y es por ello que esta actividad puede tener repercusiones positivas y negativas para el trabajador, Espinosa (2000, citado por Herrera 2011) señala que una situación de trabajo implica diversas funciones para las personas tanto a nivel individual como colectivo, señalando las siguientes:

- Integración y significado. El trabajo provee a la vida de la persona integración, coherencia y significado. Es una fuente de autoestima y autorrealización cuando las actividades del mismo son satisfactorias para la persona.
- Estatus social e Identidad: el trabajo permite la clasificación de las personas en función de categorías y estatus, por lo que establece jerarquías de las cuales las personas derivan un sentimiento de pertenencia, seguridad y reconocimiento.
- Ingreso. El trabajo permite que el individuo cubra sus necesidades básicas de vivienda, vestido, educación, recreación, debido a que la persona desempeña un trabajo a cambio de dinero para asegurar su independencia económica.
- Contacto social. El trabajo brinda a la persona la oportunidad de establecer relaciones externas al núcleo familiar, por ejemplo son sus superiores, compañeros de trabajo e en su caso con subordinados y clientes.

- Estructura de tiempo. El trabajo permite estructurar el tiempo en función de ciclos, ritmos de trabajo y descanso diarios, semanales, mensuales y anuales que ayudan a proveer un marco de referencia temporal.
- Actividad obligatoria. El trabajo provee un marco de referencia útil de actividad regular, obligatoria y con compromiso. El trabajo es un deber que los individuos tienen hacia la sociedad.
- Desarrollo de Competencias. el trabajo apoya a las personas utilizan sus habilidades, las mejoran y a su vez desarrollan nuevas.
- Poder y control. Mediante el trabajo se adquiere poder y control sobre personas, datos y procesos.
- Confort. Las personas tiene la oportunidad de disfrutar de buenas condiciones de seguridad e higiene en el lugar de trabajo.

El tener un trabajo no implica necesariamente que la persona disfrute de funciones únicamente positivas, sino que este también puede desencadenar repercusiones negativas, ya que algunos empleados prefieren quedarse en sus empleos aunque no cubre en su totalidad sus expectativas porque el mercado de oferta laboral puede ser de incertidumbre ya que puede conseguir un empleo que consiga sus expectativas como puede obtener otro con menos beneficios que el actual. Es por ello que Parker (s.f) propone que atendiendo a las características propias del trabajo puede cumplir funciones tanto positivas como negativas que producen satisfacción o insatisfacción en la persona (citado por Herrera 2011).



### ↓ **Funciones positivas del trabajo.**

Cuando una persona se desempeña en un lugar de trabajo está puede:

- a. Sentir que se está creando algo.
- b. Utilizar sus habilidades en la realización de tareas.
- c. Sentirse escuchada en el trabajo.
- d. Usar la iniciativa y tener responsabilidad para tomar decisiones.
- e. Mantener relaciones interpersonales con otros.
- f. Trabajar con competencia y compromiso.

### ↓ **Funciones negativas del trabajo.**

Sin embargo una situación de trabajo también puede tener consecuencias negativas las cuales conducen a la insatisfacción laboral tales como:

- a. El trabajo repetitivo, que desvaloriza las habilidades y capacidades de las personas.
- b. Hacer solo pequeñas partes del proceso de trabajo, lo cual es una consecuencia de una especialización excesiva del puesto.
- c. Hacer tareas aparentemente no útiles, solo para mantener un determinado ritmo de producción.
- d. Sentir inseguridad e inestabilidad en la conservación del empleo.
- e. Sentirse constante y excesivamente supervisado.

Para fines de este estudio el Trabajo es de gran interés ya que el individuo se desarrolla en un ambiente laboral, es decir que la empresa cuente con las condiciones óptimas en todos los aspectos para que el nuevo empleado se sienta parte de esta organización, aporte lo mejor de él y tenga un plan de vida y carrera a largo plazo en la empresa creciendo y desarrollándose profesionalmente.

Es por ello que dentro de una situación particular de trabajo es importante considerar los factores relacionados con el propio trabajo, características de la persona y la interacción de éstos.

Alcaide (2007) Señala que las consecuencias más importantes del trabajo son tres:

- a) El trabajo productivo humano ha sido reducido a su mínima expresión.
  - Se ha separado la unidad de pensamiento y la unidad de ejecución.
  - Se ha reducido la diversidad humana a la uniformidad del hombre racional económico, la familia al individuo y el tempo de vida al tiempo de producción y consumo.
  - Se ha sustituido la fuerza, la habilidad y los conocimientos del ser humano.
  
- b) El trabajo ha ganado protagonismo en la determinación de la existencia.
  - Aunque se trabajen menos horas (afirmación que es discutible) se ocupa mayor cantidad de tiempo de la vida de las personas disminuyendo la capacidad de autonomía de éstas para vivir su tiempo biológico, familiar y social.

- Se necesita más cantidad de trabajo, para responder a la estructura de los gastos familiares.
- c) Del trabajo siguen dependiendo mas funciones económicas, personales y sociales.
- Sin embargo, el trabajo sigue siendo la principal fuente de titularidades mediante las que poder acceder a las provisiones.
  - En nuestra sociedad, las mujeres y varones que solo tienen su capacidad de trabajar para vivir, no pueden plantarse su existencia sin contar con unos ingresos mínimos provenientes del salario recibido a cambio de su trabajo.
  - En nuestra sociedad una de las dimensiones del status es la profesión y otra es el consumo, una relacionada con la otra y las dos asociadas al trabajo, el trabajo sigue siendo el principal medio de inclusión social.
  - Por último la identidad personal, en forma de autoestima sigue muy condicionada por la “Profesión ejercida” y no por la “profesión adquirida”, lo que importa no es que una persona sea Lic. En Derecho o Téc. En Electrónica, lo importante es en qué trabaja. Si el Lic. en Derecho trabaja en administrativo y el Téc. En una empresa de limpieza, ambos serán unos fracasados.

Con lo anterior Alcaide (2007) llega a dos contradicciones de la situación actual del trabajo:

1. El proceso productivo cada vez necesita menos del trabajo humano, pero sin embargo, el trabajo condiciona cada vez más aspectos y dimensiones de la vida humana.

2. El proceso productivo cada vez necesita menos del trabajo humano, pero el ser humano cada vez necesita de más trabajo para poder vivir.

Es importante que las empresas en especial el área de recursos humanos de las empresas considere mantener un equilibrio entre su vida laboral, personal, social y familiar de sus empleados, además de proporcionarle a este las mejores condiciones laborar y así se pueda desempeñar y realizar sus funciones satisfactoriamente.

En el siguiente capítulo se analizará la importancia de la administración de Recursos Humanos que es otra parte importante para que las empresas cumplan sus objetivos.

## CAPITULO II ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### 2.1 Definición

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial, tales prácticas incluyen: realizar análisis de puestos, planear las necesidades del personal, reclutar y seleccionar a los candidatos para cada puesto, aplicar programas de inducción y capacitación del personal de nuevo ingreso, evaluar el desempeño, administrar sueldos y salarios, proporcionar incentivos y prestaciones, fomentar el compromiso con los colaboradores (Dessler G. y Varela R. 2011).

La ARH es un área interdisciplinaria: abarca conceptos de Psicología Industrial y Organizacional, de Sociología Organizacional, de Ingeniería Industrial, de Derecho de Trabajo, de Ingeniería de Sistemas, de Cibernética, etc. Los asuntos tratados por la ARH se refieren a múltiples campos del conocimiento: la aplicación e interpretación de tests y entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambio organizacional, de nutrición y alimentación, de medicina y enfermería, de servicio social, carreras, diseño de cargos y de la organización, satisfacción en el trabajo, de ausentismo, de salarios y obligaciones sociales, de interpretación de las leyes que amparan al trabajador, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, de responsabilidad al nivel de supervisión y auditoría, etc.(Millan, 2006).

La ARH consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directos o indirectamente con el trabajo (Millan, 2006).

De acuerdo con Zamora (2013), La administración de los recursos humanos consiste en aquellas actividades diseñadas para ocuparse de y coordinar a las personas necesarias para una organización. La administración de los recursos humanos busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa. Las prácticas de administración de los recursos humanos basadas en la calidad total trabajan a fin de lograr las taras siguientes:

- Comunicar la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total.
- Planeación Estratégica para disminuir los índices de rotación de personal
- Hacer hincapié en sinergias relacionadas con la calidad, disponibles mediante el trabajo en equipo.
- Delegar la autoridad a los empleados para “hacer la diferencia”.
- Reforzar el compromiso individual y por equipos hacia la calidad mediante una amplia gama de premios y de reforzamientos.

Por otra parte Millan (2006), indica que la ARH tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

Actualmente los encargados de la administración de recursos humanos tienen como propósito el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en forma que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social y sus objetivos fundamentales son los siguientes: (Werther y Davis, 2008):

- **Objetivos corporativos:** contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores de la organización y la cultura de la empresa. La administración del capital humano no es un fin en sí mismo; es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.
- **Objetivos funcionales:** Mantener la contribución del departamento de capital humano es un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta.
- **Objetivos sociales:** El departamento del capital humano debe ser responsable a nivel ético y social de los desafíos que presta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

- **Objetivos personales:** el departamento de capital humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas, en la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar la meta de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

López (2011), menciona que por medio de la administración se puede elevar la productividad y los niveles de vida en los países en vías de desarrollo. También imparte efectividad a los esfuerzos humanos ayudando a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. La administración constituye una actividad de máxima importancia, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos, por lo que esta se puede definir como “el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.”

La administración es una dirección racional de las actividades de una organización, ya sea lucrativa o no, en ella se aborda la planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades separadas por la división del trabajo que ocurren dentro de la organización, por lo tanto esta es impredecible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones. Sin la administración las organizaciones jamás tendrían condiciones que les permitieran existir y crecer (Chiavenato, 2014).



Esta a su vez es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los cargos de las personas o recursos humanos incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, etc. Su función administrativa es la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de empleados, la motivación, el desarrollo y el mantenimiento de los empleados con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. (Chiavenato, 2002).

Milla (2006), al realizar su estudio de rotación de personal, menciona que las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal; estas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetos deseados; sirven para suministrar respuestas a las preguntas, haciendo que los subordinados busquen, innecesariamente, a sus supervisores para la aclaración o solución. Para este autor las políticas pueden clasificarse en dos tipos:

1. En cuanto al nivel de la estructura organizacional que son aplicadas:

- Políticas generales de empresa: son guías amplias para la acción y bajo las cuales deben conformarse todas las demás políticas.
- Políticas administrativas: establecidas para orientación de los ejecutivos de alto nivel de la empresa.
- Políticas Operacionales: establecidas para la orientación de los supervisores del nivel más elemental que desarrollan y aseguran las funciones de los ejecutivos de alta dirección.

- Políticas funcionales o de asesoría: gobiernan las actividades del personal de departamentos especializados como contabilidad, ingeniería, etc.

2. En cuanto al contenido cubierto por las políticas de admisión, de salud, de entrenamiento, de seguridad, de salarios, de beneficios, etc.

Así también indica que las políticas y los programas de recursos humanos varían enormemente en cuanto a los objetivos y a la cobertura en función de los siguientes factores:

1. Antecedentes históricos de la organización
2. Actitudes de alta dirección
3. Tamaño de la organización
4. Localización geográfica de la empresa
5. Relaciones con los sindicatos
6. Políticas y restricciones gubernamentales

De acuerdo con Chiavenato (2002), la administración de Recursos Humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la preocupación por alcanzar los objetivos y resultados llevó a las empresas a la eficacia.
2. Proporcionar competitividad a la organización: saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral, es decir que los empleados sean más productivos.

