



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Título de la tesis

Rotación de personal y resistencia al cambio

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestra en Administración de Organizaciones

Campo de conocimiento:
Administración de Organizaciones

Presenta:

Josefina José Francisco

Tutor

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez
Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad de México, 26 de Octubre del 2022



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIA

A mis padres

Lucía Otilia Francisco Garduño (finada) su carácter fuerte y su actitud perseverante me sirvieron de ejemplo para alcanzar mis objetivos propuestos, aunque no estes presente, sé que cuidas de mi y desde el cielo eres testigo de este hecho.

Gregorio Nacienceno José Alcantara. Gracias por tu apoyo incondicional, por tu gran cariño y sabios consejos. Tu fortaleza ante las grandes dificultades me han servido de ejemplo de vida, para forjar mi carácter y seguir adelante.

A mis hijos

Juan Carlos e Itzel Rodríguez José, mis dos tesoros y mi mayor orgullo, gracias por su apoyo y comprensión como madre trabajadora y como estudiante. Ustedes han sufrido mi ausencia por cumplir con estos roles de vida, y este grado académico es mi recompensa para ustedes.

A mi gran compañero de vida

Jesús Cázares Narvaez, tu apoyo incondicional y tu experiencia de vida, fueron mi fortaleza durante todo este proceso, gracias por tu confianza y por cambiar mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A mi universidad

Es mi mayor orgullo, por darme formación pedagógica y valores para poder desempeñar mi profesión.

A mis Catedráticos (as)

Por haber marcado mi carrera desde el inicio hasta el día de hoy, sus enseñanzas me acompañarán para toda la vida en especial a:

- **Mtra. María Celina González Goñi**
- **Dr. Adrián Méndez Salvatorio**
- **Dr. Gabino García Tapia**
- **Mtro. Miguel Díaz Ayala**
- **Mtro. Antonio Camargo Martínez**

A mi asesor de tesis

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez. Por guiarme y apoyarme de forma incondicional en mi proceso académico, lo aprecio y admiro por su gran dedicación a la docencia y los grandes aportes de su experiencia a sus alumnos.

INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial a nivel global sufre cambios significativos que el mercado competitivo le impone, por diferentes factores que están relacionados con la globalización de mercados; la competencia, la fuerza de trabajo, el avance de la ciencia y la tecnología, como consecuencia de todos estos factores, las organizaciones deben estar dispuestas a llevar a cabo acciones estratégicas que favorezcan el cambio, si quieren mantenerse vigentes en un entorno tan cambiante.

Hoy en día, aquellas organizaciones que se limitan a repetir de forma automática aquello que resultó exitoso en el pasado hoy en día ya es insuficiente. GRUPO YEPP, S. A DE CV., es un ejemplo de cómo el entorno globalizado y competitivo actual le afecta, y ya no le funcionan las soluciones tradicionales que solía emplear para enfrentar los cambios. Estas son algunas de las causas principales del porque la empresa presenta una alta rotación de personal en sus tres principales centros de distribución del D.F., y Estado de México y por lo que surge la necesidad de realizar un cambio organizacional.

Todos estos retos que producen grandes cambios en la cultura organizacional de las organizaciones, hace necesario planificar y gestionar estos cambios que surgen de forma inevitable; y tiene un impacto directo sobre el capital humano que se manifiesta con la resistencia al cambio como: La poca flexibilidad, la incertidumbre, baja confianza en los líderes y miedo a la pérdida de beneficios, temor a no tener las habilidades requeridas, y las consecuencias que tiene en el clima y desarrollo organizacional, rotación de personal etc.

Bajo este contexto, el recurso humano representa uno de los factores más importante en la gestión empresarial y por tal razón, los procesos de cambio organizacional deben estar enfocados para promover la creatividad y la innovación, fomentar el trabajo en equipo apoyados en los valores, actitudes y conducta de su gente. El compromiso y lealtad por parte de los líderes de las organizaciones que promuevan una actitud positiva y abierta al cambio lo que conlleva al trabajador a sentirse satisfecho y comprometido en su trabajo y como beneficio la empresa tendría menos rotación de personal.

El objetivo de esta investigación fué demostrar que la rotación de personal de la empresa GRUPO YEPP, S. A DE C. V., se debe a múltiples factores como un inadecuado clima laboral, falta de motivación y reconocimiento, falta de capacitación y condiciones de trabajo inadecuados.

Para tal efecto, la investigación se inicia con un análisis del clima y la cultura organizacional que son componentes esenciales del comportamiento y la productividad laboral por lo que factores como: Baja productividad y poca innovación son síntomas de un clima organizacional inadecuado, que se expresa en la insatisfacción de los trabajadores como causas de la rotación de personal.

Otros factores que se analizan son la repercusión que tiene la falta de calidad de vida en el trabajo y el impacto que tiene en la relación con el balance de la vida familiar/laboral, la repercusión que tiene la falta de motivación y reconocimiento del trabajador en la productividad, su impacto en el desarrollo organizacional, además de la pérdida constante del recurso humano que la empresa tiene que enfrentar.

Para abordar la resistencia al cambio se plantea la teoría del cambio, que permite reducir la resistencia al cambio a través de un plan de acción que brinde certidumbre, compromiso y participación de sus colaboradores.

El siguiente paso para llevar a cabo el proceso de cambio, se proponen planes de intervención en la organización, relacionadas con el proceso humano y tecnoestructurales, para dar solución al problema de rotación de personal que tiene actualmente la empresa, estos planes de acción son intervenciones del Desarrollo Organizacional diseñadas para abordar el cambio desde el ámbito individual y grupal dentro de la organización.

Para finalizar, en el documento se encuentran las conclusiones generales, las recomendaciones de acuerdo al análisis, interpretación y evaluación de los resultados obtenidos en la investigación.

Debido a que la información utilizada en este documento tiene un carácter de confidencialidad para la empresa, el nombre de ésta permanecerá en el anonimato y para efectos de este estudio se denominará a la empresa “GRUPO YEPP, S. A DE C. V.”

RESUMEN

La investigación contempla una propuesta de gestión de cambio organizacional que permita dar una alternativa de solución a los problemas de rotación de personal que presenta la empresa GRUPO YEPP, S. A DE C. V.

El Cambio organizacional es una propuesta, con el fin de lograr el cambio requerido por las exigencias y/o demandas internas y externas de la organización, se centra en factores como: El clima organizacional, valores, relaciones interpersonales y relaciones grupales, parte desde el recurso humano y se direcciona hacia la gestión de las metas de la organización.

Para conocer las causas de rotación de personal se solicitó al departamento de Recursos Humanos las encuestas de salida y los registros de rotación de personal del año 2018 y 2019, de los centros de distribución: Clavería, Iztapalapa que pertenecen al área Metropolitana y Tlalnepantla al Estado de México; siendo los centros de distribución más grandes a nivel nacional y que por solicitud de la empresa fueron el objeto de investigación ya que son los más afectados por no contar con el personal requerido para realizar sus operaciones diarias como: la distribución del agua de garrafón y colocación de otros productos de la empresa, en consecuencia, origina pérdida de clientes y costos que le implica a la empresa en la contratación de personal.

De acuerdo a los registros de rotación de personal de los años 2018 y 2019 proporcionados por el área de recursos humanos, se realizó un análisis de rotación de personal donde se encontró que la rotación en la empresa aumentó en un 11.4% entre estos dos años, además de presentar un promedio de rotación anual del 43.06% en el año 2018 y en el año 2019 del 54.20%.

La metodología que se utilizó fué diseñada para cumplir con los objetivos de investigación, para tal efecto se utilizaron diferentes métodos, técnicas e instrumentos de evaluación para recolección de datos, y para su evaluación se recurrió al análisis estadístico y coeficiente correlacional de Pearson, para medir la relación entre las variables de estudio.

Las técnicas e instrumentos de investigación utilizadas son: La entrevista, la observación directa, encuestas de salida y el cuestionario de clima laboral. La entrevista se aplicó a los directores de área y cuestionario de clima laboral al personal operativo y de ventas en sus centros de trabajo, de lo cuál se obtuvo la siguiente información:

1.- Entrevistas. Un factor importante que se observó en la información obtenida es la resistencia al cambio de sus directivos de la empresa por su forma de liderazgo arraigado a las viejas costumbres, ya que, lo que les funcionó en el pasado sigue siendo vigente en el presente y en consecuencia afectan a la organización en el logro de los objetivos organizacionales.

2.- Encuestas de salida. Al realizar el análisis se detectó que el personal decide renunciar por los siguientes conceptos: Los puntajes más altos se dieron en horarios no flexibles y condiciones de trabajo que representan un riesgo laboral para los trabajadores, inadecuado clima laboral generado por falta de comunicación efectiva y un liderazgo mal orientado, estrés por la carga de trabajo y largas jornadas de trabajo, seguido de la falta de motivación y reconocimientos económicos.

3.-Cuestionario de Clima laboral. Para su aplicación se tomó una muestra de 30 trabajadores del universo poblacional. El cuestionario se diseñó con preguntas abiertas y cerradas con base en la escala de Likert, para lo cuál se dividió en 5 dimensiones para su estudio y análisis de las siguientes variables: Beneficios laborales, Relación con los demás jefes-subordinados, Capacitación y desarrollo personal, Condiciones de trabajo y Motivación y reconocimiento.

