



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA IBEROAMERICANA

INCORPORADA A LA UNAM

CLAVE 8901-08

FACULTAD DE CONTADURÍA

“PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN PARA DISMINUIR LOS ÍNDICES DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA DE MUEBLES DE LA EMPRESA COPPEL S.A. DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO TENANGO DEL VALLE”

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CONTADURÍA**

PRESENTA:

ERIKA RUBÍ VILLANUEVA GARCÍA

DIRECTOR DE TESIS

LIC. VICENTE HUERTAS ORTÍZ

XALATLACO, ESTADO DE MÉXICO

JULIO DEL 2021



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.

DEDICATORIA

Doy gracias a Ti por haber permitido terminar el proyecto que forma parte de mi vida profesional, gracias por darme la perseverancia para ver culminado este sueño y por bendecirme con una familia que ha sido mi soporte para seguir creciendo. A mis hijas que me han dado grandes enseñanzas y a todos los que hicieron posible esto.

Gracias hijas: Valeria-Monserrath

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I. CONSTRUCCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.	
1.1. Planteamiento del problema.....	10
1.2. Antecedentes.....	16
1.3. Justificación y Delimitación.....	21
1.4. Objetivo General y Específicos.....	24
1.5. Hipótesis.....	25
1.6. Variables, indicadores.....	26
1.7. Definición de términos.....	27
CAPÍTULO II. LA INSATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS EMPRESAS, UN PROBLEMA NO RESUELTO.	
2.1. Administración de los recursos humanos.....	31
2.2. La baja motivación de los trabajadores aumenta cuando existe la insatisfacción laboral.....	38
2.3. El ambiente laboral incide en el en el rendimiento del personal.....	42
2.4. Los bajos incentivos no económicos propician la insatisfacción del personal.....	47
2.5. Los horarios de trabajo ocasionan la insatisfacción laboral y elevan la rotación de personal.....	51
CAPÍTULO III. LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LAS EMPRESAS COMO FACTOR DE RIESGOS PARA ALCANZAR LAS METAS.	
3.1 El perfil sociodemográfico influye la rotación del personal.....	57
3.2 La baja remuneración incrementa la rotación de personal.....	62
3.3 La selección incorrecta de los trabajadores propicia el aumento de la rotación de personal.....	68
3.4 Faltantes por robo hormiga en las empresas.....	72
CAPÍTULO IV. GENERALIDADES DE LA EMPRESA COPPEL S.A DE C.V.	
4.1 Historia.....	77
4.2 Organización actual de la empresa COPPEL S.A de C.V.....	79
4.3 La razón de ser de la empresa COPPEL.....	83
4.4 Prestaciones y beneficios para GRUPO COPPEL.....	87
4.5 Los No de COPPEL.....	89
4.6 Mejora Continua COPPEL (MCC).....	91

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	
5.1 Diseño de la Investigación. Básica, descriptiva y transversal.....	100
5.2. Enfoque cualitativo.....	102
5.3. Universo y muestra.....	105
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS INTEGRAL Y MEDICIÓN DE RESULTADOS	
6.1. Antecedentes, institucional y estructura orgánica.....	108
6.2. Diagnóstico de la situación de la empresa.....	112
6.3. Proceso de reclutamiento y selección, contratación, inducción y capacitación.....	113
6.4. Comparativo global de rotación de personal del año 2018 al año 2019	117
6.5. Aplicación de instrumentos y discusión de resultados:	
6.5.1. Del cuestionario.....	118
6.5.2. De la escala.....	123
6.5.3. De la entrevista.....	129
6.6. Detección de factores principales que generan la rotación de personal.	135
CONCLUSIONES.....	136
PROPUESTAS.....	140
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	141
ANEXOS.....	
Anexos 1 Cuestionario.....	145
Anexos 2 Escala Likert.....	148
Anexos 3 Entrevista.....	151

INTRODUCCIÓN

El ser humano por naturaleza es un ser social, lo que implica que constantemente se está desarrollando en diferentes contextos como familia, la escuela, la comunidad, el trabajo, que le permite desarrollar diferentes conductas, habilidades, destrezas, valores que forman al ser social para desempeñarse adecuadamente en cada uno de los diferentes ámbitos uno de ellos es el ámbito laboral, el cual se le han de proporcionar diferentes tipos de motivación en cuanto a su ambiente laboral y su entorno, el ser humano tiene diferentes tipos necesidades, las cuales pueden ser ordenadas según la importancia que tienen para nuestro bienestar. La rotación del personal se ha convertido en un factor de alarma toda vez que afecta considerablemente a una organización, no solo por los altos costos que significan el reclutamiento y selección de nuevos elementos, sino también en la implementación de los métodos de una organización, así como sus reglas, objetivos, metas, misión, visión de cada una de las organizaciones.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo “Propuestas de intervención para disminuir los índices de rotación del personal en el área de muebles de la empresa Coppel SA de CV ubicada en el municipio de Tenango de Valle”, tiene como finalidad el poder mejorar el ambiente de trabajo para poder disminuir la rotación del personal, para así alcanzar un aumento de productividad teniendo en cuenta el personal que labora en la organización, ya que es de suma importancia el capital humano de cualquier organización, así como también tener un clima organizacional adecuado dependiendo de las necesidades de cada colaborador en los diferentes departamentos o áreas donde se encuentre laborando.

A pesar de los estudios que se han realizado sobre la importancia del capital humano en las organizaciones, en la actualidad para algunas organizaciones es difícil darse cuenta de que el primer cliente es su personal ya que si llegara a faltar el cuidado y motivación de cada uno de ellos puede traer como consecuencia la escases de la productividad y desempeño de la organización, en periodos pasados se pensaba que la productividad dependía de los factores Trabajo y Capital, sin embargo actualmente se sabe que existe un gran número de factores que afecta su comportamiento, entre ellos se destaca; La motivación, ambiente laboral, horarios de trabajo, bajos incentivos, baja remuneración.

La presente investigación contempla dos variables; Insatisfacción laboral y Rotación del personal, la cual la primer variable que es la Insatisfacción laboral en las empresas, la satisfacción que los trabajadores que pueden tener con respecto al trabajo que desempeñan puede asumir un compromiso organizacional, en cambio cuando el empleado siente insatisfacción laboral se observa al personal inseguro, retraso del desarrollo de las organizaciones, reclutamiento con mayor frecuencia , esto implica mayores pérdidas para las empresas.

Una de las causas es la motivación de los trabajadores ya que la motivación que tenga cada colaborador es fundamental para poder desarrollar mejor su trabajo, ya que a mayor motivación mayor producción por parte de los trabajadores, la motivación es la que impulsa a cada uno de los trabajadores para realizar su trabajo adecuadamente y dar un poco más de lo que se le solicite. Sin lugar a duda la motivación constituye un arma poderosa para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona en particular a la organización a la que pertenecen y a su país en general.

Es conocido que las personas que constituyen el recurso más valioso que tiene un país por lo que hay que saber potenciarlo al máximo por ello es un reto para cualquier organizacional, es conocer cual motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que refleja 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 cual pertenecen.

Por otra parte, se habla también del ambiente laboral, ya que es un factor importante dentro de cada organización que el trabajador se sienta a gusto dentro del entorno de su trabajo; el ser humano por naturaleza posee necesidades sociales, relacionarse con el personal, pertenecen a grupos sociales, entre otros, la comunicación es un elemento clave.

En la actualidad muchas empresas se dan a la tarea de atender el bienestar de sus trabajadores para poder potenciar sus capacidades , por ello el sentirse bien es fundamental, ya que repercute en el aspecto físico, de salud, emocional y por supuesto en el rendimiento laboral, sin comunicación no puede haber liderazgo con los empleados, el trabajo es un espacio donde se pasa mucho tiempo, por ello el sentirse bien es fundamental, además ha de permitir el desarrollo profesional del personal, les permite descubrirse asimismo y hacia los demás, crear condiciones emocionales favorable. Tiene que existir medidas disciplinarias que regulen la convivencia de los empleados que los lleve a identificarse como colectivo se busca la transformación de la realidad laboral a través de la inspiración favoreciendo la escucha y no la queja. Así mismo los horarios de trabajo son elementos que conducen a la insatisfacción laboral porque le resta destinar

tiempo para atender otras áreas del personal que también son necesarias atender como la familia, deporte, relaciones sociales.

En la variable de la Rotación de personal se entiende como la salida de los trabajadores de la empresa, en la que se identifican varias razones para hacerlo una de ellos es el perfil sociodemográfico identificando que el ámbito laboral y familiar son dos facetas de gran importancia para los trabajadores, el factor familiar determina una consecuencia, para evitar la rotación, así su estado civil, el lugar de origen de cada trabajador. Luego entonces la rotación es la causa de varios aspectos que deben ser considerados.

La baja remuneración, otro aspecto, que interviene para la rotación laboral, considerada como la remuneración que el trabajador hace a cambio de una actividad, y se mantienen en el trabajo siempre y cuando cubra sus necesidades básicas o cuando quieren un progreso financiero. Otro de los factores para evitar la rotación de trabajadores es la selección incorrecta ya que en ocasiones no se elige de manera correcta al personal, ya sea por la urgencia en que se necesita la mano de obra o porque no se implementan las técnicas para hacerlo o porque recurso humano no hace lo que le corresponde en su selección. Y por último se encuentra el robo hormiga el cual hay empresas que por su giro se da de manera frecuente esta situación y que los trabajadores tienen que pagar lo robado y es merma la situación económica de los mismos y se sienten desmotivados al ser ellos quienes deben de pagar lo hurtado.

Por otro lado, en el capítulo IV se refiere a las generalidades de la empresa desde su origen a la fecha, en la que permite observar su progresión en cuanto a expansión, las

políticas que se sigue, así como la visión y la misión para ser una empresa competitiva en el mercado. Se hace mención de las prestaciones que ofrece a los colaboradores.

En el capítulo V se refiere al proceso metodológico que se basa la investigación. Tiene como diseño básico, descriptivo y transversal, tiene un enfoque cualitativo, utilizando el método de casos, en el caso de la población y muestra se retoma al área de ventas con 14 trabajadores, el cual se hace uso de cuestionario, la entrevista y la escala Likert.

CAPÍTULO I. CONSTRUCCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Planteamiento del problema.

Una característica del ámbito empresarial y organizacional es que tienen formas de medir el tiempo en el que los empleados permanecen en una empresa y además el lapso en que pueden ser reemplazados, a esto se le denomina rotación o fluctuación de personal. De acuerdo a Chiavenato (1990), “el término rotación de recursos humanos se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de persona entre la organización y el ambiente es definitivo por el volumen de las personas que ingresan y salen de la organización.” (pág. 188)

Para Arias (1990) “la rotación es el ingreso y el egreso de personas en la organización” (Flores, Abreu y Badii, 2008, pág. 71) luego entonces, es cuando un empleado se aleja de la empresa por diferentes causas es motivo de que los cambios se den con mayor frecuencia. Esto significa que el constante cambio de personal, sea identificado como una alerta en las empresas, ya que puede ser un factor que afecte considerablemente a las organizaciones porque representa altos costos al capacitar al nuevo colaborador pues implica el reclutamiento y la capacitación con respecto a la filosofía, misión, visión, objetivos, metas, políticas, normas y procedimientos de las empresas, además que el empleado se adapte y se sienta parte de los objetivos de la empresa.

La inestabilidad laboral es uno de los problemas que se presentan frecuentemente en las empresas representando consecuencias negativas para cualquier organización, en ocasiones cubrir la vacante es difícil hacerlo sobre todo si los puestos son poco atractivos y su remuneración es baja y que además las empresas proyectan una imagen

poco favorecedora en el contexto en que se encuentran inmersos, lo que conlleva a que se realice una incorrecta selección del personal que cubrirá la vacante ya que no hay más interesados y al paso del tiempo esta situación de reclutamiento de nuevo personal se vuelva a realizar ya que el empleado se dirija a otras empresas, esta situación puede deberse a que la empresa prescindiera de sus servicios o por voluntad del trabajador darse de baja porque ha encontrado otro trabajo que cubra mejor sus necesidades en cuanto a percepciones y progreso laboral y personal. Puchol (1994), menciona que una de:

Las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador que tomará la decisión final y dónde la satisfacción juega un papel importante en dicha elección. (Flores, Abreu y Badii, 2008, pág. 67)

Dicho lo anterior, se puede decir que la satisfacción laboral es uno de los aspectos que habría que analizar, ya que un trabajador ha de sentirse a gusto con lo que hace y en el lugar en el que se encuentra, Robbins (1999) señala que “la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hace un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajo interesante, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.” (Flores, Abreu y Badii, 2008, pág. 67)

Se debe agregar que cuando el trabajador se retira de su trabajo manifiesta el grado de insatisfacción que tenía y busca otro empleo y al encontrarlo es cuando se retira, dejando nuevamente la vacante. Un elemento que puede influir (aunque no son

directamente proporcionados) es la motivación, aunque hay motivación interna y externa. La motivación puede entenderse como una voluntad para alcanzar las metas y objetivos de una empresa, el cual debe prevalecer el esfuerzo para satisfacer una necesidad personal. Para Robbins, (2004) “la motivación laboral es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual.” (Peña, 2015, pág. 13)

La necesidad es una voluntad interna que permite seguir adelante o estar en un mismo lugar cuando esta es cubierta, pero cuando esta insatisfecha su estado se vuelve tenso la relación empresa colaborador ya no está en sintonía.

La satisfacción y la motivación son aspectos que influyen en el abandono laboral esto ha sido demostrado en diferentes investigaciones. Se dice que la fluctuación laboral refleja la salida de los trabajadores de manera definitiva, estas pueden ser por diversas causas, por ejemplo:

- Condiciones laborales
- El ambiente laboral en el que se desenvuelve no es el más adecuado
- Por deceso
- Baja de remuneración
- Recorte de personal
- Selección incorrecta
- Horario laboral

- Causas justificadas de la empresa: impuntualidad, desobediencia, disponer de bienes de la empresa para uso personal, disminución reiterada de su trabajo, deshonestidad, riñas internas, diferencia al trabajo.
- Renuncias voluntarias

Conviene subrayar que la salida del personal refleja la gestión de los recursos humanos en la selección del personal reflejando la poca eficiencia en esta actividad, y en ocasiones lo maquillan como una salida voluntaria del personal, ocultando los verdaderos motivos, con ello se deja hacer reorientaciones a los aspectos de reclutamiento que pueden ser mejorados. Cuando el trabajador se ha ido se le llama rotación real, es cuando ahí cuando ya no se puede tomar ninguna medida.

Por otro lado, existe aquella situación en el que el trabajador por voluntad propia se quiere retirar y lo manifiesta en constantes ocasiones y el cual a la primera oportunidad lo hará una vez que encuentre otra oportunidad. Ambas formas pueden analizadas que permita determinas las causas principales y que se puede hacer al respecto, las cuales no se abordarán en este trabajo. Las salidas reales pueden estar demostrados en los registros que la empresa establece y las salidas potenciales se pueden conocer a través de encuestas y entrevistas que se realizan al personal.

Habría que decir también, que es importante conocer las salidas potenciales ya que pueden convertirse en salidas reales, pues de alguna manera conlleva a que se tomar medidas de prevención, ya que en ocasiones salen las personas con mayores habilidades; en este estudio de investigación pretende poner al descubierto las causas

de la insatisfacción laboral en el fenómeno de rotación de los colaboradores, para dar solución a que estos trabajadores no dejen de pertenecer a la empresa.

Por lo anterior, surge una interrogante ¿cuáles son las causas que motivan a los trabajadores a salir de la empresa?

Definitivamente, una de las causas que motiva al personal a salir de la empresa y que en los últimos años ha tenido un despunte con respecto a los demás es la insatisfacción labora con respecto a su contenido o a su remuneración. Por lo que el trabajador busca de alguna manera satisfacer lo que hace falta de alguna forma, buscando en otras empresas más ingresos o prestaciones y se van con aquella que les brinde mayor estabilidad en sus necesidades de vida por lo que en ocasiones se van a trabajos que se da por temporadas.

Otra de las causas es el clima organizacional que se vive respecto a las condiciones laborales que también se ven reflejadas en el desempeño rendimiento de los trabajadores, así como la motivación extrínseca y la dotación de los materiales necesarios para desempeñar su trabajo adecuadamente. Otro de los motivos que provoca la rotación de los trabajadores es que los empleados sienten que su trabajo no está siendo recíproco con el pago que perciben, y que consideran que lo que realizan merece más ingreso económico.

Scwerett (1981) señala que “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.” (Flores, Abreu y Badii, 2008, pág. 69)

Por consiguiente, los factores se determinan los aspectos que se analizarán en el trabajo relacionado con la insatisfacción laboral y rotación del personal:

Motivación del personal

Ambiente laboral

Perfil sociodemográfico: género, estado civil, hijos, cuidado de hijos, edad, estado civil.

Baja remuneración

Horarios de trabajo

Selección incorrecta de personal.

Preguntas de investigación

1- ¿En qué medida la insatisfacción laboral incide en la rotación del personal de la empresa Coppel de Tenango del Valle?

2- ¿Qué impacto tiene la motivación del personal en la insatisfacción laboral de personal?

3- ¿En qué medida incide el ambiente laboral en el rendimiento del personal?

4- ¿Cuál es el efecto de los incentivos no económicos la satisfacción del personal?

5- ¿Qué impacto tienen los horarios laborales en la satisfacción laboral y rotación de personal?

6- ¿Cómo repercute el perfil sociodemográfico del personal en la rotación del personal?

7- ¿Qué efecto tiene la baja remuneración en la rotación del personal?

8- ¿Cómo afecta la selección incorrecta en la rotación de personal?

1.2. Antecedentes.

Retomando a Jiménez Becerra (2004) “El estado del arte, como producto de lo dado en el presente, responde a las lógicas investigativas que precedieron nuestro trabajo y que, mediante distintos abordajes y metodologías, han llegado a conclusiones y respuestas diferentes, necesarias de consultar, convirtiéndose así en una obligación investigativa inspeccionar estos acumulados.” (pág. 67)

Muchas de las veces la insatisfacción profesional se deriva de circunstancias personales y laborales en el trabajo que desempeña cada trabajador, las cuales repercuten en el ámbito laboral en el que se encuentra. Para muchas personas el trabajo es un ámbito en el que se relacionan con los demás, aprenden de ellos, se generan vínculos de amistad, de hermandad, tienen la oportunidad de encontrar su pareja sentimental, encuentran satisfacción por lo que hacen, y se genera una motivación que hace permanecer en sus lugares de trabajo por lapsos largos en las empresas.

Existen estudios que aportan a esta investigación sobre el tema a indagar y que dan luz para seguir con la investigación e ir incrementando el conocimiento sobre el tema.

Referencia 1. El tema del artículo se titula Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. Por Flores, Roberto., J.L. Abreu y M.H. Badii (2008) en este estudio tiene como objetivo determinar los factores que ocasionan la rotación o

fluctuación del personal en las diferentes empresas mexicanas, identificando la relación que existe entre la rotación del personal y la insatisfacción del personal, en el que explican como la baja remuneración incrementa la rotación del personal, como la motivación influye en la rotación del personal así como la selección del personal como una de las causas del incremento en la rotación del personal. Se adiciona el impacto que tiene de las bajas biológicas, las bajas sociales y la bajas por motivos personales en la rotación del personal.

En este trabajo de investigación plantean reflexiones sobre la inestabilidad del personal que se han suscitado y que han ido al alza y que han repercutido de manera negativa en el funcionamiento de la empresa y que en definitiva las personas determinan el destino de las empresas, de una nación a partir de sus conocimientos y habilidades que posean para desempeñar un trabajo y en el que la motivación juega un papel importante para hacer que las cosas sucedan.

Referencia 2. Liderazgo, Capital humano y comportamiento organizacional. Por Ricardo Flores Zambada (2006), la investigación refiere sobre los retos que enfrentan las empresas con respecto a la rotación del personal y lo que ocasiona con respecto a la productividad y a su desempeño de los trabajadores, una de las causas es que la gente busca satisfacer sus necesidades y seguir progresando en cuanto en lo económico y lo profesional, este trabajo busca encontrar las causas de dejar los trabajos y lo que buscan en las condiciones de su trabajo así como el salario que perciben. Para ello, se aplicó una encuesta a 150 estudiantes de tiempo parcial de la escuela de Graduados en Administración y Dirección de empresas del Instituto Tecnológico de Monterrey en México.

Dentro de los resultados se identifica los factores que hacen que las personas renuncien o aquellos que haría que las personas lo hagan. En orden aparición son las causas que harían que el personal renuncie: el salario, la mala relación con el jefe, la tensión laboral con sus colaboradores, y las que sí han renunciado ponen como primer motivo que el trabajo no cumplió con sus expectativas o que deje de ser un reto y por el salario.

Referencia 3. El título de la tesis es “la satisfacción laboral” de Hannoun, Georgina (2011), de la Universidad Nacional de Cuyo, en esta investigación, señala que la insatisfacción en aspecto que hay que poner atención en las causas que lo originan de lo contrario pueden ocasionar problemas posteriormente. Sin embargo, la insatisfacción del personal puede contribuir directamente en la producción y en calidad, así como en el crecimiento de la misma empresa. Retoma la importancia de que la vida personal y la laboral tengan una idiosincrasia ya que estando en armonía en estos ámbitos permitirá que el colaborador tenga una mejor actitud positiva frente a la organización y de este modo aumentar la productividad.

El trabajo se realizó en Área de Finanza de la organización NEXTEL Argentina S.A. (Sucursal Mendoza) en la cual se mide la satisfacción en el trabajo que poseen los empleados pertenecientes a esta área. El propósito de la investigación es determinar la importancia que tiene la satisfacción y su repercusión en el cliente final. Además, que identificar la importancia que tiene los recursos humanos para la selección de los trabajadores y buscar la manera de mantener o aumentar el bienestar. Por otro lado, demostrar las causas de la insatisfacción laboral, identificando las principales causas y dar alternativas de solución.

Referencia 4. Refiere este artículo “La insatisfacción laboral como factor del bajo rendimiento del trabajador” publicado en el año 2006 de Eloy Granda, que señala que a pesar de que las empresas han buscado la manera de modernizar las empresas, presentan problemas de rendimiento laboral, el cual señala algunos: como insatisfacción laboral, que se asocia en el rendimiento laboral, insatisfacción en el puesto, con el contenido de la empresa, con las políticas para promocionarse o con el jefe.

La insatisfacción de acuerdo con diversas investigaciones demuestra que influye de manera de manera negativa en las empresas, la cual se puede derivar de algunos aspectos como el estrés, la salud, ansiedad entre otros, lo que ocasiona ausentismo de los trabajadores, señala que pocas empresas le pueden dar importancia ya que consideran que con un buen sueldo es suficiente.

Los factores de la insatisfacción laboral que se plantea son los siguientes: insatisfacción con el puesto de trabajo, con la empresa, con el salario, con la política de ascensos, con el jefe o supervisor. Se propone que las empresas realicen un estudio sobre las causas de la insatisfacción laboral ubicándolas y cuantificándolas que pudieran obstaculizar la eficacia en su desempeño. Además, realizar los cambios desde la dirección en aspectos de comunicación, promoción y formación personal.

Referencia 5. La presente investigación se denomina bajo el título “Análisis de la rotación laboral y cómo influye en el costo de la constructora edificaciones del SUR SAC en el 2018” por Deysi Danelyth Mas Chasquibol en Lima, Perú 2019. Esta investigación pretende brindar información en la empresa sobre la situación en la que se encuentran los trabajadores y puede tomar las mejores decisiones, la investigación es de tipo

descriptiva, de diseño no experimental, de corte transversal, usando como instrumento una encuesta. En esta investigación se concluye que la deserción generada se debe el inadecuado entendimiento de la empresa con los trabajadores, el impacto de los costos y que la rotación del personal si genera pérdidas significativas.

Referencia 6. El siguiente trabajo documental denominado “La capacitación y su impacto en la rotación de personal” por Iracheta Cárdenas Rubén (2012) pone de manifiesto que una de la problemática es la rotación del personal en el sector empresarial, describe el histórico de la capacitación laboral y como se establece en el marco legal en México. La investigación describe la capacitación en un CEDIS (Centro de Distribución) en Puerto Vallarta y la rotación de personal que presenta, se realizó un análisis de las horas de capacitación y el porcentaje de rotación. Encontrando que la capacitación que se brinda es baja en el que coincide con los reportes internacionales identifican que en México la capacitación se le destina poco. Con respecto a la rotación implica las altas y bajas del personal en una empresa y que cuando la rotación está fuera de control representa pérdidas para la empresa. Además, que el nuevo personal que se recluta se queja de la poca capacitación que han recibido y los que ya tienen permanencia en el trabajo la falta de pertenencia en la organización.

Referencia 7. En el presente trabajo de investigación titulado “Un modelo de percepción de la rotación laboral en la población de trabajadores de la industria maquiladora mexicana (2007) elaborado por Blanca Rosa García Rivera y Luis Arturo Rivas Tovar, se expone la rotación laboral con el perfil del empleado, así como las percepciones que tiene sobre la empresa en cuestiones de liderazgo, prestaciones y remuneración, evidenciando si estas variables influyen para que el trabajador abandone

el empleado. El instrumento utilizado fue un cuestionario está constituido por 57 preguntas estilo Likert, aplicado a 857 empleados de 16 organizaciones de enseñanza, México, lo que la investigación reveló que la percepción sobre el empleo y el liderazgo son causas para que se dé la fluctuación laboral, se encontró que el perfil del empleado no tiene correlación, sin embargo, la edad y el género si inciden significativamente en la rotación. Además, que la rotación tiene que ver con el liderazgo, la adaptabilidad y las relaciones.

1.3. Justificación y delimitación.

La justificación de la investigación indica “el porqué de la investigación exponiendo sus razones por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, pág. 39)

La satisfacción laboral es una respuesta positiva por parte del empleado hacia lo que realiza a su trabajo la cual está condicionada por una motivación intrínseca (parte del empleado) y la motivación extrínseca (está determinada por la empresa). El trabajo representa para algunos el sentido que le da a su vida el cual se sienten útiles cuando son reconocidos por lo que hacen y el aporte que le dan a las organizaciones para su funcionamiento, mientras a otros lo consideran como el espacio que no se les reconoce por lo que hacen y lo consideran que les impide crecer como profesionales.

La insatisfacción laboral es la consecuencia de ciertos factores internos (salarios e incentivos no económicos) y externos (selección de los recursos humanos) de la

empresa, que determinan en la actitud y el comportamiento de los empleados, así como la historia de vida, de su personalidad, su estado emocional, de las experiencias de los empleos anteriores. Los empleados pueden demostrar de diferente manera la insatisfacción laboral; la inasistencia a su trabajo constantemente por enfermedad, no se le nota el gusto por ir al trabajo. Además, se queja de todo continuamente o solo hace lo necesario y no da más, de interés de lo que propone la empresa, su impuntualidad y no da más de tiempo laboral, solo cumple con su horario.

Otro de los síntomas de la insatisfacción laboral es que muestra faltas de respeto a sus colegas, superiores y clientes, su desempeño denota baja calidad en lo que realiza, y el despido no le provoca situación de preocupación. Solicitan días para no ir a trabajar lo que posiblemente lo utiliza para buscar otro empleo o simplemente busca que los despidan y poder sacar ventaja de esta situación.

La rotación de una empresa es un factor que es imposible que no se dé, ya que es necesario una fluctuación que fluye y hasta cierto punto es un indicador de progreso y no de estancamiento ni mucho menos un alto índice es benéfico ya que provoca altos costos ya que implica la selección, la capacitación y puede contribuir al cumplimiento o no a alcanzar las metas y a la productividad. El costo que implica reemplazar a un colaborador. Otros costos que no son tangibles, pero repercuten en la organización como son las actitudes, el clima organizacional, que, aunque no se dice, pero están presentes y tienen un gran impacto.