3. Simular a la organización empleados bien motivados y entrenados: es decir dar reconocimiento a las personas siendo este un elemento básico de la motivación humana.
4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: para que los empleados sean productivos deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa, además de que los empleados pasan la mayor parte de su vida en el trabajo por lo que requiere una estrecha identidad con el trabajo que realizan.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: se refiere a los aspectos como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente agradable de trabajo, seguridad en el empleo. Horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, además de la confianza del empleado en la organización.
6. Administrar el cambio: en la actualidad hay cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales, políticos, trayendo nuevos enfoques que deben garantizar la supervivencia de la organización.
7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos sociales responsables: las actividades de la Administración de Recursos Humanos debe ser abierta, confiable y ética.

## **2.2 Antecedentes Históricos de la Administración de Recursos Humanos**

Los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creo las oficinas de selección (Vázquez 1994).

Aun cuando la administración de personal ha sido reconocida, formalmente por cerca de medio siglo, como un campo de práctica y especialización funcional sus raíces penetran profundamente en el pasado. La administración de personal ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes.

De acuerdo con Vázquez (1994), La historia del pensamiento administrativo, los orígenes filosóficos de la moderna administración de recursos humanos se remontan a Robert Owen, el más importante tratadista de la teoría administrativa (1771-1858) quien con su preocupación sobre cómo lograr el bienestar de los empleados de sus fábricas, pero también la eficiencia de la organización, establece que la atención sobre las personas - sus preciosas máquinas vitales, sus necesidades y sus intereses, son las fuentes fundamentales para lograrlo.

A lo largo del tiempo la evolución de Recursos Humanos ha evolucionado y pasado por varias fases, en la década de los 60's y 70's en Estados Unidos las leyes de discriminación crearon una etapa debido a las severas sanciones que la legislación podía imponer a una organización, las prácticas reales de RH se volvieron las importantes. El área de Recursos Humanos siguió aportado ideas como tratar con los sindicatos y la igualdad de oportunidades de empleo, por lo que el departamento incrementó su importancia tanto en sus acciones para proteger a la organización como para aumentar la competitividad de la misma; en países como México la fortaleza del sindicalismo y el apoyo del estado, complicaron las relaciones obrero-patrón así como el contrato colectivo de trabajo (Dessler y Varela, 2011).

De acuerdo con Angulo (2007), Actualmente las empresas enfrentan tres retos *primordialmente*: el entorno, el individuo y la organización misma:

- El entorno: está cambiando constantemente por lo que debe estar preparada para cualquier oportunidad o amenaza, es decir esta debe de ser flexible para actuar con rapidez y acertadamente; además del alto grado de volatilidad de los mercados, debido al mayor número de competidores cada día, la competencia de precios, variedad de productos y servicios, por lo que las empresas deben de renovarse constantemente.
- El individuo: los empleados buscan sus exigencias personales y expectativas profesionales. El vínculo empleado – empleador es cada vez más débil, debido a que el entorno ofrece mejores oportunidades.
- La organización: las empresas deben de ser capaces de buscar soluciones múltiples a problemas poco definidos y ser flexibles para reaccionar ante cualquier eventualidad, siendo esto un desafío para las empresas ya que presenta la dificultad de equilibrar la alta tasa de cambios con la necesidad de tener estabilidad, certidumbre y control.

### **2.3 Subsistemas de Recursos Humanos**

De acuerdo con Werther y Davis (2008) una organización es un subsistema compuesto de áreas, departamentos, etc., los cuales mantienen una relación entre sí. Cada subsistema es influido por los objetivos y las normas del departamento de personal, así como por el entorno externo en que opera la organización, cada uno de los subsistemas influye en los demás. Sus elementos los divide de la siguiente manera:

- **Fundamentos y desafíos:** La administración de capital humano enfrenta numerosos desafíos en su relación con el personal, el básico es contribuir a que la organización mejore su eficacia y eficiencia de manera ética y socialmente responsable. Otro desafío es la creciente internacionalización de la actividad económica y el incremento de la competencia entre diversas corporaciones.
- **Preparación y selección:** Para ser eficiente, la administración de recursos humanos requiere una adecuada base de información sobre cada puesto de la empresa, así como de las necesidades a futuro en términos de personal; mediante esta información los especialistas pueden asesorar a los gerentes en el proceso de diseño de los puestos que supervisan y encontrar maneras de hacer que esos puestos sean más productivos y satisfactorios. Estas estimaciones a mediano y largo plazo permiten tomar a la empresa una posición proactiva en el proceso de reclutamiento y selección de los nuevos trabajadores.
- **Desarrollo y evaluación:** Una vez contratados los nuevos empleados se incluyen en un programa de inducción tanto de la empresa como de su puesto y se les orienta sobre las políticas y procedimientos de la compañía. En este punto el empleado ocupa su puesto de trabajo y con su diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo recibe la capacitación necesaria para ser productivo. Para calificar el desempeño de los empleados se llevan a cabo evaluaciones periódicas las cuales ayudan para una retroalimentación hacia el trabajador y a los gerentes operativos a identificar aspectos que es necesario corregir.

- **Compensación y protección:** Es un elemento esencial para mantener y motivar a la fuerza de trabajo; los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva. Cuando estos son adecuados, los incentivos deben cumplir una función importante, por el contrario si estos no son suficientes es probable que surja una alta tasa de rotación de personal, pero si la compensación es demasiado alta la compañía puede perder su capacidad de competir en el mercado.

Por otra parte la organización necesita proteger a sus integrantes de los riesgos de su labor mediante programas de salud y seguridad.

- **Relación con el personal y evaluación:** Los problemas individuales y las fricciones interpersonales pueden conducir a las necesidades de establecer sistemas de asesoría o de aplicar medidas disciplinarias.

Es importante tener una buena administración de recursos humanos, que va desde el proceso de reclutamiento y selección de personal para captar al candidato idóneo, hasta su permanencia dentro de la empresa, esto con el propósito de retener a los mejores empleados, lo cual beneficia a las empresas ya que ayuda a cumplir sus objetivos en tiempo y forma, convirtiéndola en una empresa eficaz y eficiente. A continuación se realizará un análisis de uno de los problemas que presentan las empresas, en especial el área de recursos humanos y que repercute en la estabilidad interna de la empresa, que es la rotación de personal.

## 2.4 Selección actual de los Recursos Humanos

En la actualidad la selección de recursos humanos se basa en diferentes técnicas para realizar un análisis más específico para captar al candidato idóneo a ocupar la vacante. Cabrera (2015) menciona varios tipos de selección los cuales actualmente permitiendo al reclutador conocer más ampliamente a sus candidatos:

- Sistema de calificación de la solicitud ponderada: en la cual se detiene el proceso una vez que se presente la primer característica que no cumpla en candidato de acuerdo a lo especificado de acuerdo al puesto o por medio de un valor progresivo, estableciendo valores de orden numérico a cada característica que presente el candidato.
- A través de competencias laborales (Estructura STAR): esta nos proporciona una matriz de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos esperados en un puesto, sus criterios y evidencias de desempeño además del grado en que los ha cubierto cada uno de los ocupantes del puesto. Define perfiles más completos, facilita la detección de necesidades de capacitación, ayuda a identificar las causas del mal desempeño y proporciona las bases para evaluarlo, así la gestión de RH se vuelve más clara y efectiva.
- Centro de evaluación (Assessment Centers): Conlleva a la utilización de técnicas de evaluación y procesos estandarizados para evaluar y elegir candidatos, esta depende de los objetivos que tenga el centro de evaluación, los cuales tienen un buen índice de validez de criterio y bajo impacto adverso, el constructo que mide estos centros se generalmente la habilidad mental general por lo que se cuestiona el valor que poseen en un proceso de selección.



- Selección por objetivos: Este modelo se basa en obtener una descripción detallada de las responsabilidades y deberes del puesto es decir el análisis de puesto, donde se especifican las actividades que realiza en empleado reconociendo su descripción genérica, específica, especificaciones del puesto, condiciones de trabajo e identificación del puesto. Así se elabora una solicitud ponderada para analizar si el candidato posee los datos específicos del puesto.

## CAPITULO III. ROTACIÓN DE PERSONAL

### 3.1 Definición de Rotación de Personal

El personal es considerado el recurso más importante dentro de la organización y también el de mayor complejidad de tratar, ya que sobre este influyen una diversidad de factores que van desde las características propias de la persona hasta el comportamiento del mercado laboral, por esta razón es que se hace fundamental el reto de tener bajo control un factor tan importante para la dinámica organizacional como lo es la rotación de personal y así lograr retener a los trabajadores, ya que este puede dar o no a la empresa cierta estabilidad, con respecto a su personal.

Chiavenato (2002), define a la rotación de personal como el flujo de entradas y salidas de personas en una organización, es decir las entradas de personas para compensar las salidas de personas de las organizaciones, lo que significa que el flujo de salidas debe compensarse con el flujo equivalente de entradas de personas. La desvinculación puede ser de dos tipos: por iniciativa del empleado y por iniciativa de la organización.

La palabra rotación, en este contexto puede entenderse como el movimiento de los trabajadores de unos lugares a otros diferentes en el mercado de trabajo (Kroeber, 1960).

Para Arias (1999), se entiende por rotación el ingreso y egreso de personas en la organización. De tal manera que si se presenta un porcentaje muy elevado de éste es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas; si se toma en cuenta que la organización ya generó gastos en actividades de recursos humanos para atraer y seleccionar y entrenar o capacitar al

personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa (citado por Rivero 2014).

En toda empresa es esperable un cierto grado de rotación, con lo cual se logra mantener a los empleados idóneos para cargos afines y también se logra la posibilidad de obtener nuevos trabajadores que posean las competencias necesarias para los puestos en cuestión, aunque este fenómeno es generalmente rechazado por los mandos de las organizaciones, ya que a este se asocian grandes costos por desvinculación, contratación e inducción de los nuevos trabajadores, además de la menor eficiencia que se da en las personas que trabajan con un reemplazante y el tratar de retener a los clientes (Goleman,1999).

Con respecto a las salidas de personal, son agrupadas de la siguiente forma (Flores, et. al. 2008):

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

De acuerdo con Ibarra (2012), las personas que tienen la disposición y las condiciones para trabajar, generalmente se encuentran trabajando y el porcentaje que se encuentra cesante son

aquellas personas que no encuentran un empleo que sea de su total satisfacción, se encuentran esperando una nueva oportunidad laboral o simplemente no tienen una real necesidad de trabajar.

### **3.2 Efectos negativos de la rotación de personal**

La Rotación de personal afecta a la empresa negativamente (Reyes, 2002):

- **Imagen de la empresa:** Cuando una organización se ve en la necesidad de estar cambiando constantemente de personal se juzga que esto se debe a que el personal que se va no encuentra en ella trato o condiciones satisfactorios.
- **Posibilidad de divulgación de sistemas:** las personas que se van de la empresa, pueden dar a conocer sistemas o métodos usados, en su antigua organización, ya sea porque él los ideó, porque le sirvan de apoyo en su nuevo trabajo o solamente para ganarse la aceptación de sus superiores y/o pares (Reyes, 2002).

#### **⚡ Costos en la rotación de personal**

La rotación de empleados está preocupando a las empresas en forma significativa, principalmente por los costos que implica, que no son solamente económicos. La pérdida de capital intelectual resulta muy costosa para las empresas. El equipo de trabajo que está bajo la responsabilidad de la persona clave que se va, queda desorganizado y probablemente en crisis, de lo que tendrá que hacerse cargo la empresa. La rotación en sí misma alimenta la “deslealtad psicológica” en los empleados que se quedan (Lewin, 2001).

Por otra parte el cambio de puestos tan abrupto en los empleados que se quedan en la empresa, les puede recortar la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional. Los principales elementos de costo para la empresa son (Reyes, 2002):

- Costos del departamento de empleo: Tiempo y facilidades, usadas para entrevistar al solicitante, preparar los registros necesarios, hacer exámenes médicos, etc.
- Costos de entrenamiento: Tiempo del supervisor, entrenador o de algún empleado que le explique el trabajo al nuevo empleado.
- Pago al entrenado, superior a lo que produce.
- Roturas, desperdicios e inutilización de materiales al principio del periodo de aprendizaje.
- Costos posibles por concepto de accidentes al propio trabajador o a los demás trabajadores.
- Costo del tiempo extra de trabajo, necesario para mantener la producción a su nivel.