La información obtenida de los cuestionarios se proceso en el software estadístico SPSS, para su análisis e interpretación, obteniendo la siguiente información:

1.- Los resultados estadísticos de las variables sociodemográficas que se analizaron en relación al sexo, estado civil, edad, puesto, área y antigüedad, no tienen una influencia directa sobre la rotación de personal. Se demostró que independientemente de la edad, sea joven o adulto, soltero o casado o al sexo al que pertenezca, lo que hace tomar la decisión

de renunciar o abandonar el trabajo a un empleado; es porque se siente insatisfecho y la empresa no atiende estos puntos.

2.- La calificación que los empleados le dieron a la empresa de acuerdo a los promedios obtenidos por cada variable de estudio fué : Beneficios laborales de 1.99, Relación con los demás: jefes-subordinados, 2.56, Capacitación y desarrollo de personal 2.63, Condiciones de trabajo 3.08 y Motivación y reconocimiento 2.84, el promedio general de las variables de estudio fue de 2.66.

Para obtener la calificación promedio que los trabajadores les dan a la empresa se tomó como referencia que el valor de calificación va de 1 a 5 puntos, considerando que uno es un valor muy bajo, 2 valor bajo, 3 valor bueno, 4 muy bueno y 5 excelente; por lo tanto, el promedio general de 2.66 es bajo y demuestra que los trabajadores se sienten insatisfechos en su trabajo por problemas que la empresa no atiende y que repercuten en la rotación de personal.

3.- Análisis de las 5 variables de estudio de acuerdo a la Correlación de Pearson los resultados que se observaron en las 5 dimensiones son: Beneficios laborales, Relación con los demás: jefes-subordinados, Capacitación y desarrollo personal, Condiciones de trabajo y motivación y reconocimiento se encuentran entre (0,10 y 0,29), mostrando una correlación débil o inexistente por lo que el valor de la significación bilateral con base a este resultado es menor a 0.05.

La información recolectada tanto de las entrevistas, las encuestas de salida, el cuestionario de clima laboral proporcionó retroalimentación útil para detectar las áreas de oportunidad y desarrollo, que nos orientan a tomar acciones estratégicas para disminuir las tasas de renuncia y mejorar el reclutamiento y retención de empleados en el futuro.

Una vez detectadas cuáles son las causas de rotación de personal, se propone el Desarrollo Organizacional (DO) como una respuesta al cambio, cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones. Para ello se sugieren planes de intervención para llevar a cabo el cambio planeado mejorando la eficiencia y

funcionamiento de la empresa; para ello se apoya en el Modelo de Kurt Lewin, que se desarrolla a través de tres etapas básicas: Descongelamiento, movimiento y congelamiento.

Finalmente, se dan las conclusiones y recomendaciones a nivel general del problema que acontece a la empresa.

INDICE

CAPÍTULO I	13
1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	13
1.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES Y DIMENSIONES DE LA EMPRESA:	13
CAPÍTULO II	17
2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.	17
2.1 CÁLCULO DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA	21
2.2 RESULTADOS OBTENIDOS DEL ANÁLISIS DE ROTACIÓN DE PERSONAL DEL AÑO 2018 Y 2019:	22
2.3 OBJETIVOS	23
2.3.1 <i>Objetivo General:</i>	23
2.3.2 <i>Objetivos Específicos:</i>	23
2.4 HIPÓTESIS	23
2.4.1 <i>Hipótesis general.</i>	23
2.4.2 <i>Hipótesis específicas</i>	24
2.5 VARIABLES DE ESTUDIO:	24
CAPÍTULO III	
3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
CAPÍTULO IV	27
4 MARCO TEÓRICO	27
4.1 ROTACIÓN DE PERSONAL	27
4.1.1 <i>Tipos de rotación de personal:</i>	27
4.1.2 <i>Sectores con mayor rotación a nivel global</i>	28
4.1.3 <i>Razones que impulsan a los trabajadores a cambiar de empleo</i>	28
4.2 ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL	28
4.2.1 <i>Estadísticas de rotación de personal en México</i>	29
4.3 COSTOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL	29
4.3.1 <i>Clasificación de los costos de rotación</i>	30
4.3.2 <i>¿Cuánto cuesta contratar en México y en otras partes del mundo?</i>	32
4.4 HORAS EXTRAS	33
4.5 CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL:	33
4.6 CONSECUENCIAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL	35
4.7 MOTIVACIÓN	36
4.8 BENEFICIOS LABORALES	37
4.9 CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL	37
4.9.1 <i>Cultura organizacional</i>	37
4.9.2 <i>Clima organizacional</i>	38
4.10 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO	39
4.11 CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL/FAMILIAR	39
4.12 CONDICIONES DE TRABAJO	39
4.13 DISEÑO DE UN SISTEMA DE REMUNERACIÓN:	40
4.14 APLICACIÓN DE UN ESQUEMA DE COMPETENCIAS POR NIVELES	40
4.15 DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)	41
4.16 CAMBIO ORGANIZACIONAL (MODELO DE KURT LEWIN)	42
4.16.1 <i>Resistencia al cambio</i>	42
4.16.2 <i>Cambio planeado</i>	42
4.16.3 <i>Recursos humanos y los retos frente al cambio</i>	44
4.16.4 <i>NORMA OFICIAL MEXICANA 035-STPS-2018</i>	44
CAPÍTULO V	45

5	METODOLOGÍA	45
5.1	ENFOQUE DE LA INVESTIGACION	45
5.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	45
5.3	NIVEL DE INVESTIGACIÓN:	46
5.4	MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACION:	46
5.5	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:	47
5.6	PROCESO Y PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN	47
5.7	ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	47
5.8	POBLACIÓN Y MUESTRA	48
5.9	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	49
5.10	DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO UTILIZADO	49
5.11	DISEÑOS DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS	50
5.11.1	CUESTIONARIO:	50
5.11.2	ENTREVISTAS: (Anexo 2)	51
CAPÍTULO VI		52
6	RESULTADOS	52
6.1	TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LAS VARIABLES	52
6.2	RESULTADOS ESTADÍSTICOS DE LAS VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS:	52
6.3	PROMEDIOS DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO:	61
6.4	INTERPRETACIÓN DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO CONFORME AL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON. (ANEXO 4)	63
6.5	RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS ABIERTAS DEL CUESTIONARIO	65
6.6	RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS DE RECURSOS HUMANOS	68
6.7	RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS PARA JEFES DE DESARROLLO, Y COORDINADORAS DE VENTAS	70
6.8	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DE SALIDA:	72
6.9	INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	73
6.10	CONTRASTE DE HIPÓTESIS	79
6.10.1	Contrastación de las hipótesis específicas:	79
6.10.2	Hipótesis general.	80
CAPÍTULO VII		82
7	PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	82
1.-	RELACIONADAS CON LA SITUACIÓN DEL CAMBIO:	84
2.-	RELACIONADAS CON EL OBJETIVO DE CAMBIO:	84
7.1.1	Propuestas de intervenciones:	85
7.1.2	EVALUACIÓN	86
7.1.3	RESULTADOS ESPERADOS	86
RECOMENDACIONES		87
CONCLUSIONES		90
BIBLIOGRAFÍA		92
ANEXOS		96

CAPÍTULO I

1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

GRUPO YEPP, S. A DE C. V., es una embotelladora exclusiva de una empresa Multinacional Estadounidense muy reconocida en México, que produce, vende y distribuye a nivel nacional una amplia variedad de bebidas, incluyendo sodas, jugos, agua embotellada y otras bebidas no alcohólicas y aguas de sabores a través de su sistema de distribución de entrega directa a los hogares de los consumidores.

Se integró en el año 2011 para brindar a los consumidores en México el poder de elegir entre una diversidad de marcas para diferentes estilos de vida, lo cual se traduce en la generación de más de 40 mil empleos convirtiéndolo en uno de los principales empleadores del sector privado en México.

La empresa embotelladora reportó hasta el cierre de 2017 tener 48 plantas de producción y embotellado con 126 líneas de producción, 2 plantas de producción de plásticos, 322 centros de distribución ubicados en todo el país, así como una flota de entrega de 9,099 camiones para bebidas carbonatadas, no carbonatadas y garrafones de agua.

La empresa depende de dos plantas de producción para el suministro del 78% de las necesidades de preformas PET para la producción de bebidas carbonatadas y 96% de las tapas PET que utiliza para la producción de botellas de plástico siendo el componente principal para la producción de bebidas carbonatadas y no carbonatadas y el agua de garrafón.

GRUPO YEPP, S. A DE C. V., es una empresa que ha extendido sus operaciones a 31 estados en territorio nacional en menos de 10 años y duplicado su posición competitiva de mercado por medio de la diversificación de productos y su capacidad de distribución, convirtiéndola en la única empresa de bebidas con cobertura nacional.

1.1 Características generales y dimensiones de la empresa:

Tiene cobertura nacional en 6 zonas: (Pacífico, Norte, Occidente, Metropolitana, Centro y Sur), es la empresa más grande de México en distribución de agua en Garrafón con más de 10,000 rutas y más de 3,500 rutas que se dedican únicamente a la distribución de agua.

Misión. Contribuir a la vitalidad de los Mexicanos y sus familias.

Visión. Ser el líder global en alimentos y bebidas.