Ante lo expuesto anteriormente, con este trabajo de investigación se pretende encontrar las causas de fondo de la insatisfacción laboral en las empresas lo que conlleva

a la fluctuación de los trabajadores y, que, además, es una característica con alta persistencia y que repercute de manera negativa en el funcionamiento de las organizaciones. Lo cual permitiría implementar acciones para que el empleado tenga satisfacción laboral y por ende la rotación de los trabajadores sea reducida.

Delimitación. Sabino (1992), la delimitación es una etapa necesaria para la realización de una investigación, habrá de realizarse en cuanto tiempo y espacio para situar el problema en un contexto definido, en otras palabras, delimitar un tema significa enfocar en términos concretos nuestro campo de interés, especificar sus alcances, determinar sus límites. Es enfocarse en qué áreas de interés se basará para especificar sus alcances y determinar sus límites, lo cual permitirá que el investigador no se pierda en el camino del objeto de estudio.

La temática es la insatisfacción laboral como causa de la rotación del personal.

La delimitación espacial es la empresa Coppel S.A de C.V

En la delimitación contextual, es la sucursal de Tenango del Valle Centro, que está conformada por un gerente general, cada centro: ropa, muebles, cajas y banco, tiene un gerente. El centro de ropa tiene 18 colaboradores, el de muebles hay 14 colaboradores, de cajas 8 y de banco 13 colaboradores. Pero el estudio se delimitará en el centro de muebles.

En lo temporal será durante el año lectivo 2010 teniendo como unidades o sujetos de investigación a los trabajadores de cada centro de muebles 17 y una gerente.

1.4. Objetivo general.

El trabajo de investigación pretende dar respuesta a alguna problemática o a aportar sobre algún tema de interés, de este modo “los objetivos señalan a lo que se aspira en la investigación y que deben expresarse con claridad, pues son guías del estudio.” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, p. 36) que permitirán tener una dirección de lo que se quiere lograr. Por lo que el objetivo general se cita de la siguiente manera:

Describir las causas que originan la insatisfacción laboral en la rotación de personal en la empresa mexicana Coppel S. A. de C.V.

Objetivos específicos:

1-Identificar la relación entre la insatisfacción laboral y la rotación de personal, a partir del efecto que tiene la motivación en la insatisfacción laboral.

2- Explicar cómo impacta el ambiente laboral y los incentivos no económicos en la rotación del personal.

3- Enunciar la importancia que tiene el horario laboral y perfil sociodemográfico en la rotación de personal.

4-Indagar cómo afecta la baja remuneración y selección incorrecta en la rotación laboral.

1.5. Hipótesis General.

De acuerdo con Ander-Egg (1995) “se dice que la hipótesis es una suposición basada en la inducción, la analogía y otras formas de razonamiento. Sin embargo, para evitar equívocos, hemos de señalar que la hipótesis es más una suposición o conjetura: su formulación implica y exige constituirse como parte de un sistema de conocimiento.” (pág. 96) La hipótesis del trabajo de investigaciones es la siguiente:

La insatisfacción laboral de los trabajadores aumenta la rotación de personal

Hipótesis Nula

La insatisfacción laboral de los trabajadores no aumenta la rotación de personal

Hipótesis Secundarias

La baja motivación aumenta cuando existe la insatisfacción laboral.

El ambiente laboral incide en el en el rendimiento del personal.

Los bajos incentivos no económicos propician la insatisfacción del personal.

Los horarios de trabajo ocasionan la insatisfacción laboral y elevan la rotación de personal.

El perfil sociodemográfico influye la rotación del personal.

La baja remuneración incrementa la rotación de personal.

La selección incorrecta de los trabajadores propicia el aumento de la rotación de personal.

1.6. Variables e indicadores.

Para Ander-Egg (1995) la variable la considera como “una característica observable o un aspecto discernible en un objeto de estudio que puede adoptar diferentes valores o expresarse en varias categorías” (pág. 101). Por lo tanto, las variables en un trabajo de investigación permiten compartir significados y confrontar los hallazgos encontrados con otras investigaciones. No obstante, le permite al investigador no perderse, que consiste en descomponerlo de manera deductiva las variables llegando a lo concreto que son los indicadores que permiten medir el progreso del proyecto el cual una de sus características son que es específico, realista, medible y en un tiempo determinado.

Por otro lado, “Los indicadores son antídoto contra la vaguedad y una garantía para la precisión y concreción en la investigación social”. (Ander-Egg, 1995, pág. 104). Los indicadores permiten al investigador estructura los apartados de la investigación en los que se expresa el cuerpo en si del objeto de estudio y se va rescatando de cada una de las variables que se establecen. Derivado de lo anterior, para el estudio se establecen las siguientes variables e indicadores:

La variable Independiente que se establece es; La insatisfacción laboral, la cual tiene los siguientes indicadores: La baja motivación de los trabajadores aumenta cuando existe la insatisfacción laboral, El ambiente laboral incide en el en el rendimiento del personal, Los bajos incentivos no económicos propician la insatisfacción del personal y La selección incorrecta de los trabajadores propicia el aumento de la rotación de personal.

Con respecto a la variable Dependiente se define como la rotación del personal. Las subcategorías son: Los horarios de trabajo ocasionan la insatisfacción laboral y elevan la

rotación de personal, El perfil sociodemográfico influye la rotación del personal, La baja remuneración incrementa la rotación de personal, y Faltantes por robo hormiga en las empresas.

1.7. Definiciones.

Motivación. Es la fuerza que impulsa al sujeto a adoptar una conducta determinada que actúa sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia una meta. La motivación del trabajador permitirá que este sienta satisfacción en lo que hace y se vea reflejado en la productividad de su puesto.

Ambiente de trabajo. Es el conjunto de factores que actúan sobre el individuo en situaciones de trabajo, determinando su actividad y provocando una serie de consecuencias tanto para el propio trabajador como para la empresa.

Rotación del personal. El término rotación de recursos humanos se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

Remuneración o salario. El salario es el elemento esencial de la relación de trabajo, el trabajo es por definición y por sustancia, trabajo remunerado y es en esta dimensión que constituye la materia del derecho laboral.

Ambiente de trabajo. Es el conjunto de factores que actúan sobre el individuo en situaciones de trabajo determinando su actividad y provocando una serie de consecuencias tanto para el propio trabajo como para la empresa.

Estabilidad laboral. Deberá ser entendida como la responsabilidad compartida que mantiene tanto el patrono como el trabajador pues cada uno debe de asegurar su participación efectiva en el ambiente laboral, garantizando la adición del valor de los procesos, productos o servicios que la empresa ofrezca, esto se logra a través de una buena planificación, una contratación, selección y desarrollo efectivo y finalmente una retención del personal que se desea conservar por más tiempo.

Retención real o potencial. Se dice que la retención real es la salida consumada ante la cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado, la potencial está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse el cual no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que corresponda con las expectativas que esa persona tiene.

Insatisfacción laboral. Puede definirse como el grado de malestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo (salario, falta de responsabilidades, malas relaciones interpersonales, trabajos rutinarios, presión de tiempo, falta de promoción, ausencia de participación, inestabilidad en el empleo) generalmente son ciertos factores de la organización o psico-sociales.

Robos en tienda. Es la acción en la que personas disfrazadas los ladrones no pueden identificarse solo por su apariencia, estilo de vestir, edad, sexo, complexión o raza, la principal arma contra los ladrones es la atención y servicio, si se atiende a las personas que ingresan a la tienda no se dará la oportunidad al robo y al mismo tiempo se elevará el nivel de servicio de la tienda, logrando la satisfacción de los clientes.

Robo interno. Es el robo perpetrado por colaboradores, el cuál puede efectuarse en complicidad con otros colaboradores y/o familiares en honorarios de trabajo.

Robo externo. Este robo es perpetrado por bandas organizadas, así como personas que roban por oportunidad para su uso personal. Existen dos tipos de personas que incurrir en el robo externo: Oportunista: Son personas comunes que acuden a la tienda sin la intención de robar, pero al ver poca atención y vigilancia, ven la oportunidad de robar, estas personas roban artículos para su uso personal. Bandas de robo organizadas: Son bandas que se dedican a robar a grandes volúmenes para revender toda esa mercancía en tianguis o comercios informales, por lo general acuden a tienda en grupos más de 3 personas, utilizando técnicas para distraer a los vendedores y permitir que uno de ellos se lleve la mercancía sin ser visto

Compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) es el conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor.

Liderazgo. Katz y Kahn señalan que la esencia del liderazgo organizacional formal está en aumentar la influencia por arriba del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias llegadas de la organización. Parece haber consenso sobre el componente de la influencia social del liderazgo, pero hay menos acuerdo en lo relativo a las dimensiones básicas de la conducta del líder. El significado y los atributos conductuales de las distintas dimensiones del liderazgo varían en función del tipo de aproximación al problema que se estudia y de la metodología que se utiliza.

Compromiso identidad organizacional. Es el estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y sus deseos, para mantener la pertinencia a la organización.

CAPÍTULO II. LA INSATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS EMPRESAS, UN PROBLEMA NO RESUELTO

2.1. Administración de recursos humanos.

Los recursos humanos se refieren a los individuos que conforman una empresa, las cuales ejecutan una función en determinada área, las cuales pasan mucho tiempo dentro de la organización puesto que se necesita de ellas para sacar la productividad de cada una de las empresas, asimismo las empresas representan el medio por el cual las personas pueden hacer alcanzar metas personales que de manera conjunta a través de su trabajo que realiza y de su esfuerzo para progresar paulatinamente. Es así como las personas se consideran un elemento sustancia para las organizaciones pues son ésta que pueden hacer frente a los desafíos que van surgiendo.

De acuerdo a Chiavenato (2007) el concepto de administración de recursos humanos surgió en la década de 1970, aunque estaba incipiente el valor de la fuerza humana no como personas con necesidades individuales sino como recurso productivo que pueden ser controlados de acuerdo a lo que la empresa necesita. Sin embargo, con la globalización de la economía surge una nueva perspectiva de considerar a las personas a través de su reconocimiento de su inteligencia, creatividad, iniciativa y de su aportación para las empresas para enfrentar los desafíos a través de la movilización de competencias que permiten dar propuestas para mejorar la productividad.

Es por ello, que es fundamental enfatizar que la administración de recursos humanos es crucial reconsiderar el término de la administración de personas, puesto que engloba de manera integral las necesidades de los trabajadores, factor en ocasiones determinante

para la rendición de cada empleado en su empleo. De esta manera señala tres aspectos para este nuevo concepto:

- a) Las personas son diferentes entre sí, están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal particular y diferenciada.
- b) Las personas son los elementos vivos y los impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos.
- c) Las personas son socios de la organización y los únicos capaces de conducirla a la excelencia y al éxito.

Por lo anterior, el personal de las empresas se les reconoce en su individualidad y la relación que guardan en colectivo, es así se le atiende como individuo, pero al mismo tiempo como un ser que está en interacción con lo demás que le permite crecer en colectivo y ser parte de la organización que de desempeña para potenciar su creatividad e innovación para satisfacer necesidades en este mundo global.

Actualmente, las diferencias individuales se toman cada vez más en cuenta: la administración de recursos humanos hace hincapié en las diferencias individuales y en la diversidad en las organizaciones. La razón es sencilla: cuanto mayor es la diferencia entre las personas, tanto mayor su potencial de creatividad e innovación. (Chiavenato, 2007, p.45).

Al reconocimiento de la interacción de los trabajadores con los demás se le considera como sistema que es un concepto que estudia a las organizaciones de una manera completa desde diferentes enfoques para analizar la complejidad que guarda cada

empresa con los trabajadores, esto desde la individualidad, lo social y la organización. El contexto de la administración de los recursos tiene dos características “la primera característica de este contexto es la complejidad...la segunda característica es el cambio” (Chiavenato, 2007, pág. 3) la primera de ellas se debe a las relaciones que guardan entre las personas y la organización y la segunda característica se refiere a que las dinámicas que van sufriendo las organizaciones.

En palabras de Chiavenato (2007) señala que la administración de los recursos humanos “cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano. Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc.” (pág. 9) de esta manera las organizaciones se enfocan hacia el futuro de la misma empresa enfatizando en la innovación y al dinamismo constante a través de una eficiente y eficaz administración de los recursos organizacionales tales como materiales, financieros, humanos, de mercado, administrativos como lo establece Chiavenato (2007) los cuales necesitan de personas para llevarlos a cabo.

“Los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas.” (Chiavenato, 2007, pág. 119) los cual están íntimamente ligados y al mismo tiempo independiente puesto que cada uno de ellos tiene funciones específicas en cada organización pero que se complementan unos a otros. Los cuales están guiados por los objetivos de la naturaleza de la empresa principalmente la producción y la distribución de sus bienes para la producción o para consumo.

La administración de los recursos humanos tiene como función llevar a cabo una planeación, así como una organización y control de todas las acciones para que el personal se desempeñe de la mejor manera como ya se mencionó anteriormente que los empleados alcancen sus objetivos personales y que estén relacionados con la organización a la que pertenecen para que conecten y gane tanto el empleado como la empresa.

Una tarea sustancial de la administración de los recursos humanos de acuerdo con Chiavenato (2007) es:

Conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo aquellas cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas cosas pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización. Pero cuando se habla de ARH hay más cosas en juego, tal como la calidad de vida que tendrán la organización y sus socios, como el tipo de socios que la organización desea cultivar. (pág. 122)

Por lo tanto, se requiere de diversas técnicas y procedimientos para lograrlo puesto que cada sujeto es un ser complejo que tiene características propias desde lo biológico, físico e historias de vida que si bien es cierto no puede dar atención de manera personalizada, pero por lo menos de necesidades semejantes que involucre a todos los trabajadores de modo que se sientan motivados y por ende potencien sus productividad enmarcados en un sentido de pertenencia a la organización a la que pertenecen y de este modo puedan perdurar más tiempo.

De acuerdo a Chiavenato (2007) los objetivos principales de la administración de los recursos humanos se refieren:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

En el primer objetivo se enfoca a que las personas tienen que tener una serie de competencias que le permitan contribuir a lograr los objetivos de la organización en la que se sientan que pertenecen a la empresa, que estén motivados para ir a trabajar y cumplir con sus tareas asignadas. En el segundo objetivo se refiere a que la empresa ha de crear y fomentar un clima organizacional que le permita al trabajador el logro de sus objetivos individuales. Y finalmente en el tercer objetivo pretende que el personal se logre la meta de producción y de calidad en tiempo y forma que los estándares de calidad establecen.

No obstante, existen dificultades que se enfrenta esta área d que de acuerdo a Chiavenato (2007) uno de ellos es eventos que no puede controlar los eventos que se dan para el logro de la eficiencia y eficacia de la producción, otro de ellos es que no se puede controlar los factores externos a la empresa que traen consigo el personal, no tiene control de la partida que la empresa destine, puesto que al personal se le considera un costo mas no una inversión.

Además, realiza la evaluación del desempeño del personal, acción que involucra una heteroevaluación que realiza el gerente, una autoevaluación que realiza la propia persona y una coevaluación llevada a cabo por el gerente y el personal. Ya recabada la información se analiza y remite el informe con los resultados para la toma de decisiones, tiene las siguientes funciones:

Proveer los recursos humanos que requiere la organización, a saber: el reclutamiento y la selección de personal; asignación de personas a puestos de trabajo, con la ayuda de la descripción y el análisis de puestos, así como la evaluación del desempeño; rodear a las personas de un espíritu constructivo y saludable, al remunerarlas con base en estándares objetivos, equitativos y motivadores; por último, contar con planes de prestaciones sociales destinados a sustituir una lista de prestaciones y beneficios con otros que sean acordes a las necesidades de los integrantes de cada organización. (Chiavenato, 2007, pág. 332)

De lo anterior, la administración de los recursos humanos es quien canaliza los talentos a distintas áreas puede ser por sus aptitudes o porque algún área en específica se requiere, analiza la función de cada puesto, se evalúa el desempeño con base a lo que el puesto establece, generar un clima organizacional favorable para los trabajadores a través de diversas acciones como diversos reconocimientos monetarios o no, establecimiento de diversas prestaciones. Sin duda alguna es una de las áreas de la empresa sumamente compleja, pero de igual manera sustancial para el funcionamiento de las organizaciones hacia el logro de las metas.

A este departamento sirve de apoyo para innovar en lo que requiere la organización derivada de los cambios que va sufriendo la empresa, pero al mismo tiempo es un área

que rinde cuentas de manera lineal, que sirva de como centro que sea útil para la sociedad a partir de estándares para la evaluación sistemática y no represente un centro de gastos que no aporte fundamentalmente a la productividad de la compañía.

El objetivo general de la administración de los recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización. De aquí se derivan los siguientes objetivos específicos: objetivos sociales: es la contribución de los recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Objetivos corporativos: el administrador de los recursos humanos debe reconocer que su actividad no sea un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales, los objetivos funcionales: mantiene la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la administración de los recursos humanos y objetivos personales: es el área de los recursos humanos es de suma importancia para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza del trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su mejor esfuerzo, la organización marchará, en caso contrario, se detendrá. Por lo que toda organización debe prestar primordial atención a su capital humano. Una mejor calidad de vida laboral de los trabajadores no solo genera un buen clima de trabajo, sino que también disminuye la rotación de personal aumentando la productividad de la organización.

2.2. La baja motivación de los trabajadores aumenta cuando existe la insatisfacción laboral.

La complejidad de un mundo interconectado permite obtener información de diferentes maneras y que la información fluya de manera incontrolable, uno de los tantos sectores que están sujetos a estar a la vanguardia pendientes de la evolución de la tecnología son las empresas y por ende la relación que han de ir cambiando con el recurso humano, quizá anteriormente se podía tener un control menos incierto al que hoy enfrentan. “Se observa que antes de los noventa y principios del dos mil, aumento el número de trabajadores que dejaban voluntariamente su trabajo, ya que los empleados buscaban y encontraban mejores oportunidades en un mercado laboral más estrecho”. (Flores, R. Abreu, J. y Badii, M, 2008, pág. 70) lo cual significa que a medida que se globalizando la información se fue abriendo el mercado lo cual representaba poder encontrar otras opciones, aunque también representaba cambio de políticas en donde la seguridad laboral se iba perdiendo.

Con respecto a la lealtad que los trabajadores puedan tener hacia la empresa Werther y Davis (2000) señalan a partir de investigaciones empresariales que la cultura occidental y la cultura oriental existen culturas organizacionales diferentes mientras que la en la cultura oriental se puede observar una mayor adhesión y lealtad en comparación con la occidental y lo que ha representado aspectos negativos en los índices de rotación en lo que ha merecido mostrar mayor interés a analizar este fenómeno que se está viviendo en la cotidianidad de las empresas, al hacerlo se implementarán acciones para disminuir altos costos para la organización.

Por ende, la satisfacción que los empleados puedan tener con respecto al trabajo que desempeñan puede asumir un compromiso organizacional, contribuyendo a tener menor índice de rotación, porque eso implica que los empleados se sientan a gusto con su trabajo contrario de esto puede darse que los trabajadores no quieran el empleo y decidan irse donde se sientan mejor. El trabajador al tener un sentimiento de respeto y fidelidad a los principios de cada empresa conlleva hacer más de lo que se le pide para el bienestar de la organización y que esta crezca progresivamente.

Por otro lado, cuando el empleado siente insatisfacción laboral se observa a personal inseguro, conduce a comportamientos no propios, ocasionan retraso en el desarrollo de la producción, se dan con mayor frecuencia accidentes laborales, asimismo causan costos de manera indirecta relacionados con entrenamientos, reclutamientos con mayor frecuencia, que lejos de beneficiar a la empresa le generan pérdidas que poco a poco van minando la alta productividad que cada organización proyecta.

Diversas investigaciones han demostrado que a mayor motivación mayor producción por parte del personal, porque representa la motivación intrínseca y esto impulsa a que cada trabajador realice su trabajo y den un poco más de lo que se les solicita. Es por ello, que la satisfacción que encuentran los colaboradores en las condiciones de trabajo, de igual manera con sus compañeros, su jefe inmediato es de gran relevancia, sus compañeros, sus superiores, etc.,

Para Werther y Davis (2008) la motivación tiene una estrecha relación con la satisfacción laboral en el que menciona a mayor motivación a los empleados, tiene como consecuencia niveles más altos de satisfacción a los clientes para la productividad. La

motivación produce que los colaboradores tengan una actitud proactiva para querer desempeñar cualquier actividad que se le asigne y lo haga de manera eficiente y eficaz en determinado tiempo que la propia organización establezca.

Keith Davis y John Newstrom (2000) señalan “la satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. La rotación se presenta cuando la satisfacción es baja, y esta es la proporción de empleados que abandonan una organización durante un periodo dado.” (Flores, Abreu y Badii, 2008, pág. 73), es por ello que es relevante atender este aspecto ya que, aunque es un atributo intangible se proyecta en la productividad de las organizaciones que provocan altos costos y no se consideran empresas sanas.

De esta manera la motivación y la satisfacción laboral es subyacente una de la otra, considerando que un trabajador tiene está motivado en sus trabajo es derivado de una satisfacción por lo que hace y lo que percibe, con miras a crecimiento laboral para seguir teniendo mejor calidad de vida, sin embargo si un trabajador está desmotivado va a generar sentir insatisfacción donde presta sus servicios, es importante considerar está situación y la empresa deberían poner mayor atención, ya que esto puede provocar mayores costos de productividad más de lo que se piensa. Para Toro (1996) la motivación por su parte,

Es garantía de esfuerzo, dedicación y concentración en las actividades cuando se encuentra en niveles altos, y por tanto de un desempeño favorable. Por el contrario, niveles bajos de motivación se manifiestan en baja energía en el trabajo, eludir la actividad y preferir otras distintas no relacionadas con las labores, poco esfuerzo y menor dedicación. Esto conlleva a un desempeño pobre y deficiente. (Toro y Sanín, 2013, pág. 12)

Por lo tanto, los bajos niveles bajos de motivación se manifiestan en baja energía en el trabajo, eludir la actividad y preferir otras distintas no relacionadas con las labores, poco esfuerzo y menor dedicación. Esto conlleva a un desempeño pobre y deficiente.

Por su parte Fernández (1983) Los trabajadores para tener motivación en sus empleos es necesario reconocerlos al trabajo que desempeñan, críticas constructivas que permitan mejorar , que se tenga interés de manera personal, creer en ellos, informar sobre los cambios antes de implementarlos, además pedir su opinión para que se empoderar el sentido de pertenencia que les permita hacerlos sentir que son elementos valiosos y que su contribución se reflejará para el progreso de la empresa a si mismo mayor bienestar para los empleados.

La insatisfacción laboral se percibe cuando el trabajador ya no da lo que tiene que dar en su puesto que desempeña, se manifiesta en su actuar, en sus comentarios, en sus convivencias con sus compañeros y sus superiores. Cuando la insatisfacción laboral va en incremento obedece a varias causas que parten del mismo trabajador y otras que la organización genera; una de ellas es posiblemente la baja motivación en la decisión de los trabajadores de dejar la empresa y opte por buscar alternativas que le permita sentirse mejor. “Si se compensa de manera adecuada a las personas que obtienen los resultados deseados, se refuerza adecuadamente la conducta de las personas que logran metas importantes.” (Werther y Davis, 2000, pág. 342).

No obstante, el potenciar el trabajo de manera colaborativa comprende asumir que todos los trabajadores tienen las mismas cualidades y las mismas capacidades para desempeñar las actividades encomendadas, considerando que todos pueden aprender

de todos, y que se es parte de un sistema que donde un miembro falle conllevara a que los demás también lo hagan.

Un buen trato que sea comprensiva y afectuoso por parte de los superiores, es un indicio favorable que disminuye significativamente el estrés

2.3. El ambiente laboral incide en el en el rendimiento del personal.

El ser humano por naturaleza posee necesidades sociales de poder estar en comunicación con sus semejantes, relacionarse con las personas, pertenecer a grupos sociales entre otros. La comunicación es un elemento clave, para poder llevar a cabo esta necesidad, las organizaciones en la actualidad se mantienen constantemente comunicándose entre sí.

En la actualidad muchas empresas, se dan a la tarea de atender el bienestar de los trabajadores para poder retener y potenciar sus capacidades. No obstante, ha habido personal que ha renunciado a salarios adecuados a cambios de estar en un ambiente sano, donde se sienta feliz y tranquilo, finalmente el trabajo es un espacio donde se pasa mucho tiempo, por ello el sentirse bien es fundamental, ya que repercute en el aspecto físico, de salud, emocional y por supuesto en el rendimiento laboral. Sin comunicación no puede haber liderazgo, requiere imperativamente poder estar en dialogo con los empleados.

El liderazgo que se establece en una empresa, ha de permitir que todos los colaboradores aprendan en un ambiente de confianza, dándose cuenta de su realidad

laboral, ser parte de la problemática, identificando los obstáculos y las vías de solución para superarlas, todo ello con el apoyo de los demás colaboradores y superiores. Además, ha de permitir el desarrollo profesional del personal les permite descubrirse asimismo y hacia los demás, crear condiciones emocionales favorables.

Para Chiavenato (2007) “las relaciones con los empleados se refiere a las actividades de recursos humanos asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización.” (pág. 357), por lo que un trabajador no es un ente aislado lo que cada trabajador repercute en el funcionamiento del sistema, por lo que tiene que existir medidas disciplinarias que regulen la convivencia de los empleados que los lleve a identificarse como un colectivo que les permitirá lograr metas de mayor alcance contrario si lo hicieran de manera individual.

Identificar en los colectivos si existe desconfianza, peleas abiertas o encubiertas, esto permite buscar las estrategias pertinentes para poder incidir que estos ambientes vayan sanando. Es importante dejar que cada trabajador haga su juego, los valores y la metas definen el territorio y la reglas, asignar las posiciones correctas para que cada quien haga lo que le corresponde de la mejor manera brindando apoyo y valorarlas. Sin duda alguna, el poner en evidencia lo que se tiene y se cuestiona lo que existe, son dos condiciones que son esenciales para poder realizar una transformación en el entorno laboral.

En toda organización es fundamental que sea considerada no solo como una unidad administrativa sino como un ecosistema que interactúan los sujetos en el cual se van conformando nuevos tejidos hacia una mejora de clima laboral. Es importante que predomine la premisa de que el trabajo que se realiza vale la pena, saber que se está

contribuyendo para construir un mejor entorno laboral, los valores que se practiquen son los que guiarán todos los planes, decisiones y acciones, trabajar para una meta compartida, la cual sea interiorizada y se ponga todo el esfuerzo para lograrla.

Se busca la transformación de la realidad laboral a través de la inspiración favoreciendo la escucha y no la queja, la escucha de las insatisfacciones permite abrir la brecha para la constitución de la visión con futuro favoreciendo el trabajo colaborativo, conformando equipos para alcanzar los objetivos que la empresa establece. Tammy Erickson, señala características de una organización que tiene éxito a través de un trabajo colaborativo de las cuales se pueden identificar las siguientes:

El compromiso como un factor que le signifique al trabajador esto es que no sea una imposición, sino que el trabajador se concientice de la importancia de hacer las cosas bien, ya que si una de las partes del sistema no hace lo que le corresponde hará que los demás también falle.

La confianza es un elemento esencial en cualquier relación laboral, el hecho de sentir que habrá simulaciones permite estar en un ambiente sano. La promoción dentro de una organización permite al empleado el anhelo y motivación para aspirar a algo mejor. Tener una filosofía de ayuda las personas adultas ya que todas las personas son valiosas y la experiencia puede aportar grandes conocimientos y toma decisiones asertivas. Tener líderes con capacidad de relación y gestión de capacidades. Trabajar en colaboración. Tareas y funciones estimulantes que lejos de ser una carga de trabajo es necesario que se sientan a gusto con los que hacen.