Por otra parte, de acuerdo con Chiavenato (2002), la rotación de personal implica:

- Costos de Reclutamiento: Procesamiento de solicitudes de empleo, publicidad, visita a instituciones educativas, atención a los candidatos, tiempo de los reclutadores, investigaciones de mercado, formularios y costos de procesamiento.

- Costos de selección: Entrevistas de selección, aplicación y calificación de pruebas de conocimiento, Aplicación y calificación de tests, tiempo de los seleccionadores, verificación de referencias, exámenes médicos y laborales.
- Costos de entrenamiento: programas de integración, orientación, costos directos de capacitación, tiempo de los instructores, baja productividad durante la capacitación.
- Costos de desvinculación: Pago de salarios y cancelación de derechos laborales (vacaciones, prima vacacional, etc.), pago de beneficios sociales, entrevistas de desvinculación, costos de reorientación laboral, cargo vacante hasta sustitución.

En una recopilación realizada por Tamayo (2008) en la cual investigadores como Blakeslee, Suntrump y Kernaghan ,Flamholtz , Casio, Whiting, y Hom, clasificaron los costos de separación de la siguiente manera:

- Costos de separación
  - a) Entrevista de salida: tiempo del entrevistador
  - b) Costos administrativos: Renovar el nombre de registros, etc.
  - c) El tiempo no utilizado durante la vacante: Distorsión por el tiempo no laborado.
  - d) Pérdida de ingresos de los clientes: Servicios a pocos clientes durante la vacante del puesto.
  - e) Pago de tiempo extra: Pago a los empleados que toman temporalmente el trabajo del que se retiró.
  - f) Empleo temporal: Contrato temporal para suplir a los que se retiraron de la empresa.
  - g) Traspaso de cartera: Transferir la cartera de los clientes de los trabajadores que se retiraron a los empleados que permanecen.

○ Costo de Reemplazo

- a) Publicidad: Promoción del puesto vacante.
- b) Reclutamiento del personal: Tiempo del personal de recursos humanos.
- c) Aplicación del proceso: Aplicaciones y revisiones.
- d) Entrevistas de entrada: Tiempo del entrevistador.
- e) Aplicación de la selección: Tiempo del entrevistador.
- f) Costos de miscelánea: Pruebas, reubicaciones, exámenes médicos, etc.

○ Costos de entrenamiento

- a) Orientación formal: Tiempo del instructor y entrenador.
- b) Entrenamiento formal del trabajo: Tiempo del instructor y entrenador.
- c) Entrenamiento fuera del lugar de trabajo: Costos del curso.
- d) Entrenamiento en el trabajo: Tiempo del entrenador para el desarrollo eficiente del trabajador e instrucción informal por parte del superior inmediato.
- e) Pérdida de ingresos de clientes: Poco servicio a los clientes como resultado del reemplazo.

Así también Stawn (1980), menciona que la rotación de personal puede estimular la baja moral de los trabajadores que se quedan en la organización que ocasionaría que los trabajadores que inicialmente no tenían pensado buscar nuevas opciones de trabajo, ahora lo hicieran, (citado por Tamayo, 2008).

### 3.3 Efectos positivos de la rotación de personal

Así también en el material realizado por Tamayo (1998), recopila varios autores que analizan desde una perspectiva positiva la rotación de personal, la cual puede cambiar nuestra idea sobre este tema ya que esta problemática también nos puede traer beneficios en nuestra empresa, esta recopilación de ideas se presenta a continuación :

- Desplazamiento de trabajadores con bajo desempeño: En investigaciones realizadas por McEvoy , Casio, Williams, Livingstone (1994), consideran que una función importante de las organizaciones es la de establecer mecanismos que le informen sobre la productividad de sus trabajadores, para así identificar el buen rendimiento laboral y el mal desempeño con el fin de implementar políticas que le permitan retener a los buenos empleados y alejar a los trabajadores con bajo desempeño, así los empleados al retirarse, darán a la empresa la oportunidad de contratar personal con mayores habilidades, actitudes y conocimientos, para que la empresa opere de forma eficiente. Así la rotación de personal se convertirá en funcional y ayudará a promover la productividad.

-Innovación, Flexibilidad y Adaptabilidad: Al ingresar el reemplazo del personal que abandona su puesto de forma voluntaria o involuntaria podría dar origen a la utilización de nuevos procesos tecnológicos por las nuevas ideas del personal recién egresado, esta aseveración fue probada por Katz (1980 y 1982), concluyendo que en los grupos que han trabajado juntos por mucho tiempo el desempeño decrece y que al incorporar nuevas personas al grupo le inyecta frescas ideas y conocimientos que incrementan su productividad .



Otra investigación realizada por Balkin, Henkoff y Nussbaum, demostraron que la rotación de personal reduce los costos como resultado de una reestructuración administrativa, permitiéndole a la organización hacer frente al reto de la competencia global.

-Reducción de conflictos en el ambiente laboral: Martín y Schermerhon (1983) La rotación de personal permite que la organización ni tenga un clima laboral tenso como resultado de que las personas con desempeño pobre y con intenciones de abandonar la organización permanezcan en la misma como resultado de una carencia de alternativas laborales o problemas familiares. Por lo que la empresa debe retirar a este tipo de empleados ya que podrían crearse conductas de ausentismo, apatía, sabotaje y baja calidad de trabajo.

Dalton, Todor (1979) y Staw (1980) concluyen que la rotación de personal facilita a la organización el desplazamiento de trabajadores con características de liderazgo negativo que fomentan entre sus compañeros de trabajo actitudes conflictivas hacia la organización.

De acuerdo con Rivero (2014), la organización debe ser sensible a los problemas que causan la rotación, ya que no es posible eliminarla, ni sería recomendable hacerlo ya que el nuevo personal aporta ideas frescas que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, sin dejar de mencionar que las empresas deben renovarse constantemente para ser competitiva en el mercado.

Como podemos ver estas ideas nos permiten ver la parte positiva de la rotación de personal, ya que podemos tener situaciones en la que el área de recursos humanos con contrate al candidato idóneo para cubrir su vacante, sin embargo con estas estrategias que se presentaron,

pueda ayudar a que dicho empleado deserte de su labor y permita captar personas con ideas frescas e innovadoras que permitirán a la empresa crecer y mantenerse competitiva en el mercado.

### 3.4 Modelos y teorías sobre la rotación de personal

Tamayo (2008) en su publicación “Modelos teóricos e investigaciones sobre rotación de personal” realiza una recopilación de los principales modelos y teorías de investigadores que estudian esta temática, las cuales se enlistan a continuación:

- Modelo de March y Simon (1958), llamado Teoría del equilibrio organizacional, ya que aborda el problema desde un enfoque integral, al no tomar sólo un elemento para entender el proceso que origina dicho fenómeno sino que considera: el mercado laboral y la conducta individual a través del estado psicológico de la satisfacción laboral. Esta teoría considera al salario, a la supervisión e involucramiento en la tarea, motivadores para que el trabajador continúe en la empresa (Otorgamientos) y en respuesta el trabajador contribuye con su trabajo (Contribuciones). Por lo que el equilibrio entre otorgamientos y contribuciones es considerada como la fusión de dos variables motivacionales.
- Modelo de Price (1977); toma el modelo de March y Simon para incluirlas como parte de sus elementos generadores de la satisfacción a la que define como el grado de actitud positiva que tiene el trabajador hacia la organización. Las variables de este modelo son las siguientes: el salario, la integración, la comunicación informal, Comunicación formal y la centralización.

- Modelo de uniones intermediarias de Mobley (1977): Este autor se preocupó por encontrar la explicación de cómo el trabajador percibe y evalúa a la satisfacción al igual que al medio ambiente laboral y cómo los aspectos individuales afectan a dicha percepción. Las consecuencias negativas de la rotación de personal son los costos, perturbación del desempeño, perturbación de los aspectos sociales y de comunicación, baja moral e indiferencia en las estrategias de control. Y las consecuencias positivas con: desplazamiento de trabajadores con bajo desempeño, innovación, flexibilidad y adaptabilidad y reducción de conflictos en el ambiente laboral.
- Modelo de motivación intrínseca y la satisfacción laboral (1980): Oldham y Hackman examinan las condiciones básicas que generan la motivación intrínseca y la satisfacción en el trabajo como factores importantes en la rotación de personal.
- Modelo de la multi-ruta de Steers y Mowday (1981): en el cual estructuran tres segmentos: origen de las expectativas y actitudes del trabajo; cómo las actitudes afectan la intención de abandonar el trabajo, al igual que el clima organizacional y el proceso por el cual la intención de abandonar un trabajo conduce a la rotación de personal.
- Modelo de la cúspide de la catástrofe de Sheridan y Abelson (1983): se basa en dos determinantes: el compromiso organizacional y la tensión laboral que puede influir a la conducta de abandonar el trabajo.

- Modelo económico del trabajo de Hulin, Roznowski y Hachiya (1985): este modelo concluye que la valoración de la percepción del mercado laboral ha predicho pobremente la rotación de personal, mientras que las estadísticas del mercado laboral, tales como el índice de desempleo pronostican con mejor consistencia la rotación de personal.
- Modelo de sistemas (2004): Este enfoque parte de conceptualizar a la organización como un grupo de diversas actividades o entidades que están relacionadas entre sí y que interactúan entre sí pero que poseen límites claros y precisos.

### 3.5 Causas sobre la rotación de personal

En la actualidad las empresas presentan cierta problemáticas internas de gran interés para ellas como es la rotación de personal, la cual es importante indagar sus causas para dar una solución a la misma, en cada una de esta puede ir cambiando ya que estas son como las personas, cada una es diferente, por lo que a continuación de analizarán las causas mas sobresalientes en investigaciones realizadas a lo largo de la historia.

Espinoza (2013, citado por López, 2013) concluye que las principales causas que determinan el retiro de personal de una empresa en el áreas de Ventas y Operaciones son las oportunidades laborales con incrementos remunerativos, problemas de índole personal y desarrollo profesional.

De acuerdo con Scwerett (citado en Flores et.al. 2008), una de las causas más comunes por el cual ha aumentado la rotación laboral en nuestras organizaciones en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios. Actualmente podemos ver que los salarios en el mercado son muy bajos en comparación con las labores a desempeñar y aunque en nuestro país existe un sistema de tarifas que establecen que trabajos iguales reciben retribuciones iguales, esta relación puede vulnerarse por una serie de beneficios adicionales que pueden hacer que determinados tipos de trabajos sean más ventajosos y atractivos que otros.

Leiva (2005, citado por Villegas, 2012), efectuó una investigación de nombre “La influencia del proceso de reclutamiento y selección de personal”, que tuvo como propósito determinar si el proceso de reclutamiento y selección influye sobre la rotación de personal en una empresa guatemalteca tipo maquila a través de la formulación y aplicación de un manual de descripción de puestos. Se alcanzó el objetivo calculándose el índice de rotación antes y después de la aplicación de un programa de reclutamiento y selección adecuado y debidamente elaborado. Se concluyó que el proceso de reclutamiento y selección de personal si influye en la rotación de personal.

De acuerdo con Subbash Puri, citado en (2001. citado en Lewin, 2001), menciona que la satisfacción de los objetivos es el principal requisito que tienen los trabajadores. Si un individuo satisface sus objetivos (que se enfocan al crecimiento profesional y personal) entonces va a estar motivado y satisfecho y, en dichas condiciones es muy probable que sea dedicado y se comprometa con la misión de la empresa en la que trabaja.