Valores: Excelencia, pasión y convicción

Filosofía de la empresa. Ser una empresa líder a nivel mundial en el sector de la Alimentación y Bebidas, y contribuir con el bienestar de nuestro mercado objetivo.

GRUPO YEPP, S. A DE C. V., es una empresa que ha extendido sus operaciones a 31 estados y duplicado su posición competitiva en términos de posición de mercado, diversificación y capacidad de distribución.

Los Modelos de distribución con los cuales opera son:

- Canal Hogar**
- Canal Tradicional**

Los canales del Modelo Hogar y el Modelo tradicional, son los canales con mayor participación en la productividad de la compañía, ambos canales representan el 75% del volumen total de ventas de la compañía. El Jefe de Mercado y los Jefes de territorio son los responsables de analizar, desarrollar, implementar, controlar y dar seguimiento a todas las estrategias, análisis estadístico y procesos implementados tanto del canal hogar como del canal tradicional.

Canal Hogar: Su finalidad es capturar clientes nuevos en zonas con cartera baja o con zonas donde existe un potencial de clientes prospectos. Para poder llevar a cabo la estrategia del modelo de hogar se programa la logística de las rutas de cada brigada y el número de promotoras asignadas a dicha zona. La Coordinadora de promotoría está a cargo de las promotoras y choferes y son quienes, dirigen, controlan y supervisan el proceso de captura de los nuevos clientes y de garantizar la frecuencia de visita en un 100%.

Canal tradicional: También tiene como finalidad Incrementar el número de clientes en niveles A / B enfocado al canal Tradicional. Está orientado a apoyar la captura e incremento de cobertura de clientes y productos en el mercado de "tradicional abarrotes", GRUPO YEPP S. A DE C.V., también cuenta con un Call Center en el centro de distribución de Tlalnepantla y cuyo objetivo es brindar atención a sus clientes a nivel nacional.

Plantilla de la empresa:

La plantilla está conformada por 172 promotoras, 508 ayudantes y 532 choferes, lo que suma un total de 1212 empleados de sus tres centros de distribución.

ESTRUCTURA DEL "CANAL HOGAR"



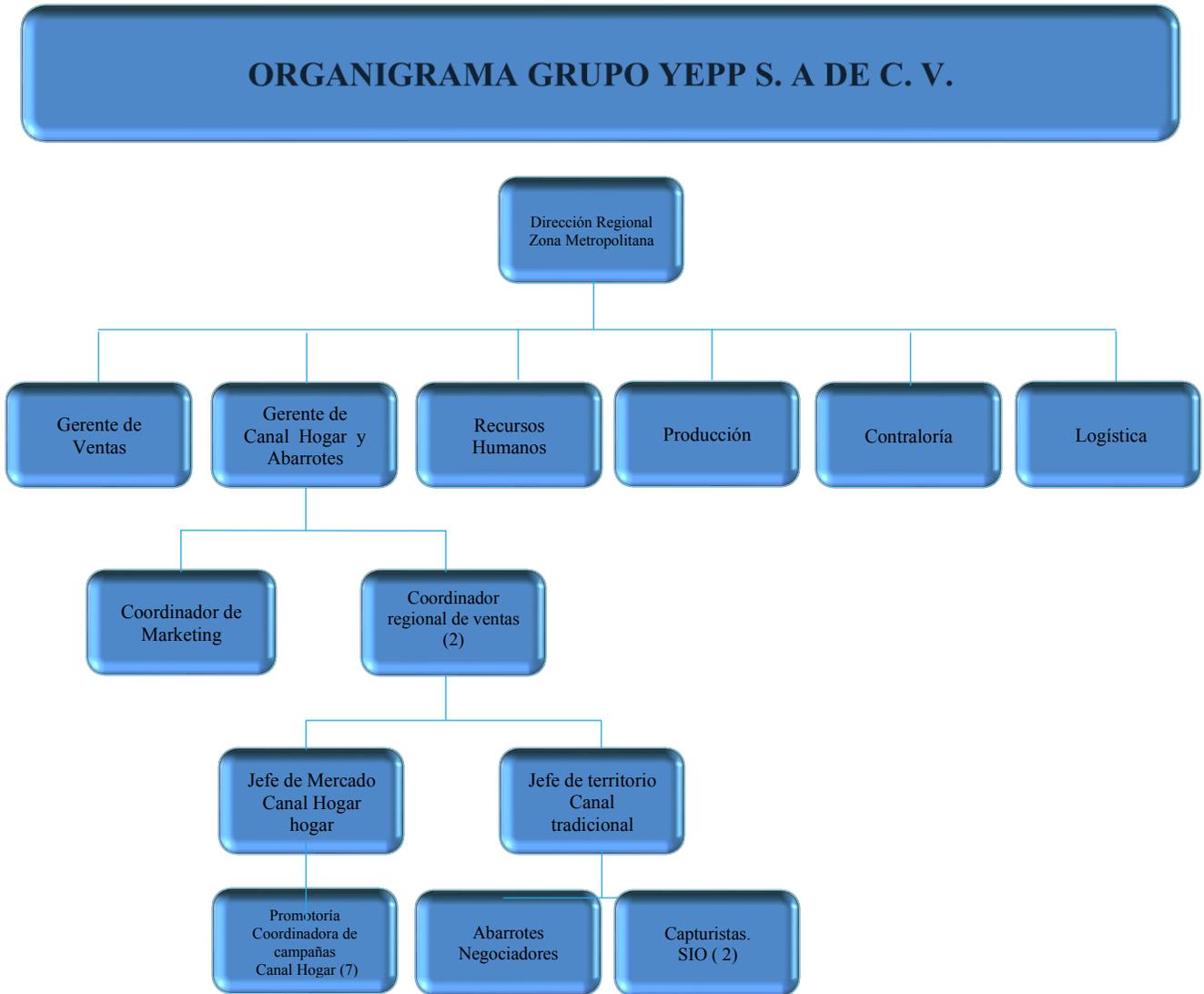
Fuente: Depto. Recursos humanos GRUPO YEPP, S. A DE C. V.

ESTRUCTURA DEL "CANAL TRADICIONAL"



Fuente: Depto. Recursos humanos GRUPO YEPP, S. A DE C. V.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Fuente: Depto. Recursos humanos GRUPO YEPP, S. A DE C. V.

CAPÍTULO II

2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

GRUPO YEPP S. A DE C.V., presenta una alta “Rotación de personal” durante los dos últimos años que van desde el año 2018 al 2019 en la mayoría de sus centros de distribución que tiene en territorio nacional y que son los más grandes y de mayor rotación del Área Metropolitana: Clavería, ubicado en el D. F., Tlalnepantla e Iztapalapa ubicados en el Estado de México.

La alta rotación de personal afecta la distribución del agua de garrafón, logro de objetivos de ventas diarias y generación de nuevos clientes por falta de personal, además de los costos que le implica a la empresa.

De acuerdo con los registros de rotación de personal proporcionados por el área de Recursos Humanos, se hicieron tablas comparativas en Excel y el cálculo del índice de rotación de personal de la empresa del año 2018 y del 2019, donde se encontró, que el promedio de rotación de personal anual de los tres centros de distribución en el año 2018 fue del **43.06%** y del año 2019 del **54.20%**, de estos datos se deduce un incremento de rotación del **11.14%** entre estos dos años en sus tres centros de distribución. (Ver tablas de la 1 a la 3).

Desde esta perspectiva, este estudio se justifica porque existe una alta rotación de personal en los centros de distribución más importantes de la empresa para lo cual se desea conocer cuáles son los factores que desencadena este problema y poder establecer los planes estratégicos y medidas de intervención adecuadas para solucionar el grave problema.

Esta investigación pretende desarrollar una propuesta que permita resolver el problema de rotación de personal, y a la vez contribuir al mejoramiento de la empresa a través del compromiso y apoyo de los líderes de la organización, para fortalecer el desarrollo y clima organizacional que conlleve al logro de los objetivos y metas propuesta. Estos cambios traerán como resultado un mejor desempeño en el trabajo y satisfacción de los trabajadores.

Este trabajo tiene una utilidad metodológica, ya que servirá como material de consulta para futuras investigaciones académicas en el área de estudio y contribuir a enriquecer el conocimiento de la problemática planteada.

Con respecto a la viabilidad de la investigación se contempla el uso de recursos tecnológicos con los que se dispones de manera personal, así como al acceso de referencias teóricas y metodológicas como asesorías del personal docente por lo que se asume como factible la conclusión del trabajo durante el tiempo que se lleve esta investigación.

De acuerdo a los datos proporcionados por la organización, se elaboraron la siguiente tabla para comparar el índice de rotación del año 2018 al 2019.