Lo anterior, permite que las empresas tengan esquemas de colaboración lo cual permitirá avanzar de manera firme para alcanzar niveles de producción esperadas. Permite que todos los integrantes de un colectivo participen hacia el cumplimiento de una meta. La participación de todos los integrantes permite una fusión de talentos, de ideas, y favorece el sentido de pertenencia, en el que todos son considerados, y que en determinada situación cualquier integrante pueda tomar el papel de líder porque todos los esfuerzos abonan hacia la misma dirección. Muchas veces puede haber confrontaciones de ideas, pero esto no impide lograr el objetivo. Es importante que cada sujeto se sienta realizado con lo que hace y que le permita un crecimiento y adquiera nuevos conocimientos.

En este proceso de comunidades de trabajo colaborativo, el ciclo de producción del conocimiento se basa en un modelo de aprendizaje por el que se aprende de la experiencia de los otros con quienes se interacciona. Este proceso de aprendizaje reúne informaciones y experiencias con las que se interpretan los conocimientos preexistentes y, a su vez, se construyen de nuevos. (Barreiras, et. al, 2010, pág. 43).

La motivación de los grupos de trabajo, depende enormemente de la comunicación que posee el líder con el equipo. El líder debe de ser capaz de transmitir la estrategia y la visión de la empresa, así como también los objetivos específicos de su organización. Una comunicación efectiva entre el líder y los miembros del equipo, permite que todo fluya de una manera natural. Evitando de esta forma conflictos y problemas que pueden surgir en el equipo debido a la ineficiencia a la hora de transmitir lo que se desea. Sin embargo, esto no es tan sencillo como se piensa influye varios factores como la historia de vida de cada trabajador sus experiencias, su formación que en ocasiones se

convierten en un obstáculo para hacer que esto fluya de manera correcta, puede presentarse la falta de empatía tanto del que dirige como del trabajador. El reto es que esas situaciones se den lo menos posible.

Tener en los espacios de trabajo un ambiente agradable es una misión compartida pues no solo depende de quien dirige sino de la participación de todos los integrantes. Lo anterior, permitirá que el trabajador se sienta satisfecho de ir a trabajar, de lo contrario esta situación le provocaría un malestar orillando a sentir una insatisfacción de su empleo. El ambiente laboral es algo que se puede percibir de manera tácita sobrentendiéndose de que existe. Y que repercute de manera sustancial en el logro de metas y objetivos.

Robbins (1998) considera que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con la rotación de personal, ésta a su vez, se refleja en la salida inminente de los empleados; por el contrario, cuando existe satisfacción, el ambiente de trabajo se puede dar en condiciones favorables y éste influir de manera positiva, a un buen desempeño laboral, que es reflejo de una organización sana. (Portales, Araiza y Velarde, E. s.f., pág. 4)

Es importante que las empresas generen ambientes de trabajo agradables que permita que el trabajador sienta el deseo de asistir, evitando que sienta la pesadez de ir trabajar. Otro aspecto a considerar en el clima organizacional de acuerdo con Salanova y Peiró (2005) “afecta la satisfacción de los clientes con los productos o servicios que ofrece la empresa. Estos generan una imagen subjetiva acerca de la calidad de lo que reciben, de allí derivan, en parte, su satisfacción, la cual surge como respuesta emocional al comparar lo recibido con lo esperado.” (Toro y Sanín, 2013, pág. 12).

De esta manera la calidad del servicio o del producto si los puede percibir el cliente mostrando una imagen positiva o negativa de lo que se ofrece, porque de manera implícita y explícita está presente la calidad, de lo que cada empresa ofrece o de lo que se vive en cada organización, finalmente el cliente es quien califica lo que recibe y percibe, aspecto que hará que vuelva o ya no regrese el cliente a adquirir los productos que cada organización produce al cumplir las expectativas que cada uno tiene sobre el bien a adquirir.

2.4. Los bajos incentivos no económicos propician la insatisfacción del personal.

“Los incentivos son los objetos, sucesos o condiciones que incitan a la acción. Constituyen una serie de estímulos, no necesariamente financieros en todos los casos, enfocados al logro de determinadas meta” (Werther y Davis, 2000, pág. 368). En psicología los incentivos se definen como los acontecimientos u objetos que estimulan o incrementan las motivaciones para crear o mantener una conducta determinada de los individuos para alcanzar una meta concreta. Los estímulos no necesariamente tienen que ser financieros, pero si están direccionados al cumplimiento de objetivos. Luego entonces, un incentivo es un estímulo condicionado para satisfacer una necesidad lo cual es controlado por quien lo ejerce con el objetivo de aumentar la productividad de las empresas y para elevar la parte emocional de los trabajadores.

Con esta definición se advierte que existe otra forma de poder obtener por otra vía estímulos que pueden ser monetarios o no monetarios, con la entrega de estos incentivos se va complementando junto con el salario mínimo a satisfacer ciertos aspectos de la

vida de cada trabajador. Existen estímulos que se va obteniendo más por el desempeño de cada empleado, aunque puede existir que se den algún estímulo con menor porcentaje por la antigüedad y por las horas extras que realice.

La certidumbre en el empleo permite que el trabajador tenga una sensación de seguridad y se ocupa en lo que tiene que realizar y no por estar pensando en que puede perder el empleo, al lograr tener una remuneración con certidumbre se desprende incentivos que apoyan esa seguridad y generan motivación para poder seguir esforzándose, por lo que se diseñan y se aplican esquemas de incentivos monetarios y no monetarios. Entre los reconocimientos sociales (no monetarios) se pueden encontrar los siguientes: Premios, las felicitaciones en privado en público, viajes o actividades, cursos, flexibilidad de horarios, es importante que se realicen para que el trabajador se sienta motivado y también los demás sean motivados a seguir los pasos del buen trabajador, con este tipo de estímulos el trabajador siente importante lo que hace además y que su trabajo es valorado por los demás.

El jefe ha de ejercer el liderazgo de escucha activa para atender las necesidades básicas de los integrantes fomentando en darse ánimo mutuamente para seguir adelante, alentando a los demás a seguir adelante, brindar felicitaciones permitiendo recordar a las personas que lo que están haciendo es valioso porque contribuyen a que se logren las metas es importante movilizar la cultura laboral que evite caer en una zona de confort.

Es importante que el trabajador no pierda la brújula de hacia dónde dirigimos, los objetivos parten de lo que ocurre, porque nace de la realidad escolar que se vive para ir dando rumbo hacia dónde se quiere ir, no se trata de ocultar lo que ocurre se trata de

evidenciar lo que por muchos años se ha tenido para identificar año con año que se resolvió y que no, para que no se haga siempre lo mismo queriendo tener resultados diferentes, movilizándolo a los diferentes actores e ir resolviendo nuevas problemáticas y es ahí donde el liderazgo permite que se resuelvan.

Otro incentivo no es financiero es la flexibilidad de horario, esto es que cuando el trabajador se ha quedado horas extras en la empresa para lograr terminar algún proyecto o actividad propia de su puesto, poder devolver algo de lo que ha invertido de su tiempo y esfuerzo para hacer que la empresa alcance sus objetivos, no es que trabaje menos sino que gestione su tiempo de manera responsable o cuando solicite algún permiso para hacer alguna actividad propia de su vida personal ajustar su horario de trabajo, de modo que ni la empresa pierda y el trabajador pueda hacer algunos trámites pendientes.

Durante la jornada laboral es necesario que el trabajador tenga un momento de descanso después de un periodo de mucha tensión en el trabajo, es importante que los empleados se relajen y descansen por unos minutos para tomar un respiro y seguir dando lo mejor de cada uno. Si ha logrado conseguir algo es importante que se le reconozca al equipo o de manera individual y que se generen actividades de esparcimiento como torneos de algún deporte o de creación de espacios de áreas verdes o en donde puedan hacer algún ejercicio físico, lo importante es que al trabajador se le brinde pausas activas y pueda retomar el trabajo.

Entendiendo como pausas activas desde la parte médica breves descansos durante la jornada laboral que sirven para recuperar energía, mejorar el desempeño y eficiencia en el trabajo, a través de diferentes técnicas y ejercicios que ayudan a reducir la fatiga

laboral, trastornos osteomusculares y prevenir el estrés. Lo anterior, en la medida de que se pueda realizar favorecerá el rendimiento de los trabajadores potenciando su bienestar emocional y el cual se proyectará con los demás.

Otro incentivo no económico es que la empresa organice viajes o actividades en el que se pueda realizar juntos, propiciando a que se mejoren las relaciones humanas que a veces por la interacción constante se desgastan. Al compartir otros espacios fuera del trabajo que realizan cotidianamente, permite que descubran aspectos positivos de la otra persona que se desconocían. Es importante reforzar la identidad con la empresa, fortalecer lazos de compañerismo y de confianza.

Cursos de formación y actualización del personal es el incentivo que contribuya de manera inmediata son las líneas seguir fortaleciendo las capacidades de los trabajadores, puesto esto permite que se implementen nueva información para la productividad de la empresa. Por ende, el trabajador también se siente realizado, motivado para seguir aprendiendo y ponerlo en práctica en su campo laboral.

Cuando el personal se le brindan estímulos de cualquier índole resulta gratificante para el empleado, si bien es cierto que los estímulos monetarios es un aspecto importante también los no monetarios permite un crecimiento moral. Para Werther y Davis (2008)

Cuando los objetivos y necesidades de los empleados se descuidan, tienden a subir el absentismo, los conflictos y la tasa de rotación. A fin de evaluar cómo se están atendiendo las necesidades de los empleados, el departamento de capital humano obtiene información sobre niveles salariales, prestaciones, prácticas de los supervisores, asistencia en la planeación de la carrera profesional y la realimentación que los empleados reciben sobre su desempeño. (pág. 496).

Lo anteriormente citado, marca la importancia de atender al capital humano si bien es cierto que el capital económico es importante también lo es lo es potenciar al ser humano en todas sus dimensiones de modo que para que se sientan gusto de esta manera darán lo mejor de sí en la función que desempeña, en el que tendrán compensaciones de manera equilibrado de lo contrario “un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y la pérdida de rentabilidad y competitividad de la organización.” (Werther y Davis, 2000, pág. 342).

2.5. Los horarios de trabajo ocasionan la insatisfacción laboral y elevan la rotación de personal.

De acuerdo a los ideales de la Revolución francesa: libertad, igualdad y fraternidad dieron pie para el establecimiento para general la primera ley de los derechos humanos, así como muchos esfuerzos legislaciones se han sumado para establecer condiciones adecuadas en el campo laboral en el que la explotación de los trabajadores quede eliminada, con jornadas laborales adecuadas sin caer en la explotación de los trabajadores, despidos injustificados, discriminación, protegiendo a los niños en donde se establece una edad para trabajar.

El desarrollo de actividades laborales implican diversos factores y a este conjunto se le denomina condiciones de trabajo entendido con los ambientes existentes en el trabajo con la seguridad e higiene, por lo que a lo largo de la historia se han venido modificando estas condiciones laborales bajos leyes y normas que se establecen para que se hagan

cumplir garantizando la seguridad de cada trabajador “además del salario, la seguridad y la salud, hay otras condiciones que igualmente influyen en la manera de realizar un trabajo, el horario es una de ellas” (Sánchez y García, 2017, pág. 163).

Por lo tanto, el horario de trabajo que está un trabajador en la empresa implica desgaste físico y mental, el pensar en el rendimiento de los trabajadores implica que la empresa tenga un cambio ante la idea de que a más tiempo que pase el empleado mayor será la productividad, diversos estudios han puesto de manifiesto que el trabajador rinde más cuando sus horarios de trabajo son menos a lo que establecidos tradicionalmente.

Muchas veces al tener horarios extensos el trabajador prefiere ausentarse para realizar actividades personales pendientes o porque el horario le implica gran desgaste y optan por conseguir otro empleo. El estar por largos lapsos en el trabajo implica que los trabajadores se programen en sus estructuras de pensamiento la apatía desde antes de empezar a laborar, lo anterior lo es percibido por los clientes respecto a la actitud que tiene para contestar o por la inmediatez de atención hacia ellos, y las palabras de cortesía que suelen utilizar para su atención. Para Peiró, Ramos y Martínez (2001), en referencia a la satisfacción del cliente señalan que:

Aumenta su lealtad y los comentarios de voz que hace La primera se refieren al deseo del cliente de regresar a la organización para adquirir el mismo producto o servicio u otro. También es leal el cliente que, en presencia de posibilidades similares, retorna a la organización. La segunda es una conducta comunicativa en la que los clientes comentan a otras personas su satisfacción con un producto o servicio determinado, por el contrario, manifiestan sus quejas y reclamos con dicha organización. (Toro y Sanín, 2013, pág. 13)

Pasar largas jornadas en un empresa puede ocasionar que el clima organizacional ya no sea favorable y se generen diversos fenómenos por estar tanto tiempo juntos y más con la presión de cumplir metas que en ocasiones se dan con mucha presión, cuando un ambiente es favorable se fomentan actuaciones en el personal que permiten mayor satisfacción del cliente y, de esta manera, promueven a que regrese a la empresa a consumir sus productos y genere comentarios positivos sobre los mismos y del servicio que se ofrecen.

Asimismo, Clark (2001) afirma “que la flexibilidad en el horario laboral se asociaba a la satisfacción laboral...el hecho de que los trabajadores tengan un horario laboral más reducido y que les permita tener una vida personal compatible con el trabajo, hace que se encuentren más satisfechos”(Sánchez, Sánchez, Sierra, Ubric y Villalba, 2015, pág. 154), por lo anteriormente expuesto se puede comentar que la estabilidad emocional de los trabajadores es de suma importancia porque se reconoce que la satisfacción personal tiene que ver con la estabilidad familiar que el empleado tenga y por ende lo proyecte en su desempeño laboral.

De igual manera Hill, Hawkins, Ferris y Wietzman (2001) “afirma la existencia de una correlación positiva entre el número de horas trabajadas y el conflicto trabajo-familia. En esta línea el menor tiempo dedicado a la pareja y el estado de ánimo negativo que surge como consecuencia de un elevado número de horas en el trabajo. El exceso de tiempo dedicado al trabajo es, por tanto, un factor crucial en la calidad de las relaciones de pareja” (Sánchez, Sánchez, Sierra, Ubric y Villalba, 2015, pág. 152)

Retomando lo anteriormente mencionado, se reconoce que la relación de pareja es un factor que puede influir de manera positiva o negativa en el trabajador, por tal motivo el ámbito socioemocional es determinante en la productividad de los empleados. Anteriormente este aspecto no era considerado como relevante en las empresas, pero actualmente ha sido retomado por las organizaciones como un aspecto pendiente en su atención ya que han descubierto la relación del bienestar laboral con el horario que pasan en las empresas.

Algunas medidas preventivas para reducir para atender la insatisfacción laboral es que exista comunicación constante con los trabajadores, esto es establecer con claridad lo que debe ejecutar, evitar jornadas excesivas que ocasione desgaste físico y mental, evitar en la medida de lo posible la automatización disminuyendo la monotonía, generar ambientes de respeto entre los miembros de la empresa y estar actualizando la maquinaria en la empresa así como la herramientas de cada trabajador para mejorar las condiciones de trabajo.

Diseñar un sistema de trabajo que cubra las expectativas y las necesidades de los empleados como zonas de descanso funcionales y equipos sociales. Lo anterior, amerita destinar recursos que muchas de las empresas occidentales no lo consideran, pero que en el oriente están poniendo mayor atención en estos aspectos y que están obteniendo mayores beneficios en cuanto al rendimiento de los trabajadores, que se encuentran menos fatigados para realizar sus funciones que el puesto les implica.

Los horarios laborales cada vez son diversos a los que tradicionalmente se establecían donde los trabajadores ingresaban por las mañanas y salían casi por la

noche, actualmente la movilidad social y la rapidez de con la que se realizan los cambios en la sociedad de la tecnología y del conocimiento implica nuevas formas de laborar y desde luego los cambios en horarios en el que un empleado puede trabajar en diferentes organizaciones, puede ser por horas, desde casa de manera virtual o trabajar para terceros y así el trabajador es autónomo en la distribución de sus tiempos alcanzando las metas fijadas.

Así por ejemplo, “es más probable que las madres trabajadoras prefieran trabajar medio tiempo, tener un horario flexible y trabajar a distancia, a fin de atender las responsabilidades con sus familias” (Robbins y Jugde, 2009, pág. 50), lo anterior, está sucediendo con mayor frecuencia, ya que cada vez el género femenino está formando parte de la fuerza laboral pero aparte tiene que atender a los hijos, es por ello que prefieren tener horarios más cortos o que puedan hacer trabajos desde casa que les implique menos traslados o dejar por mucho tiempo a la familia. Por lo anterior, se deduce que los horarios laborales cada vez son más diversos debido a los constantes cambios que la misma sociedad va marcando y las organizaciones debe ajustarse para satisfacer las necesidades de los clientes que a menudo son más exigentes.

CAPÍTULO III. LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LAS EMPRESAS COMO FACTOR DE RIESGOS PARA ALCANZAR LAS METAS

La rotación del personal implica costos; los días de la selección del personal y de capacitación, la generación de programas para los datos del posible colaborador, así como el mantenimiento, la generación de entrevistas, de exámenes o test que se les aplican, además de las entrevistas que se realizan a cada candidato implica un costo desde la creación del cuestionario, el programa para analizar la información, el tiempo que se destina a cada persona. Unos de los objetivos de los recursos humanos es hacer que el personal permanezca el mayor tiempo posible, pero implica que los trabajadores deban de tener satisfechos en lo laboral y en lo personal.

Roberto Estrada menciona que cuando un colaborador se desvincula y resulta que este tiene cierto nivel de experiencia no se tendrá la misma productividad en los primeros días ya que según las curvas de aprendizaje pueden ser distintas de acuerdo al nivel de madurez y a su persona.

Para (Arias Galicia, 1990) se entiende por rotación el ingreso y el egreso de personas en la organización. Esto representa que si el egreso es más alto a los que ingresan significa una problemática ya que implica un alto costo para la empresa, desde el proceso de reclutamiento, capacitación y desarrollo del personal. Es por ello, Estrada, Roberto (2018) menciona que “para poder cuantificar el costo de la rotación del personal, en primer lugar, hay que establecer categorizaciones del tipo de costos involucrados en la rotación de personal. Tenemos costo directo del reclutamiento, costos por caída en la productividad y reducción temporal del costo de mano de obra” (pág. 2018) esto significa

que cada al no tener políticas de retención de talentos que permitan gestionar esos costos y de esta manera asegurar que la empresa no pierda gente clave.

Existen diferentes factores que están detrás de este fenómeno laboral, que algunas de las situaciones se pueden prevenir y/o a tender, sin embargo, existen otras que no dependen de la empresa directamente sino de situaciones propias de los trabajadores que los llevan a abandonar sus empleos y que difícilmente la empresa puede intervenir en estos eventos. Por lo que a continuación se describen las causas por las que se puede dar la rotación del personal en las organizaciones:

3.1. El perfil sociodemográfico influye la rotación del personal.

El perfil de un personal significa conocer las características de alguna persona que lo proyecta como su identidad personal, por su parte lo sociodemográfico se refiere al tamaño de los individuos de un grupo determinado, luego entonces lo sociodemográfico se encarga del estudio de las características de un conjunto de población de trabajadores, las cuales permiten conocer con el material con el que se cuenta y así poder diseñar proyectos y programas para que le empresa funcione de manera correcta con base a lo que existe en su contexto inmediato de los trabajadores. Para conocer estas características se necesita basarse en una técnica para elaborar un instrumento para conocer las cualidades de los empleados.

La encuesta puede ser una herramienta que es útil en la que recolección de información y en su análisis refleja los rasgos más destacados del personal de cada organización. Conocer el perfil sociodemográfico de los trabajadores permite conocer más acerca de

las personas con las que cuenta la empresa para encontrar las fortalezas, factores de riesgo y vulnerabilidad en cuestión de salud, situación familiar, estado civil, lugar de origen, edad, entre otros factores que resulten importantes aspectos que se deben tomar en cuenta para el diseño y la implementación de planes y programas que la empresa emprenda.

Es importante señalar que cada uno de estas características tiene incidencia en el desempeño de cada trabajador y lo que afectaría de manera positiva o negativas según sea el caso. Lo anterior, es para que las empresas generen acciones con base a la realidad de vida de los trabajadores e ir previendo actuaciones para evitar en menor medida la rotación laboral, conociendo las condiciones de vida y las necesidades que tienen. Bohlander, Snell y Sherman (2001) señalan la permanencia de los empleados en la organización ofrecen efectos positivos, de los cuales se mencionará el empleado tiene mayor satisfacción con el puesto que desempeña, disminuye la fluctuación voluntaria, mayor comunicación entre alternos y superiores, no simula sobre las expectativas del puesto que tiene.

Para Schultz, (1994) predomina la insatisfacción laboral en población joven de estado civil soltero y que de alguna manera no tiene obligación de manutención familiar lo cual implica que dejen sus trabajos de manera frecuente ya que no tienen una responsabilidad, la mayoría de los empleados insatisfechos son jóvenes solteros sin obligaciones familiares y económicas, estos tienen mayor libertad de dejar sus trabajos a diferencia de los empleados con más años que tienen diversos compromisos hipotecarios o de manutención familiar.

Hay trabajadoras que su situación es tener la responsabilidad absoluta de mantener a su familia, sin embargo, en ocasiones dejar un trabajo es por cuestiones personales ya que no hay quien cuide a sus hijos o ir a juntas escolares, por lo que las obliga a buscar otro empleo que quizá puedan tener menor ingreso, pero le permite atender situaciones de académicas y dar más tiempo a sus hijos. Otro aspecto sociodemográfico es que el traslado al trabajo por su lugar de origen les implica demasiado tiempo en traslado y le genera costos económicos que al término de su pago semanal o quincenal no es suficiente. También se dan bajas por cuestiones biológicas que implica sean improvisadas y toman por sorpresa. Para Jiménez, González y Reyes (2009)

La satisfacción laboral y familiar son las dos facetas más importantes de la vida de las personas. Así mismo para Jiménez y Moyano, (2008) Existen ciertas variables a nivel contextual que explican la expresión anterior entre ellas por ejemplo las horas dedicadas al trabajo, las demandas muchas veces inapropiadas que se hacen en este, la incorporación de la mujer al mundo del trabajo en cargos altamente demandantes, la disminución en el tamaño de las familias, junto al aumento de depresión, estrés y el suicidio, confluyen en el incremento de la posibilidad de que se generen conflictos entre la esfera familiar y laboral (Rebolledo, B. 2015, pág. 44)

Con la anterior definición, queda claro que el perfil familiar marca una razón para evitar la rotación de los trabajadores porque si el trabajador se le considera este ámbito para que pueda realizar cuestiones personales se sentirá con el deseo de poder retribuir a la empresa con mayor esfuerzo para alcanzar las metas fijadas dando lo mejor de sí mismo para que el servicio o el producto sea de la mejor calidad y cliente que es su final destinatario, se sienta satisfecho con lo que recibe o adquiere y sea un consumista del producto recurrente.

Existen diversas causas por el que el personal se da de baja de las empresas y que son parte del perfil de los trabajadores y de acuerdo con Flores, Abreu y Abii (2008) de las diversas causas por las que el personal se da de baja de la empresa son aquellas ausencias y que a continuación se pueden agrupar de la siguiente forma:

1. Biológicas.
2. Socialmente necesarias.
3. Por motivos personales.
4. Motivos laborales depende de la organización
5. Por decisión de la propia Empresa

De acuerdo con la anterior clasificación, de las bajas de los trabajadores, algunas de ellas como las biológicas en esta no hay opción y se les denomina como inevitables, porque la vida de la persona se termina en determinado tiempo. En cuanto a las demás razones de salidas, están determinadas por cuestiones personales de cada trabajador que lo llevan a dar por terminada la relación con la organización, en ocasiones porque no hay quien cuide a sus hijos derivado de un horario de los empleados que no son sostenibles en atender cuestiones personales, otras veces las madres trabajadoras por su estado civil en el que a veces son madres o padres solteros en el que buscan horarios y días de descanso que más les acomode.

Hay otras que la empresa lo determina ya sea por cuestiones de productividad, de factores económicas de las mismas, por inseguridad, por cambios en la empresa, que reestructura diversas áreas , considerando lo existente en el mercado y lo que se va

innovando en los productos que se elaboran o el servicio que prestan, por esta razón se ven en la necesidad de la entrada y salida de personal que cumplan con el perfil que así se requiera, en la que frecuentemente realizan recortes de personal de evitar cierres de la empresa por no obtener las ganancias que les permita seguir produciendo.

De esta manera el perfil de cada trabajador que forma parte de él y ello que lo define es importante voltear a verlo para que entender y comprender al trabajador, para que se realicen programas de prevención y evitar el menor índice de porcentaje de fluctuación. Es inevitable que no se dé el fenómeno de fluctuación de personal, porque todo sistema está en constante movimiento, y en sano que se realice una tasa menor de estos movimientos, sin embargo, se convierte en un riesgo para la empresa cuando hay un alto índice de rotación porque implica buscar a personal que se interese por ser parte de la organización.

Es por ello importante recalcar que “la rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o en el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal” (Rizo y Zárate, 2016, pág. 14), por tal motivo las empresas tendría que voltear a ver estas situaciones que se presentan a menudo en cada una de las organizaciones, para evitar que se disminuyan los costos que implica el reclutamiento de personal frecuentemente.

El perfil sociodemográfico de los trabajadores implica tener un plan de estratégico que le permitirá a las empresas conocer a más detalle al personal que está laborando o por ingresar a la misma, con la única finalidad de atender las necesidades de los trabajadores

para que se sientan a gusto en su empleo y se sientan parte de ella y sean atendidas las cuestiones personales de los agremiados.

3.2. La baja remuneración incrementa la rotación de personal.

Para Chiavenato (2007) la remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La baja remuneración en México se determina por un salario mínimo que representa una problemática pues lo que se obtiene es para ir cubriendo algunas necesidades básicas como alimentación, vivienda, calzado, vestir etc.

Para Werther y Davis (2000) menciona que cuando una compensación no es el adecuado puede generar que los trabajadores busquen otras fuentes de trabajo, evaluando lo que el empleo le pueda dotar además que la insatisfacción laboral puede provocar baja productividad. Para ello se necesita una compensación adecuada que les permita mantenerse. Estos mismos autores señalan que los empleados deben recibir sueldos y salarios justos para que en consecuencia brinden mayor productividad.

Siguiendo con estos autores Werther y Davis (2000) señalan que “sin compensación adecuada es probable que los colaboradores abandonen la organización con las dificultades que esto le representa. Asimismo, el escaso interés que despierta una función compensada de manera pobre o insuficiente puede llevar a la desmotivación, el absentismo y a otras formas de protesta pasiva.” (pág. 342) no sería difícil de entender

estos fenómenos puesto que los trabajadores como cualquier persona buscan estabilidad en todas las esferas de su vida, al no tener una mejor calidad de vida optarán por otros empleos para lograr satisfacer sus expectativas.

Encontrar el equilibrio entre la satisfacción y la capacidad productiva representa un reto en el departamento de recursos ya que no es tarea sencilla, porque intervienen diversos factores para que suceda esto, en ocasiones el que tiene satisfacción en su compensación no da lo esperado, aunque es en menor medida porque el salario que se le retribuye le permite tener algunos bienes en comparación de lo que no perciben una compensación suficiente. En la siguiente figura que Werther y Davis (2000) se aprecia los beneficios de una compensación adecuada.

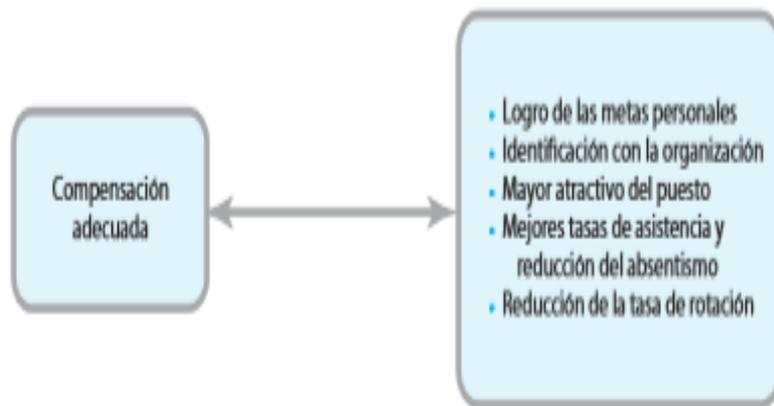


Figura 1 Ventajas de la satisfacción debido a la compensación

Ahora bien, todo indica que la baja remuneración, con lleva a que el empleado no permanezca por mucho tiempo en una empresa y genere una rotación de personal en la misma de manera frecuente.