Por otra parte Puri e.t al. (2001) identifica una progresión jerárquica de objetivos y expectativas del individuo actual que se ordenan de la siguiente manera:

- Dinero: el primer propósito sigue siendo proveer sustento.
- Entorno laboral: donde se sienta cómodo y apreciado.
- Trabajo en sí mismo: si representa un desafío, si cuenta con recursos, entrenamiento adecuado, si tiene responsabilidad y autoridad para toma de decisiones, etc.
- Autoestima: respaldo de la gerencia, reconocimiento, elogios, respeto, credibilidad.
- Seguridad: sentirse seguro contribuye a incentivar la confianza y la sensación de pertenencia.
- Equilibrio entre trabajo y vida personal.
- Ascensos.
- Satisfacción: una vez que alcanzó todo lo que podía pedir, aún busca la satisfacción total, como un estado de conciencia superior.

Tzul (2007), comparó el nivel de aplicación del proceso de selección de personal y su efecto en la rotación de las empresas y concluyó que los empresarios hoteleros utilizan con mayor frecuencia en el proceso de selección de personal muy pobre ya que dejan a un lado técnicas mas importante de reclutamiento (citado por Villegas, 2012).

De acuerdo con Bonache y Cabrera (2006), Otras determinantes de la rotación de personal son las siguientes:

- Reclutamiento externo

- Falta de alternativas de trabajo
- Inseguridad laboral
- No hay oportunidades de promoción
- Bajos sueldos
- Excesiva carga de trabajo
- Oferta de empleo inesperada
- Personalidad
- Percepción de justicia y reciprocidad
- Motivos personales
- Iniciar negocio propio
- Trabajo monótono
- Expectativas del empleado con su trabajo
- Oportunidades de desarrollo
- Status dentro y fuera de la empresa
- Relación con jefe y compañeros

En investigaciones realizadas por Flores et. al. (2008) refiere algunas causas que originan la rotación de personal, las cuales se menciona a continuación:

- las condiciones laborales, cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral.

- El sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma.
- El sistema de pago vigente no se corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos.
- Los motivos personales más frecuentes lo constituyen los problemas con la vivienda, la carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños, la atención a familiares enfermos, las salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte.

Para Velásquez (2010), las principales razones por las que los trabajadores piensan en cambiar de rumbo antes de cumplir un año en empresa para la que trabajan son:

- 1) Que el empleado haya tomado el empleo mientras encontrara algo mejor simplemente por urgencia de un ingreso o porque “buscar trabajo con trabajo es más fácil”.
- 2) Que no se identifique con la cultura de la organización y/o con el liderazgo.
- 3) Que alguna promesa no se haya cumplido y se sienta defraudado.

De acuerdo con Fernández (1983), los subordinados para ser verdaderamente motivados y satisfacer sus diversas necesidades solicitan reconocimiento del trabajo desarrollado, crítica constructiva no tendenciosa, interés personal, accesibilidad para exponer ideas y estudio de las mismas, aviso de los cambios antes de ejecutarlos, fe en el empleado y labores que realiza y pleno uso de las comunicaciones.



Para alentar a los empleados es necesario trazar sistemas de incentivos. Un incentivo es la condición para satisfacer la necesidad que se controla deliberadamente para aumentar la productividad, la integración o la moral de los trabajadores, estos pueden ser:

- Monetarios es decir sueldos, salarios, acciones.
- Personales: seguridad del trabajo; sociales: notificar por adelantado si se hará un cambio en el trabajo. (Fernández, 1983).
- Por su desempeño, participación en las utilidades, en las ganancias y en el capital de la empresa, además de crear un ambiente que se perciba como remunerador y motivador, tratarlos como socios y pagar buenos sueldos (Garfield, 1992).

De acuerdo a otra investigación, realizada por Bavendam Research, (2000) son cinco los factores principales por los cuales los empleados se quedan o se van de las empresas. En orden de importancia identifican los siguientes:

- Compromiso con la empresa: cuando los empleados están orgullosos de la compañía y comparten sus valores e ideales, quieren quedarse.
- Perspectivas a largo plazo: cuando los empleados tienen planes de carrera establecidos y reciben reconocimiento por el esfuerzo realizado.
- Satisfacción con la tarea.

- Estrés: altos niveles son tan perjudiciales como bajos niveles.
- Justicia: que debe ser definida desde la perspectiva de los empleados.

Si estos factores se encuentran en un nivel bajo, funcionan como expulsivos; si por el contrario, se encuentran en un nivel alto, funcionan como retentivos (citado por Lewin, 2001).

Ware y Fern, especialistas en retención de Integral Training Systems (ITS) en Menlo Park, California afirman que “un gerente juega un rol significativo en influenciar el nivel de compromiso y retención del empleado”. A partir de sus investigaciones, estos especialistas encontraron que “la única vez que el gerente promedio piensa sobre la retención es cuando recibe la renuncia del empleado (citado por Lewin, 2001).

Lewin (2001) menciona, más allá del problema que enfrentan las empresas en la actualidad, existen por lo menos tres razones que fundamentan la conveniencia para las empresas de implementar programas de retención, con el fin de establecer relaciones de largo plazo con los empleados:

- Inversión en capital humano específico de la empresa: al establecerse una relación de largo plazo, los empleadores están incentivados a invertir en capacitación específica de sus empleados. De lo contrario, si los empleadores y los empleados creen que su relación será de corto plazo, los primeros tendrán pocos incentivos para realizar esta inversión.
- Motivación de los empleados: la perspectiva de una relación de largo plazo con una empresa resulta altamente incentivadora para los empleados. En este contexto, los

empleados tienen más para arriesgar y perder si cometen algún tipo de irregularidad en su gestión, ya que deberán contrapesar los costos de perder futuros beneficios.

- Aprendizaje de las competencias de los empleados: a través del tiempo, los gerentes están cada vez más informados acerca de las habilidades o competencias de cada uno de sus empleados, lo cual resulta altamente provechoso a la hora de realizar promociones internas y delinear planes de carrera dentro de la empresa.

Sin embargo Ware et.al. (2001), menciona que ninguna estrategia de retención que se enfoque en una sola dimensión del problema podrá tener éxito, e indican que cada empresa deberá investigar su problema de rotación en profundidad, averiguando la multiplicidad de factores que están involucrados en el problema y, para ello, será necesario preguntarse lo siguiente:

- Qué es para mi empresa un empleado valioso, calificado o con talento?
- A quiénes quiero retener, y por cuánto tiempo?
- Qué es lo que motiva a mis empleados a irse a otras empresas?
- Qué es lo que motiva a mis empleados a quedarse en esta empresa?
- Cuánto me cuesta perder un empleado valioso?
- Cuánto dinero voy a invertir y cómo, en retener al personal calificado-talentoso?
- Quiénes son los responsables de la retención del personal?
- Qué tipo de acciones preventivas y correctivas deberé tomar? Cómo las voy a implementar?

Según la investigación realizada por Kepner-Tregoe en 11 compañías se pueden identificar

7 factores clave para la retención del personal:

- Cuidar al personal, tomando en cuenta el contexto en el que trabajan: darles recursos suficientes para hacer mejor su trabajo, ponerles objetivos justos y uniformes, ofrecerles feedback continuamente, recompensas adecuadas, ligadas al desempeño y al esfuerzo, y reconocimiento por sus logros.
- Crear una cultura organizacional que balancee los valores éticos con la búsqueda de la excelencia. Cuidar al personal permite obtener excelentes resultados ya que los empleados que están motivados y satisfechos con sus condiciones laborales son más propensos a generar clientes satisfechos.
- Incentivar la comunicación abierta para hacer frente a los conflictos y resolverlos.
- Segmentar la información sobre rotación del personal, por nivel de educación, edad, sexo, tipo de trabajo, etc. Esta información específica sirve como un sistema de detección temprana de problemas que pueden derivar en renuncias de personal.
- Enfocarse en los empleados de alto desempeño, que son quienes hacen funcionar el negocio. Monitorear su nivel de satisfacción y responder rápidamente a la primera evidencia de descontento de estos empleados. Es fundamental brindarle espacio para que puedan desarrollar sus capacidades.
- Encarar la retención del personal como parte de la estrategia del negocio, ya que el capital intelectual aportado por los empleados es la ventaja competitiva más importante.
- Promover la mejora continua en la relación con los empleados, manteniendo feedback continuo e implementando acciones para mantener un alto nivel de satisfacción en los

empleados. También, buscar nuevos métodos de recompensa y reconocimiento para sus mejores empleados (citado por Lewin, 2001).

Gómez (2014) en su investigación de “Análisis sobre la rotación de personal en la organización acontribut”, menciona los siguientes factores como desencadenantes de la rotación en las empresas:

- **Altas cargas de trabajo:** Las altas cargas de trabajo son muy comunes en el actual mundo globalizado y es un hecho que tener tanto trabajo afecta al personal en todos los sentidos. En algunos casos ir al trabajo ya resulta estresante, debido a que el subconsciente ya sabe lo que le espera y una vez allí se siente agobiado con sólo sentarse en el puesto de trabajo. Una pesada carga de trabajo casi siempre significa limitaciones en el tiempo libre del personal y si se tienen jefes que nunca están conformes y cada vez exigen más, las personas están obligados a utilizar su tiempo libre en actividades laborales que terminan estresándolos y limitando su sano esparcimiento en detrimento de la vida personal.
- **Insatisfacción laboral:** A veces no se encuentra motivación para seguir trabajando y parece aunque no se sabe expresarlo muy bien, que el trabajo no llena o que no permite realizarse en cuanto a lo que se esperaba. Esto se conoce como insatisfacción laboral y puede definirse como el grado de malestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo.
- **Falta de capacitación al personal:** las empresas capacitan a su personal, sin saben para qué lo hacen, o lo hacen porque así lo indican las normas de la empresa, por modas, caprichos o por copiar a sus competidores.

- Selección de personales un proceso de comparación entre dos variables: por un lado los criterios de la organización como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización y por el otro lado, el perfil de los candidatos que se presentan. Una vez comparados los requisitos del puesto y los del candidato.
- Remuneración: Se trata, básicamente de una relación de intercambio entre las personas y las Organizaciones. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta. Ya que la remuneración directa es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios, y comisiones. El salario representa el elemento más importante. Y la remuneración indirecta es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato de trabajo y del plan de prestaciones sociales y servicios sociales que ofrece la organización, el salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, bonos, participación de utilidades, horas extras así como el dinero correspondiente a los servicios y prestaciones sociales que ofrece la organización como subsidios para alimentación y transporte, seguros de vida.

Por último en lo que respecta a la primera entrevista realizada al candidato donde se le informa todo acerca de la empresa se observó que si el nivel de disonancia sube en exceso, las personas emprenden diversas acciones. Para los empleados nuevos, la acción que llevan a cabo puede ser la de retirarse. La Disminución de la disonancia en las entrevistas realistas disminuyen las brechas psicológicas que se presentan entre las expectativas de los recién llegados y la realidad de su labor. La diferencia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad recibe el nombre de disonancia cognoscitiva (Flores et al. 2008).

La mayoría de los autores coincide en las determinantes que causan la rotación de personal, lo que puede ayudar a las empresas con esta problemática a partir de ciertos puntos de referencia para dar solución a este problema y proponer estrategias de mejora.

### **3.5 Índice de rotación de personal**

El término de índice de rotación de personal se entiende como la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo. Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Por el contrario si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa. Ya que una tasa alta de rotación reflejara falta de estabilidad y un bajo índice de efectividad organizacional (López, 2011).