Análisis de la Rotación de personal de la empresa del año 2018 (tabla 1)

Año	Mes	Promotoras				Choferes.				Ayudantes.						
		al inicio del mes.	Promotoras contratados en el mes.	Bajas	Promotoras al final del mes.	Al inicio del mes.	Choferes contratados en el mes.	Bajas	Choferes al final del mes.	Al inicio del mes.	Ayudantes contratados en el mes.	Bajas	Ayudantes al final del mes.	% de rotación		
2018	1	132	40	47	125	33.85	287	233	177	343	65.08	312	208	166	354	56.16
	2	125	47	28	144	27.88	343	177	180	340	52.27	354	132	221	265	57.03
	3	144	28	49	123	28.84	340	166	124	382	40.17	265	167	104	328	45.70
	4	123	49	45	127	37.60	382	124	117	389	31.26	328	104	177	255	48.20
	5	127	35	36	126	28.06	389	71	114	346	25.17	255	147	143	259	56.42
	6	128	24	45	107	29.36	346	115	98	363	30.04	259	202	111	350	51.40
	7	107	57	51	113	49.09	363	99	116	346	30.32	350	111	117	344	32.85
	8	113	46	43	116	38.86	346	116	76	386	26.23	344	117	125	336	35.59
	9	116	36	52	100	40.74	386	56	176	266	35.58	336	125	145	316	41.41
	10	100	23	28	95	26.15	266	143	202	207	72.94	316	199	110	405	42.86
	11	95	46	48	93	50.00	207	202	184	225	89.35	405	112	144	373	32.90
	12	93	54	61	86	64.25	225	178	177	226	78.71	373	110	138	345	34.54
Total		1403	485	533	1355	36.91	3880	1680	1741	3819	44.43	3897	1734	1701	3930	43.89
Promedio de rotación anual 2018 = 43.06%																

Fuente: Depto. Recursos humanos GRUPO YEPP, S. A DE C. V.
Elaboración propia.

Análisis de la rotación de personal de la empresa del año 2019 (tabla 2)

Año	Mes	Promotoras al inicio del mes.	Promotoras contratados en el mes.	Bajas	Promotoras al final del mes.	% de rotación	Choferes al inicio del mes.	Choferes contratados en el mes.	Bajas	Choferes al final del mes.	% de rotación	Ayudantes al inicio del mes.	Ayudantes contratados en el mes.	Bajas	Ayudantes al final del mes.	% de rotación
2019	1	88	74	65	97	75.14	315	197	215	297	67.32	289	231	230	290	79.62
	2	97	65	49	113	54.29	297	213	201	309	68.32	290	222	210	302	72.97
	3	113	58	54	117	48.70	309	148	196	261	60.35	302	202	104	400	43.59
	4	117	47	39	125	35.54	261	244	197	308	77.50	400	119	147	372	34.46
	5	125	47	57	115	43.33	308	166	197	277	62.05	372	142	202	312	50.29
	6	115	57	65	107	54.95	277	215	145	347	57.69	312	199	118	393	44.96
	7	107	65	53	119	52.21	347	148	146	349	42.24	393	112	119	386	29.65
	8	119	52	58	113	47.41	349	171	157	363	46.07	386	134	112	408	30.98
	9	113	57	44	126	42.26	363	157	202	318	52.72	408	112	221	299	47.10
	10	126	44	56	114	41.67	318	199	178	339	57.38	299	180	238	241	77.41
	11	114	46	52	108	44.14	339	176	206	309	58.95	241	274	250	265	103.56
	12	108	54	59	103	53.55	309	181	147	343	50.31	265	214	110	369	51.10
Total		1342	666	651	1357	48.80	3792	2215	2187	3820	57.83	3957	2141	2061	4037	52.56
Promedio de rotación anual 2019 = 54.20%																

Fuente: Depto. Recursos humanos GRUPO YEPP, S. A DE C. V.
Elaboración propia.

CONCENTRADO ANUAL DE ROTACIÓN DE PERSONAL 2018 y 2019 (tabla 3)

Año	Mes	Personal al inicio del mes.	Personal contratado en el mes.	Bajas	Personal al final del mes.	% de rotación
2018	1	731	481	390	822	56.08
	2	822	356	429	749	49.97
	3	749	361	277	833	40.33
	4	833	277	339	771	38.40
	5	771	253	293	731	36.35
	6	733	341	254	820	38.31
	7	820	267	284	803	33.95
	8	803	279	244	838	31.87
	9	838	217	373	682	38.82
	10	682	365	340	707	50.76
	11	707	360	376	691	52.65
	12	691	342	376	657	53.26
Total		9180	3899	3975	9104	43.06
Promedio de rotación anual 2018						43.06

Año	Mes	Personal al inicio del mes.	Personal contratado en el mes.	Bajas	Personal al final del mes.	% de rotación
2019	1	692	502	510	684	73.55
	2	684	500	460	724	68.18
	3	724	408	354	778	50.73
	4	778	410	383	805	50.09
	5	805	355	456	704	53.74
	6	704	471	328	847	51.52
	7	847	325	318	854	37.80
	8	854	357	327	884	39.36
	9	884	326	467	743	48.74
	10	743	423	472	694	62.28
	11	694	496	508	682	72.97
	12	682	449	316	815	51.10
Total		9091	5022	4899	9214	54.20
Promedio de rotación anual 2019						54.20

Incremento de rotación anual entre 2018 y 2019	11.14%
---	---------------

Fuente: Depto. Recursos humanos GRUPO YEPP, S. A DE C. V.
Elaboración propia.

2.1 Cálculo del Índice de rotación de personal de la empresa

De acuerdo a Chiavenato (2001) “El cálculo del índice de rotación de personal se basa en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso determinado y en términos porcentuales”.

Para el cálculo de la tasa de rotación de personal de acuerdo al autor:

En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de RH, se utiliza la ecuación:

Fórmula

Índice de rotación de personal

$$\frac{\frac{A + D}{2}}{\frac{PE}{2}} \times 100$$

A = Admisiones de personal en el periodo considerado (entradas).

D = Desvinculaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado. Se obtiene sumando la cantidad de empleados contratados al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

El índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización en relación con el número promedio de empleados.

En el caso de la empresa, si el índice de rotación de personal fuera de 3% anual en 2018 eso significaría que en este periodo la organización cuenta con 97% de su fuerza de trabajo. Para contar con 100%, la organización necesita planear un excedente de 3% de personas para compensar las salidas de personal.

Rotación de personal del año 2018

$$\frac{\frac{3899 + 3975}{2}}{\frac{9180 + 9104}{2}} \times 100$$

La fórmula completa sería: $\frac{3899 + 3975}{2} \times 100 = 393,700$

$$\frac{9180+9104}{2} = 9142$$

$$= \frac{393700}{9142} = \mathbf{43.06\%}$$

Rotación de personal del año 2019

$$\frac{\frac{5022 + 4899}{2} \times 100}{\frac{9091+9214}{2}}$$

La fórmula completa sería: $\frac{5022 + 4899}{2} \times 100 = 496,050$

$$\frac{9091+9214}{2} = 9,152.5$$

$$= \frac{496,050}{9,152.5} = \mathbf{54.20\%}$$

2.2 Resultados obtenidos del análisis de rotación de personal del año 2018 y 2019:

Por lo que se puede decir que el promedio de rotación de personal anual de los tres Centros de distribución (CEDIS) fue en el año 2018 del **43.06%**, en tanto en el año 2019 fue del **54.20%**. Por lo que se observa un incremento de rotación de un **11.14%** entre el año 2018 y el año 2019 en sus tres centros de distribución, seleccionados por la empresa para su estudio.

Estos indicadores demuestran que la empresa no está contratando al personal idóneo, o no retiene a sus trabajadores, debido a beneficios inadecuados o salarios por debajo del promedio entre otras causas.

La rotación de personal hasta ciertos niveles puede ser beneficiosa, puesto que permite renovar al personal que aporte nuevas ideas, potenciar la innovación, creatividad, la productividad. Sin embargo, los indicadores de rotación de personal para el caso de estudio son muy altos, esto trae como consecuencia que los costos de rotación superen los beneficios que la empresa espera recibir de sus empleados.

2.3 OBJETIVOS

2.3.1 Objetivo General:

Determinar la relación que existe entre la alta rotación de personal y los múltiples factores que la originan.

2.3.2 Objetivos Específicos:

- ◆ Evaluar la situación actual de la empresa con relación a la rotación de personal.
- ◆ Recopilar información sobre todas las posibles causas que pueden estar causando la rotación de personal en el área operativa y ventas de la empresa.
- ◆ Hacer un diagnóstico del clima laboral y encuestas de salida para determinar que variables son las que tienen mayor peso en la rotación de personal.
- ◆ Analizar los resultados obtenidos para su interpretación y evaluación de las causas que origina la rotación.
- ◆ Realizar una propuesta de intervención para reducir la rotación a corto y mediano y largo plazo.

2.4 HIPÓTESIS

En esta investigación se tratarán de probar las siguientes hipótesis:

2.4.1 Hipótesis general.

La alta rotación de personal es consecuencia de un incremento multifactorial originado por la falta de estímulos económicos, un inadecuado clima laboral, falta de capacitación y condiciones laborales inadecuadas.

2.4.2 Hipótesis específicas

- 1.- La falta de estímulos económicos de los trabajadores incrementa la rotación de personal.
- 2.- Las relaciones interpersonales entre jefes de área y personal operativo y de ventas producen alta rotación de personal.
- 3.- Los inadecuados procesos de reclutamiento y selección ocasionan la rotación de personal.
- 4.- La falta de capacitación tanto de jefes como del personal operativo y de ventas son causales de la rotación de personal.
- 5.- Las condiciones de trabajo son factores determinantes que provocan la rotación de personal.

2.5 VARIABLES DE ESTUDIO:

Las 5 variables "Independientes" que se van a considerar en esta investigación son:

1. Beneficios laborales
2. Relación jefes-Subordinados
3. Capacitación y desarrollo personal
4. Condiciones de trabajo
5. Motivación y reconocimiento

Variable dependiente:

a) Rotación de personal

La variable "Dependiente" de investigación es la "Rotación de Personal" la cual es provocada por múltiples factores que afecta a la organización en su estructura, en sus objetivos y en los altos costos que esto le implica.