Esto se puede mostrar en siguiente estudio en el que se en dos grandes compañías y que Werther y Davis (2000) presenta:

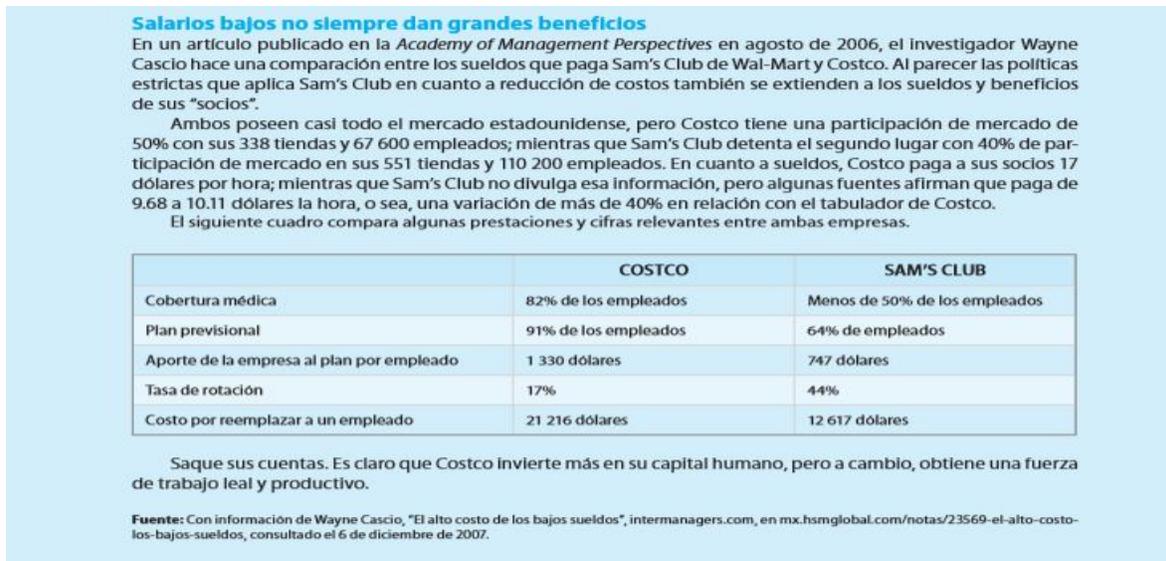


Figura 2 Comparación de salarios

Se puede leer que la tasa de rotación es mucho menor en la compañía Costco que en comparación a Sam's Club, además que las compensaciones son mayores en la Costco, además que invierte más en el capital humano, luego entonces el ofrecer bajos sueldos tiene en sí un alto costo para la empresa. Los trabajadores cuidan su empleo porque de antemano saben lo que estarías perdiendo si es que llegaran a salir y que quizá encontrar una empresa que ofrezca algo semejante o aún mayor en el ámbito empresarial mexicano en poco competitivo.

Uno de los objetivos de las compensaciones es retener al personal a los empleados puestos y es que para evitar que el alto índice de rotación del personal es necesario que estos sean competitivos en el mercado laboral, buscando la igualdad de salarios entre los puestos que en la organización y los que se encuentra en el mercado. Con salarios

atractivos se busca que también se reclute personal calificado para ocupar los puestos ofertados, ya que la demanda se verá incrementada y el cual se tendrá más oportunidad de seleccionar a los más competitivos.

De acuerdo al infobae, diario digital argentino, presentado el 26 de marzo de 2020, señala que México tiene un salario mínimo más bajo en una comparación de 54 países, ocupando el lugar 40, a pesar de los incrementos, marcando un nivel similar al de Vietnam. Dentro de los seis países de Latinoamérica México se encuentra en el penúltimo lugar, teniendo un salario mínimo mensual USD 191 colocándose Chile en primer con un sueldo neto de USD 318, luego le siguió Argentina (USD 253); Perú (USD 245) y Brasil (USD 230). Además, se debe cumplir con las leyes vigentes que están sujetos cada país como puede verse el salario en México es menor al de otros países por lo que representa comprar lo mismo con menos capital, en la empresa Coppel al igual que otras organizaciones, el salario mínimo es de acuerdo a lo que se establece en las leyes.

El sueldo ha de variar de acuerdo al puesto que se ocupa en la empresa y por los incentivos que ofrece la empresa y que con el paso de los años se van obteniendo que este viene siendo relativo y el otro es aquel que está siendo competitivo en el mercado y está establecido por las disposiciones legales vigentes. Andrés Musacchio (2006) señala que el tema de los salarios es amplio y complejo ya que tiene ver con la distribución, menciona que se pueden ver de dos formas; estática y dinámica. Con respecto a la estática se dice que a mayor salario menor ganancia y en la dinámica es cuando los salarios y las ganancias se dan a la par. Si se elige el camino de la competitividad es decir desplazar a otras empresas bajando costos, los salarios seguirán siendo bajos y si

se crece en la productividad implica que inversionistas hagan crecer la empresa y el salario y la ganancia se encuentre en equilibrio.

Frecuentemente las empresas actualizan su tabulador de acuerdo a lo que se establece en el paquete de ingreso y egreso que la ley establece cada año lectivo. No obstante, las empresas optan por ofrecer prestaciones superiores que indica la ley para que los posibles colaboradores se sientan atraídos por el trabajo ofertado y disminuir la fluctuación del personal. Incluso en cada región geográfica del país los salarios son variados por la actividad económica que se desarrolle en cada estado.

Los salarios y que anteriormente se mencionó que de acuerdo al puesto que se tiene se puede obtener sueldos diferentes en una misma organización, cada puesto conlleva responsabilidades de mayor amplitud que otros y el grado de complejidad que guarda cada puesto requiere de una diversidad de habilidades que los trabajadores de mayor competencia podrán desarrollar. Werther y Davis (2000) señala que algunas empresas en lugar de utilizar niveles salariales utilizan un sistema de puntuación para la evaluación a través de instrumentos de evaluación en la que se determinan los aspectos a valorar, asignarles un puntaje a cada factor como se muestra en la siguiente figura:

FACTORES ESENCIALES	NIVELES			
	Mínimo I	Bajo II	Moderado III	Alto IV
1. Responsabilidad				
a) Seguridad	25	50	75	100
b) Equipo y materiales	20	40	60	80
c) Ayuda a otros	5	20	35	50
d) Calidad de productos	20	40	60	80
2. Habilidad				
a) Experiencia	45	90	135	180
b) Educación y capacitación	25	50	75	100
3. Esfuerzo				
a) Físico	25	50	75	100
b) Mental	35	70	105	150
4. Condiciones de trabajo				
a) Desagradables	20	40	60	80
b) Riesgosas	20	40	60	80
Total de puntos				1 000

Figura 3 Sistema matricial de puntos

De acuerdo a esta matriz de asignación de puntos queda claro la diferencia entre salarios dependiendo del puesto que desempeñen en la empresa, además que en cada puesto se señala lo que implica realizar en cada función. De acuerdo a las evoluciones tecnológicas y necesidades sociales los puestos en una organización van cambiando, aunque algunos permanecen solo con ligeras modificaciones.

Para la empresa implica grandes desafíos ante las eventualidades que se presenten ya sea por lo que sucede en el mercado, las situaciones álcidas, en el medio ambiente o en la misma organización que se pueden presentar, también la presencia de los sindicatos en el que fungen como mediadores entre el sector empresarial y la representatividad de los trabajadores para gestionar mejores salarios y prestaciones.

De lo anterior, se puede establecer que si se tiene una adecuada compensación en los empleos puede ser una herramienta valiosa para que los trabajadores se sientan motivados y satisfechos de esta manera aumenten su productividad, si los sueldos no están correctamente equilibrados aumentarán el índice de rotación del personal, así como faltas constantes al trabajo, descontentos, quejas e insatisfacción con lo que realiza. Hay empresa que optan por brindar bonos cuando se alcanzan las metas y otros optan por el reparto de utilidades al término de un periodo y otros en la obtención de mejores niveles de costos, finalmente cualquiera el modelo que se elija se les da una parte a los trabajadores por el trabajo realizado.

Masie, Elliot, (2003) señala que “la compensación constituye una partida radical con respecto a las prácticas tradicionales de compensación. Finalmente, las organizaciones han comprendido que cada persona experimenta diferentes necesidades y requiere

compensación diferente, dependiendo de la etapa de la vida en que se encuentre.” (Citado por Werther y Davis, 2000, pág. 367) con esta idea se indica que es importante considerar las necesidades de los trabajadores y que en la medida que se considere, el personal estará comprometido con la empresa a la que pertenece.

3.3. La selección incorrecta de los trabajadores propicia el aumento de la rotación de personal.

El reclutamiento del personal da a lugar a la selección del personal para los puestos que se ofertan “hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado” (Chiavenato, 2007, 169), en otras palabras, se selecciona a la persona más apta para el puesto que es vacante con la finalidad de que se incremente la eficacia en el trabajo. En el entendido de que a todas las personas se les dé oportunidad de hacer diversas actividades también es cierto que hay personas con mayor habilidad en determinadas cosas más que en otras. Como lo menciona Chiavenato (2007) en lo físico y psicológico, hay personas que aprenden más rápido una tarea y la desempeñan de manera distinta.

El reclutamiento es un proceso que cada empresa implementa para realizar la selección de las personas que acuden para ingresar a una oferta de trabajo. Chiavenato (2007) enfatiza que hay que tener una identificación adecuada de las fuentes de reclutamiento que le permita a la organización:

a) Aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento, elevando la proporción de candidatos/empleados elegidos para la selección, así como la proporción de candidatos/empleados admitidos.

b) Reducir la duración del proceso de selección al ser más rápido y eficaz.

c) Reducir los costos operativos de reclutamiento por medio del ahorro en la aplicación de sus técnicas y en la eficacia en la búsqueda de talentos. (pág. 155)

Esta etapa de reclutamiento de personal es el primer filtro que permite encontrar de entre varias personas seleccionar el que cubra los requisitos para el puesto en oferta. La cual es de vital importancia para la salud de la organización, por lo tanto, los recursos humanos tienen que establecer instrumentos para que de la elección de todas las personas que entrevistan sean las más asertivas, no omitiendo algunos pasos del proceso en la selección del personal.

Es por ello, que este departamento ha de generar estrategias para seleccionar al personal iniciando por “la planeación del capital humano, el reclutamiento, la identificación de talento, selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones del desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan también a coordinar los esfuerzos personales con la estrategia general de la compañía”. (Werther y Davis, 2000, p. 343) que permitirá reducir los márgenes de error en la elección.

Considerar la selección como un proceso de comparación de acuerdo con lo que menciona Chiavenato (2007) “entre dos variables: por un lado los requisitos del puesto vacante (son los requisitos que exige el puesto a quien lo desempeñe) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados” en la primer variable (x) se

refiere al puesto que se quiere cubrir, que función se debe realizar y la segunda variable (y) se refiere conocer al el perfil de los trabajadores a través de diversas técnicas. Siguiendo con este mismo autor señala que:

Cuando x es mayor que y , se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado puesto, por lo tanto, se le rechaza. Cuando x y y son iguales, se dice que el candidato reúne las condiciones, por lo tanto, se le emplea. Cuando la variable y es mayor que x , el candidato reúne más características de las exigidas para el puesto, por lo que resulta sobrecalificado para éste. (Chiavenato, 2007, pág. 171).

Retomando lo anterior, la selección de personal es bastante complejo, porque quizá dentro de esta elección muchos aspectos quedan fuera pero que están presentes que podrían influir de manera positiva o negativa y es ahí que el personal que lleva a cabo el reclutamiento aplique la experiencia en el área para la toma de decisiones en aspectos subjetiva o que no están considerados en el instrumento de selección.

Existen políticas dentro de la empresa en las que los trabajadores deben sujetarse uno de ellos son las reglas y normas que han de seguir. En el trabajador tiene que disciplinarse ante lo que establece la empresa. “En el pasado, el término disciplina significaba que las personas se conformaban a las reglas y normas establecidas por la organización, porque éstas eran las adecuadas para alcanzar los objetivos de la organización” (Chiavenato, 2007, pág. 359). Puede existir despidos en caso de que la falta sea grave y esté estipulada en el reglamento de la empresa, pero también puede existir que sea decisión por el trabajador de dejar su puesto.

En las áreas de gestión ya cuando el trabajador está dentro de la organización y se realiza una selección de personal para poder ocupar puestos estratégicos dentro de la

empresas, Toro y Sanín (2013), señalan aspectos para realizar una correcta gestión y entre ellos se encuentra el de Enseñar y Entrenar lo cual lo señala como sigue:

Son conceptos distintos desde el punto de vista teórico, pero se refieren en este caso concreto a favorecer y propiciar la apropiación de conocimientos y el desarrollo de habilidades de las personas responsables de gestionar el CO, para que, con ello, puedan introducir cambios en sus comportamientos y así lograr resultados más efectivos en la gestión que realizan. Personas expertas dentro de la empresa pueden realizar esta formación...En todo caso es importante que la empresa se asegure de elegir un formador con experiencia, que pueda evidenciar la calidad del servicio que ofrece. (pág. 21)

Por lo anterior, conviene comentar que al no realizar una correcta selección del personal o utilizar un método incorrecto implicaría que se convirtiera en un esfuerzo infructuoso para las organizaciones, lejos que contribuyan a una mejor productividad estarían contribuyendo a costos que perjudican a la misma. Lo cual le representaría costos altamente elevados. Al realizar una selección incorrecta llevaría a un aumento importante en la fluctuación laboral, porque el trabajador seleccionado no era lo que realmente estaba buscando la empresa de manera recíproca el empleado tampoco el puesto cumple sus expectativas y termina por abandonar la organización y se vuelve a la búsqueda realizando todo el procedimiento de reclutamiento.

En ocasiones la selección de personal no se lleva como se debiera por la premura que las empresas necesitan el personal y para poder sacar la productividad que se tiene encima, contratan a personas que no cumple con los requisitos o porque no hay muchas solicitudes. “Una contratación errónea tiene otros costos que a veces no son visibles, como, por ejemplo, la necesidad de abordar el problema del bajo rendimiento de un

empleado que no tiene las habilidades que el puesto que ocupa requiere, baja moral en la oficina (...) y falta de productividad mientras se lleva a cabo una nueva búsqueda o se capacita a una segunda persona” (López y Piedra, 2001, pág. 13). Lo anterior puede provocar que la empresa destine mayor cantidad de capital que estaba planeada.

3.4. Faltantes por robo hormiga en las empresas.

Existen empresas que, por su giro comercial, se da un fenómeno de robos en tiendas, en algunas ocasiones no pueden identificarse de manera inmediata por su apariencia y porque son en pequeñas cantidades, la principal prevención para evitar los robos es el servicio y la atención a las personas que entran a la tienda no se dará la oportunidad al robo y lo que se puede lograr es la satisfacción de los clientes. “En términos generales, cada organización tiene su servicio de vigilancia con características propias. Además, las medidas preventivas se deben revisar frecuentemente para evitar que la rutina transforme los planes en obsoletos.” (Chiavenato, 2007, pág. 343).

Se ha descubierto que las personas que roban es para revenderlo en puestos informales dándoles a un costo mucho menor a las que están en el mercado, principalmente se enfocan en marcas reconocidas. Aprovechan los tiempos cuando hay menos colaboradores en las tiendas y se vuelve más vulnerable la tienda o cuando hay demasiados clientes y en el tumulto de la gente aprovechan para sacar productos sin que se den cuenta. Esta situación se da porque no hay cámaras de vigilancia, o sensores en los productos que se detectan cuando un producto sale de la tienda sin ser cobrado.

Los ladrones operan de diferentes maneras escondiendo los objetos en sus prendas de vestir o en su bolso, cambian etiquetas por menor precio, cambian cajas de zapatos por otras de menor precio, entre otras estrategias que buscan para llevarse los productos. Algunas decisiones tomadas es que se coloca un vigilante en las puertas, otras veces los colaboradores se ubican en las entradas para dar la bienvenida a los clientes, así mismo se colocan sensores en las puertas y en los productos, otras veces los colaboradores se encuentran en puntos estratégicos atendiendo ciertas áreas de la tienda, desde luego para atender alguna duda de los clientes o recibiendo la solicitud de compra del algún producto.

Así mismo puede existir robo interno esto es que los mismos colaboradores pueden estar en complicidad con los mismo colaboradores o familiares, algunas causas por las que se llega a presentar por falta de controles de manera interna para el personal, otro es que el supervisor no realiza las supervisiones necesarias o exceso de confianza en los colaboradores y finalmente que el colaborador no tiene altas expectativas de crecimiento en su trabajo y solo está ahí de manera temporal.

Con respecto al robo externo, este tipo de robo es perpetrado por bandas organizadas, así como personas que lo hacen por oportunidad. Las que son bandas organizadas, se dedican a robar por grandes cantidades quienes colocan la mercancía robada en tianguis o en comercios informales. Este tipo de gente es que no entran con la intención de robar, pero al existir la oportunidad de hacerlo lo hacen hurtando artículos para su uso personal o para revenderlo, este se puede dar por falta de colaboradores o ausencia de los mismos por cubrir esa área, mala estrategia en la distribución de horarios de comida o descuido por parte de los trabajadores.

Vilalta y Fondevila (2017) señalan que “los delitos contra las empresas producen pérdida de ganancias por una disminución en la productividad, un incremento en los precios y en las primas de seguros, una mayor sensación de inseguridad entre empresarios y empleados, una pérdida de empleos por motivo de recorte de personal, y en ocasiones también implica el cierre definitivo de empresas o establecimientos, así como un recelo por invertir y expandirse.” (pág. 502)

Como consecuencia de lo anterior las empresas tiene incertidumbre en invertir en los lugares en donde tiene un alza la delincuencia y optan por invertir en lugares que les garantice el bienestar empresarial, muchas veces los empresarios optan por llevar su inversión a otros países y esto no es benéfico para las economías de las naciones porque el crecimiento económico y por ende el bienestar de las familias se vea mermado y no se detiene el progreso del país de seguir creciendo. Este fenómeno donde la delincuencia tiene el control es una situación alarmante porque de antemano se vislumbra una reducida o nula inversión.

Un plan de prevención para robos de acuerdo a Chiavenato (2007) señala que existe un control de entrada y de salida del personal, se dice que una autoridad coercitiva y la cual es altamente utilizada por las fábricas, no es una acción enaltecida, otra acción implementada es la entrada y salidas de vehículos, aquí se hace revisión en los carros que transportan materia prima así como los automóviles de la empresa, el cual el vigilante llevan un registro de nombre de los conductores, el contenido, entre otras cosa.

El estacionamiento fuera del área de la fábrica, por lo regular las empresas destinan un espacio para que los trabajadores dejen sus automóviles para evitar que entren carros

ajenos a las actividades de las empresas, además que los trabajadores no tienen permitido acceder a sus automóviles durante la jornada laboral. Los rondines por el interior y por los terrenos de la fábrica es otra acción que tiene con la finalidad de percatarse de alguna situación que ponga en riesgo el inmueble.

El registro de máquinas, equipos y herramientas, aquí los trabajadores regresan los instrumentos al término de su jornada en la cual se lleva un registro de para tener control de los equipos que cuenta la empresa y finalmente se tienen los controles contables, en la compra de equipos se lleva un registro contable, así como auditorías a la que están por ley realizarse en cualquier empresa. Las anteriores acciones pretenden coadyuvar a que las empresas tengan menores fugas por robo, que a su vez perjudica a los trabajadores en el reparto de utilidades.

De acuerdo con Jiménez (2010) le denomina robo hormiga, “se les conoce a los robos hormiga como aquellos hurtos de poco valor, pero que, al momento de hacer recuentos, el robo total suma una gran cantidad”(Vasquez, Silva, Mejía y Rodríguez, s.f. pág. 5) como consecuencia de lo anterior es que se afecta tanto la empresa como el personal que labora en la empresa porque al no crecer a empresa en cuanto a las metas de productividad por ende los empleados se ven perjudicados en su salario, prestaciones, y el reparto de utilidades que se generan en un tiempo establecido. Muchas veces cuando el trabajador no comparte con los valores, visión y misión de la empresa son ellos quienes ejecutan los robos hormigas, no importándoles que sus demás compañeros se vean afectados, con frecuencia son trabajadores que están por breve tiempos en la empresa y se retiran una vez ejecutado los hurtos.

De acuerdo a la estadística aplicada el robo interno y externo propician inconformidades en los trabajadores de la empresa Coppel por descuentos que se les hace a sus salarios, lo que provoca la rotación del personal.

CAPÍTULO IV. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

4.1. Historia.

La siguiente información fue retomada del libro Modelos de Cultura Organizacional Reapropiados. Hacia la efectividad organizacional. De Oswaldo del Castillo Carranza (2004), de la Universidad de Sinaloa.

El señor Enrique Coppel Tamayo, fundador de Coppel en 1939, nació en Mazatlán, Sinaloa. Tan solo con primaria, y a la edad de 17 años abrió su primera tienda “EL REGALO” que su mamá le prestó para iniciar su negocio. La forma de dar crédito fue porque se dio cuenta que la gente con menos recursos pagaba a diferencia de las personas con mayores, por ello se enfocó al mercado popular. El crédito comercial surge con el negocio bajo la figura del vale. Figura que actualmente se conserva y que hoy se le conoce como “crédito mercantil” o crédito Coppel.

Por lo que se refiere a la filosofía de don Enrique Coppel Tamayo fue disciplinado, trabajador, recto y consiente. Para él las cosas siempre se podían mejorar, para ello se necesita ser constante y buscarlo todos los días, todos los meses, todos los años. De igual modo el esfuerzo de emprender un negocio implica ser persistente y tener confianza como parte del conjunto de valores que deben enmarcar una empresa. Posterior se fue a Culiacán donde tuvo éxito en esa tienda que abrió, decidió quedarse con esa tienda y cerró la de Mazatlán.

La tienda de Culiacán vendió al principio regalos, después ultramarinos (latas, comestibles, fruta, jamones, etc.) hasta tortas, que entregaba en las oficinas personalmente. Un tiempo fue imprenta y luego vendió equipos de oficina marca

Rémington. Hasta entonces el crédito que daba era de un mes, pero con la distribución de los radios philco empezó a dar un año, mismo que le daba el fabricante después empezó a vender relojes, bicicletas y muebles, los cuales recibía por tren de México y Guadalajara.

Enrique Coppel se fijaba en la competencia los observaba y les copiaba muchas cosas que hacían bien y así fue mejorando su negocio. Así sucesivamente fue aumentando el número de tiendas hasta tener siete tiendas en la misma ciudad. Don Enrique Coppel disfrutaba mucho su trabajo, el detalle al acomodar, las pláticas con los vendedores, con los proveedores, ponía mucho esmero en la limpieza. En cuanto al trabajo que realizó Enrique Coppel Tamayo siempre fue una persona persistente, el coraje y la lealtad principalmente.

Esta última es la que más ha tenido eco en la misión de la empresa, además que tiene su imagen en la honestidad, uno de los valores fundamentales con que se ha impulsado este modelo. Después de la segunda Guerra Mundial los clientes no tenían liquidez para pagar de contado y por ello solicitaban obtener crédito para comprar, de esta manera empiezan a vender muebles a crédito con cómodos abonos semanales y es justo cuando adopta el nombre de Coppel, porque era la forma de cómo lo llamaban los clientes, con el paso del tiempo se incluyeron nuevas líneas entre ellos la ropa.

Cambios de dirección administrativa en la empresa. En 1981 Don Enrique decide pasar la propiedad y el mando del negocio a sus hijos, decisión sumamente difícil, pero acertada, nombro a su hijo Enrique director, quien ya venía trabajando en Coppel desde 1970 con el apoyo de sus hermanos, Enrique inicia el crecimiento:

1980: 11 tiendas

1990: 30 tiendas

2000: más de 100 tiendas

Factores fundamentales que distinguen a Enrique Coppel Luken

1: Enfoque claro hacia el mercado popular, no lo pierde de vista.

2: Austeridad permanente en todas las áreas, no hay lujos.

3: Esfuerzo y sacrificio constante, buscando hacer mejor cada aspecto del negocio

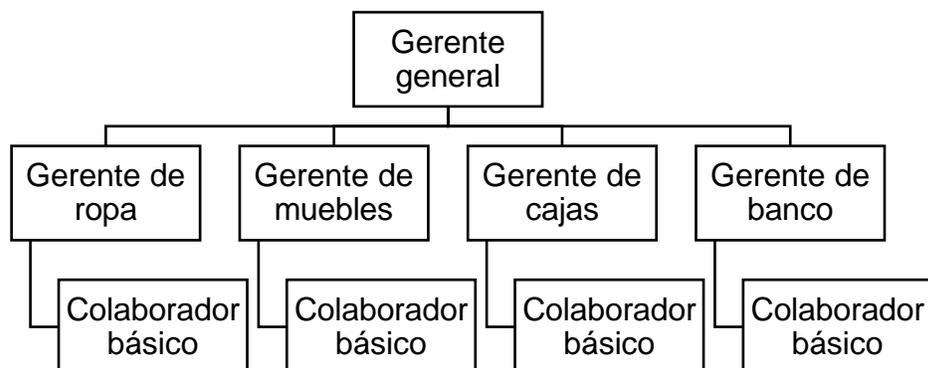
4: Coppel adquiere la cadena de zapaterías Canadá.

5: Afore Coppel inicia operaciones dando pie a servicios financieros.

6: Enrique y su hermano, Agustín Coppel Luken, decide que es momento de que el hermano menor sea el nuevo Director General de grupo Coppel.

7: 2014-2018 incremento en el número de sucursales a más de 10,000 tiendas.

4.2 Organización actual de la empresa COPPEL S.A. de C.V.



1.Principios Generales:

- a. Que cada uno tenga un jefe
- b. Que el jefe tenga tiempo para cada uno. No más de 30 empleados por gerente y no más de 12 gerentes titulares dependiendo de un gerente de zona o división.
- c. Tener el menor número de niveles jerárquicos posibles
- d. Los puestos que sean lo más similares posibles
- e. Que las personas tengan bajo se responsabilidad funciones desde el principio hasta el final, evitando muchos pasos o cambios de manos de la misma función
- f. Que sea flexible al crecimiento o a la disminución de trabajo
- g. Que las cargas laborales entre los gerentes sean más equilibradas

2. Personal Básico:

A los empleados se les llama personal básico, porque toda esta estructura organizacional tiene como primera finalidad, sostener y apoyar al personal básico, entran en contacto directo con el cliente.

3. Gerente de Centro:

El centro es el grupo básico con el que se forma la organización. Un centro tiene las siguientes características:

- a. Un solo gerente

b. Un equipo de personal básico exclusivo, no más de 30 empleados ni menos de 5

c. Una función o actividad clara, definida, medible, resultados, indicadores.

El gerente tiene una autorización de participar en cualquier área de la empresa, el gerente es el dueño de su centro.

Modelo de Competencia de GRUPO COPPEL.