El cálculo de índice de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas del personal en rotación con los recursos disponibles dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales; de acuerdo con varios autores el índice de rotación de personal se puede calcular de la siguiente manera:

Thompson (2002) en su estudio realizado en la ciudad de Chihuahua en la cual realiza una comparación de los sistemas de cálculo de rotación de personal, recopila tres fórmulas para la medición de este:

Es importante señalar que en esta forma, las contrataciones modifican el denominador de la fórmula, pues van implícitas en el aumento de personal al medir el promedio del período. La fórmula se expresa de la siguiente manera y nos referiremos a ella como F1.

$$\frac{\text{Bajas del personal (voluntarias o no)} * 100}{(\text{Personal al inicio del período} + \text{personal al final del período})/2}$$

Hay quien considera ésta fórmula, solo para el cálculo de las bajas del personal, 2 y que añade en el numerador de la fórmula a las contrataciones (Chiavenato, 1994). En este caso, la fórmula, a la que nos referiremos como F2 se modificará de la siguiente manera:

$$\frac{(\text{Contrataciones} + \text{bajas} / 2) * 100}{(\text{Personal al inicio del período} + \text{personal al final del período})/2}$$

De esta forma, el promedio de movimientos se divide entre el promedio de personal ocupado y se expresa el resultado como porcentaje. Obviando el paso de sacar promedio, la rotación se puede expresar

$$\frac{(\text{Contrataciones} + \text{bajas}) * 100}{\text{Personal al inicio del período} + \text{personal al final del período}}$$



Sin embargo, si las contrataciones se incluyen explícitamente en el numerador de la misma, no para obtener el promedio de movimientos, sino restando las bajas, el signo del resultado estaría mostrando la naturaleza del movimiento de personal.

$$\frac{(\text{Contrataciones} - \text{bajas del período}) * 100}{(\text{Personal al inicio del período} + \text{personal al final del período})/2}$$

Si el resultado es positivo, significa que las contrataciones habían sido mayores a las bajas, por lo tanto la empresa estaba en expansión. Si el resultado es negativo, significa que las contrataciones habían sido menores a las bajas. Si el resultado es 0, significa, o que la empresa no tuvo movimientos de personal, o que las bajas y las altas habían sido iguales y por lo tanto, estaríamos ante el fenómeno de rotación.

Thompson (2002) descubrió que con esta última forma de cálculo no se podía discernir el volumen de rotación que se encontraba oculto en la expansión o contracción de las firmas, por lo que elaboró una tercera fórmula que eliminaría el volumen de contrataciones que excedieron a las bajas, cuando la empresa estaba en crecimiento, y al volumen de bajas que excedieron a las contrataciones, cuando la empresa estaba contrayéndose. Esto se logró restando la diferencia entre ambos movimientos en valores absolutos. A esta fórmula la refirió como como F3.

$$\frac{(\text{Contrataciones} + \text{bajas}) - [|\text{contrataciones} - \text{bajas}|]/2 * 100}{(\text{Personal al inicio del período} + \text{personal al final del período})/2}$$

Por otra parte en sus análisis de rotación de personal Millan (2006) utiliza las siguientes fórmulas para el cálculo de rotación de personal: la primera se basa en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales, y es la siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = (((A + D)/2)(100))/EM$$

A = Admisiones de personal en el área considerada dentro del periodo considerado.

D = Desvinculación de personal en el área considerada dentro del periodo considerada.

EM = Efectivo medio del área dentro del periodo considerado. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes en la iniciación y en la finalización del periodo, dividida por dos.

Si esta fórmula indicara un índice de rotación de personal equivalente a cero demostraría un estado de total estancamiento de la organización. El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado.

También en su investigación Millan (2006) detectó que había empresas que evaluaban la rotación de personal por departamentos y secciones. En estos casos cada subsistema debería tener un cálculo propio del índice de la rotación de personal a través de la ecuación siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = (((A + D)/2) + R + T)(100)/EM$$

R = Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas

T = Transferencias de personal para otros subsistemas.

Villegas (2012), menciona en su investigación que el índice de rotación adecuado es aquel que permita a la empresa retener un personal de buena calidad, substituyendo aquel que presenta un mal desempeño difícil de ser corregido dentro de un programa factible y económico. Así, cada organización tendría su rotación ideal en el sentido de que esta permitiera la potenciación máxima de la calidad de sus recursos humanos, sin afectar la cantidad de recursos disponibles. No hay un número que defina el índice ideal, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado. Lo que vale es la situación estable del sistema, alcanzada mediante auto-regulaciones y correcciones constantes de las distorsiones presentadas.

### **3.6 Estadísticas de la rotación de personal en México**

Expertos en la asociación mexicana en Dirección de Recursos humanos destacaron que durante el 2005 el índice de rotación fue de 9.86%, estos datos se muestran a nivel nacional (Angulo, 2007).

En el 2007 BUMERAN aplico una encuesta entre mil empleados y mil empresas en Argentina, Brasil, Venezuela, Chile, Perú Colombia y México y se dio a conocer en Junio del

mismo año, el cual indica que el índice de rotación de personal en posiciones profesionales en México tuvo un promedio nacional de 5.76%. (Juárez, 2010).

Según la firma de Consultoría AON Consulting señaló que en el 2007 el nivel promedio de rotación de personal era de 12%, sin embargo industrias como la farmacéutica, cosméticos y de belleza alcanzaron niveles desde el 69 hasta el 80%, datos realizados a nivel nacional (Angulo, 2007).

Por otra parte Ana Velásquez, Gerente de Operaciones del área de compensaciones y servicios de información global señaló que en el 2007, los puestos que enfrentaron más rotación fueron ventas, administrativos y operativos. (Angulo, 2007)

Otra investigación realizada por BUMERAN, la firma de recursos humanos y bolsa de trabajo en línea en el 2007 indicó que el 45% del personal permanecen menos de seis meses en su empleo. Mientras que 16.15% mantienen su trabajo entre seis meses y un año y sólo 11.80% estima quedarse más de cinco años trabajando donde lo hace ahora.

El índice de rotación de personal de posiciones profesionales en México tiene un promedio nacional de 5.76%, según datos de MANPOWER. Sin embargo, es mayor en la zona sureste del país (6.58%) y menor en la región del valle (4.96%). (Flores et.al. 2007).

En un estudio realizado por ADECCO en el primer semestre del 2012 realizó un estudio sobre la rotación de personal, el cual mostró que el índice aumento en un 15% en comparación

con años anteriores, por lo que la Gerente de esta empresa Ericka Castillo dijo que la permanencia de los colaboradores no está relacionada solo con el salario que perciben “si la persona se siente entusiasmada con su trabajo y con posibilidades reales de crecimiento profesional, es muy probable que no se retire, dependerá también de un clima organizacional sano. (Rivero, 2014).

En el 2015 HAYS RECRUITING EXPERTS WORLDWIDE realizó una investigación en México “El trabajo correcto puede transformar la vida de una persona y la persona correcta puede transformar a un negocio esa es la magia del reclutamiento “, en la cual se les preguntó a los encuestados cual era el factor que consideraban más importante para decidir cambiar de trabajo; el 49% indicó el salario y las compensaciones, el 30% la reputación y los valores de la empresa, 12% el producto o servicio que ofrece la empresa la mercado y el 67% indicó la posibilidad de progreso, capacitación y desarrollo. Otra pregunta que se hizo a los entrevistados fue si consideraban la posibilidad de cambiar de trabajo en 2015 y el 89% tuvo una respuesta positiva, mientras que el 11% indicó que no; por lo que este estudio nos indica que la movilidad de trabajo sigue siendo alto y las principales causas de muchas empresas son que los empleados buscan un crecimiento profesional y desarrollo dentro de la empresa además de una adecuada capacitación, siendo estos los factores clave para entender las dinámicas de atracción y retención de profesionales calificados.

De acuerdo con el Reporte Ejecutivo. Saratoga 2012 ( Reporte de México First 2014), "Efectividad del Capital Humano en América Latina" indica que el nivel de vida de la población se encuentra ligado con el tema de empleo en México, por lo que nuestro país encabeza a los grupos de comparación con un índice de rotación cercano al doble de la cifra promedio (siendo la

media 11.2%) y ocupa los primeros lugares en Latinoamérica con el índice de rotación de personal más alto, registrando un incremento de casi 60% de la cifra reportada en 2011 pasando de un índice de 10.4% a 17.8%, para 2012.

Conforme al estudio nacional de sueldos y rotación de empleos en el sector Tecnologías de la Información, indica que el índice de rotación por sí sólo, como cifra, difícilmente permite identificar en las empresas mexicanas el reto que enfrentan, deriva de una necesidad de mejorar los mecanismos para la selección de personal y contratarlo, o si el objetivo es la retención del talento que evite la separación voluntaria, el área de oportunidad se presenta en los mecanismos para retener al talento interno, al registrarse 9.2% del total de las desvinculaciones voluntarias sobre 5.8% de las involuntarias.

**Figura 1.2 Porcentaje de Rotación de empleo.**

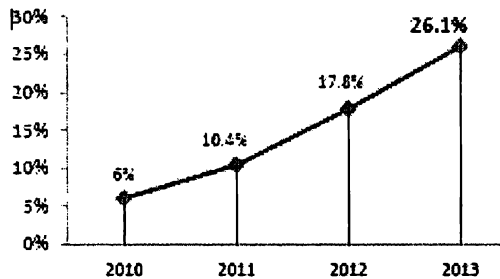


Figura 1.2 Muestra como ha aumentado de manera significativa el porcentaje de rotación de empleos en México, realizado por [economia.gob.mx](http://economia.gob.mx), en el 2014.

Este estudio también nos menciona que las causas que dan origen al tema de rotación laboral en las organizaciones es multifactorial, no sólo el tema de la necesidad de mejorar las condiciones laborales a partir de aumentar el sueldo, sino que hay otros componentes, como

afinidad con su jefe, clima laboral, baja satisfacción laboral al considerar que los beneficios no satisfacen sus necesidades; nula o escasas oportunidades de crecimiento con una percepción de inequidad en sus compensaciones; sobrecarga laboral a partir de reestructuras organizacionales, hasta la cuestión de adaptación o el perfil de la posición a ocupar, no sin dejar fuera, las constantes crisis económicas.

Estos factores han registrado incrementos constantes durante los últimos años en materia de rotación de empleo. Sin embargo, el índice de rotación de personal, varía según el sector al que pertenecen las empresas. En el caso del restaurantero, llega a registrar hasta el 50 por ciento, mientras que en el de manufactura y tiendas de conveniencia, la rotación se encuentra entre un 7 y 10 por ciento.

## PROCEDIMIENTO

### 6.1 Planteamiento del problema y Justificación.

El trabajo es una actividad importante para el ser humano ya que requiere inversión de tiempo (casi la tercera parte), de esfuerzos y recursos, es por ello que no podemos seguir entendiendo al trabajo como la mera fuente ingresos económicos para la satisfacción de las necesidades, el trabajo es más que eso, ya que contribuye al desarrollo de las habilidades del ser humano y es una fuente de salud.

La situación de desempleo, o empleos que no son pagados, en nuestro país ha orillado a las personas a entender el trabajo como una obligación y una necesidad para cubrir las necesidades, llámense básicas o de cualquier índole, es por ello que las personas no buscan un trabajo en donde puedan desarrollar sus habilidades, motivación y salud, sino que lo hacen en donde haya más oportunidad de ingresos económicos.

A pesar de estos problemas económicos las empresas en la actualidad está sufriendo problemáticas en la administración de su personal, como lo es la rotación de personal, afectando a las empresas de manera externa en su prestigio, su inversión en tiempo y dinero al contratar y capacitar personal, y de manera interna le da una inestabilidad a la empresa impidiendo de manera indirecta el crecimiento de los empleados que laboran en la misma.



El siguiente trabajo de intervención surge de ciertas problemáticas que presentó uno de los Centros de Distribución más importantes del Distrito Federal, los cuales se presentan a continuación enlistadas por grado de importancia:

- Falta de probidad –Abandono de trabajo.
- Falta de compromiso (Retardos y faltas).
- Problemas de comunicación con su jefe inmediato.
- Horario amplio de trabajo.
- Laborar en zonas con altos índices de robo.
- Crecimiento profesional a largo plazo.
- Contratación directa por parte de la empresa después de un año.

La principal problemática era que desde al año 2014 este CEDIS presentaba un alto nivel de rotación por falta de probidad seguido del abandono de trabajo de los empleados lo que traía un alto nivel de pérdida monetaria a finales de cada mes, siendo este uno de los principales problemas que la empresa detectó por medio de datos obtenidos por despidos, entrevistas de salida, reportes de supervisores, quejas del cliente, etc., los directivos solicitaron a la agencia realizar una propuesta de reclutamiento en el cual se profundizara más sobre la honestidad de los empleados y se realizara el proceso de selección más minucioso, y un proceso de reclutamiento el cual brindara la atracción de más candidatos para elegir, además de que se analizó el perfil que se manejaba del chofer repartidor para así ampliar ciertos aspectos de este y hacer más exhaustivo el proceso de selección, lo que nos permitió ampliar el número de postulantes.