CAPÍTULO III

3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido al alto índice de rotación de personal que presenta **GRUPO YEPP S. A DE C.V.**, implican un grave problema a la empresa en sus principales centros de distribución del Área Metropolitana, por falta de personal para llevar a cabo sus actividades diarias en los tres principales centros de distribución objeto de estudio por los siguientes factores:

- No cuenta con el personal necesario para la distribución del agua de garrafón como objetivo de venta diario.
- Se ve perjudicada en cuanto al número requerido de captación de clientes y ventas de los productos que se ofertan de forma adicional a la venta de agua de garrafón,
- Costos de rotación que implican la rotación de personal.

En consecuencia, la empresa se ve afecta en su misión, visión y objetivos, además de los altos costos que representa para la empresa como gastos de operación, gastos administrativos, además de los costos de la rotación de personal que implican el aumento en los gastos de reclutamiento, selección, capacitación e inducción. (Rodríguez, et al., 2018).

Entre los costos asociados están el gasto de uniformes , zapatos de seguridad, celulares que son la herramientas de trabajo que se les proporciona al personal para captura y registro de clientes, la gran cantidad de horas hombre que dedica el área de recursos humanos y finanzas en resolver estos problemas.

El trabajo que realiza el personal operativo y de ventas es 80% en campo y 20% en oficina, el trabajo de campo implica riesgos de trabajo, y más aún cuando el personal labora más de 12 horas diarias. El personal tiene una hora de entrada a las (7:00 am. pero no tiene hora de salida) la hora promedio de salida de todo el personal de la empresa se encuentra entre 20:00 y 21:00 pm.

El personal de nuevo ingreso que se contrata no cuenta con experiencia o capacitación para realizar las funciones del puesto y por lo tanto, la nueva vendedora o vendedor no cuenta con el conocimiento sobre los productos de la empresa para colocarlos en nuevos nichos de mercado. Esto genera presión por parte de los líderes de área que toman malas decisiones para cumplir con los objetivos diarios de ventas.

Las coordinadoras y los Jefes de desarrollo no cuenta con el personal requerido para realizar el trabajo diario, se ven obligados a obtener el máximo potencial de sus subordinados, decisión que agrava los problemas, ya que sí no hay personal que pueda reemplazar a la vendedora o chofer que se fue o que faltó, optan por extender los horarios de trabajo, lo que provoca estrés y descontento en el trabajador.

Los choferes y ayudantes de reparto del Canal Tradicional se les contrata con un sueldo mínimo y comisiones por objetivos de ventas diarias. Estas comisiones son bajas por lo que el personal tiene que trabajar horas extras sin pago de las mismas para lograr sus objetivos de ventas diarias, en consecuencia, esto a corto plazo es una causa de renuncia o abandono del trabajo.

Otro factor muy importante que se percibe es un clima laboral tenso, por parte de los directivos y subordinados, que al parecer se ve afectado por la falta de comunicación, falta de supervisión, falta de motivación y reconocimiento, liderazgo mal orientado, lo que podría estar obligando al personal a abandonar su trabajo.

CAPÍTULO IV

4 MARCO TEÓRICO

4.1 ROTACIÓN DE PERSONAL

De acuerdo con Frank & Zimmerman (2006) citado por González et al. (2017) la rotación de personal se entiende como una “ruptura definitiva de la relación laboral entre individuos y organizaciones”. Afecta los costos de reclutamiento, selección y capacitación, y con repercusión de los empleados que trabajan dentro de la organización, además de las pérdidas de trabajadores que tienen una gran potencial.

Conforme a los autores Hernández et al. (2013) la insatisfacción laboral se considera un “antecedente del compromiso organizacional ligado con el ausentismo, el bajo desempeño, rotación del personal, entre otras variables relacionadas con el trabajo de las personas, junto con el involucramiento en el trabajo, el desempeño, los estímulos y recompensas, identificación e internalización”. (González et al., 2017, p.18).

4.1.1 Tipos de rotación de personal:

Según Zabalegui (2021) la rotación de personal se clasifica en dos tipos:

a) Rotación de personal voluntaria

Se habla de rotación de personal voluntaria cuando el trabajador renuncia de manera voluntaria a su puesto de trabajo. Esto se puede dar por varios motivos, pero normalmente suele ser porque ha encontrado otro puesto en el que se le ofrecen mayores oportunidades profesionales, tiene posibilidades de ascender o simplemente porque desea cambiar de empleo.

Las causas de la rotación de personal voluntaria en su mayoría están relacionadas con la imagen que la empresa les da a sus empleados. Si un trabajador se siente valorado en su puesto de trabajo, hay pocas posibilidades de que se marche de la empresa.

a) Rotación de personal involuntaria

Cuando hablamos de rotación de personal involuntaria no es el trabajador el que decide dejar de formar parte de la empresa, sino que es la empresa la que toma la decisión de que ese trabajador ya no forme parte de su plantilla. Estas decisiones se dan cuando tiene lugar una reestructuración de plantilla o por bajo rendimiento del trabajador sin ningún motivo aparente. Es importante analizar este tipo de rotación ya que es un indicador de que se tiene problemas en la plantilla y en tus procesos de selección.

4.1.2 Sectores con mayor rotación a nivel global

LinkedIn analizó los sectores que registran una mayor rotación del talento a nivel mundial, así como las razones que impulsan a los trabajadores a cambiar de empleo.

De acuerdo a los resultados del estudio el porcentaje de rotación en 2017 se situó en el 10.9%, lo que indica que más de uno de cada diez profesionales cambiaron de empresa; los sectores con mayor rotación de personal son las empresas tecnológicas que tuvieron la mayor rotación con una tasa del (13.2%) dentro de este sector se ubican las compañías dedicadas a los videojuegos (15.5%), Internet (14.9%) y a la industria del software (13.3%).

Los perfiles profesionales como mayor índice de rotación son los Diseñadores (23.3%), y los Analistas de datos e Ingenieros de software integrados con un (21.7%). Por su parte, las empresas dedicadas al sector Retail (13%), Medios de entretenimiento (11.4%), los Servicios profesionales (11.4%) Gobierno-educación-organizaciones sin ánimo de lucro (11.2%) integran los cinco primeros sectores con mayor rotación. (Equipos&talento, 2015).

4.1.3 Razones que impulsan a los trabajadores a cambiar de empleo

LinkedIn descubrió las razones por las que los trabajadores cambian de empleo en estos sectores son la falta de oportunidades para avanzar y representa un (45%) como causa principal por la cual las personas dejan su trabajo, el liderazgo (41%), el ambiente de trabajo (36%) y deseo por encontrar un trabajo más desafiante con un 36%.

La alta rotación de personal es un problema que afecta a las empresas representando grandes pérdidas y un impacto negativo en el retorno de su inversión. Según Vallejo (2020) dice que se calcula que la continua deserción de trabajadores hace que las empresas pierdan hasta 40% de sus ganancias. De acuerdo a la autora el top de los 5 empleos con mayor rotación en las principales ciudades de México son: Guardia de seguridad, Mesero, Vendedor de piso, Ejecutivo de ventas y Ejecutivo telefónico.

4.2 ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Sí una organización presenta una alta rotación de personal, es una alerta de que algo no funciona bien y por lo tanto, es necesario buscar las causas que lo originan ya que es un gran problema que afecta a cualquier empresa y representa un gran desafío de solución para Recursos Humanos.

De acuerdo al autor López (2011) citado por Chavarría (2016) la rotación de personal se entiende como la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo. Si el índice de rotación es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Por el contrario, sí el índice está muy elevado se presenta demasiada fluidez y se podría perjudicar a la empresa, ya que una tasa alta de rotación demuestra que la organización tiene inestabilidad laboral y un bajo índice de efectividad organizacional. (pp. 62-66).

Villegas (2012) citado por Chavarría (2016) menciona en su investigación que el índice de rotación adecuado es el que le permita a la empresa retener un personal valioso, sustituyéndolo por aquel que presenta un mal desempeño difícil de corregir, dentro de un programa factible y económico. Así, cada organización tendría una rotación ideal que le permitiera la potenciación máxima de la calidad de sus recursos humanos, sin afectar la cantidad de recursos disponibles. (pp. 62-66).

4.2.1 Estadísticas de rotación de personal en México

En México las últimas estimaciones indican que el índice de rotación laboral promedio es del 16.7%. lo que sitúa al país con la tasa de rotación más alta de Latinoamérica cuando lo recomendable es el 10%. El costo de reemplazar una posición representa el 35% del salario anual, el 70% de la rotación en las organizaciones se da en los empleados de entre 3 y 36 meses de servicio generando un clima laboral inestable. (Gympass, 2020).

Sofia (2021) dice que para identificar la tasa de rotación de personal en una organización se debe calcular el número de personas que ingresan y se van de esta en un lapso determinado. Se puede hacer una estimación aproximada teniendo en cuenta lo siguiente:

- Un índice menor al 15% se considera una rotación sana.
- Si la tasa es de entre 15 y 30% representa una pérdida considerable de capital humano.
- Mientras que una tasa superior al 40% señala un estado de gravedad en cuanto a la gestión de ingresos y salidas en la organización.