Un modelo de competencias es una herramienta fundamental para el desarrollo de todos sus colaboradores, ya que es la guía de comportamientos que permitirán tener el desempeño esperado por la organización. El modelo de competencias consta de tres principales grupos:

1. Competencia Cardinales: Son las que están dirigidas a todos los colaboradores y/o puestos de todas las áreas dentro del grupo Coppel. Las definiciones de las competencias cardinales son

a. Compromiso con los resultados: capacidad para sentir como propios los objetivos y resultados de la organización, orientar sus conductas y las de sus colaboradores al logro de la estrategia, optimizar tareas y fomentar un uso adecuado de los recursos, a fin de generar una rendición de cuentas de sus acciones

b. Eficiencia y claridad: capacidad para actuar con una calidad superior, comprometido con la mejora continua en la ejecución de procesos

- c. Integridad y respeto: capacidad para comportarse en todo momento de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales tanto en la vida profesional como personal
 - d. Pasión por el servicio: capacidad para anticiparse, comprender y escuchar las necesidades de los clientes, colaboradores, compañero de trabajo y superiores para actuar con una vocación y deseo permanente de servicio
- 2. Competencias Gerencial: Son las que están dirigidas para puestos que tienen colaboradores a su cargo de manera directa. Las definiciones de las competencias gerenciales son:
 - a. Autodesarrollo y desarrollo de talento: capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento propio y de los demás.
 - b. Liderazgo: capacidad para trabajar con energía y transmitirla a otros, motivar e inspirar confianza, al crear un clima organizacional armónico, desafiante y de compromiso, implica transmitir los valores y la estrategia organizacionales a través del ejemplo y orientar la acción de otros.
 - c. Visión estratégica: capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno e identificar su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto que permitan asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización

3. Competencias Funcionales: Son las específicas por área ya que están relacionadas con sus funciones y responsabilidades

- a. Comunicación
- b. Inteligencia emocional
- c. Calidad y mejora continua
- d. Dinamismo y energía
- e. Proactividad
- f. Colaboración en equipo
- g. Tolerancia a la presión

4.3. La razón de ser de la empresa COPPEL.

El propósito refleja la razón de una organización, por qué hacen las cosas, ayudan a encontrar aquello que los distingue y los hace relevante para los clientes. La filosofía generalmente de los fundadores de la empresa a partir de sus principios y creencias, sin embargo, el contexto en el que se crea va cambiando con el tiempo. En la actualidad, el éxito de una organización debe responder a las necesidades y deseos de los clientes de igual forma a sus colaboradores y adaptarse a las exigencias de un mundo más conectado, más inmediato y más diverso. Por ello para adaptarse la filosofía a los nuevos tiempos se trabaja en conjunto con diversas áreas y departamentos de grupo Coppel en

diversas áreas de responsabilidad, desde la perspectiva de la tienda, Bancoppel, Afore, áreas de Staff, de servicio, gerencias, direcciones.

La filosofía está integrada por un nuevo propósito, una nueva visión, cuatro pilares estratégicos y cinco valores, los cuales al conectarlos y adoptarlos en conjunto permitirán integrarse en una sola cultura organizacional en todos los negocios del grupo, así poder colaborar más armónicamente en el cumplimiento de las metas y objetivos que los unen e inspiran. Siendo esta la razón de la empresa que permita distinguirse del resto de las demás organizaciones.

Propósito

El propósito de una empresa es su razón permanente de existir. Es el porqué de las cosas, la columna vertebral de una organización para poder tomar decisiones.

Propósito Grupo Coppel

Hoy se cuenta con propósito de grupo, el cual sustituye a la tradicional misión del negocio ya que un propósito se refiere no solo a lo que una organización busca alcanzar, si no a la razón que nos une como personas que se identifican con un deseo a cumplir en conjunto.

“Acompañarte en tus necesidades y deseos, acercándote un mundo de posibilidades para que mejores tu vida”.

Visión.

La visión de una empresa describe sus planes, como le gustaría ver a la organización entorno al mundo que la rodea, sus clientes y ella misma.

La visión es una declaración que expresa hacia donde deben enfilarse sus esfuerzos todas las personas que integran la organización, nos da la claridad para el futuro y nos ayuda a conocer el rumbo hacia dónde vamos.

Visión de Grupo Coppel

“Ser la tienda omnicanal y de servicios financieros personales y digitales, favorita del mercado masivo, que ofrece una gran variedad de categorías de productos y servicios útiles, atractivos y accesibles, de marcas líderes que atienden las necesidades y los deseos de sus clientes “

Tienda Omnicanal: se refiere a los diferentes puntos de contacto con los clientes, por ejemplo: las cajas y módulos de servicios de Coppel, BanCoppel y Afore Coppel dentro de la tienda, las páginas de internet, apps, Coppel.com, y los puntos de contacto adicionales como los centros de atención telefónica, Facebook, YouTube, Instagram, Twitter entre otros.

Servicios Financieros Personales y Digitales: Al hablar de servicios financieros personales y digitales, se refiere a que buscan solucionar de manera fácil para los clientes, todas sus necesidades de servicios financieros, como cuentas de ahorro, tarjeta de débito y nómina, tarjeta de crédito VISA, crédito de tienda, préstamos personales, envío y pagos de remesas, pago de servicios, seguro de autos, entre otros.

Favorita del Mercado Masivo: Queremos ser la primera opción de cada uno de los clientes de crédito y de contado en cada categoría de productos, brindando el mejor servicio con sencillez, accesibilidad y facilidad.

Gran variedad de categorías de productos y servicios útiles, atractivos y accesibles, de marcas líderes: Tienen que garantizar soluciones integradas con una amplia oferta de productos y servicios que valores los clientes, de fácil acceso y procesos simples, así como desarrollar productos de calidad de marcas propias y líderes en el mercado.

Atender a las necesidades y deseos de sus clientes: Los clientes son la razón de ser, es el propósito que tiene la organización y debe estar presente en cada decisión que se tome evaluando y midiendo el servicio de manera profesional y en cada contacto con los clientes.

Valores de la empresa.

Los valores son parte fundamental de la esencia de cada organización, siendo también la base de la cultura como organización, cada valor se forma de acciones que se reflejan en la conducta al adoptarlos, al vivirlos cada día.

Confianza

Atención y servicio

Responsabilidad

Eficiencia y sencillez

Innovación

4.4. Prestaciones y beneficios para GRUPO COPPEL.

Se pueden dividir en 4 ejes que pueden ser los que son establecidos por ley, los inherentes a los puestos, complementarios y los sustitutos los cuales contribuyen al bienestar del empleado y de su familia.

4.4.1 POR LEY

Seguro Social

Días Festivos

Vacaciones

Aguinaldo

Prima Vacacional

4.4.2 Inherentes al puesto.

INFONAVIT

Fondo de Ahorro

Reparto de Utilidades

Descuentos en compras

Prima Dominical

4.4.3 Complementarios

Medios días de cumpleaños

Biblioteca Coppel

Uniformes

Apoyos por Maternidad y Paternidad

Útiles Escolares

Beneficios Descuentos Exclusivos

Gastos Médicos Menores

Cobertura Funeraria

Afore

Incentivos

Horas Extras

Becas

Incentivos

Horas Extras

Becas

Incentivos

Termino de Estudio

Útiles Escolares

4.4.4 Sustitutos.

Asistencia Telefónica

Fiesta Anual

Auto Coppel

Apoyo Combustible

Programas Educativos

Regalo de bodas

Duelo

4.5. Los “NO” de COPPEL como indicadores de conducta.

Los No de Coppel se puede entender como una serie de normas y mandatos que la organización dispone para impedir determinadas conductas de los colaboradores en el piso de venta o en cualquier parte dentro de la organización, los No de Coppel vienen siendo como el filtro que se interpone entre la cultura del trabajador y la cultura de la organización.

Los no de Coppel

- a. No hagas un hábito de las llegadas tarde al trabajo. Es más conveniente llegar unos minutos antes

- b. No te vistas raro ni llamativamente, si no limpia y agradablemente

- c. No atiendas a los clientes con las manos sucias ni con las uñas sucias sin arreglar
- d. Mantén tu lugar de trabajo limpio
- e. No sacudas tus artículos cuando el cliente va pasando
- f. No dejes que el cliente busque a alguien para que lo atienda mientras que tu estas entretenido platicando con tu compañero
- g. No te exaltes cuando haya muchos clientes porque refleja que no hay experiencia para atender un trabajo activo.
- h. No persigas a los clientes. Espera que ellos se detengan y demuestren su interés por algún artículo
- i. No mascar chicle
- j. No seas desleal con tu empresa
- k. No murmures
- l. No te rías a carcajadas, ni uses frases que solo tú conoces
- m. No te des manicure en horas de trabajo
- n. No se junten en piso de venta
- o. No discutas con tus compañeros o tu jefe en presencia de los clientes
- p. No permitas la envidia ni la enemistad con tus compañeros

q. No desacate las ordenes que te de tu superior

r. No envíes a los clientes a buscar algún otro artículo a otra parte de la tienda mejor acompáñalo

s. No les preguntes a los clientes después de que compren algo ¿eso es todo?
Mejor pregúntale ¿desea algo más?

4.6. Mejora Continua COPPEL MCC

La mejora continua es uno de los pilares básicos de las organizaciones hoy en día, esta filosofía está basada en la actitud de mejoramiento continuado de los procesos que lleva a cabo una empresa en los que en muchas ocasiones implica tener departamentos a dicha tarea.

Esta actitud implica una revisión continua de los procesos que se llevan a cabo en una empresa con el fin de analizarlos y, de esta forma, poder reformularlos de manera que sean más eficientes en todos los aspectos, la empresa busca mejorar cada una de sus áreas.

Antecedentes y Estudios.

En 1995, se iniciaron los proyectos de mejora continua en Coppel, empezando por el departamento de cobranza, en el cual se aplicó la metodología de la consultoría externa, posteriormente se adaptó a Coppel y se creó la metodología mcc que actualmente se está aplicando. El éxito de los proyectos se ha dado gracias a la participación de los usuarios, al compromiso que han adquirido todos los centros de Coppel, tanto áreas

operativas como staff y a la aplicación correcta de la metodología MCC. En junio de 2002, se circuló la creación del departamento del MCC y sus funciones.

Misión de MCC de Grupo Coppel.

Ser un equipo que gestione proyectos de alto impacto en Grupo Coppel, a través de la mejora continua, reingeniería y nueva creación, utilizando herramientas de calidad para definir y estandarizar procesos integrales, eficaces y sencillos en beneficio de nuestros clientes

Visión de MCC de Grupo Coppel:

Ser el departamento que fomente la cultura de Mejora Continua y logre estandarizar procesos que beneficien a todas las Áreas, con el fin de alinearlas a las prioridades estratégicas de Grupo Coppel, y al mismo tiempo, desarrollar líderes de crecimiento

Decisiones Tomadas.

El departamento de MCC está formado por dos áreas: Desarrollo de proyectos y seguimiento. En el área de desarrollo es donde nacen los proyectos, mientras que el de seguimiento se da por parte de los centralizadores, quienes se encuentran físicamente en el departamento correspondiente. Dos veces por año, MCC se reúne con Dirección con la finalidad de definir las prioridades de cada proyecto, revisar avances, logros obtenidos y proponer nuevos proyectos que vayan acorde con las Prioridades Estratégicas y visión de la empresa.

De acuerdo a lo anterior la visión es un factor muy importante dentro de cada organización ya que describe como le gustaría verse en cada una de las áreas en la que

se desenvuelve de igual forma como le gustaría que el mundo la viera dependiendo de los cambios que tenga que realizar para alcanzar sus planes.

Para cada proyecto se define un equipo, formado por personal de MCC con la siguiente estructura:

Consultores, Líder, Gerente y algunos invitados temporales, a los cuales se les llama facilitadores, son colaboradores de Coppel que están en nómina de otro departamento, la finalidad que formen parte de este equipo, es tener con un grupo con puntos de vista distintos, logrando mejorar el intercambio de ideas. El departamento de MCC cuenta con una metodología que sirve como guía en el desarrollo de los proyectos, la cual se debe buscar cumplir en su totalidad, las etapas de esta metodología que sirve como guía en el desarrollo de los proyectos, las etapas de esta metodología son:

Planeación

Observación

Documentación

Presentación ejecutiva

Sesión de críticas

Diseño del sistema ideal

Instalación y seguimiento

Dentro de la planeación de un proyecto, existe una herramienta llamada "Carta Ejecutiva", la cual contiene: título, introducción, justificación, objetivo, hipótesis, alcance,

objetivos, clientes del proyecto. El impacto financiero o beneficio económico esperado, es el ahorro y/o ganancia que se pronostica obtener una vez que se instale y se aplique el sistema de trabajo establecido durante el desarrollo del proyecto. El desarrollo de los procesos ideales se da por el análisis de MCC, la participación activa de la Dirección y la función, dando como resultado un Manual Técnico donde se definen reglas, procedimientos, indicadores de desempeño y medios de control, los cuales se deben de cumplir y aplicar al 100%

MCC analiza la factibilidad del uso y cambio de herramientas como pueden ser (hojas de entrenamiento, matices, check list, siglo etc) ya que son muy importantes para el buen desarrollo del departamento, el cambio de las mismas es autorizado por Dirección y los jefes de función correspondientes. Si durante el proyecto se detecta cosas fuera del alcance establecido, se contemplarán en su próximo proyecto. MCC busca lograr la automejora en Coppel; por esto tiene la responsabilidad de cuidar la aplicación correcta de la reingeniería y el cumplimiento correcto de los métodos de control y sobre todo estar abierto a las propuestas de mejora, el cumplimiento del sistema propuesto, se verifica a través de la matriz de seguimiento la cual es muy importante que se realice con mucha objetividad y profundidad

Robos en tienda: De acuerdo con lo antes mencionado el robo interno como externo es un factor que proporcionan inconformidades en los trabajadores dentro de una organización ya que en muchas ocasiones son los mismos trabajadores quienes tienen que pagar de su salario y por tal motivo provoca rotación de personal.

Los ladrones no pueden identificarse solo por su apariencia, estilo de vestir, edad, sexo, compleción o raza, la principal arma contra los ladrones es la atención y servicio, si se atiende a las personas que ingresan a la tienda no se dará la oportunidad al robo y al mismo tiempo se elevará el nivel de servicio de la tienda, logrando la satisfacción de los clientes. Debido a que las bandas que se dedican al robo (farderos), roban para revender estos artículos en puestos y mercados informales, su objetivo principal son las marcas reconocidas como pueden ser: Levi's, Boy London, OGGI, Lee, Nike, Converse. Sin embargo, al ver mayor oportunidad o facilidad de robo en otras marcas, estas también pueden ser su objetivo.

Existen dos modalidades internas y externas, en los primeros es por personal que pertenece a la empresa en participación con otros colaboradores o familiares. Respecto a los robos externos se refiere a los a personas que lo hacen por oportunidad o a bandas organizadas, las causas pueden ser que no existe suficiente personal para el piso de tienda asignado, o los horarios en los que salen a comer provocan que descuiden esa área lo que provoca que los lugares se encuentren solos.

El robo por oportunidad, se da por gente que entra a la tienda, para ver el momento exacto en el que puedan llevarse mercancía del algún departamento debido a que no hay la presencia de los colaboradores y se roban artículos para uso personal. El robo por bandas organizadas se dedica a robar a grandes volúmenes para revender toda esa mercancía en tianguis o comercios informales, por lo general acuden a tienda en grupos más de 3 personas, utilizando técnicas para distraer a los vendedores y permitir que uno de ellos se lleve la mercancía sin ser visto.

Cómo operan los ladrones. Los robos pueden ocurrir desde la apertura de tienda cuando los colaboradores están recibiendo y habilitando surtido hasta el cierre de la tienda, sobre todo en horas de comida, cuando hay menos vendedores en piso de venta y la tienda es más vulnerable. Los ladrones no tienen día de descanso por lo que los colaboradores deben estar al pendiente y brindando atención a toda persona que entra a la tienda. Algunos de los métodos que más utilizan pueden ser; las mujeres lo hacen escondiendo artículos en su bolso y/o dentro de su ropa.

Los varones generalmente esconden artículos en su bolsillo o bajo sus camisas, chaquetas o abrigos, utilizan productos que compran como: mochilas, bolsas, cajas de zapatos, colchas, edredones, almohadas para esconder otros artículos más pequeños y no pagarlos, cambian las etiquetas por otras con precios más bajos, cambian de caja calzado de un precio alto a una caja de menor precio para pagar una menor cantidad.

Principales acciones para combatir el robo externo. La principal herramienta para prevenir el robo externo es la “atención y servicio”, debido a que las bandas de farderos y ladrones oportunistas actúan siempre ante el descuido, falta de atención, distracción o ausencia de colaboradores en el piso de venta.

Herramienta para prevenir el faltante:

- a. Controles en paquetería
- b. Controles de venta
- c. Controles en caja

d. Buena planeación de descansos y horarios de comida, cuidando siempre estén atendidas las áreas donde se encuentra la mercancía más crítica del robo.

Decisiones tomadas para prevenir los faltantes:

1) Puertas de entrada. Los accesos para clientes siempre deben ser atendidos por un colaborador, quien debe ser muy observador y detectar cuando ingresa gente sospechosa dando aviso al gerente y sus compañeros.

2) Paquetería. La persona responsable dará la bienvenida a los clientes en la puerta y estará pendiente de sus paquetes mientras realizan sus compras, las tiendas que no cuenten con puesto de paquetería tendrán que realizar roles con los vendedores de muebles, ropa y cajas de abono. El cliente no está obligado a dejar sus pertenencias en paquetería, es decir si alguien no quiere dejar sus cosas no se le debe decir nada, ni restringir la entrada.

3) Probadores de ropa. El probador es un lugar propicio para robar y requiere una vigilancia constante, siempre debe haber un responsable de probadores.

4) Vigilancia. En tiendas todos somos parte de la atención; debemos saludar y atender aplicando los estándares de servicio al cliente, habrá tiendas que por estar ubicadas en zona de riesgo y sufrir constantes asaltos a mano armada, sean candidatas a contar con un guardia de seguridad.

5) Gerente. Debe asegurarse de que todos los colaboradores saluden y ofrezcan su ayuda a todos los clientes, los colaboradores deben hacer sus compras al final del día supervisados por el gerente, instruir a los colaboradores a

que varíen sus rutas cuando caminen por el piso de venta, programar que haya colaboradores en el área de ventas durante las horas y día pico para que no se queden áreas descubiertas y así evitar un robo.

6) Vendedores de ropa y muebles. Evitar dejar solo el departamento a su cargo, de ser posible solicitar apoyo a otro vendedor para que lo cubra.

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como Diseño básico y descriptivo, tiene como enfoque cualitativo. El universo y muestra se determina en el área de ventas de la tienda COPPEL, utilizando el cuestionario, la entrevista y escala Likert, se establece un cronograma de actividades (diagrama de Gantt).

Ezequiel Ander-Egg (1995), hace mención que Bacon y a Descartes coincidían que, en realizar de manera científica de la realidad, sin tener interferencia de factores que distorsionan el conocimiento. Para ello, se plantearon la pregunta cuál era “la cuestión del mejor camino para llegar a un conocimiento efectivo y a la vez riguroso de la naturaleza y para encontrar nuevos procedimientos e instrumentos que fueran vías de acceso a la realidad.” (p. 39). El trabajo de investigación requiere de una metodología que permita la configuración del objeto de estudio que le da soporte a lo que se investiga, en el que existe una complementación entre la teoría, los métodos e instrumentos que permita ver la realidad de manera objetiva y se pueda concluir acerca del fenómeno estudiado.

El objeto de estudio se realiza en la tienda COPPEL de Tenango, ubicada en calle Hidalgo, número 200, colonia Centro, Tenango del Valle, en el departamento de muebles, con una gerente y 17 colaboradores y una gerente, entre 14 femeninos y 4 masculinos, oscilando entre los 20 y 30 años de edad. Solteros 3, 11 casados y 4 separados, con hijos 15 siendo de originarios de pueblos cercanos a Tenango teniendo entre 20 y 30 minutos de recorrido al lugar de trabajo los pueblos cercanos son Jajalpa, San Pedro Techuchulco, Texcalyacac, Rayón, Tlanixco, Santiaguito, Zictepec y San Juan la Isla. Los

roles que desempeñan en la tienda COPPEL son un gerente, 11 vendedores, tres cajeras, uno de servicios y garantías, uno en bodeguita, y uno auxiliar de piso.

5.1. Diseño de la Investigación. Básica, descriptiva y transversal.

Bisquerra, R. (2009) señala que hay métodos para obtener conocimiento básico y otro para para obtener conocimiento aplicado, el primero de ellos se obtienen conclusiones y el segundo conducen a la toma de decisiones. El tema de investigación está orientado a obtener conclusiones llamada también investigación básica, que permita reorientar o incrementar conocimientos, en el objeto de estudio se recolectará información de sucesos y hechos de la tienda COPPEL indagando conocimientos y develar principios básicos que permita dar alternativas a un problema con el objetivo de describir los fenómenos suscitados en este espacio.

Habría que decir que este tipo de investigación básica o pura se “realiza con el propósito de acrecentar los conocimientos teóricos para el progreso de una determinada ciencia.” (Ander-Egg, 1995, p. 68) A partir de lo anterior, se estudian las dos variables que están seleccionadas en la insatisfacción laboral y la rotación de personal, las cuales su intención es dar aportes al ámbito empresarial para abrir caminos a partir de la ciencia que permita dar respuesta para abrir nuevos caminos científicos en las investigaciones educativas para resolver problemas, que permitan mejorar las prácticas y el funcionamiento de las escuelas.

A su vez, el objeto de estudio es descriptivo ya que requiere una descripción sistemática de las características de la situación de interés, el cual la única intención es describir las situaciones el cual no pretende en dar explicaciones ni en probar hipótesis,

aunque a partir de la recolección de la información pueden ser de utilidad para probar hipótesis y poner a prueba explicaciones existentes. El investigador solo es de observador sin influir en ningún momento en el comportamiento o actitudes de los sujetos que permite la “descripción de los fenómenos, el conocimiento claro de sus elementos y funcionamiento” (Bisquerra, R., 2009, pág. 35) prosiguiendo Bisquerra, enfatiza que los estudios descriptivos son el primer paso para conocer de manera ordenada lo que sucede en la realidad, reconoce su importancia como parte esencial en la construcción de conocimientos.

Otro rasgo de la investigación de tipo descriptivo también que para este tipo de investigación “consiste fundamentalmente en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciados” (Ander-Egg (1995) pág. 61). Considerando lo anterior, el objeto de estudio parte una situación de diagnóstico de lo que sucede entre los factores, actores y el problema que se identifica, posteriormente se realiza una hipótesis o supuesto, se sientan las variables y la relación que se da entre ellas, se establecen los indicadores y se seleccionan las técnicas de recolección de información. Es necesario recalcar que con este tipo de investigación de acuerdo con Bisquerra (2009) la investigación va allá de los límites establecidos por los propios elementos estudiados, en el camino de la investigación hay situaciones que se pueden encontrar que quizá no estaba establecidas.

Por último, la investigación es transversal, porque no se lleva un seguimiento de los trabajadores que entran a trabajar de manera puntual para observar si sale de la empresa, sino que se recaba información a través de diversas técnicas a diferentes

muestras de las cuales a cada una de ellas se obtiene información al mismo tiempo, citando a Bisquerra, R. (2009) señala que:

En este tipo de estudio se mantiene el objetivo de estudiar la incidencia del paso del tiempo en el desarrollo de los sujetos, pero en lugar de efectuar el seguimiento de una muestra de sujetos de la misma edad a lo largo del periodo de tiempo cuyo efecto interesa investigar, se opta por analizar simultáneamente los componentes de una muestra en la que figuren sujetos de diferentes edades. (p. 200)

Al realizar un estudio transversal permite observar la relación que guardan entre la variable independiente denominada la insatisfacción laboral con la variable dependiente la rotación de laboral en un tiempo determinado, abarcando a diferentes grupos y sujetos a estudio, intentando identificar el efecto de la variable independiente en la variable dependiente partiendo de que con la insatisfacción laboral provoca que los trabajadores deserten del trabajo tempranamente.

En efecto, con este estudio no es necesario volver a tomar muestras en otros tiempos ya que una de las ventajas que ofrece es la rapidez y la economía en tiempos y recursos. Proporciona información general respecto al impacto que provoca la satisfacción laboral y los efectos que provoca en la estabilidad laboral.

5.2. Enfoque. Cualitativo.

La investigación que se desarrolla tiene un enfoque cualitativo, el cual se caracteriza por ser flexible a partir de una información cualitativa, que no implica un manejo

estadístico riguroso, ya que su estructura se orienta más al proceso que a la obtención de resultados. En el cual se enfoca en la indagación de lo que siente, de lo que piensa y actúa la gente. Siendo su finalidad describe y comprende lo que la gente vive y cómo lo vive, además interpreta los contextos de la realidad social donde se desarrolla la vida cotidiana de las personas y grupos, explica como las personas conocen e interpretan la realidad.

Hernández, et al (2010) señala que la investigación cualitativa “se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto.” (pág. 364) es así que el trabajo de investigación pretende comprender el sentir de los trabajadores acerca de las experiencias laborales y de la vivencia que día a día construye en la empresa. Grinnell (1997) menciona su utilidad radica en “esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas; o incluso para generar otras.” (Hernández, et al., 2010, p. 4) buscando encontrar alternativas de solución para contribuir en el bienestar de los trabajadores y la disminución de fluctuación de la empresa que le representa altos costos.

La intención de la investigación es describir el impacto de que tiene la insatisfacción laboral en las pérdidas que la empresa le genera al realizar constantemente selección de personal y en su productividad. Otro aspecto de esta investigación es evidenciar también que la motivación, el perfil sociodemográfico de los empleados, el horario laboral, las remuneraciones no monetarias inciden en la productividad de los trabajadores en sus tareas asignadas. A partir de las conclusiones se podrá establecer algunos principios sobre el impacto de la satisfacción laboral en la disminución de la salida de los

trabajadores. El enfoque cualitativo tiene ciertas características que es importante mencionar sin antes precisar que, de acuerdo a Hernández, et al., (2010) este enfoque:

Se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados, ni completamente predeterminados, no se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos), se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivo. (pág. 9)

El enfoque cualitativo tiene varios procesos para su elaboración, como lo establece Hernández, et al., (2010) se parte de una idea, la cual se ve reflejada en objetivos y en el planteamiento del problema, que se redacta en forma de preguntas de investigación, en la siguiente fase, se realiza la inmersión inicial en el campo se realiza la revisión de la literatura y se elabora el marco teórico, prosigue la visualización del alcance del estudio, delimitándolo hasta donde se quiere abarcar, posteriormente se elabora la hipótesis y la definición de variables que son medidas en un determinado contexto, se selecciona la muestra, se prosigue a la recolección de datos y su interpretación posteriormente se elabora el reporte de resultados encontrados y conclusiones respecto a la hipótesis. Estas etapas mencionadas, se han seguido en la construcción de la investigación, con la finalidad de tener rigor científico que se requiere para su desarrollo.

5.3. Universo y muestra.

Para Rojas (2013) el universo “se refiere a la totalidad de los elementos que poseen las principales características objeto de análisis y sus valores son conocidos como parámetros...Muestra es una parte de la población que contiene teóricamente las mismas características que se desean estudiar en la población respectiva” pág. 286) de esta manera se puede definir a la población como el conjunto que es motivo de investigación y la muestra una porción de esos sujetos de la población que se va investigar.