## 6.2 Objetivo de Intervención.

- General: Disminuir el índice de rotación en una empresa dedicada al reparto de perecederos.

## 6.3 Población

- Se utilizó una población de 91 empleados de reparto, los cuales estaban contratados por agencia y de manera directa por la empresa.

## 6.4 Procedimiento

- ❖ Perfil del puesto que se manejaba antes de la intervención y perfil propuesto.

PERFIL ANTERIOR	PERFIL PROPUESTO
Edad: 20 a 35 años.	Edad: 18 a 46 años.
Escolaridad: Secundaria concluida.	Escolaridad: Secundaria concluida.
Estado civil: Indistinto.	Estado civil: Indistinto..
Experiencia laboral: Mínima un año en empresas con venta a detalle de productos de consumo.	Sexo: indistinto
Conocimientos específicos: Venta a detalle en productos de consumo masivo, manejo de	Experiencia laboral: Mínima un año en empresas con venta a detalle de productos de consumo (Preferentemente).
	Conocimientos específicos: Manejo de vehícu

vehículo de carga de 1.5 a 3.5 tons, recomendable manejar Hand Held, acostumbrado a trabajo pesado, experiencia en manejo de efectivo. Estabilidad laboral: 1 a 2 años por empleo Tatuajes: no visibles Estado de salud: No tener historial de lesiones en columna ni operaciones en extremidades que haya dejado secuela física. No padecer diabetes y enfermedades respiratorias.	de carga de 1.5 a 3.5 tons, acostumbrado a trabajo pesado, experiencia en manejo de efectivo, horarios amplios de trabajo. Estabilidad laboral: 1 a 2 años por empleo, enfocado en sus tres últimos empleos. Tatuajes: no visibles Estado de salud: No tener historial de lesiones en columna ni operaciones en extremidades que haya dejado secuela física. No padecer enfermedades respiratorias.
--	--

❖ **Reclutamiento, selección y seguimiento del personal de nuevo ingreso.**

A continuación se presenta el procedimiento que aplicaba la agencia de lado izquierdo del cuadro y la propuesta realizada de lado derecho con los beneficios de dicha modificación:

Procedimiento anterior	Propuesta
<b>1) Difusión de la vacante</b>	
Este proceso era realizado directamente por la agencia, la cual publicaba la vacante en la siguientes fuentes:	La empresa continuó con el mismo proceso de reclutamiento, por otra parte el reclutador interno (el cual se encontraba en contacto con la

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periódico: Gráfico, Esto y Metro.</li> <li>• Servicio Nacional de Empleo de las delegaciones Xochimilco, Tlahuac, Iztapalapa, Milpa Alta, Nezahualcoyotl.</li> <li>• Medios de internet: Computrabajo, OCC, Bumerang.</li> <li>• Juntas de intercambio mensuales con las delegaciones.</li> <li>• Reclutamiento de campo en las zonas Tlahuac, Xochimilco, Iztapalapa.</li> <li>• Intercambios de cartera con empresas en el giro de perecederos y venta a detalle las cuales tienen un perfil y sus prestaciones similares o más bajas que el de la empresa.</li> </ul>	<p>empresa), publicó la vacante de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataformas de empleo vía internet: Acción trabajo, Viva anuncios, Jobber.mx, Indeed, Vacantes hoy.com, Locanto, Computrabajo, Porta del Empleo, Bolsa Mexicana de trabajo, Empleo mx, Mi trabajo.com.mx, Adoos, Trovit, Segundamano.</li> <li>• Plataformas de empleo vía Facebook: Busco empleo &gt; Ofrezco empleo, Edo Mex, Bolsa de trabajo – Empleo - Vacantes Laborales- Servicios – México, Trabajos D.F. y Área metropolitana, Empleos Mexico, Solicito, Reclutamiento, Bolsa de Trabajo México, Reclutamiento y Selección, Reclutamiento DF, Bolsa y ofertas de trabajo, Bolsa de trabajo gratuito, Grupo de Intercambio de cartera – enlace laboral, Empleo Distrito Federal Vacantes y postulantes Empleo DF, Trabajando MX, Busco trabajo Toluca,</li> </ul>
---	--

Metepec. DF. Bolsa de trabajo. Net,  
Empleos en DF.

- Publicación de la vacante con la Asociación de Empresarios de Iztapalapa, la cual contaba con una cartera de candidatos y realizaba juntas de intercambio semanales con candidatos y empresas para publicar vacantes e intercambiar cartera de candidatos.
- Reclutamiento especializado en las zonas cercanas a dicha empresa:

a) Intercambios de cartera con empresas en el giro de perecederos y venta a detalle las cuales tienen un perfil y sus prestaciones similares o más bajas que el de la empresa.

b) Colocación de avisos de la vacante en Centros comunitarios y culturales, Módulos de atención ciudadana, pizarrones dirigidos a la comunidad, pizarrones de supermercados, y negocios públicos como tiendas, papelerías, centros de fotocopiado, base de bicitaxis, etc.

c) Reclutamiento de campo en las delegaciones: Tlahuac, Xochimilco, Iztapalapa, Milpa Alta,

	<p>Chalco, Valle de Chalco, Nezahualcoyotl, Coyoacan e Ixtacalco.</p> <p>d) Acudir a ferias de empleo para ofrecer dicha vacante.</p> <p>La ampliación de portales de empleo y la ampliación de difusión en campo ayudó a difundir más efectivamente la vacante y tener más cartera de candidatos.</p>
--	--

**2) Entrevista de primer filtro.**

<p>Los candidatos contactados por la agencia fueron citados por esta y se les hizo una breve entrevista por el reclutador de la agencia en la cual se verificaba:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Su experiencia en precederos</li> <li>• Trayectoria y estabilidad laboral</li> <li>• Experiencia en manejo de camión de 3 ½ Tons.</li> <li>• Edad</li> </ul>	<p>Los candidatos contactados por la agencia y por el reclutador interno fueron citados y se les realizó una entrevista por el reclutador de campo para verificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad</li> <li>• Escolaridad</li> <li>• Historial de empleos y estabilidad laboral</li> <li>• Motivos de salida</li> <li>• Experiencia en manejo de camión de 3 ½ Tons.</li> <li>• Contar con documentación completa (IFE, Comprobante de estudios de secundaria, Licencia Vigente, tres últimas constancias laborales originales).</li> </ul>
---	---

	<p>Por otra parte el reclutador notifico al candidato dos puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La información proporcionada se iba a corroborar de manera exhaustiva para detectar información falsa, por lo que se les pidió su aprobación.</li> <li>-El sueldo, horario, prestaciones, crecimiento laboral, modalidad de contratación.</li> </ul> <p>La verificación de esta información por parte del reclutador de campo permitió realizar un eficiente filtro con el propósito de captar a los candidatos que podían ser viables sin perder el tiempo en candidatos que no cubrían con el perfil y agilizar el proceso de reclutamiento y selección.</p>
--	--

**3) Verificación de empleos**

	<p>Esta validación se realizó con base a dos páginas en las cuales se verificaron los empleos mencionados en la solicitud de empleo o CV:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CONCISA</li> <li>• IMSS</li> </ul> <p>Esto con el propósito de verificar la detectar</p>
--	---

	información falsa, omisión de empleos y motivos de salida.
--	--

#### 4) Entrevista profunda

<p>Esta entrevista era realizada por el reclutador interno, la cual tuvo como propósito verificar que el candidato cubriera el perfil (Ver anexo 1):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trayecto de distancia: entre el hogar del candidato y el lugar de trabajo, no mayor a una hora.</li> <li>• INFONAVIT y FONACOT: no mayor a 1000 mensuales.</li> <li>• Estado de salud (no haber tenido operaciones y problemas de la columna).</li> <li>• Estabilidad de mínimo un año en sus dos últimos empleos.</li> <li>• Conocimiento en manejo de camión de 3 ½ tons.</li> <li>• No haber trabajado en Estados Unidos, seguridad privada, LFC, o del gobierno.</li> <li>• Tener ingresos no mayores a 1500 semanales.</li> <li>• Tener conocimiento en experiencia en venta canal a detalle.</li> </ul>	<p>Del mismo modo este proceso fue realizado por el reclutador interno, basado en la información obtenida por las fuentes mencionadas en el punto anterior y por medio de una entrevista por competencias, Programación Neurolingüística y la metodología STAR (Situación, Tarea, Acción, Resultado), se realizó una verificación más exhaustiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación de su trayectoria laboral: como fueron motivos de salida, funciones que realizaba, sueldo, horario, prestaciones.</li> <li>• Huecos laborales</li> <li>• Solución de problemas: en ruta como resolvían el robo, taloneo, situaciones con el cliente, dificultades con sus compañeros y jefe inmediato, manejo de promociones, etc.</li> <li>• Estado de salud: enfermedades, operaciones, problemas lumbares.</li> <li>• Seguimiento de normas de seguridad: como es manejo a la defensiva, manejo de cargas</li> </ul>
---	---





pesadas, uso de accesorios de seguridad como chaleco, faja, guantes, etc.

- **Gastos:** se realizó un análisis de los gastos mensuales del empleado con el propósito de analizar si lo ofrecido cubría con sus necesidades económicas (Gastos como Luz, agua, teléfono, etc.).
- **Deudas:** pagos mensuales con INFONAVIT, FONACOT, pensiones alimenticias, renta, etc.
- **Relación familiar:** se preguntaba cómo era la convivencia y la relación con los miembros de su familia y la forma de resolver problemas o situaciones complicadas.
- **Mercado laboral:** se preguntaba las empresas en las cuales el candidato se había postulado y su proceso en estos.

Con toda la información obtenida el reclutador interno realizaba con el candidato un análisis de las empresas las cuales había hecho proceso (sueldo, horarios, prestaciones, crecimiento laboral), con el fin de que este analizará las ofertas que esta empresa ofrecía y las compara con su mercado laboral.

### 5) Verificación de referencias laborales

El reclutador interno realizaba una verificación de los dos últimos empleos en los cuales se preguntaba sobre:

- Fecha de ingreso y termino con la empresa
- Motivo de salida
- Evaluación de desempeño
- Nombre del jefe inmediato
- Puestos ocupados

Se realizó un directorio con los teléfonos de las empresas y de jefes inmediatos o supervisores con el fin de verificar la información mencionada (en el lado derecho), cotejándola esta con la información proporcionada por el área de Recursos Humanos y el jefe inmediato del candidato.  
Esto permitió que si el reclutador tenía dudas sobre la información del desempeño y funciones del candidato las cotejara con su jefe inmediato.

### 6) Aplicación de pruebas psicométricas

Para este proceso se aplicó la siguiente batería de pruebas:

- Tests de Habilidades Numéricas: en el cual se evaluaron habilidades aritméticas básicas como son suma, resta, multiplicación, división, porcentajes, e IVA.
- Examen teórico de Manejo: en el cual se detectó que el empleado tuviera las nociones básicas de mecánica y especialmente en camiones de 3 ½ tons.

Para este proceso se realizó la siguiente modificación a la batería de pruebas:

Sin modificación

Sin modificación

además de que tuviera con el conocimiento necesario de lo indicado en el reglamento de tránsito de la Ciudad de México.