4.3 COSTOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación de personal puede representar altos costos para tu empresa, siendo un obstáculo importante para el logro de las metas estratégicas, y que en última instancia impactan negativamente en la misma.

Bohlander (2008) considera que el proceso de reemplazar a un empleado es lento y costoso. Por lo general los costos se pueden dividir en tres categorías: los costos de separación del empleado que se va, los costos del reemplazo y los costos de capacitación para el nuevo empleado. Estos costos se estiman de manera conservadora en dos a tres veces el sueldo mensual del empleado que se va, y no incluyen los costos indirectos como la baja productividad del empleado antes de renunciar y el desánimo que experimentan los que se quedan y que tienen que trabajar horas extra debido a la vacante. En consecuencia, reducir la rotación de personal podría dar como resultado ahorros significativos para una organización. (pp. 90-91).

4.3.1 Clasificación de los costos de rotación

De acuerdo a Chiavenato (2001) la rotación causa grandes perjuicios a la organización, al mercado y a la economía como totalidad y, en su mayor parte al trabajador, considerado individual o socialmente respecto de su familia. De acuerdo al autor los costos de rotación de personal se clasifica en:

1.- Costos primarios. Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su remplazo por otro, incluyen: Costo de reclutamiento y selección, costo de registro y documentación, costo de ingreso y costo de desvinculación.

2.- Los costos secundarios: De acuerdo a Perez (2017) incluyen aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionados de forma indirecta con el retiro y con el remplazo del trabajador, se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación. Esta conformado por los efectos en la producción, efectos en la actitud del personal, costo extralaboral, costo extraoperacional.

3.- Costos terciarios . Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largo plazo. Los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables. Entre dichos costos se cuentan: Costo por inversiones extras y pérdidas en los negocios.

En el recuadro se detallan los costos de una organización asociados con la rotación de personal de un programador de computadoras, el costo principal es en el que se incurre por la capacitación de un reemplazo.

Costos asociados con la rotación de personal de un programador de computadoras	
Costos de rotación de personal = costos de separación + Costos de reemplazo + Costos de capacitación	
Costos de separación	Total
1. Entrevista de salida:	
Costos de salario y prestaciones para el entrevistador	\$ 30.00
Empleado que se va durante la entrevista de salida	\$ 30.00
2. Acción administrativa y de mantenimiento de registros	\$ 30.00
Costos de reemplazo	
1. Publicidad para la vacante	\$ 2,500.00
2. Funciones administrativas antes de la contratación y acciones para el mantenimiento de registro.	\$ 100.00
3. Entrevistas de selección	\$ 250.00
4. Pruebas de empleo	\$ 40.00
5. Reuniones para estudiar candidatos (sueldo y prestaciones de los gerentes cuando participan en reuniones).	\$ 250.00
Costos de capacitación	
1. Folletos, manuales y reportes	\$ 50.00
2. Educación= (\$240/ día para sueldo y prestaciones del nuevo empleado x 10 días de talleres, seminarios o cursos.	\$ 2,400.00
3. Coaching uno a uno= (\$240/día por empleado nuevo + \$240/día por el especialista o capacitador del personal) x 20 días de coaching uno a uno.	\$ 9,600.00
4. Sueldo y prestaciones del nuevo empleado hasta que "se actualice" \$240/día para sueldo y prestaciones x 20 días.	\$ 4,800.00
TOTAL	\$ 20,080.00
<p>Fuente: Adaptado del libro <i>Turning Your Human Resources Department into a Profit CenterTM</i> de Michael Mercer, Ph.D., Castlegate Publishers, Inc., Barrington, Illinois. Derechos reservados 2002 Michael Mercer. Reproducido con autorización de Michael Mercer, Ph.D., www.DrMercer.com.</p>	

Fuente: Bohlander George, Snell Scott, Libro Administración de recursos humanos, México, 2008. (p.91)

4.3.2 ¿Cuánto cuesta contratar en México y en otras partes del mundo?

Es simple y común pensar que la contratación de un empleado es un proceso sencillo, que sólo involucra el salario y las prestaciones de los empleados. Sin embargo, existen otros costos relacionados con las contrataciones como las capacitaciones, las prestaciones sociales.

Existen otros costos difíciles de contemplar que no son tangibles a simple vista, como los que se derivan de la rotación de personal, como los costos que se incluyen en la baja productividad del profesional durante el periodo de adaptación a su nuevo puesto. Más los costo de infraestructura como computadora, mobiliario y la luz, entre otros, dependiendo de la empresa, puede haber un porcentaje de costo extra en servicios como agua, café o seguridad.

En este tipo de gastos es complicado hacer una relación en porcentaje, debido a que los costos estarán en función de la especialidad e importancia del puesto, así como de la capacidad del empleado para adaptarse a la cultura de la empresa y las necesidades específicas del puesto.

Conforme a Perez consultora de SH en México (2017) comenta que en un estudio realizado por “*The Bureau of National Affairs*”, se calcula que la rotación les cuesta a las empresas en Estados Unidos más de 11 mil millones de dólares anualmente. De acuerdo a un estudio realizado por *Catalyst*, el costo de reemplazar una posición puede representar del 50% al 60% del salario anual de esta posición, mientras que el costo total de la rotación va del 150% al 200%, y el tiempo promedio que tardan en reemplazarla es de 52 días.

Estos porcentajes siempre variarán de acuerdo a la posición, por ejemplo, en Argentina se calcula que el costo de reemplazar a un colaborador es de aproximadamente 20% del sueldo anual, pero si se tratara de un CEO, ese número puede dispararse mucho más, en México el costo de reemplazo en promedio puede ser hasta el 35%.

De acuerdo al Blog de crecimiento empresarial de Sodexo (2017) comenta que el Huffington Post, afirma que el perder a un trabajador puede costar entre **1.5 o 2 veces** más que el salario anual del empleado.

Según GNA Partners, compañía especialista en servicios de recursos humanos, existe un costo de rotación promedio para cada tipo de empleado:

- Empleado nuevo: **30-50%** del salario anual del empleado.
- De servicio o producción: **40-70%** del salario anual del empleado.
- Administrativo: **50-80%** del salario anual del empleado.
- Hábil en sus labores: **75-100%** del salario anual del empleado.
- Profesional: **75-125%** del salario anual del empleado.
- Especialista altamente hábil: **100 – 150%** del salario anual del empleado.
- Supervisor: **100 – 150%** del salario anual del empleado.

4.4 HORAS EXTRAS

Las horas extras son un tema muy importante en la vida laboral de los trabajadores, porque desafortunadamente la mayoría de las empresas no las pagan. Las condiciones laborales que implican cubrir horarios con hora de entrada pero no de salida solo benefician a la empresa pero no al trabajador.

En el título tercero, capítulo II de la Ley Federal del Trabajo, se mencionan los artículos relacionados a la jornada laboral y al pago de horas extras:

Artículo 58, define la jornada laboral como el tiempo durante el cual, el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo.

Artículo 59, se menciona que el horario fijado entre el trabajador y el patrón no debe exceder los máximos legales.

Artículo 61, precisa los tiempos máximos por tipo de jornada laboral; para la diurna serán ocho, para la nocturna son siete y para la mixta serán siete horas y media, por lo que toda hora laborada que exceda la jornada laboral calificará como hora extra.

Artículo 66, indica que las horas extras no podrán superar las 3 horas diarias y tampoco podrán pasar de 3 veces en una semana. Haciendo el cálculo respectivo, a la semana el trabajador no deberá tener más de 9 horas extras.

Artículo 65, menciona. que *“En los casos de siniestro o riesgo inminente en que peligre la vida del trabajador, de sus compañeros o del patrón, o la existencia misma de la empresa, la jornada de trabajo podrá prolongarse por el tiempo estrictamente indispensable para evitar esos males.”* Las horas extraordinarias derivadas de este artículo no ameritan un porcentaje mayor de pago y se pagarán igual que cualquier hora de la jornada de trabajo.

Artículo 68, señala que en caso de que las horas extras excedan de 9 en una semana, las horas excedentes se pagarán con un doscientos por ciento más del salario correspondiente a las horas de la jornada.

Es decir, las primeras nueve horas de trabajo extra se pagarán al doble, y las horas extras restantes se retribuirán al triple.

4.5 CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL:

Sofía (2021) considera que las causas comunes de la alta rotación de personal en las organizaciones son las siguientes:

- **Alto nivel de estrés y carga laboral**

Este es un fenómeno que, si bien no es nuevo, en los últimos tiempos se ha visto en aumento. Durante el 2020 y gran parte del 2021 el mundo laboral estuvo en constante

tensión. El home office fue incorporado en las organizaciones de forma masiva y de manera improvisada. Esto se tradujo en una sobrecarga y estrés para los trabajadores.

Una situación de estrés prolongado puede convertirse en un fenómeno llamado Síndrome de Quemado o Burnout, como la respuesta ante la exposición de niveles de estrés crónico, que puede afectar a todos los trabajadores independientemente de su profesión o jornada laboral.

De acuerdo a un relevamiento del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el 75% de los trabajadores mexicanos padece fatiga por estrés laboral. Esto demuestra que en el país hay un enorme desafío en las organizaciones para mejorar la salud laboral que contribuya a la retención del talento como una prioridad en estos tiempos.