La gran mayoría de las investigaciones no es posible estudiar el total de la población que se refiere el tema de investigación, por lo que recupera una parte del universo para recolectar información que arroja la muestra teniendo esta una representatividad, reconociendo que se da un margen de error en los procesos de la investigación la cual se le define como inferencia estadística, sin embargo, esto no es motivo para no llegar a una generalización de los resultados. No obstante, se requiere seleccionar de manera minuciosa la cantidad y la selección de los sujetos de la muestra. Bisquerra (2009) señala que “por razones de economía se selecciona una muestra...si la muestra es representativa de la población, las conclusiones de la investigación realizada a partir de la muestra podrán generalizarse a la población”. (pág. 143)

El muestreo no indica que la información no sea representativa de la población o que sea ambigua, ya que al estudiar a toda la población puede ser que no se estudie a todos y si se hace se haga de manera superficial en el objeto de estudio, el muestreo brinda la confiabilidad y validez del proceso para de obtener la información. Para Rojas (2013) evidencia que de acuerdo a la teoría de muestreo:

Se puede trabajar con base en muestras para tener un conocimiento de las medidas de la población. Mediante las técnicas y procedimientos descritos en las secciones siguientes se determinan los elementos que se incluirán en la muestra. Ésta se puede definir como una parte de la población que contiene teóricamente las mismas características que se desean estudiar en la población respectiva. Sus medidas reciben el nombre de estadísticos. (pág. 286)

Así mismo Ander-Egg, (1995) menciona cualidades de una buena muestra cumpliendo con ciertos requisitos:

- a. Ser representativa o reflejo general del conjunto o universo estudiado, reproduciendo lo más exactamente las características del mismo.
- b. Que su tamaño sea estadísticamente proporcionado a la magnitud del universo.
- c. Que el error muestral se mantenga dentro de los límites adoptados como permitidos.

En la selección de la muestra bajo el enfoque cualitativo se inclina a las “no probabilísticas o dirigidas, cuya finalidad no es la generalización en términos de probabilidad. También se les conoce como guiadas por uno o varios propósitos, pues la elección de los elementos depende de razones relacionadas con las características de la investigación” (Hernández, et al., 2010, p. 396). En la investigación se retomará a los 17 colaboradores del departamento de ventas los cuales están asignadas en diferentes puestos: vendedores, cajeras, servicios y garantías, bodeguita y auxiliar de piso.

En la técnica de conversación, se utiliza la entrevista, el tipo de muestra es por expertos, se tiene como universo 3 colaboradores el que tienen mayor tiempo en la tienda con la intención de recoger información sobre un tema en específico y que los trabajadores han de verter sus opiniones. Otro instrumento que se utilizará en la técnica de conversación será el cuestionario eligiendo la muestra por conveniencia (casos disponibles) que serán los 17 colaboradores. Otro instrumento que se utilizará para medir actitudes es la escala Likert de igual manera se aplicará a los 17 colaboradores del departamento de ventas de la tienda COPPEL.

Se considera tener un 99 % de nivel de confianza, ya que la selección de la muestra son los colaboradores del departamento de tiendas y tienen la experiencia y conocimiento del departamento de ventas y un 1% de error muestral, “el error que se comete debido siempre que se realizan conclusiones sobre cierta realidad a partir de la observación de una sola parte de ella.” (Aristizábal, 2008, p. 51)

CAPÍTULO VI. ANALISIS INTEGRAL Y MEDICION DE LOS RESULTADOS

6.1. Antecedentes, institucional y estructura orgánica.

Dentro del organigrama de la empresa más que rangos o jerarquías, lo que define en el organigrama es quien atiende a quien y de quien depende cada uno. Todos son igual de importantes para el funcionamiento de la empresa, cada uno tiene una responsabilidad no mayor, ni superior, si no diferente cada uno tiene diferentes actividades. El Organigrama nos ayuda a identificar claramente de quien depende cada uno todos tienen un jefe directo claro y definido.

La estructura del organigrama Coppel se enfoca en servir al cliente por tal motivo empieza por el cliente, toda organización que están enfocadas para servir al cliente su prioridad es el cliente.

Cliente

Colaboradores

Gerente

Gerente de Zona

Gerentes Regionales

Gerente Comercial BANCOPPEL

Gerente Nacionales

Gerentes Divisionales

Direcciones

Dirección General

Los Clientes. Son el combustible de la organización, los integrantes más importantes de la misma.

Los colaboradores. Personal básico del negocio, quien está cerca del cliente.

Colaboradores que atienden directamente al cliente son imagen de la empresa

Colaboradores de centro de apoyo no están en contacto directo con el cliente, pero su función es apoyar a los que sí están.

Los Gerentes. Son los dueños autónomos e independientes de los centros y tiendas. Son que atienden directamente a los colaboradores.

Los Gerentes de zona. Supervisan seleccionan y capacitan a grupos de gerentes de una o varias ciudades cercanas.

Los Gerentes regionales. Tienen como responsabilidad el buen funcionamiento y administración de sus regiones.

Gerentes Comercial Bancoppel. Atienden a los coordinadores de zona Bancoppel.

Gerentes Nacionales. Son los encargados de d encaminar las estrategias que proporcionan las áreas de staff para que estas logren cumplir con los objetivos establecidos de la compañía.

Gerentes de División. Se aseguran de que la misión y objetivos se cumplan coordinando el desarrollo y desempeño de los Gerentes Regionales, promueven la cultura organizacional y el desarrollo productivo y rentable de grupo Coppel, supervisan a Gerentes Regionales y Nacionales

Directores. Garantizan el alcance de las prioridades estratégicas de la empresa, esto, a través de la supervisión y atención a los Gerentes Divisionales o Nacionales y las respectivas áreas a su cargo.

Dirección General. Define y establece las prioridades estratégicas, así como las metas, tiene a su cargo a los diferentes directores.

Estructura corporativa. Coppel, también conocido como Coppel tiendas para poder identificarse de su casa matriz, pertenece a Grupo Coppel, tenedora del 99.99% de su capital social. La estructura corporativa de Coppel que se demuestra a continuación es de reciente creación, pues con anterioridad al 2007, la empresa que actuaba como holding era Coppel tiendas y la subsidiaria Coppel capital dependía de ella.

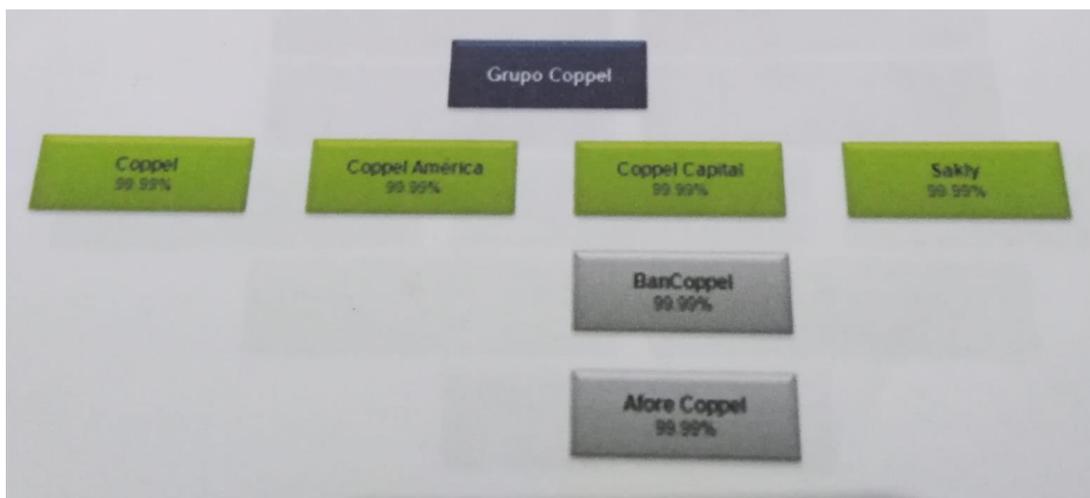


Figura 4 Estructura corporativa

Consejo de Administración. Coppel se encuentra regido bajo un Consejo de Administración y un Director General. Por el lado del organigrama general de la empresa, el curso jerárquico que toma como base Coppel es el Director General, seguido del Director de Finanzas, Director Comercial, Gerente de Administración, Gerente de Tiendas, Gerente de Crédito y Cobranza, Gerente de inmuebles y Sistemas, Gerente de Divisiones, Gerentes Regionales, Gerentes de Zona y Gerentes de Centro.

Dentro de las políticas corporativas de la empresa, se estipula que el consejo de Administración puede estar integrado por un máximo de 21 consejeros propietarios y, en su caso, sus respectivos suplentes. Hoy por hoy está integrado por 10 consejeros de la cuales 5 de ellos son independientes, por tal motivo cumple con la política de mejores prácticas de tener un mínimo de 25% de consejeros independientes.

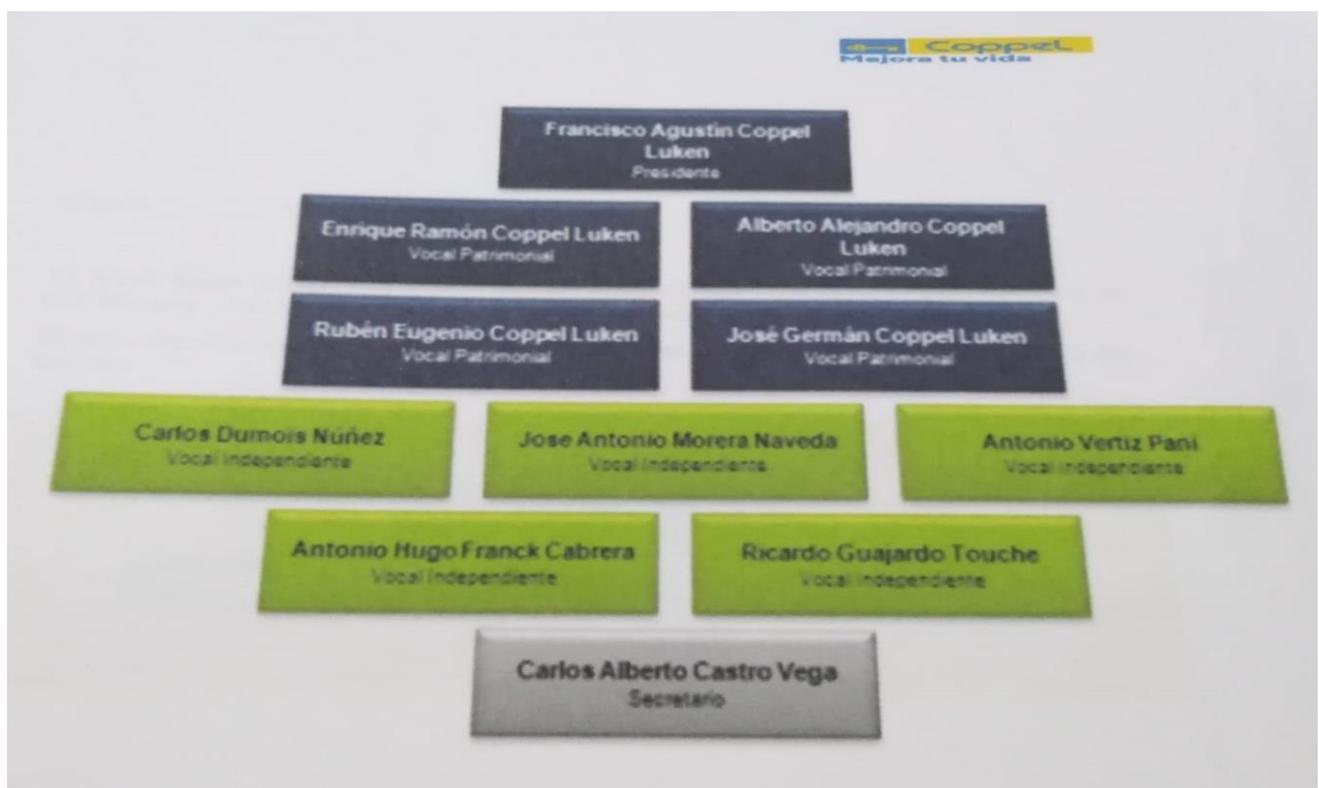


Figura 5 Consejeros

6.2. Diagnóstico de la situación real de la empresa.

6.2. Diagnóstico de la situación de la empresa.

Debido a la situación que se vivió en el año 2020 por motivo de la pandemia se incrementaron las plataformas digitales para las ventas en línea ya que las tiendas físicas se tuvieron un decremento por cuestiones gubernamentales y por los protocolos de sanidad no dejaron las ventas al público sin embargo se realizó el impulso por medio de las aplicaciones para poder tener mayor participación a través de las App Coppel, Coppel.com, Coppel.com en tienda. En el saldo del año de 2019 al año 2020 hubo un incremento en cuestión de ventas en Coppel.com y tiendas en físico 0.90% en 2019 contra 3.69% 2020, el mes con mayor participación fue en el mes de mayo con un 10%.

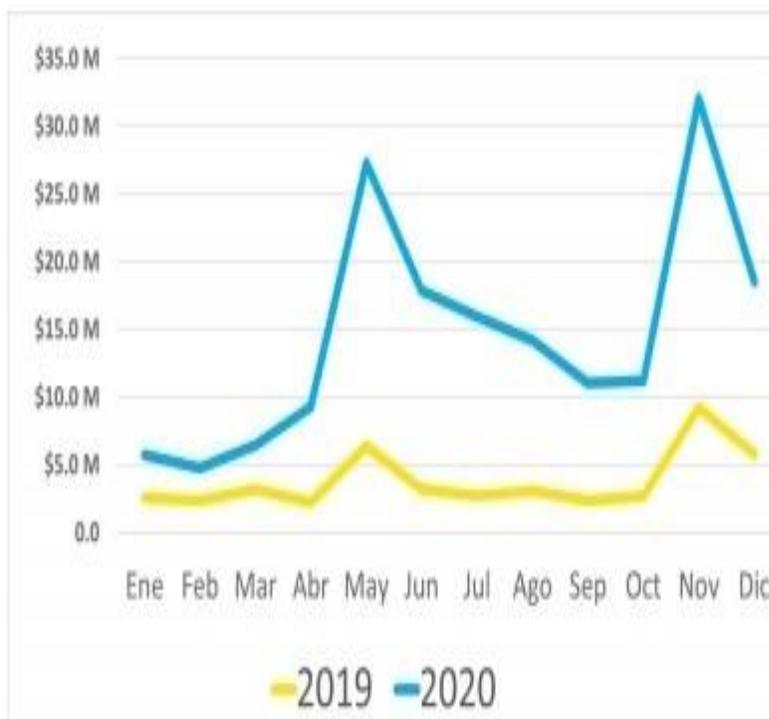
El crecimiento de ventas del año 2019 fue de \$45.9 millones a comparación del año 2020 que fue de \$127.9 millones, el crecimiento que se obtuvo fue de 180% de un año a otro.



Figura 6 Comportamiento del eCommerce 2020

Crecimiento 2019 VS 2020

Comportamiento de venta mensual región TOLC



Crecimiento
VS LY
180 %

Venta 2019
\$45.9 M

Venta 2020
\$127.9 M

Figura 7 Comportamiento del eCommerce 2020

6.3. Proceso de reclutamiento y selección, contratación, inducción y capacitación.

Los objetivos del área de Operaciones Recurso Humanos se establecen de la siguiente manera: Fortalecer a la empresa mediante la selección, desarrollo y retención del capital humano promoviendo un entorno organizacional favorable. Ofrecer un servicio de calidad enfocado al colaborador a través del Gerente, jefe y Encargado(a) de Recursos Humanos y Acompañarte con la mejor atención y eficiencia en los procesos.

Ciclo de colaborador.



Figura 8 Ciclo del colaborador

Atracción y reclutamiento. En esta etapa se busca a los mejores candidatos para las vacantes a cubrir. Para ello se desarrollan diversas acciones para la búsqueda de perfiles; puede ser con la publicación de ofertas laborales.

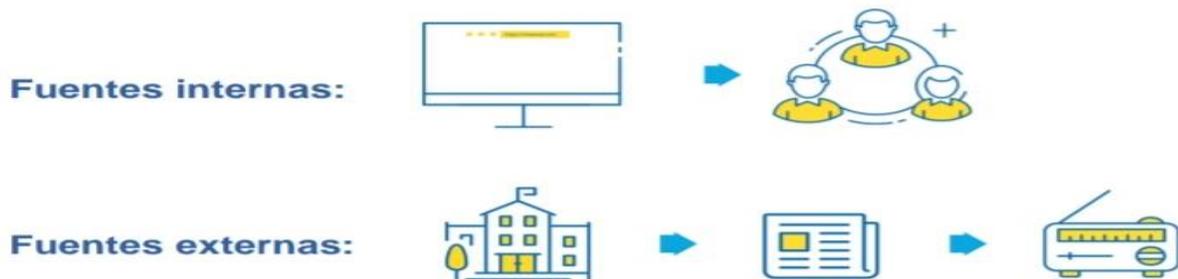


Figura 9 Atracción y reclutamiento

Selección. En este es cuando se elige al mejor candidato que mejor encaje en el puesto a cubrir, tras una serie de pruebas (pruebas técnicas, exámenes psicométricos, por ejemplo) y una o varias entrevistas



Figura 10 Selección

Contratación



Figura 11 Contratación

Inducción. Este proceso es cuando el nuevo trabajador se familiariza al nuevo trabajador con la empresa. Así este puede conocer su filosofía, cultura, su historia, políticas, patrones de conducta, etc.



Figura 11 Inducción

Capacitación



Figura 12 Capacitación

6.4. Comparativo global de rotación de personal del año 2018 al año 2019.

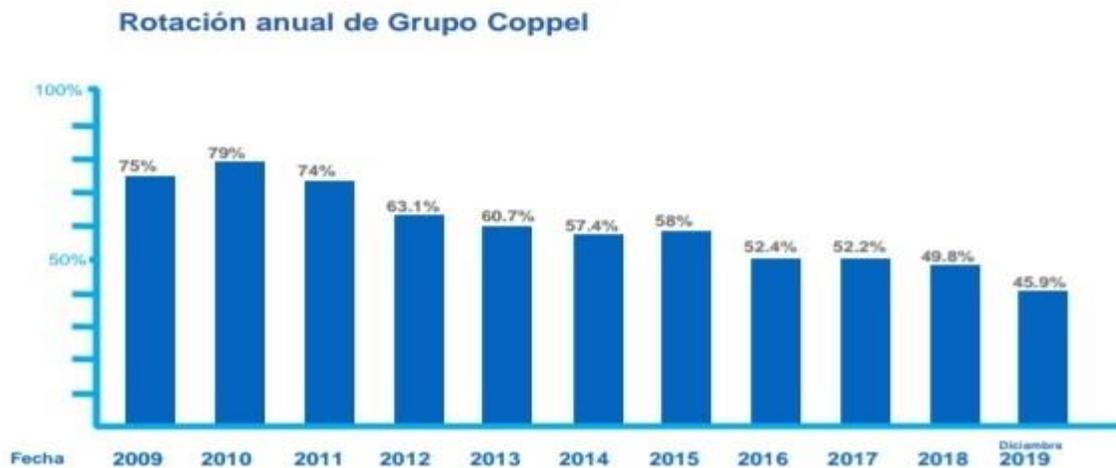


Figura 13 Rotación de personal

Rotación anual de Grupo Coppel

Principales causas

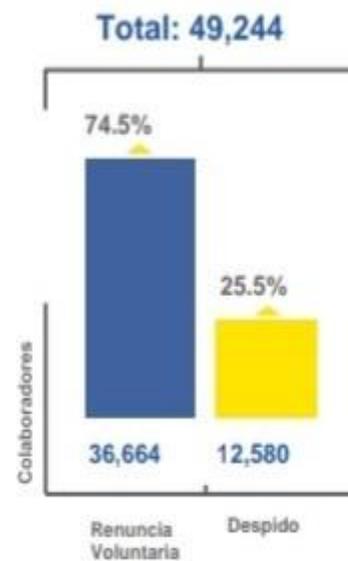


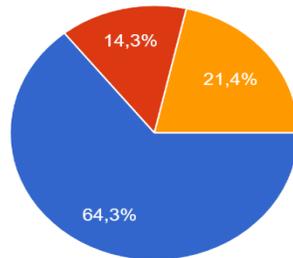
Figura 14 Rotación de personal

6.5. Aplicación de instrumentos y discusión de resultados:

6.5.1. Del cuestionario.

1. ¿Consideras que la baja motivación repercute para tener satisfacción laboral?

14 respuestas

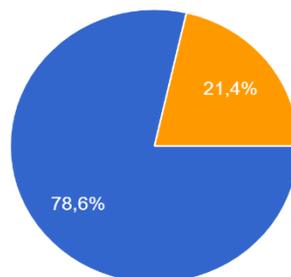


- a) Si porque es un elemento para poder asistir con gusto al trabajo y hacer las cosas de la mejor manera.
- b) No porque, aunque no esté motivado (a) asisto a trabajar y hago las cosas bien.
- c) Todo depende de cómo me sienta diariamente.

Con respecto a la pregunta sobre la motivación influye en sentir satisfacción laboral el 64,3 % considera que es un elemento para desempeñar el trabajo laboral y hacerlo de la mejor manera, mientras que el 21,4 % señala que la motivación que no influye porque depende de cómo se sienta emocionalmente diariamente y el 14,3% señala que la motivación no es un elemento para realizar lo que tiene que hacer.

2. ¿Qué tan importante es que su jefe le reconozca o le felicite por su trabajo realizado?

14 respuestas

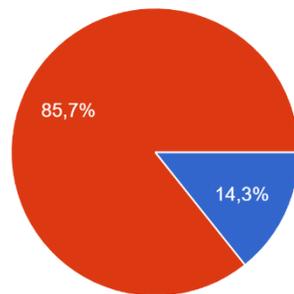


- a) Es importante porque hace sentir al trabajador que es importante lo que hace y me sigo esforzando más.
- b) No repercute en mi desempeño porque no me llevo bien con ella (él)
- c) Lo considero poco relevante que alguien más reconozca lo que hago, solo me dedico a trabajar.

En la pregunta sobre la importancia del que el jefe reconozca o felicite el trabajo realizado de los trabajadores a su cargo, el 78,6% de los encuestados señala que es importante ya que hace sentir la importancia de su trabajo y permite seguir esforzándose. Mientras que el 21,4% lo considera poco relevante para desempeñar sus funciones.

3. ¿El ambiente laboral influye para sentirse a gusto en el trabajo?

14 respuestas

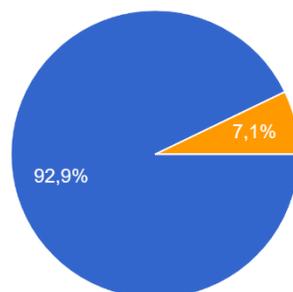


- a) No influye en mí ya que lo que los demás hagan no me interesa.
- b) Si influye para sentirse con ganas de trabajar y hacer de la mejor manera mi trabajo.
- c) Con que me sienta a gusto con mi grupo de amigas o amigos es suficiente.

El 85,7% de los encuestados opinaron que el ambiente laboral si influye para sentirse a gusto en el trabajo laboral, mientras que el 14,3% señal que no influye para sentirse a gusto en el trabajo. Un alto porcentaje manifiesta que el ambiente laboral influye para sentirse a gusto en el trabajo.

4. ¿Qué opinión tiene de la siguiente frase "a mayor motivación, mayor rendimiento en el área de sus trabajos?"

14 respuestas

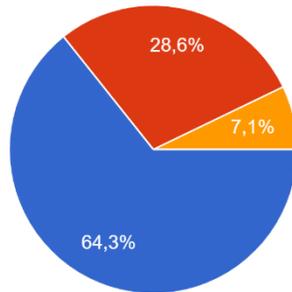


- a) Estoy de acuerdo ya que a mayor motivación provoca que los colaboradores tengan una actitud positiva para desempeñar cualquier actividad.
- b) En desacuerdo ya que los bajos niveles de motivación se manifiestan en la salud antes que en otro aspecto.
- c) La motivación impulsa a buscar otro trabajo constantemente.

El 92,9% de los empleados encuestados señala que hay una reciprocidad entre la motivación y el rendimiento en su trabajo, esto es que si el empleado se siente motivado habrá un rendimiento mayor en el desempeño de su área de trabajo. Mientras que el 7,1% señala que al estar motivado se busca otro trabajo de manera constante.

5. ¿La baja remuneración ocasiona que el empleado no permanezca mucho tiempo en la empresa?

14 respuestas

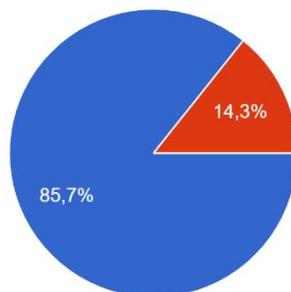


- a) Al tener bajos salarios, no permite cubrir las necesidades básicas de la familia.
- b) Depende de los gastos que tiene cada persona.
- c) Si se tienen varios trabajos si alcanza, aunque sean bajos los salarios, aunque no dure poco tiempo en cada trabajo.

Con respecto a la baja remuneración el 64,3% de los encuestados señala que esto provoca a que un trabajador no permanezca mucho tiempo en la empresa, mientras que el 28,6% señala que va a depender de los gastos que cada empleado tenga para que le alcance o no y el 7,1% señala que si se tiene varios trabajos si alcanza para cubrir las necesidades básicas de la familia

6. ¿Por qué es sustancial hacer una correcta selección del personal?

14 respuestas

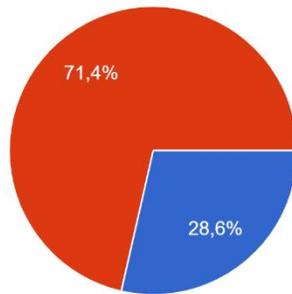


- a) Aumenta la permanencia de los colaboradores dentro de la organización porque las reglas y normas establecidas en la organización, son muy estrictas.
- b) Reduce los costos operativos del reclutamiento por medio del ahorro por una rotación futura.
- c) Evitar despidos, aunque cometan faltas graves, pues son buenos en lo que hacen.

El 85,7% de los empleados encuestados acerca de la correcta selección del personal señala que aumenta la permanencia de los colaboradores dentro de la organización, mientras que el 14,3% reduce los costos operativos del reclutamiento por medio del ahorro de una rotación futura.

7. ¿Qué impacto tiene en su economía el robo hormiga que se suscita en la organización?

14 respuestas

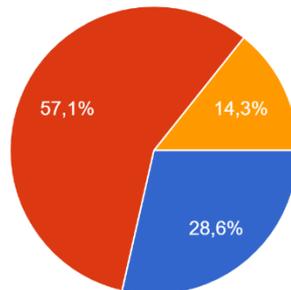


- a) Afecta tanto en la empresa, porque al no crecer la empresa en cuanto las metas, no hay mayor productividad.
- b) Afecta porque son los colaboradores que de su salario tienen que cubrir dicha cantidad, dependiendo del monto del robo.
- c) No importa, mientras sean otros colaboradores quienes tengan que pagar.

El 71,4% de los encuestados refiere que afecta porque son quienes cubre esos faltantes, mientras que el 28,6% afecta tanto a la empresa porque al no crecer la empresa en cuanto las metas no hay mayor productividad.

8. ¿El estado civil de los colaboradores influye para permanecer más tiempo en la empresa?

14 respuestas

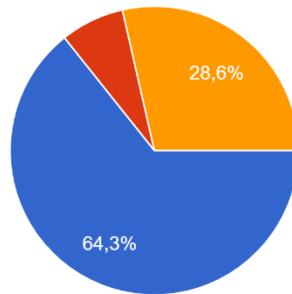


- a) Si porque al tener familia cuidan más su trabajo porque es quien provee para cubrir necesidades básicas.
- b) No importa el estado civil cuando es responsable en lo que hace.
- c) Va a depender de la situación que se viva en el trabajo.

Con respecto a la pregunta de que el estado civil de los colaboradores influye para permanecer más tiempo en la empresa; el 57,1% señala que no importa el estado civil cuando es responsable en lo que hace, el 28,6% señala que si influye porque al tener familia cuidan más su trabajo porque provee para cubrir las necesidades básicas y finalmente el 14,3% depende la permanencia de la situación que se viva en el trabajo.

9. ¿El horario que maneja la empresa es un factor para la deserta en el trabajo?

14 respuestas

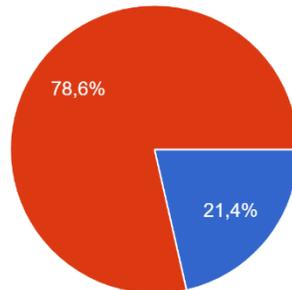


- a) Si porque son horarios prolongados y no permite atender otros aspectos de la vida personal.
- b) No afecta porque me organizo y no hay problema alguno.
- c) En ocasiones si afecta porque no hay quien realice trámites personales.