- Prueba MIDOT: es una prueba de integridad online que le permite evaluar los riesgos de que los candidatos cometan delitos laborales, evaluando sus actitudes, opiniones y comportamientos pasados. La prueba incorpora las evaluaciones estadísticas y clínicas con base en las respuestas generales sobre una población relevante, así como en las respuestas del propio candidato. Está basada en respuestas relacionadas con las siguientes sub-escalas opcionales:

- Veracidad
- Robo
- Normas
- Soborno
- Tolerancia al servicio
- Consumo de drogas

- Prueba PAP: Perfil Axiológico de Posicionamiento que es un sistema predictivo y universal basado en la medición de la escala de valores personales, el cual mide los niveles de las conductas antisociales y determina si la persona evaluada cubre o no cubre el perfil de confiabilidad laboral; siendo este resultado una medida de la propensión y/o tendencia a cometer actos considerados como antisociales (delitos), la cual nos ayuda a detectar antisociales como robo y/o drogas en candidatos.

- Prueba Zavic: considerada como un inventario que permite visualizar la honestidad del candidato, mide los Valores e Intereses en actividades y/o

situaciones que se presentan en el medio laboral de la Persona. Este consta de 20 reactivos, y el tiempo estimado de evaluación es de 20 minutos. Cada reactivo tiene 4 opciones y se deben acomodar las respuestas en el orden de preferencia personal de tal manera que ARRIBA quede la opción con la que MÁS se identifica el evaluado y así subsecuentemente hasta que ABAJO quede la opción que MENOS le parece.

Esta prueba mide 8 variables que se dividen en dos grupo, los cuales son:

- VALORES

Moral: Seguir las normas de buen comportamiento.

Legalidad: Deseo de honestidad.

Indiferencia: Deseo de incumplimiento.

Corrupción: Deseo de cohecho.

- INTERESES

Económico: Deseo de riqueza.

Político: Búsqueda del poder sobre otros.

Social: Preocupación por las personas.

	<p>Religioso: Regulatorio y respeto a la autoridad.</p> <p>Nota: A petición de la empresa se realizaron dos propuesta de pruebas las cuales midieron honestidad ya que la empresa tenía altos índices de robo, y con estas dos pruebas nos permitió cotejar datos de honestidad en el candidato.</p>
--	--

**7) Entrevistas con directivos de la empresa**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista con el Jefe de RH de la empresa: su propósito era verificar la información que el Reclutador interno recabó y con base al expediente del candidato (el cual estaba conformado por su solicitud de empleo o CV, reporte de CONCISA e IMSS, resumen de la calificación de las pruebas aplicadas y reporte de referencias laborales) le diera el Vo. Bo. al candidato.</li> <li>• Entrevista con supervisor: tuvo como propósito analizar el desempeño en campo del candidato (manejo de efectivo, cuidado de su unidad, manejo</li> </ul>	<p>Sin modificación</p> <p>Sin modificación</p>
---	---

de taloneo y robo, forma para realizar arqueos, cierres de efectivo al día, cumplimiento de objetivos, manejo de promociones, relación con jefe inmediato y motivos de salida de sus empleos.

- Entrevista con el jefe de sitio: el cual verificaba la información de su expediente y se enfocaba en la relación que tenía el candidato con sus jefes inmediatos y sus relaciones familiares, además de la forma de resolver conflictos.

- Examen práctico de manejo: En el cual se evaluó que el candidato tuviera nociones básicas de Mecánica y que cumpliera en la práctica con lo indicado en el reglamento de tránsito. Sin modificación

- Examen médico en el cual se verificó Sin modificación

que el empleado gozara de buena salud para cumplir con sus funciones encomendadas.

- Estudio socioeconómico: fue un proceso de entrevista domiciliaria y de validación de referencias que tuvo como objeto recabar y cotejar información socioeconómica, familiar y laboral de cada candidato a través de terceros: vecinos, jefes inmediatos, compañeros, etcétera. Su propósito fortaleció y confirmó la información de los candidatos para los procesos de contratación y selección de personal con información veraz y oportuna para la toma de decisiones, reducción de gastos por conceptos de liquidación de personal inadecuado y ahorro de tiempo por reinicio de proceso de reclutamiento.

Para darle fortalecimiento al proceso de reclutamiento se propuso un seguimiento de los

candidatos desde su ingreso hasta que llegaron al puesto más alto y el cual tuviera en este un buen desempeño:

- ❖ Desde su ingreso el empleado tuvo contacto las 24 hrs con los coordinadores de Rh ya que por medio de grupos de Whats app puedo tener relación directa con ellos sobre las dudas que le surgieron, quejas, problemas que presenten durante su jornada, etc. Además de que el persona de RH realizó rondas con los empleados al final de la jornada para detectar complicaciones que tuvieran y exponerlas al supervisor para que este tomara las medidas necesarias y apoyara al empleado. Esto con el fin de que los empleados se sintieran motivados y parte importante de la empresa.
  
- ❖ Cuando el empleado subía al puesto de suplente, el personal de RH daba de nuevo seguimiento a su desempeño con

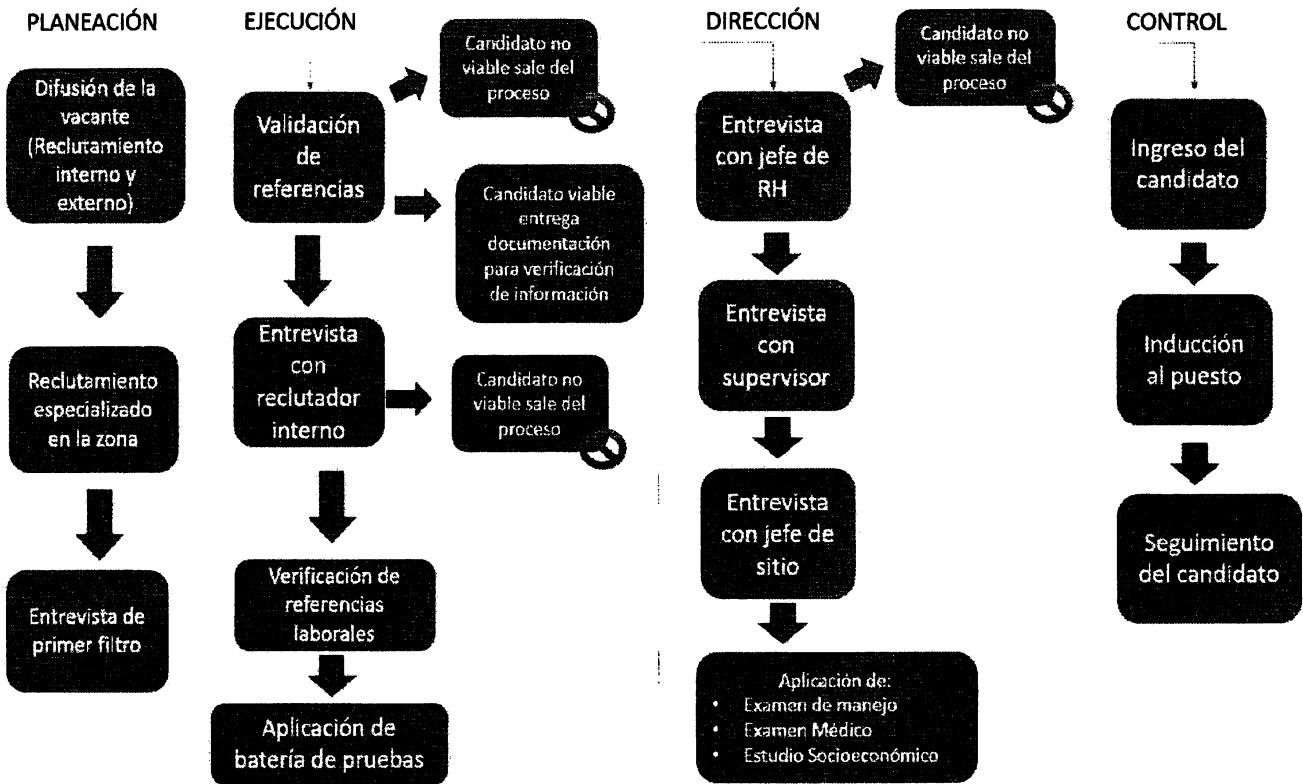


	<p>el supervisor y con el mismo empleado para detectar dificultades, problemática de su nuevo puesto, con el fin de que realizara con su equipo de trabajo una red de apoyo hasta que se acoplara por completo a dicho puesto.</p>
--	--

Por otra parte se realizó una base de datos de todos los candidatos que acudían a pedir empleo indicando el motivo de rechazo y candidatos que no pasaban las pruebas teóricas o prácticas de manejo, sin experiencia en manejo de precederos y sin experiencia en manejo de efectivo, esto con la finalidad de formar un grupo de estos candidatos los cuales se capacitaron más tiempo de lo programado con el propósito de desarrollar sus áreas de oportunidad presentadas en el examen de manejo.

Figura 1.3 Diagrama del proceso de reclutamiento y selección propuesto para reducir el

índice de rotación.



## ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

En la siguiente gráfica se muestra el análisis de los datos sobre la problemática de la rotación de personal en la empresa, el que se realiza una comparación a partir de Agosto de 2013 a Agosto de 2014 y el año en que se realizó la propuesta de intervención antes mencionada que se realizó desde Agosto de 2014 a Agosto de 2015, en la que podemos ver que en el 2014 el porcentaje anual de estabilidad en la plantilla del personal fue del 57% lo que refleja un 47% de rotación de personal y en el año 2015 una estabilidad en la plantilla del 84% y con un porcentaje de rotación del 16% en la plantilla, por lo que se puede ver la eficacia de la propuesta realizada en la empresa ya aumentó en un 27% la permanencia de los empleados durante este periodo.

**Figura 1.4**

### COMPARATIVO DEL PORCENTAJE DE ESTABILIDAD EN LA PLANTILLA DEL PERSONAL DE LOS AÑOS 2014-2015

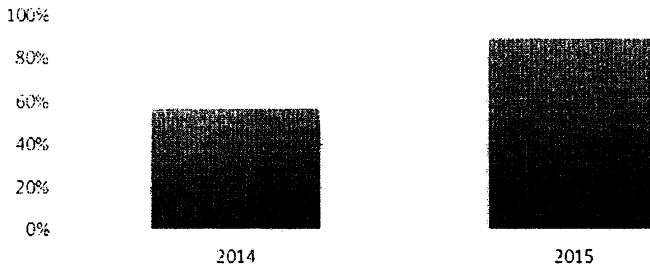


Figura 1.4 Comparativo de estabilidad presentado en porcentaje de la plantilla de los años 2014 (antes de la intervención) y del año 2015 (duante la intervención propuesta).

Con la propuesta mencionada en el apartado anterior se puede ver la efectividad del cambio en el proceso de reclutamiento, selección y seguimiento del personal de dicha empresa ya que el estudio socioeconómico, los filtros de entrevista aplicados y la modificación de las pruebas psicométricas nos beneficiaron a captar al mejor capital humano, comprometido con su trabajo y que cuenta con una estabilidad laboral ya que se especificó de manera clara los perfiles buscados.

De acuerdo al análisis realizado al proceso de selección de personal se pudo detectar que las pruebas antes aplicadas les eran complicadas a los candidatos para contestar el test, ya que estos al contestarlo por medio de la computadora les causaba conflictos, pero el principal problema fue que la mayoría de los candidatos no comprendían la redacción de las Respecto a la prueba de tiempo los candidatos se ponían nerviosos porque consideraban que tenían poco tiempo para contestar todo el test, lo que les hacía contestar sin tener certeza realmente de su respuesta.

En cambio con esta modificación de pruebas, sin importar la escolaridad del candidato este podía resolver perfectamente las pruebas ya que son a lápiz y papel, lo que facilita su forma de contestarlo.

Por otra parte el tener cartera de candidatos con buen perfil sin embarco con áreas de oportunidad a desarrollar, los cuales se les necesitaba invertir mas tiempo de capacitación para desarrollar su habilidad numérica y manejo a la defensiva nos ayudó a crear grupos de estos candidatos los cuales tenían las mismas deficiencias que podían ser ampliadas y así de se le diera la oportunidad de ingreso a este perfil de candidatos.

## CONCLUSIONES

Esta investigación surge de la problemática que presenta una empresa al tener un alto índice de rotación en su plantilla de choferes repartidores, en comparación con otros depósitos de la misma zona, al ser este depósito más grande dicha región afecta de manera general la estabilidad de la empresa a nivel regional.