- **Falta de crecimiento profesional**

A través de una encuesta realizada a trabajadores mexicanos por OCCMundial, se descubrió que el 78% busca otro empleo por la falta de oportunidades de crecimiento profesional. De acuerdo al estudio, es fundamental que las organizaciones diseñen planes de carreras atractivos a sus colaboradores, promuevan la capacitación como clave de motivación y retención de su talento humano.

- **Insatisfacción salarial y en relación a las prestaciones**

¿Por qué los trabajadores mexicanos renuncian a sus trabajos? Esta fue la pregunta que respondieron cientos de personas en el portal de empleo Glassdoor. El 24.3% de los encuestados aseguraron que el principal motivo de renuncia a un puesto de trabajo se vincula la insatisfacción salarial que no se ajusta a sus necesidades u objetivos.

- **Mal clima laboral**

Dentro de los factores que inciden en la renuncia de un trabajador encontramos el mal clima laboral. Muchas veces, se trata de climas de trabajo realmente tóxicos donde los colaboradores deben convivir con el conflicto como norma. En este contexto, es usual que se presenten:

- Problemas de comunicación (Jefes que generan dinámicas negativas).
- Planeación inadecuada de tareas. Desorden y confusión en cuanto a roles y responsabilidades.
- Tensión constante en este tipo de clima laboral el talento siente que no puede desarrollarse y crecer. Por ello, optar por otra oportunidad de trabajo parece la mejor alternativa para estas personas.

- **No sentirse valorados**

De acuerdo con información que comparte el portal El Financiero, el 70% de los trabajadores mexicanos renuncia a su empleo porque no se siente valorado. La falta de reconocimiento tiene incluso más peso que la búsqueda de un mejor salario para muchas personas. Cuando un trabajador no se siente valorado su desmotivación aumenta, baja su productividad y no se siente comprometidos con los objetivos organizacionales.

Almeda (2017) comenta que la rotación de personal también se puede originar por los siguientes factores:

a) Una mala supervisión del trabajo

Los supervisores son los que analizan el trabajo en conjunto y detectan problemas o posibles desviaciones. Cuando hay una supervisión inadecuada pueden surgir problemas con empleados o faltas que pueden derivar en un despido. Lo mejor es tener claro cuál es el trabajo que desempeñará cada trabajador y poder enfocarlo a los objetivos de empresa y equipo.

El propósito de la empresa no encaja

Hoy en día más que nunca los empleados buscan sentirse identificados con el propósito de la empresa en la que trabajan. Para poner un ejemplo claro, si estoy trabajando para una empresa que no lucha por el medio ambiente, no me importará irme a la mínima oportunidad.

Un proceso de selección inadecuado

Es esencial que el proceso de selección esté organizado y enfocado a tu candidato ideal o *Candidate Persona*, teniendo en cuenta no únicamente las funciones sino la cultura y el propósito de tu empresa.

4.6 CONSECUENCIAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Almeda (2017) concluye que las consecuencias de rotación de personal no solo impactan en los costos de selección, también tienen impacto en la imagen de la empresa y en la parte emocional del trabajador que repercute en la productividad. Las consecuencias de la rotación de personal según la autora se dan por las siguientes causas:

a) Cambios en la productividad

La productividad de la compañía podría verse afectada por la rotación laboral de diferentes formas. Cuando una persona deja la compañía conlleva abrir un proceso de selección para buscar a la persona ideal para el puesto. Este proceso puede tardar días, semanas o hasta meses dependiendo de la eficiencia de tu estrategia de reclutamiento. Además, su incorporación llevará tiempo para realizar sus tareas esto restará productividad los

primeros días de su incorporación. Por eso, es muy importante fidelizar a los empleados y así evitarás cambios drásticos en la productividad.

b) Cambios en los equipos

La rotación de personal no sólo afecta a la empresa como negocio, también deja un enorme vacío en los empleados ya que pierden a uno de sus compañeros desequilibrando un equipo de trabajo cuando falta uno de sus miembros, y lo difícil que será volver a conseguir el ritmo y el ambiente de trabajo previo. Además, también afecta a cómo los trabajadores perciben la cultura de la empresa. Pasamos más de un 30% de nuestras vidas en el trabajo y nuestros compañeros pasan a ser nuestra segunda familia.

c) Employer Branding:

El “Employer branding no es otra cosa que la marca de una empresa como empleador. Es la imagen que tiene una compañía no sólo hacia sus clientes sino también hacia sus propios empleados y la imagen que perciben sus posibles candidatos”.

La autora comenta que los empleados satisfechos, generan un buen Employer branding, son nuestra carta de presentación y nuestro aliado para atraer y retener talento. Si por el contrario los empleados no se encuentran satisfechos la rotación de personal afectará el Employer Branding de la empresa.

4.7 MOTIVACIÓN

De acuerdo con Varela & Lerma (2016) “la motivación, los incentivos económicos o premios no monetarios ayudan a que el capital humano se acerque al punto donde se emplea a su máximo, como concesiones que la empresa hace al trabajador a cambio de un buen desempeño”. Los incentivos dados al empleado son estímulos que pueden ser o no financieros y pueden otorgarse en forma individual o grupal. (p. 94).



Fuente: Varela Juárez, R, & Lerma Kiirchner, A, (2016), Gestión del talento humano, (p.94).

Estos beneficios traen consigo el uso salario emocional dentro de una compañía, ya que según los autores Buqueras y Cagigas (2017) los trabajadores más satisfechos son los más motivados, en consecuencia, los más productivos. Dicha satisfacción se logra no sólo a través de un buen sueldo, sino también por medio de un equilibrio entre la vida personal, laboral y familiar. (Espinoza et al., 2018).

4.8 BENEFICIOS LABORALES

Chiavenato sostiene que el salario pagado en relación al puesto ocupado constituye sólo una parte del paquete de compensaciones que una empresa ofrecer a sus empleados, y una considerable porción de éste está compuesto por beneficios y servicios sociales, que constituyen costos que él denomina “*de mantenimiento del personal*”. (Nazario, 2006).

El mercado laboral actual, altamente competitivos, obligan a los responsables de Recursos Humanos de las empresas a desarrollar e implementar herramientas que colaboren con la motivación y la retención de sus colaboradores calificados. Uno de esos planes lo constituyen los llamados “beneficios al personal”. Que dan como resultado un mayor compromiso y motivación por parte de los empleados. (Nazario, 2006).

4.9 CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

4.9.1 Cultura organizacional

Schwartz y Davis (1981) afirman que la cultura organizacional es: “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización”. (Reyes & Moros, 2019).

Rodríguez et al. (2018) concluyen que el clima y cultura organizacional juegan un papel determinante, por cuanto permite enfocar la productividad laboral a través del cambio gerencial, como es el caso del paso de las organizaciones tradicionales a organizaciones inteligentes; hoy consideradas postmodernistas, emergentes y complejas por excelencia. (p.132).

Por ejemplo en las organizaciones inteligentes, definidas por (García y López, 2006, de Arteché, 2011) como aquellas que encuentran en la capacidad de generar conocimiento y adaptarse a los cambios, y que puede ser interpretada como la medida en que una organización evalúa, modifica y transforma sus valores, creencias y postulados compartidos. (Rodríguez et al., 2018, p.132).

Por el contrario, las organizaciones tradicionales caracterizadas por la baja productividad se identifican como estructuras absolutistas, de relaciones autoritarias. Evidentemente, este tipo de organizaciones limitada en su crecimiento económico, social y tecnológico, por lo general, no es capaz de producir conocimiento nuevo que le permita adaptarse a las exigencias sociales y a los requerimientos del mercado entre otros. (Martínez, 2000 citado por Rodríguez et al., 2018, p.144).

4.9.2 Clima organizacional

Clima organizacional. Es un componente multidimensional que puede descomponerse en términos referentes a los tipos de liderazgo, motivación, reciprocidad y estilos de comunicación, que influyen en el desempeño laboral de los individuos en el trabajo. (Uria, 2011, pág. 39).

Chiavenato (2001) afirma que el clima organizacional entre los miembros de la organización está relacionado al grado de motivación de los empleados. Cuando existe una gran motivación, se establecen relaciones satisfactorias de interés, colaboración, etc., pero cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para satisfacer sus necesidades, el clima organizacional tiende a deteriorarse y la actitud del trabajador cambia a un estado de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, inconformidad, etc., que orillan a los empleados a enfrentarse abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, mítines, etc.). (pág. 85).

En base a este autor, el clima organizacional puede dividirse en 2 grupos: autoritario y participativo. A su vez, el autoritario se subdivide en explotador y paternalista; y el participativo se subdivide en consultivo y en participación en grupo. Características de cada uno:

1.- **Autoritario explotador:** La dirección no posee confianza en los subordinados. Por lo tanto, la interacción entre empleados y jefes es casi nula. Se percibe un clima de temor y los jefes deciden sin consultar a los trabajadores.

2.- **Autoritario paternalista:** Existe un clima de confianza entre jefes y trabajadores. Se aplican diversos controles sobre los empleados y proporcionan sanciones o recompensas para motivarlos de acuerdo a sus necesidades.

3.- **Participativo consultivo:** Posee más confianza en los subordinados que el anterior. Comienza a haber delegación de tareas y a los empleados se les deja tomar decisiones específicas que aumentan la autoestima y motivación del empleado y por consiguiente, mayor interacción entre los niveles superiores y los inferiores.