Con respecto al horario que se maneja en la empresa como un factor para desertar en el trabajo; el 64,3% señala que si afecta porque son horarios prolongados y no permite atender otros aspectos de la vida personal. El 28,6% señala que si afecta porque no hay quien realice los trámites y el 7,1% señala que el horario no afecta porque hay una organización previa de los aspectos personales.

10. ¿Consideras que la insatisfacción laboral provoca la rotación de personal de manera frecuente?

14 respuestas



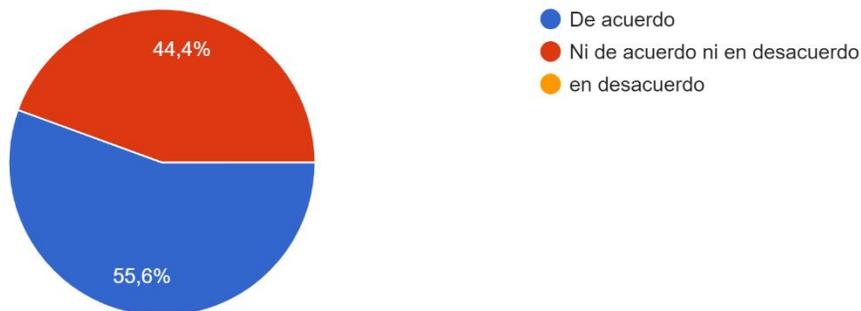
- a) Siempre y cuando mis intereses personales se vean afectados.
- b) Estoy de acuerdo porque no solo es un sueldo suficiente te permita estar en una empresa es un conjunto de elementos para permanecer en ella.
- c) No influye porque teniendo un buen salario los demás no influye.

El 78,6% de los encuestados señala que la insatisfacción laboral provoca la rotación de personal de manera frecuente ya que no solo es el sueldo lo que provoca una salida de la empresa sino un conjunto de elementos para permanecer en ella, mientras que el 21,4% que la insatisfacción laboral provoca la rotación de personal ya que los intereses personales se ven afectados.

6.5.2. De la escala.

1.- Me siento motivado (a) por el trabajo que realizo.

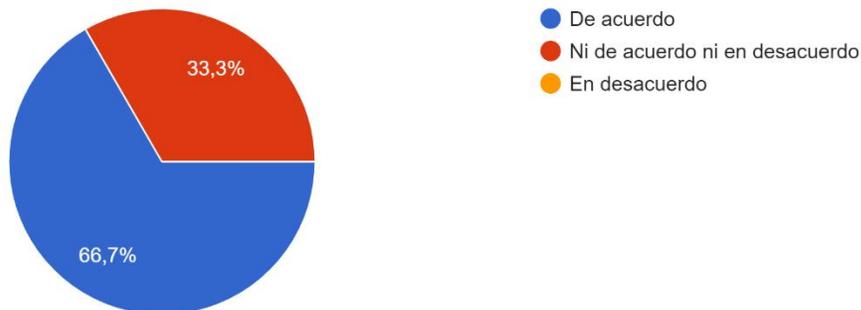
9 respuestas



De la pregunta si el encuestado se siente motivado con el trabajo que realiza el 55,6% si lo está, mientras que el 44,4% se siente indeciso.

2.- Las condiciones de trabajo son adecuadas

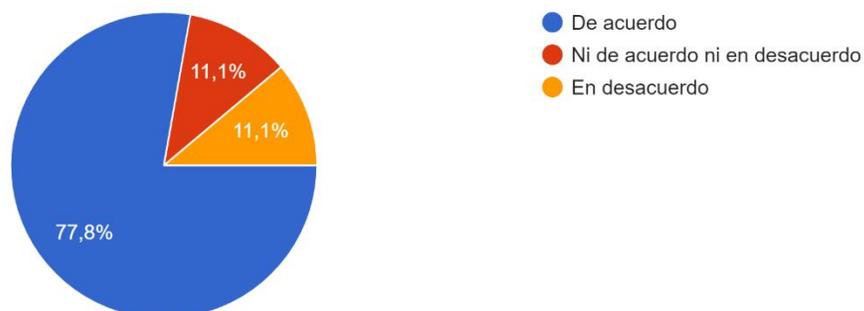
9 respuestas



Con respecto a las preguntas si considera que las condiciones de trabajo son las adecuadas, el 66,7% están de acuerdo, mientras que el 33,3% no están de acuerdo ni en desacuerdo.

3.- Valoro positivamente el clima laboral para el trabajo que realizo

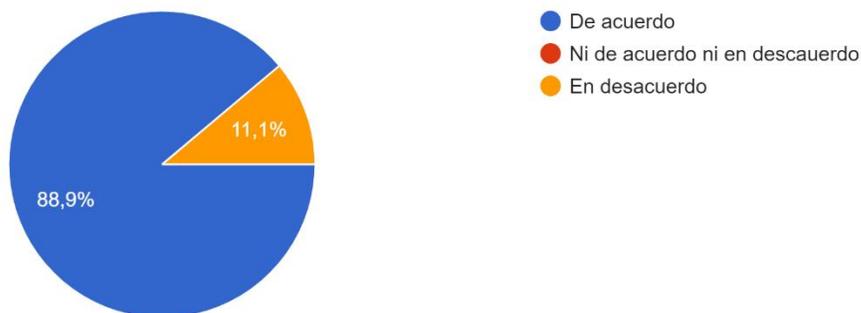
9 respuestas



El 77,8% de los trabajadores identifica que el clima laboral valora positivamente el clima para el trabajo que realiza, el 11,1% no esta no de acuerdo ni en desacuerdo y en desacuerdo.

4.- Disfruto el trabajo que desempeño

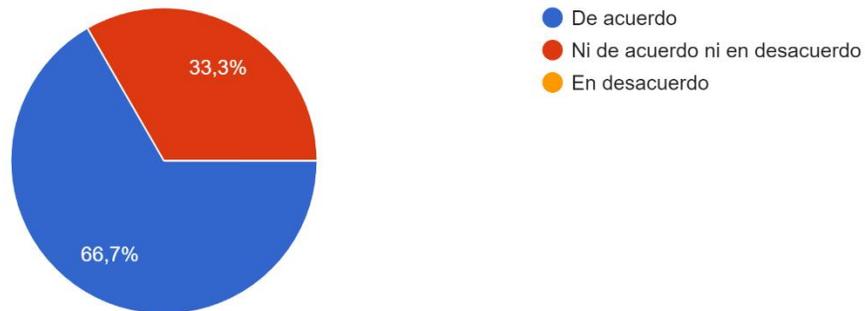
9 respuestas



Con respecto a la afirmación si disfruta el trabajo que desempeña el encuestado, señala que el 88,9% está de acuerdo, mientras que el 11,1% está en desacuerdo.

5.- Aprecio los incentivos no económicos que la empresa ofrece

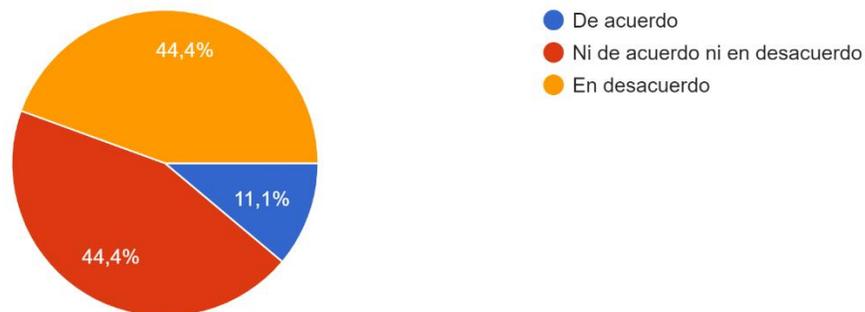
9 respuestas



El 66,7% de los trabajadores encuestados aprecian los incentivos no económicos que la empresa ofrece, mientras que el 33,3% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

6.- Me agrada el horario que la empresa maneja para el desempeño de mi función

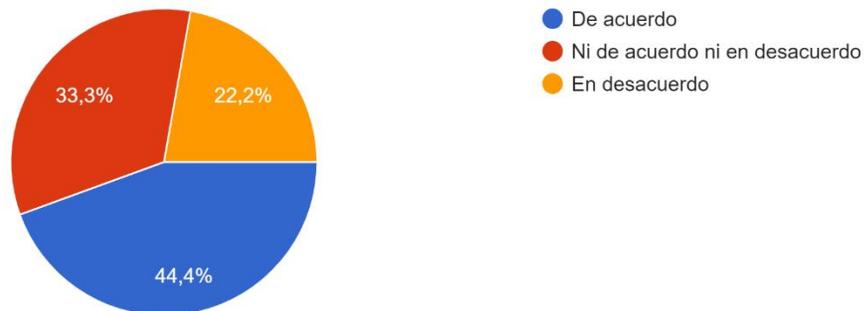
9 respuestas



Con respecto al horario que maneja la empresa el 11,1% está de acuerdo, mientras que el 44,4% está en desacuerdo y el 44,4% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

7.- No me siento apoyado por los jefes

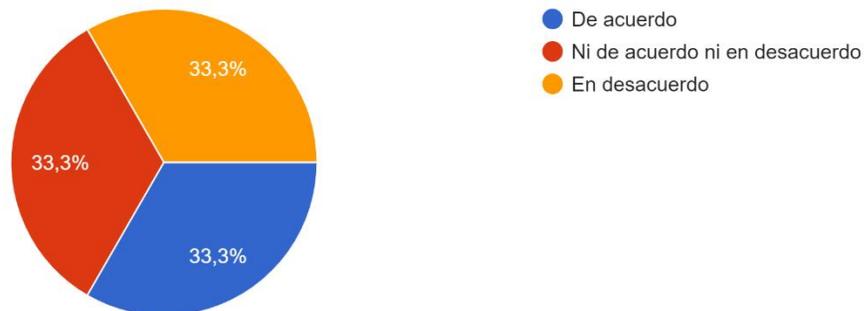
9 respuestas



Con respecto si el empleado se siente apoyado por los jefes el 44,4% señala que está de acuerdo, el 33,3% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 22,2% están en desacuerdo.

8.- No existen posibilidades de promoción o progreso

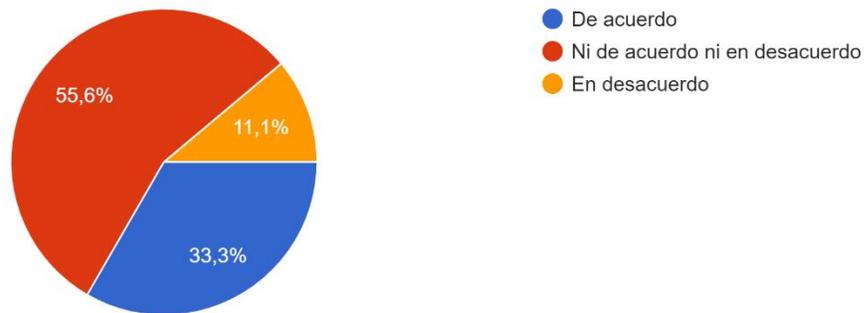
9 respuestas



Con respecto de que si existen las posibilidades de promoción el 33,3% está en desacuerdo, así mismo el 33,3% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 33,3% en desacuerdo.

9.- La variedad de actividades que se realizan en el trabajo no existe

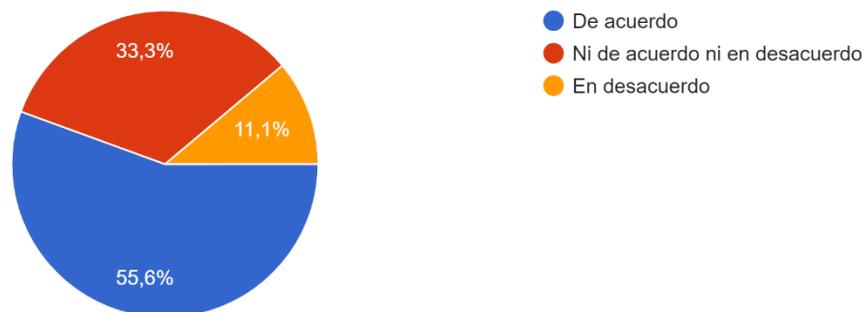
9 respuestas



Así mismo, el 55,6% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 33,3% están de acuerdo y el 11,1% en desacuerdo.

10.- El robo hormiga es pagado por lo colaboradores y no es justo por el sueldo que perciben

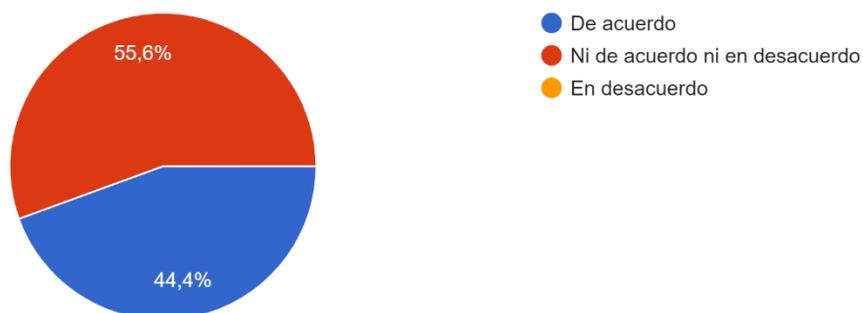
9 respuestas



La opinión con respecto al robo hormiga el cual es pagado por los trabajadores el 55,6% está de acuerdo, el 33,3% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 11,1% está en desacuerdo.

11.- El contexto familiar no es motivo para cambiar constantemente de trabajo

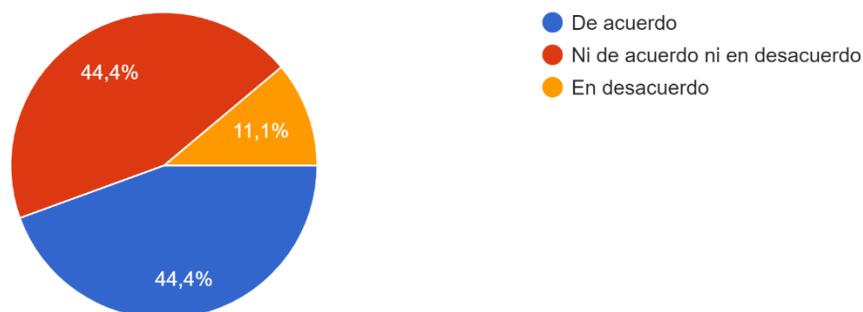
9 respuestas



Con la afirmación de que el contexto familiar es motivo para cambiar constantemente de trabajo el 55,6% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 44,4% esta de acuerdo.

12.- El salario que percibo no es suficiente para cubrir necesidades básicas familiares y personales

9 respuestas



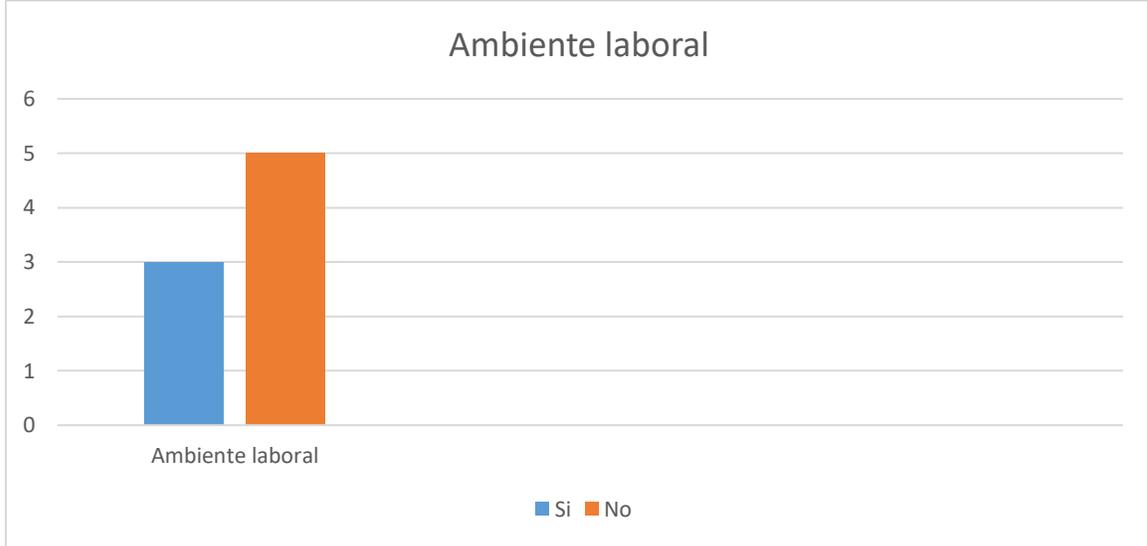
El 44,4% de los encuestados con respecto al salario que percibe y que cubre las necesidades básicas señala que está de acuerdo, el 44,4% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 11,1% en desacuerdo.

6.5.3. De la entrevista.

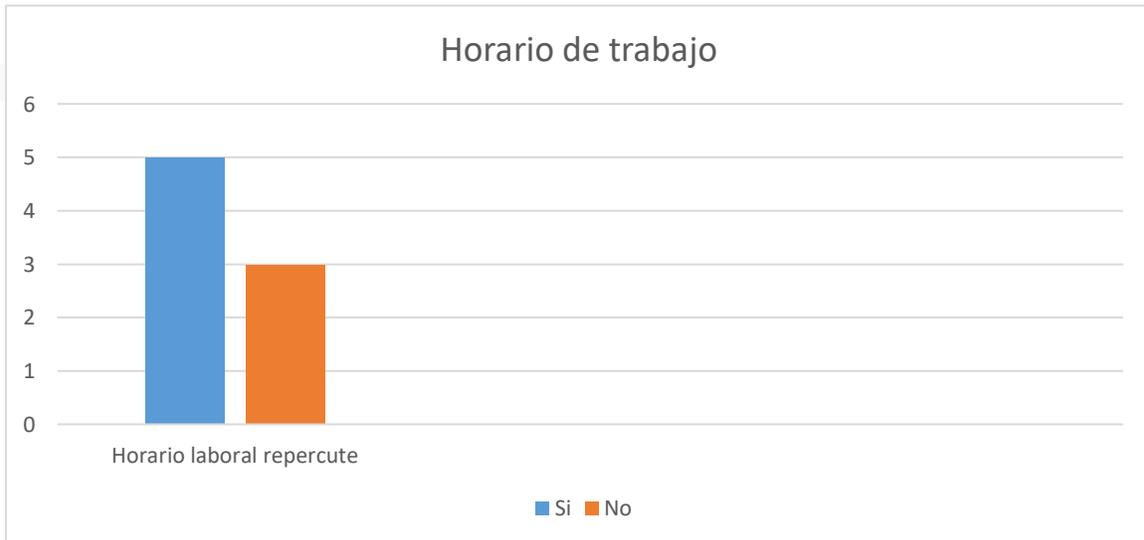
Dentro de la función de los encuestados se encuentra vendedor, el de ventas, gerente, el que atiende la bodega y el auxiliar de limpieza y mantenimiento, teniendo de antigüedad des un mes, seis meses 6, 8 y 13 años las funciones que desempeña es brindar Asesoría al cliente sobre productos que necesita para satisfacer sus necesidades, mantener limpio el área de trabajo y acomodo, cobro de mercancía, dar atención y servicio al cliente ayudarle a encontrar el artículo el cual cumpla con sus necesidades del mismo, venta, limpieza de mi área, cajas, vender y acomodo de los artículos, ventas físicas y en línea, limpieza, lavar baños, trabajar con el equipo de trabajo para alcanzar los objetivos de la empresa, buscando la forma de apoyarlo y guiarlos para que se den las metas, recibir surtido, realizar entregas y mantener la tienda en óptimas condiciones.



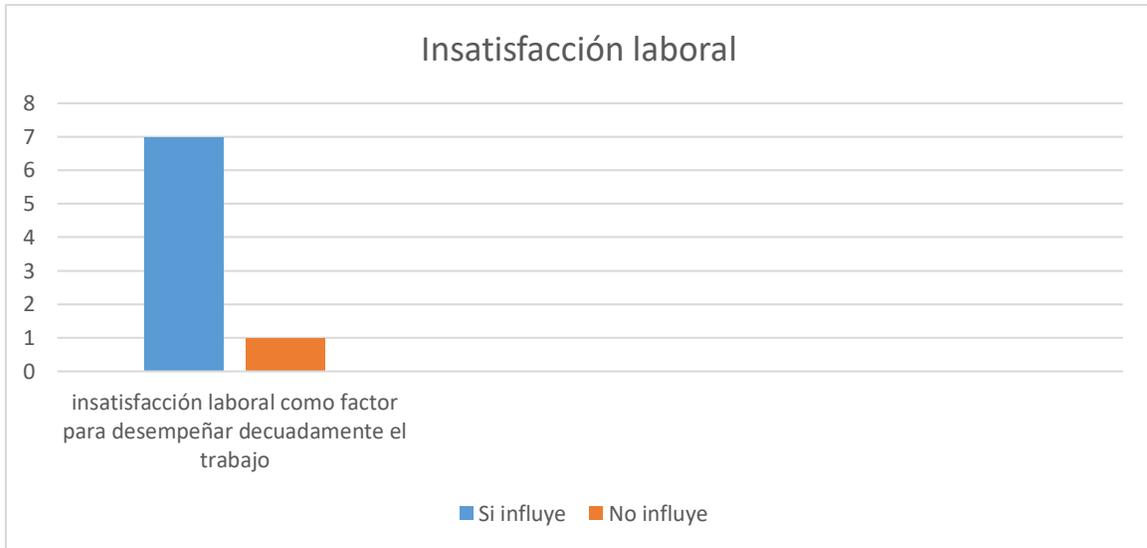
Con respecto a la pregunta si se siente a gusto con lo que realiza en su empleo 8 de los entrevistados 5 de 8 mencionan que si 3 mencionan que algunas veces.



Del ambiente laboral que se vive dentro de esta organización tres de 8 señalan que hay un buen ambiente de trabajo, mientras que el 5 de los encuestados señalan que no hay buen ambiente laboral.



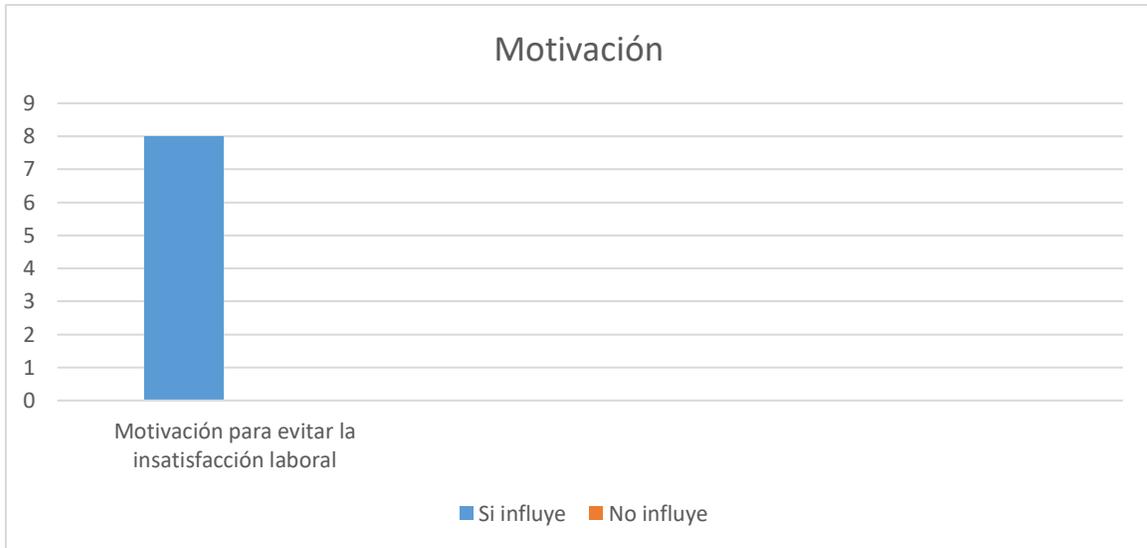
Con respecto al horario de trabajo repercute en las relaciones familiares 5 de 8 señalan que si mientras que 3 repercuten las relaciones familiares.



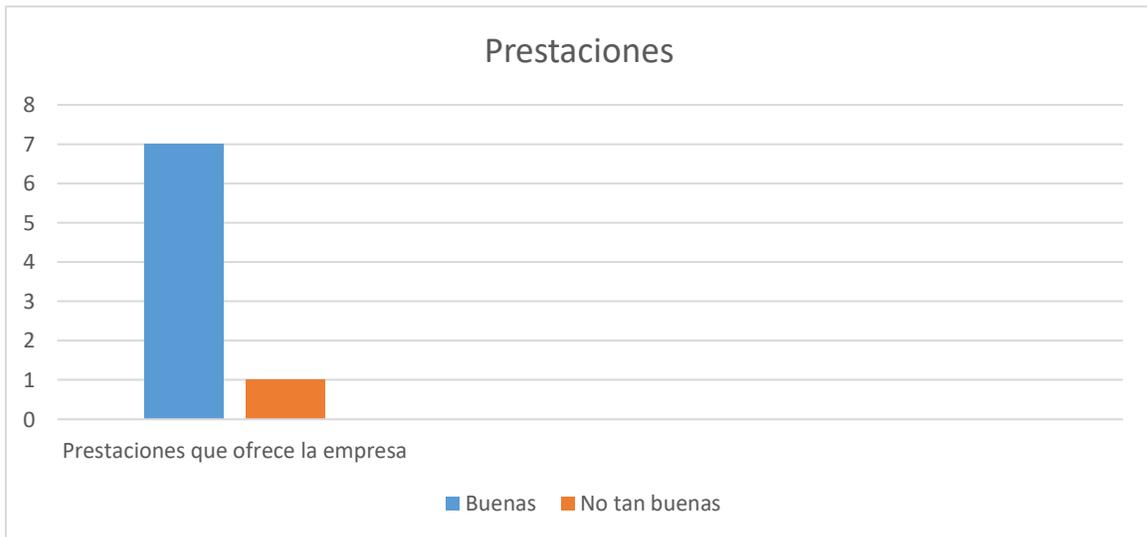
La opinión sobre la insatisfacción laboral como factor para el desempeñar adecuadamente su trabajo 7 de 8 de las respuestas señalan que la insatisfacción laboral es un factor para desempeñar adecuadamente su trabajo.



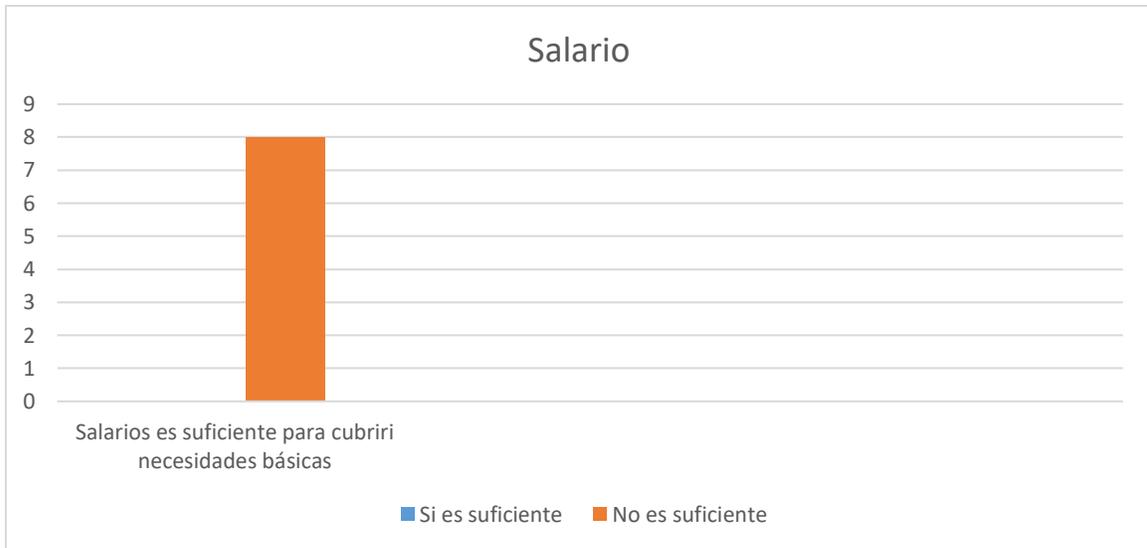
Con respecto a la relación laboral sana entre jefe y compañeros es determinante para un ambiente de trabajo agradable las 8 respuestas identifican que es determinante para generar un ambiente de trabajo agradable.