Por lo que la propuesta antes mencionada ayudó a reducir dicha situación presentada en la empresa y el objetivo de la misma se cumplió al realizar una modificación al proceso de reclutamiento del personal hasta después de la aplicación de la entrevista de ajuste (3 meses) en la cual el empleado ya tiene un panorama amplio de dicha empresa, se ajustó a sus normas y su adaptación es casi completa, tiene mejores beneficios y prestaciones y la mayoría de estos comienzan a ganar el sueldo que tenían por expectativa al ingresar a esta.

El desarrollo de esta investigación generó un reto para el área de recursos humanos ya que se tenía antecedentes de un índice de rotación alto en los últimos dos años, de ahí la necesidad de terminar con dicha problemática con el fin de buscar una estabilidad interna dentro de la empresa, realizado un análisis minucioso del proceso de reclutamiento para captar a los mejores candidatos.

De acuerdo con lo encontrado podemos ver la importancia del proceso de Reclutamiento y Selección bien estructurado, de acuerdo a la escolaridad el mercado de candidatos, la cual autores antes mencionados hacen hincapié en su importancia dentro de la problemática de la rotación de personal como lo es:

La investigación de Leiva (2005), el cual, concluyó en su trabajo de investigación que el proceso de reclutamiento y selección de personal si influye en la rotación de personal. Tener un Manual de Reclutamiento y Selección especificando claramente los pasos a seguir ayuda reducir el índice de rotación de personal.

Con estos resultados se confirma también lo encontrado en Espinoza (2013, citado por López, 2011), el cual concluye que las principales causas que determinan el retiro de personal de una empresa en el áreas de Ventas y Operaciones son las oportunidades laborales con incrementos remunerativos, problemas de índole personal y desarrollo profesional, datos que comenzaron a recabarse en los primeros meses de esta propuesta.

Así también con lo encontrado en la investigación de Scwerett , el cual indicó que una de las causas más comunes por el cual ha aumentado la rotación laboral en nuestras organizaciones en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios, cuando esta relación no corresponde, el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral , según sea posible aunque en nuestro país existe un sistema de tarifas que establecen que trabajos iguales reciben retribuciones iguales, esto se pudo observar durante el primer filtro de entrevista ya que personal que venia de empresas refresqueras, tabacaleras o de bebidas alcohólicas tenían sueldo, prestaciones superiores a las que esta empresa ofrecía además de menos numero de entregas y un horario mas flexible, por lo que algunos de estos candidatos desertaban ya que no les convenía lo ofrecido y/o no se ajustaba a sus necesidades económicas.

De acuerdo con lo encontrado durante un año de este proceso, que permitió ver más a fondo otras problemáticas que se presentaban en menor grado pero que también influían en la rotación de personal, con el fin de mejorar el grado de estabilidad obtenido, se pueden hacer las siguientes propuestas:

- Mejorar las relaciones jefe-subordinado ya que el supervisor es el principal apoyo del repartidor además del contacto continuo que se tiene con este durante la jornada laboral.
- Que la empresa respete y coordine a principios de año los días de vacaciones de los empleados con el propósito de que se planeen dichas faltas con suplencias e otros empleados y el empleado pueda mejorar su calidad de vida.
- Se recomienda reducir el tiempo en el cual el personal de nuevo ingreso permanece contratado por agencia con el fin de que los incentivos que el empleado percibe sean proporcionales al desgaste físico que tiene durante su labor.
- De acuerdo con este marco teórico, para alentar a los empleados sería importante trazar sistemas de incentivos que se controlen deliberadamente para aumentar la productividad, la integración o la moral de los trabajadores como son beneficios monetarios, días de descanso por alto desempeño, beneficio para las familias de los empleados, crear un ambiente motivador.
- En conjunto plantear las metas mensuales y semanales de venta en conjunto con el área de preventa.
- Para los repartidores que ascienden de puesto a supervisores, se le recomienda al área de Rh, capacitarlos para el manejo de personal, trabajo en equipo, liderazgo y tolerancia a la frustración para que tengan un mejor desempeño en campo.

- Sería importante continuar con el seguimiento de las entrevistas de salida para identificar mas factores que influyen a que pueda aumentar de nuevo el índice de rotación, ya que esto se comenzó a realizar durante el primer semestre de este proceso de intervención; los cuales indicaban que el personal salía de la empresa por:
  - ✓ Altas cargas de trabajo
  - ✓ Falta de capacitación
  - ✓ Trabajo bajo presión
  - ✓ Desmotivación, descontento
  - ✓ Remuneración Injusta
  
- Elaborar con el empleado un plan de vida y carrera para ver como se visualiza este en un futuro, y además brindarle el apoyo y la capacitación para que se desarrolle profesionalmente.
  
- Asignar las rutas de acuerdo al desempeño obtenido por cada empleado.
  
- Al lograr la estabilidad interna en la plantilla de empleados, reducirla jornada laboral de por lo menos los días sábado para mejorar la calidad de vida de los empleados y que por lo menos una vez a la semana tengan una grata convivencia con sus familias.



## REFERENCIAS

- Agulló T, y Ovejero, B. (2001). Trabajo, individuo y sociedad. Perspectivas psicológicas sobre el futuro del trabajo, Madrid: Ediciones Pirámide
- Angulo R. (2007). Impacto de la rotación de personal en la rentabilidad financiera de un área de trabajo dentro de la empresa. Tesis para obtener el grado de maestra en administración UAQ. Querétaro.
- Alcaide, M (2007). Encuentros y congresos I: El trabajo humano, principio de vida, Madrid: Editorial EDICE-Conferencia Episcopal Española.
- Alonso (2008) ¿Por qué trabajamos? El trabajo entre el estrés y la felicidad. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Barriguet F. (1994). Hombre, trabajo y relaciones industriales. México: Ediciones Alhambra Mexicana, 3ª. Edición, 47-73.
- Bonache,, J. y Cabrera Á.(2004) Dirección de Personas: Evidencias y Perspectivas para el siglo XXI. 2004.30-50.
- Cabrera H. y Chávez de la F. (2015), Métodos de selección de personal en una empresa privada con el fin de mejorar la calidad y desempeño de los trabajadores, Tesis inédita para obtener el grado de Licenciado en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Chávez M. y Godínez G.(2012). Estudio comparativo entre personalidad y tácticas de influencia lateral en una organización pública y una organización privada, Tesis inédita para obtener el grado de Licenciado en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Chiavenato I. (2002). Gestión de talento humano. México:McGraw Hill. 74-76.

- Chiavenato I. (2011). Administración de Recursos Humanos: El capital humano en las organizaciones. México: McGraw Hill 7-91.
- Chiavenato I. (2014). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw Hill. 1-17.
- Dessler G. y Varela R. (2011). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Mc.Grau Hill. México, 154-168.
- Escudero A. y Sánchez P. (1999) Factores que propician la satisfacción laboral en psicólogos que laboran en el sector público y sector privado. Tesis inédita para obtener el título de licenciado en Psicología. UNAM.
- Fernández A. (2000). Principios Administrativos. Editorial Diana. México.67-90.
- Flores R. y Abreu M (2008) Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. 3(1).65-69
- Garfield Ch. (1992). Los Empleados son Primero. Primera Ed. McGraw Hill. 79-85.
- Gómez H. (2014) Análisis sobre la rotación de personal en la organización acontribut s.a.s de Bogota, Tesis inédita para obtener el título de Especialista de Control Interno. Universidad Militar Nueva Granada de Bogotá.
- Hay Recruiting experts worldwide. Talento: la verdadera energía en la que México debe invertir. Reporte Laboral México 2015. <http://hays.com.mx>.
- Herrera-Linares, Y. (2011). Salud mental en una muestra de empleados y desempleados. Tesis, inédita, para obtener el grado de Lic. En Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Ibarra Z.(2012). El Mercado de Afores. Propuestas para reducir los riesgos de los sistemas de pensiones de México. Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C.

- Juárez H. (2010). Rotación de personal, un estudio de caso en una institución privada de servicios de salud en la ciudad de Querétaro. Tesis inédita para obtener el grado de Maestría en Psicología del trabajo. Universidad Autónoma de Querétaro.
- Kroeber K. (1960). La rotación interna y externa. Causas y neutralización. Sagrario: Barcelona. 15-35.
- Lewin M. (2001). Retention Management: cómo motivar y retener al personal clave Tesis inédita para obtener el grado de Maestría en dirección para empresas Universidad de Cema,
- Leiva. M. (2005). La influencia del proceso de reclutamiento y selección en la rotación de personal. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- López P. (2011). "Identificación de los factores que propician la rotación de personal en empresas comerciales ADO región Veracruz.". Proyecto de investigación para acreditar la experiencia recepcional del programa educativo de: administración. Universidad veracruzana.
- Martínez, S., y Llano, C. (1988). EL trabajo México: Editora de Revistas, S.A. de C.V. \*1ª Edición
- México First Estudio nacional de sueldos y rotación de empleo en el sector TI, Reporte Final, Agosto 2014. [https://prosoft.economia.gob.mx/.../Estudios%20Prosoft/AREF\\_07.pdf](https://prosoft.economia.gob.mx/.../Estudios%20Prosoft/AREF_07.pdf)
- Milla R. (2006). Rotación de Personal, Tesis para obtener el grado de licenciatura, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.
- Oficina Nacional de Trabajo Ginebra (1984), Informe del Comité Mixto OIT-OMS sobre Medicina del Trabajo, novena reunión Ginebra, (56) 18-24 de septiembre de 1984. [http://biblioteca.uces.edu.ar/MEDIA/EDOCS/FACTORES\\_Texto.pdf](http://biblioteca.uces.edu.ar/MEDIA/EDOCS/FACTORES_Texto.pdf)
- Ramos L. y Triana G. (2007). Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de Telecomunicaciones, Scientia et Technica, 13(34): 309-314.

- Reyes Ponce, Agustín (1998). *Administración de Personal*. Edit. Limusa, México. 154-167.
- Richter J. (2011). El concepto ampliado de trabajo: los diversos trabajos. *Revista Gaceta Laboral*, 17(2): 169-189.
- Rivero P. (2014) *Propuesta para mejorar el clima organizacional y reducir la rotación de personal en una empresa alimenticia*. Tesis inédita para obtener el grado de Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Rubio F. (2001) *Calidad de las organizaciones públicas y privadas. La auditoría administrativa como una herramienta que permite aumentar la calidad en las organizaciones administrativas de una microempresa*. Tesis inédita para obtener el título de Licenciado en Administración. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Saldívar A. (2013). *Propuesta de intervención en la rotación de personal en una empresa cruz del sur, orientado a los cargos de conductores y auxiliares de buses urbanos*. Tesis inédita para obtener el grado de Ingeniero Civil Industrial. Universidad Austral de Chile.
- Tamayo p. (1998). *Modelos teóricos e investigaciones sobre rotación de personal*. Ediciones PAC. México. 80-96.
- Vázquez B.(1994) *Administración de Recursos Humanos, Administración de personal: orígenes y perspectiva de la administración de personal*, 2 (2): 35-39.
- Villegas R (2012). *Causas de la Rotación de personal de receptores pagadores de la región I Metropolitana de una Institución Financiera*. Tesis inédita para obtener el grado de Licenciado en Psicología. Universidad Rafael Landívar, de Guatemala.
- Velásquez, N. 2010. *Diagnóstico Organizacional y Propuesta de Intervención para mejorar la gestión de la comunicación en dos centros del Hogar de Cristo*. Memoria de Ingeniero Civil Industrial. Puerto Montt, Universidad Austral de Chile. 64p.

Werther B. y Davis K. (2008). Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las empresas. México: Mc Graw Hill. 5-25.

Zamora N. (2013). Planeación estratégica para disminuir los índices de rotación de personal en tiendas oxo, tesis inédita para obtener el grado de maestría en administración Universidad Autónoma de Baja California.