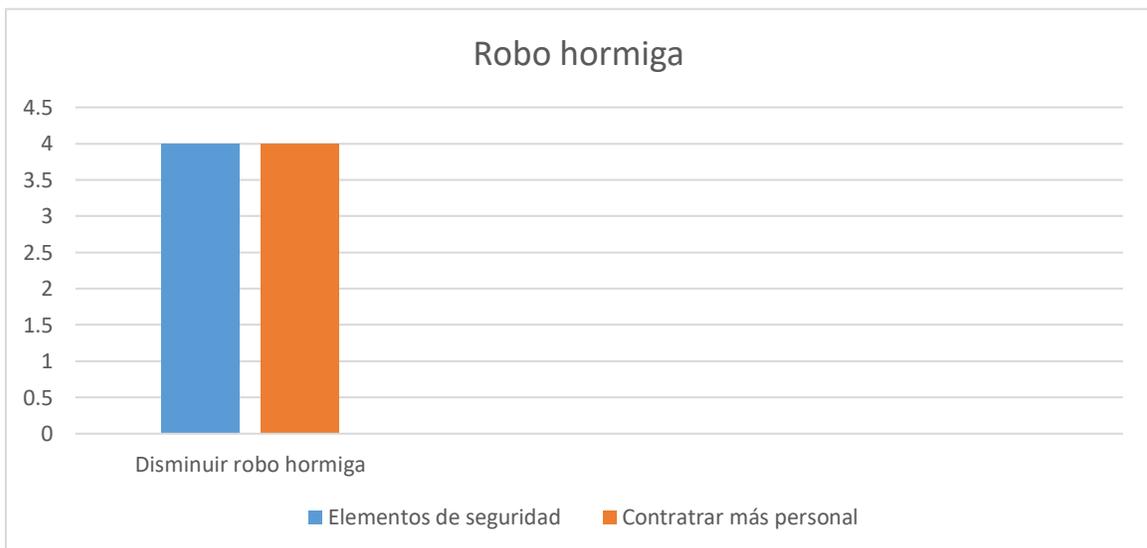
La totalidad de los encuestados señala que la motivación es un aspecto que influye para evitar la insatisfacción laboral.



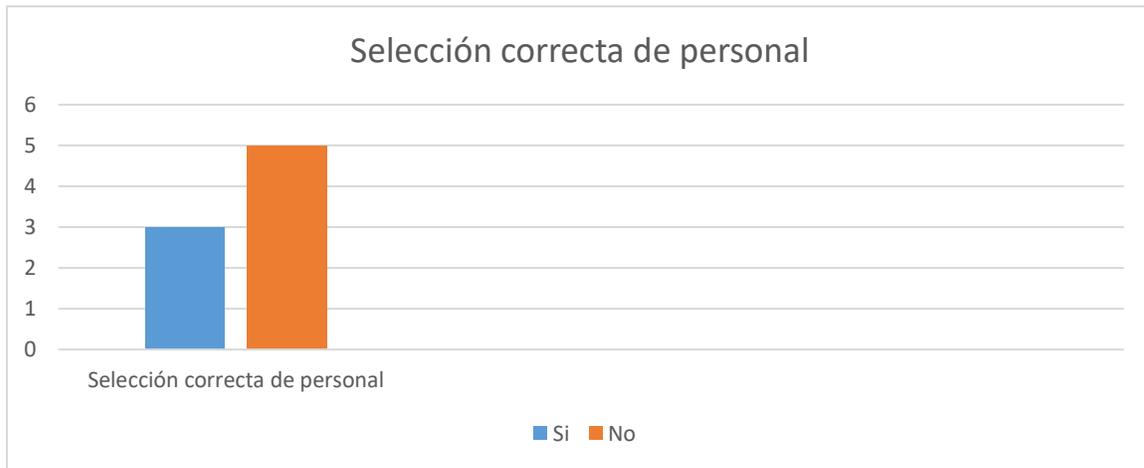
En la percepción sobre las prestaciones que la empresa ofrece a los trabajadores 7 de las 8 entrevistas identifican que son buenas en comparación a otras compañías, mientras que un entrevistado menciona que son más o menos beneficiosas.



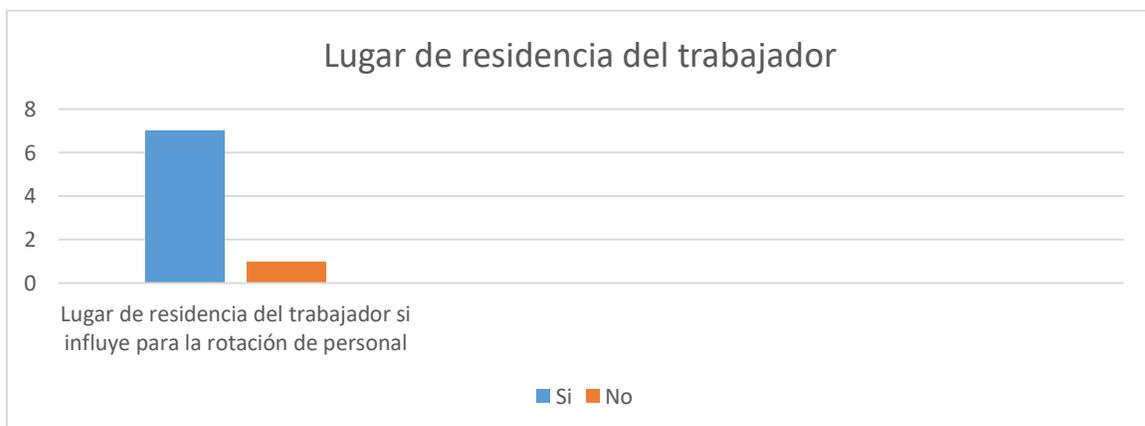
El salario que percibe es suficiente para cubrir tus necesidades indispensables los 8 entrevistados señalan que no es suficiente das las necesidades indispensables.



Sobre las propuestas que harían para disminuir el robo hormiga y que no impacten en los salarios de los trabajadores Señalan que 4 de 8 respuestas señalan que es importante contar con elementos de seguridad mientras 4 indican que contratar más personal.



Con el aspecto de que la empresa realiza una selección correcta de los colaboradores 3 de 8 de las respuestas mencionan que sí, se ha notado que cada colaborador de mi área viene con gusto a trabajar y ya sabemos cuáles serán nuestras tareas a realizar mientras que 5 señalan que no el cual se observa en el compromiso, en su comportamiento que cada uno ejerce en el trabajo, algunos fueron contratados para un puesto y después los mueven a otra área y no se adaptan al cambio, ya está dentro de la empresa se detecta que no es el adecuado que solo ocupo un lugar por la falta de cubrir la vacante.



El lugar de residencia de los colaboradores influye para que se dé una rotación constante de los trabajadores 7 de 8 respuestas señalan que si influye para que se con mayor frecuencia la rotación del personal.

6.6. Detección de factores principales que generan la rotación de personal.

La relación de tener insatisfacción laboral con el que los trabajadores permanezcan poco tiempo en su empleo se debe a el poco reconocimiento y trato hacia los colaboradores por falta del líder, supervisor o jefe o la nula capacitación para dichas actividades a realizar puede hacer sentir a los colaboradores estresados, por los robos hormiga, tienen mucho que ver ya que por más que las prestaciones sean muy buenas si el ambiente laboral no es bueno te sientes incómodo y pierdes el interés en concertar el empleo se descuida la familia por el horario, el no sentirse bien con la forma de trabajar en la empresa los hace buscar un mejor lugar, cuando alguien no se siente a gusto, llega a su trabajo desmotivado y busca irse de la empresa y no desempeña a gusto el trabajo. Algunos factores asociados son los siguientes:

El horario que la empresa tiene establecido.

Las prestaciones laborales.

Las políticas de la empresa.

El ambiente organizacional.

La relación entre los jerárquicos y compañeros.

La remuneración.

CONCLUSIONES

Al realizar el estudio de la relación que guarda entre la insatisfacción laboral con la rotación constante de los empleados permite encontrar alternativas para que las empresas identifiquen que para acrecentar el capital de cada una de las organizaciones es necesario considerar la parte humana de los trabajadores ya que no son máquinas, son seres humanos que los aspectos emocionales, de salud, personales influyen en el desempeño de cada uno de los puestos que desempeña. El estudio se da a partir de relacionar la teoría y la práctica, apoyándose de los hallazgos de diversos estudios que se han hecho con respecto a este tema.

Una vez recabada la información, su procesamiento de los datos se encontró que los instrumentos utilizados permitieron rescatar las opiniones de los trabajadores de la empresa COPPEL con respecto a la insatisfacción laboral acerca del horario que la empresa tiene lo cual refieren que es muy extenso lo que impide atender aspectos personales que de alguna manera influye para la rotación del personal, así como la distancia que el trabajo les queda, también la motivación, las prestaciones que reciben, los reconocimientos no económicos, esta serie de factores influyen para tener satisfacción laboral, lo cual conlleva a la rotación constante de los trabajadores, se sabe que este factor de la rotación de personal es inevitable y que en cierto punto es un factor que ayuda crecer la empresa, sin embargo, el que un trabajador este a gusto en la empresa hacer que potencie las actividades del cargo.

Descubrir nuevas formas para que el personal pueda sentirse motivado para acrecentar las ganancias de la empresa permitirá a los trabajadores potenciar sus

capacidades en cada una de las tareas que ejecutar, se sabe que este no es un estudio acabado, sino que se seguirán estudiando, pero se pretende ser una fuente de consulta para futuras investigaciones para el surgimiento para nuevas propuestas y de nuevas categorías en una investigación y para que en otras empresas puedan contribuir. Esta investigación permite replantear el proceso de reclutamiento y selección de personal, así como el mantener al personal y disminuir gastos que se generan en este proceso.

De igual manera, en el planteamiento inicial de la investigación se encontró que los empleados identifican el impacto de la insatisfacción laboral en el rendimiento y estancia en la empresa, en su mayoría refieren que el no estar en ambientes agradables generada por las buenas relaciones entre superiores y compañeros provoca el tiempo de permanencia de los trabajadores.

Con respecto a los niveles del logro de objetivos de la investigación se hicieron mención que a partir del objetivo principal que en la empresa COPPEL S.A. de C.V. se ha puesto de manifiesto el sentir de los trabajadores que los hace renunciar de la empresa y que en el reclutamiento y selección de los trabajadores en ocasiones no es la correcta y solo se contara por llenar los espacios vacantes.

Un alto porcentaje de trabajadores identifica que el no estar a gusto con lo que la empresa ofrece incide un bajo porcentaje para potenciar su fuerza laboral. La investigación está basada en elementos teóricos de los recursos humanos en las empresas y en diversas investigaciones. Se identificaron las problemáticas que enfrentan los trabajadores para llevar a cabo su función.

El trabajo objeto de estudio surgió de una realidad observada y vivida por lo que se determinó la utilización del método hipotético-deductivo, que a partir de la observación del fenómeno se van realizando hipótesis, por lo que no se tiene certeza absoluta, sino que la hipótesis continuamente va siendo aceptadas o rechazadas en el desarrollo de la investigación. El fenómeno estudiado fue analizar la insatisfacción laboral como parte de la permanencia en la empresa COPPEL, S.A de C.V. y se fue deduciendo a partir de la recolección de la información a través de los instrumentos de los trabajadores. Se concibe a los trabajadores como un sujeto y no como una máquina que lo que le rodea con respecto a la motivación, el clima organizacional, los incentivos económicos y no económicos impactan en el desempeño de cada uno de ellos, es por ello que considerando sus intereses de los trabajadores y la oportunidad de crecimiento permitirá mayor motivación y excelencia en el trabajo.

Los resultados obtenidos de la investigación han de contribuir a replantear los mecanismos de selección de los trabajadores de manera inicial y continua, que les permita realizarse de manera personal y profesional, reorientando los mecanismos de reclutamiento que se usan, replantear el departamento de recursos humanos

Algo que es frecuente en las opiniones de los empleados es que las prestaciones de la empresa son atractivas a comparación de otras empresas, pero existen algunas políticas que no les permite crecer en cuanto a salario como es el caso del robo hormiga y que los trabajadores han de pagar ese faltante.

La hipótesis planteada en el trabajo de la investigación, fue un supuesto a partir del establecimiento del planteamiento del problema y los objetivos, por lo que para

comprobar la premisa se utilizaron diversos procedimientos de técnicas de recopilación de información coincide con la hipótesis, en el que la insatisfacción laboral provoca la rotación de los trabajadores. Es importante retomar el contexto de los trabajadores.

Dentro los aportes de la investigación es que se reconoce la satisfacción de los empleados en el trabajo que desempeñan que se sientan identificados con la empresa como una oportunidad para transitar de un modelo tradicional a un modelo interaccional, ante las necesidades sociales.

El desarrollo de la investigación permitió desarrollar diversas habilidades tales como la búsqueda y selección de información en diversas fuentes. Se comprendió de manera profunda los factores que inciden para que un trabajador intervenga para que se sienta motivados en la empresa a la que pertenece. La administración de los recursos humanos no solo viendo al trabajador como un ente que ofrece mano de obra, sino más bien de manera integral incluyen los aspectos personales, familiares, el reconocer que como ser humano tiene emociones, sentimientos, entre otras.

Otra habilidad instrumental fue el uso de la tecnología para el procesamiento de la información de los datos estadísticos lo cual permitió reducir los tiempos y recursos para en su análisis, así mismo tener una visión integradora de los trabajadores. Se desarrollaron estrategias de aprendizaje autónomo para la toma de decisiones para la realización del documento de investigación.

PROPUESTAS

Horarios flexibles que le permita al trabajador aprovechar el tiempo al máximo tanto en la empresa y lo familiar.

Colocar cámaras de vigilancia dentro de la empresa para evitar robos hormiga.

Contratar un servicio externo de vigilancia.

Antenas antirrobo.

Dar permisos cuando se le presente alguna situación familiar.

Pagar tiempo por tiempo.

Establecer un buzón de sugerencias para conocer las necesidades que los trabajadores tengan.

Monitoreo de un centro de control dentro de la tienda.

Establecer un tablero de reconocimiento a los empleados.

Realizar un plan de vida y carrera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Ander-Egg, E. (1995) *Técnicas de investigación social*. 24.^a ed. Buenos Aires: Lumen.

Arias, F. (1990) *Administración de recursos humanos*. 4^a ed. México: Trillas.

Baena, G. (2017) *Metodología de Investigación*. 3^a ed. México: Patria.

Barrera, A. et al (2010) *El trabajo colaborativo en la Administración Aportaciones del programa Compartim. Generalitat de Catalunya. Departamento de Justicia. Catalunya.*

Chiavenato, I. (2007) *Administración de los recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. 8^a ed. México: Mc Graw Hill.

Del Castillo, O. (2004), *Modelos de Cultura Organizacional Reapropiados. Hacia la efectividad organizacional*, México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

El trabajo colaborativo en la empresa. [euroresidentes]. Recuperado de (2020, Marzo 28) de <https://www.euroresidentes.com/empresa/exito-empresarial/el-trabajo-colaborativo-en-la-empresa>

Flores, R. (2006) *Liderazgo, Capital humano y comportamiento organizacional*. San Luis Potosí: X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas. Recuperado de <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P37T14.pdf>

Flores, Roberto., Abreu, J. y Badii, M. (2008) *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*. Daena: International Journal of Good Conscience. 3(1): 65-99. Marzo. Recuperado de www.daenajournal.org

García, B. y Rivas, L. (2007) *Un modelo de percepción de la rotación laboral en la población de trabajadores de la industria maquiladora mexicana* Innovar, Volumen 17,

Número 29, México recuperado de

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19588>

Granda, S. (2014). La insatisfacción laboral como factor del bajo rendimiento del trabajador. *Quipukamayoc*, 13(26), 116-122. Recuperado de <https://doi.org/10.15381/quipu.v13i26.5405>

Hannoun, Georgina. (2011). **Satisfacción laboral**: (Trabajo final de grado). Recuperado de <https://bdigital.uncu.edu.ar/4875>.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006) *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Insatisfacción laboral como predictor del ausentismo en un hospital público. [En SCIELO]. Recuperado (2020, Marzo 24) de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0034-98872015000800010&script=sci_arttext

Iracheta, R. (2012) La capacitación y su impacto en la rotación de personal. [Maestría thesis], Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/2988/>

Jiménez, A. (2004) El estado del arte en la investigación en las ciencias sociales. Bogotá: CLACSO. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/dcs-upn/20121130050742/estado.pdf>

López, A. y Piedra, E. (2001) Manejo de los recursos humanos Una guía práctica para organizaciones no gubernamentales. The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, USA.

Mas, D. (2019). *Análisis de la rotación laboral y cómo influye en el costo de la constructora Edificaciones del Sur SAC en el 2018*. Universidad Privada del Norte. Recuperado de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/21231>

México, el país con mayor insatisfacción laboral Latam. Adams, S. (2013). [Forbes]. Recuperado (2020, Marzo 24) de <https://www.forbes.com.mx/mexico-el-pais-con-mayor-insatisfaccion-laboral-de-latam/>

Peña, C. (2015) *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. 7ª ed. Madrid: Universidad Pontificia ICAI –ICADE COMILLAS.

Pérez, G. (1994) *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes Capítulo III. El método del estudio de casos. Aplicaciones prácticas*. Madrid: La Muralla. S.A.,

Rizo R y Zarate, L (2016) *Causales de la rotación de personal en un hotel de la Ciudad de León Guanajuato. XIII Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis Organizacional*. Quinta Roo, México.

Rebolledo, B. (2015) *Calidad de vida y satisfacción laboral en trabajadores y trabajadoras del sector comercial de la ciudad de Chillán*. Chile: universidad del Bio-Bio.Red de Bibliotecas.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. 13ª ed., México: PEARSON EDUCACIÓN.

Sabino C. (1992) *El proceso de investigación*. Caracas: editorial Panapo.

Salario mínimo en México. [infobae]. Recuperado de (2020, Marzo 26) de <https://www.infobae.com/america/mexico/2020/01/23/salario-minimo-en-mexico-es-uno-de-los-mas-bajos-del-mundo-a-pesar-de-los-incrementos/>

Sánchez, M. Y García M. (2017) *Satisfacción laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio*. Scientia Et TECHNICA, VOL 22, núm. 2, junio, pp. 161-166 Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia.

Sánchez, M., Sánchez, L., Sierra, A.C. Ubric, N. y Villalba, M. (2015) *Relación entre horas de trabajo, satisfacción laboral y calidad de la relación de pareja*. Reidocrea. Volumen 4. Artículo 22, 17 de junio, páginas 151-155, universidad de Granada.

Toro, F. y Sanín, A. (2013). *Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias.*, Medellín: (Cincel) Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional.

Vasques, R., Silva, I., Mejía, Y. y Rodríguez, B. (s.f.) *la repercusión del robo de hormiga en las cadenas comerciales y de servicio.” Caso de estudio. En una comunidad de México.*

Vilalta, C. y Fondevila, G. (2017) *La victimización de las empresas en México. Conceptos, teorías y mediciones*, vol. XXVII, núm. 2. Enero, México: Gestión y política pública.

Werther, W. y Davis, K. (2008) *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas México*: 6ª ed. Mc Graw Hill.

ANEXOS.

Anexo N 1 Cuestionario dirigido a colaboradores de la empresa COPPEL de la tienda de Tenango del Valle.

Objetivo: Identificar el impacto de la insatisfacción laboral en la rotación laboral, que permita descubrir los aspectos que a los trabajadores les provoca no alcanzar la satisfacción en su trabajo.

Instrucciones: Lee con atención y subraya la opción que consideres adecuada a partir de lo que conoces.

VI La Insatisfacción laboral.

1. ¿Consideras que la baja motivación repercute para tener satisfacción laboral?
 - a) Si porque es un elemento para poder asistir con gusto al trabajo y hacer las cosas de la mejor manera.
 - b) No porque, aunque no esté motivado (a) asisto a trabajar y hago las cosas bien.
 - c) Todo depende de cómo me sienta diariamente.

2. ¿Qué tan importante es que su jefe le reconozca o le felicite por su trabajo realizado?
 - a) Es importante porque hace sentir al trabajador que es importante lo que hace y me sigo esforzando más.
 - b) No repercute en mi desempeño porque no me llevo bien con ella (él)
 - c) Lo considero poco relevante que alguien más reconozca lo que hago, solo me dedico a trabajar.

3. ¿El ambiente laboral influye para sentirse a gusto en el trabajo?
 - a) No influye en mí ya que lo que los demás hagan no me interesa.
 - b) Si influye para sentirse con ganas de trabajar y hacer de la mejor manera mi trabajo.
 - c) Con que me sienta a gusto con mi grupo de amigas o amigos es suficiente.

4. ¿Qué opinión tiene de la siguiente frase “a mayor motivación, mayor rendimiento en el área de sus trabajos?”
 - a) Estoy de acuerdo ya que a mayor motivación provoca que los colaboradores tengan una actitud positiva para desempeñar cualquier actividad.
 - b) En desacuerdo ya que los bajos niveles de motivación se manifiestan en la salud antes que en otro aspecto.

- c) La motivación impulsa a buscar otro trabajo constantemente.

VD La Rotación Laboral

5. ¿La baja remuneración ocasiona que el empleado no permanezca mucho tiempo en la empresa?
 - a) Al tener bajos salarios, no permite cubrir las necesidades básicas de la familia.
 - b) Depende de los gastos que tiene cada persona.
 - c) Si se tienen varios trabajos si alcanza, aunque sean bajos los salarios, aunque no dure poco tiempo en cada trabajo.

6. ¿Por qué es sustancial hacer una correcta selección del personal?
 - a) Aumenta la permanencia de los colaboradores dentro de la organización porque las reglas y normas establecidas en la organización, son muy estrictas.
 - b) Reduce los costos operativos del reclutamiento por medio del ahorro por una rotación futura.
 - c) Evitar despidos, aunque cometan faltas graves, pues son buenos en lo que hacen.

7. ¿Qué impacto tiene en su economía el robo hormiga que se suscita en la organización?
 - a) Afecta tanto en la empresa, porque al no crecer la empresa en cuanto las metas, no hay mayor productividad.
 - b) Afecta porque son los colaboradores que de su salario tienen que cubrir dicha cantidad, dependiendo del monto del robo.
 - c) No importa, mientras sean otros colaboradores quienes tengan que pagar.

8. ¿El estado civil de los colaboradores influye para permanecer más tiempo en la empresa?
 - a) Si porque al tener familia cuidan más su trabajo porque es quien provee para cubrir necesidades básicas.
 - b) No importa el estado civil cuando es responsable en lo que hace
 - c) Va a depender de la situación que se viva en el trabajo.

9. ¿El horario que maneje la empresa es un factor para la deserta en el trabajo?
 - a) Si porque son horarios prolongados y no permite atender otros aspectos de la vida personal.
 - b) No afecta porque me organizo y no hay problema alguno.
 - c) En ocasiones si afecta porque no hay quien realice trámites personales.

10. ¿Consideras que la insatisfacción laboral provoca la rotación de personal de manera frecuente?
- a) Siempre y cuando mis intereses personales se vean afectados.
 - b) Estoy de acuerdo porque no solo es un sueldo suficiente te permita estar en una empresa es un conjunto de elementos para permanecer en ella.
 - c) No influye porque teniendo un buen salario los demás no influye.

Anexo N 2 Escala de Likert dirigida a colaboradores de la empresa COPPEL de la tienda de Tenango del Valle.

Instrucciones: Las afirmaciones siguientes se presentan como generalizaciones y representan opiniones más que hechos. Exprese su posición respecto de la información, indicando si está totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo.

Me siento motivado por el trabajo que realizo.	
Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	()
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	()
En desacuerdo	()
Totalmente en desacuerdo	()
Las condiciones de trabajo son adecuadas	
Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	()
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	()
En desacuerdo	()
Totalmente en desacuerdo	()
Valoro positivamente el clima laboral para el trabajo que realizo	
Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	()
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	()
En desacuerdo	()
Totalmente en desacuerdo	()
Disfruto el trabajo que desempeño	
Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	()
En desacuerdo	()
Totalmente en desacuerdo	()
Aprecio los incentivos no económicos que la empresa ofrece	
Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	()
Indeciso	()
En desacuerdo	()
Totalmente en desacuerdo	()
Me agrada el horario que la empresa maneja para el desempeño de mi función	
Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	()
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	()
En desacuerdo	()
Totalmente en desacuerdo	()
No me siento apoyado por los jefes	
Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	()
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	()
En desacuerdo	()
Totalmente en desacuerdo	()
No existen posibilidades de promoción o progreso	
Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	()
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	()
En desacuerdo	()
Totalmente en desacuerdo	()

La variedad de actividades que se realizan en el trabajo no existe	
Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	()
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	()
En desacuerdo	()
Totalmente en desacuerdo	()
El robo hormiga es pagado por lo colaboradores y no es justo por el sueldo que perciben	
Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	()
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	()
En desacuerdo	()
Totalmente en desacuerdo	()
El contexto familiar no es motivo para cambiar constantemente de trabajo	
Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	()
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	()
En desacuerdo	()
Totalmente en desacuerdo	()
El salario que percibo no es suficiente para cubrir necesidades básicas familiares y personales	
Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	()
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	()
En desacuerdo	()
Totalmente en desacuerdo	()

¡Gracias por su colaboración!

Anexo N 3 Entrevista dirigida a colaboradores de la empresa COPPEL de la tienda de Tenango del Valle.

Buenos días, gracias por permitirme realizar la presente encuesta. Mi nombre es: Erika Rubí Villanueva García, soy alumna de la Universidad Tecnológica Iberoamericana, de la carrera de contaduría, el motivo de mi presencia es poder realizar algunas preguntas referentes a la Insatisfacción del personal como factor para la rotación laboral en la empresa COPPEL.

1. ¿Cuál es su nombre completo?
2. ¿Cuál es su función?
3. ¿Antigüedad en la empresa?
4. ¿Puede describir las funciones que desempeña?
5. ¿Usted se siente a gusto con lo que realiza en su empleo?
6. ¿Cuál es tu opinión sobre el ambiente laboral que se vive dentro de esta organización?
7. ¿Considera que el horario de trabajo repercute en las relaciones familiares?
8. ¿Considera que la insatisfacción laboral es un factor para desempeñar adecuadamente su trabajo?
9. ¿Considera que la relación laboral sana entre jefe y compañeros es determinante para un ambiente de trabajo agradable?
10. ¿La motivación es un aspecto que influye para evitar la insatisfacción laboral?
11. ¿Qué percepción tiene sobre las prestaciones que la empresa ofrece a los trabajadores?
12. ¿El salario que percibes es suficiente para cubrir tus necesidades indispensables?

13.¿Qué propuestas harías para disminuir el robo hormiga disminuyera y no impactara en los salarios de los trabajadores?

14.¿Consideras que la empresa realiza una selección correcta de los colaboradores?

15.¿En que lo puedes observar?

16.¿El lugar de residencia de los colaboradores influye para que se dé una rotación constante de los trabajadores?

17.¿A manera de conclusión que puedes mencionar sobre la relación de tener insatisfacción laboral con el que los trabajadores permanezcan poco tiempo en su empleo?

¡Gracias por su colaboración!