4.- **Participación en grupo:** Clima ideal para los empleados, existe confianza e interacción permanente con los directivos. La toma de decisiones está enfocada en integrar a todos los niveles para que la comunicación fluya de forma vertical y horizontalmente, de abajo hacia arriba y viceversa. La motivación se base en objetivos, existen relaciones de amistad y responsabilidades compartidas.

De acuerdo al autor el clima organizacional ideal es el de participación en grupo ya que al empleado se siente motivado y valorado mejora su desempeño y genera mayor compromiso y lealtad en el desarrollo organizacional.

4.10 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

La calidad de vida laboral (CVL) o calidad de vida en el trabajo (CVT) se basa en una percepción que expresan los empleados de una organización sobre su grado de satisfacción o insatisfacción con respecto al medio ambiente en el que laboran, lo que resulta en una evaluación del grado de bienestar y el desarrollo que estas condiciones generan en los recursos humanos, la misma que cuando es negativa, en términos generales, impacta en el óptimo funcionar de la empresa. (Baitul, 2012 citado por Cruz, 2018, pp. 58-81).

Chiavenato (2011) considera que las condiciones físicas del trabajo, las condiciones sociales y psicológicas forman parte del ambiente laboral ya que Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar calidad y productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en su trabajo y reciban recompensas adecuadas por su contribución.

4.11 CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL/FAMILIAR

La conciliación laboral y familiar de medidas encaminadas a favorecer que el trabajador tenga unas condiciones más beneficiosas a la hora de desarrollar su carrera profesional sin perjuicio de su vida personal y familiar.

Los factores de riesgo psicosocial constituyen un fenómeno que influye en las actividades laborales y que debe ser abordado por los expertos en prevención de accidentes y enfermedades de trabajo, para tomar las medidas necesarias que eviten su padecimiento entre los trabajadores. “Los factores psicosociales han sido agrupados en cuatro categorías: aquellos relativos a la tarea como la adecuación entre el trabajo y la persona; las relaciones interpersonales; los aspectos organizativos y el tiempo de trabajo” (Fernández, 2001 citado por Narvaez et al., 2014, pp. 409-410).

4.12 CONDICIONES DE TRABAJO

Según Davalos Morales (2017) las condiciones de trabajo son la jornada, el salario, los descansos, las vacaciones y todas las prestaciones en dinero o en especie que recibe el trabajador por su trabajo y se hacen constar en contratos individuales o en contratos colectivos.

(Monza 2005) dice que un argumento muy válido por estudiosos en salud pública se orienta a los efectos psicológicos negativos para el trabajador de jornadas prolongadas, dejándolos con una menor cantidad de tiempo libre para su desarrollo personal y una menor participación en la vida familiar, que a la larga ocasionará alteraciones en su salud y una satisfacción laboral muy débil, por otro lado Alonso y Pozo (2001) dicen que algunos trastornos como el estrés laboral, ocasionados por la cantidad de trabajo, el ritmo y las extensas jornadas, afectan la salud del trabajador y en muchas ocasiones también a sus familiares. (Fernández, 2001 citado por Narvaez et al., 2014, pp. 409-410).

Erika Villavicencio Ayub, de la Facultad de Psicología (FP) de la UNAM. Explica que en México el 85 % de las empresas son tóxicas con entornos de trabajo que promueven diferentes factores de riesgo ocupacional como cargas de trabajo mal distribuidas, estilos de liderazgo negativo, violencia laboral del líder hacia su equipo de trabajo, jornadas poco sanas, mala ergonomía y estrés laboral.

De acuerdo con estudios realizados por el laboratorio de Salud Ocupacional en organizaciones mexicanas, en los últimos veinte años se han normalizado las malas condiciones de trabajo y el impacto en la salud es, en la mayoría de casos irreversible. En ese contexto, la coordinadora e investigadora de psicología organizacional de la (FP), refiere que el panorama mundial está orientado en atender el tema de salud ocupacional en las organizaciones. Según la “Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos México ocupa el primer lugar en estrés laboral, seguido de Japón y Estados Unidos y de los países que más horas trabaja, con menor índice de productividad y pocos días de vacaciones”. (Méndez & Mendoza, 2019).

4.13 DISEÑO DE UN SISTEMA DE REMUNERACIÓN:

Cardy et al. (2008) concluyeron que el sistema de retribución es uno de los mecanismos más importantes a disposición de las empresas y los directivos para atraer, retener y motivar a sus empleados. La retribución tiene una relación directa sobre el grado en que los costos laborales contribuyen o dificultan la consecución de los objetivos y rentabilidad de la empresa.

De acuerdo al autor, la retribución total de un empleado representa las recompensas cuantificables que recibe por su trabajo que incluye tres componentes: Salario base, incentivos salariales y prestaciones sociales. Los sistemas de remuneración en función del rendimiento podrían generar mayor productividad, pero también una menor satisfacción laboral ya que algunas investigaciones sugieren que cuanto más se vincula la retribución con el rendimiento, hay mayor descontento en la unidad de trabajo y los trabajadores son más infelices, generando insatisfacción y estrés laboral.

4.14 APLICACIÓN DE UN ESQUEMA DE COMPETENCIAS POR NIVELES

Alles (2005) considera que las empresas pueden implementar un esquema global por competencias como un camino para mejorar sus prácticas y aprovechar los beneficios de estos procedimientos y quizás más adelante poner en marcha un proceso completo o Modelo por competencias, este esquema global de acuerdo a la autora, deberá estar compuesto por los siguientes apartados:

1.- Selección por competencias. Para seleccionar por competencias primero se deberán diseñar los perfiles y las descripciones de puestos por competencias que servirá como base para diseñar una entrevista por competencias de acuerdo al perfil del puesto.

2.- Evaluaciones por competencias. Cuando se implementa un esquema de gestión por competencias, las empresas se cuestionan: ¿Mis ejecutivos, gerentes y demás colaboradores tienen las competencias definidas? ¿Deberé reemplazarlos o entrenarlos?

Estas preguntas sólo pueden responderse si se realizan evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias. Esto no significa que la empresa reemplace a sus colaboradores si el resultado no es el esperado, por el contrario, sabrá qué hacer y cómo desarrollará en el futuro a su personal.

3. Poner en marcha planes de carrera y planes de sucesión: Estos planes deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas. Para los planes de sucesión las competencias se analizarán con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro.

4.- Capacitación y entrenamiento: Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir las competencias será necesario conocer las del personal. Ello es posible por distintos caminos, a partir de evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias, o como derivado de las evaluaciones de desempeño, si no se sabe cuáles son las competencias que tiene el personal no es posible entrenar por competencias.

5.- Evaluación de desempeño. Para evaluar el desempeño por competencias, es necesario tener la descripción de puestos por competencias para entrevistar y evaluar por competencias. Se requerirá del entrenamiento de los evaluadores para la utilización de esta herramienta.

6.- Compensaciones. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño.

7.- Desarrollo de los recursos humanos. Si las empresas tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos con relación a las competencias de la organización, su visión, misión y sus valores.

4.15 DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)

Autores como Mondy (2010), Citado por Pardo & Diaz (2014) definen el DO “como los intentos planeados y sistemáticos para introducir cambios en la organización, por lo general tendientes un ambiente más enfocado al comportamiento”. Es decir, centrar sus esfuerzos en mejorar la productividad, el clima organizacional, la cultura organizacional y optimizar los procesos. (pp. 27-33).

Robbins et al., (2013) establecen 3 categorías de cambio y desarrollo.

- La Estructura integrada por las relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, rediseños de empleos y esferas de control.
- La Tecnología incluye los procesos de trabajo y modelos de trabajo en equipo.

- Personal, hace referencia a las actitudes, las expectativas, las percepciones y los comportamientos.

Pardo & Diaz (2014) concluyen que los cambios tecnológicos y la globalización son procesos que han impulsado la transformación, adaptación y permanencia de las organizaciones en el mercado y la gestión de las personas son las que determinan la administración del cambio y los resultados frente a este desafío.

De acuerdo al autor el Diagnóstico Organizacional constituye un proceso descriptivo y explicativo que sus miembros hacen de la organización a nivel funcional y estructural, se centra en el análisis de la cultura organizacional, la estructura y sus relaciones como el comportamiento, la interacción y las actitudes del trabajador.

4.16 CAMBIO ORGANIZACIONAL (MODELO DE KURT LEWIN).

4.16.1 Resistencia al cambio.

Lograr el cambio no es fácil de hacer, es más bien un proceso de equilibrio y cambio que hay que tratarlo de manera eficiente y convincente para que los individuos o miembros de una organización lo acepten de manera cooperativa y voluntaria, lo cual implica que hay que planear, diseñar y evaluar una estrategia pertinente del cambio para evitar el nacimiento de la resistencia al mismo. (Escudero et al., 2014, p. 2).

4.16.2 Cambio planeado

Robbins & Judge, (2009) concluyeron que “los ambientes dinámicos y cambiantes que enfrentan las organizaciones de hoy requieren adaptación y respuestas radicales y rápidas. “Cambiar o morir...” es el grito que lanzan los directivos en todo el mundo el día de hoy”.

Las fuerzas específicas que actúan como estímulos para el cambio son: Naturaleza de la fuerza laboral, tecnología, choques económicos, competencia, tendencias sociales y la política mundial.

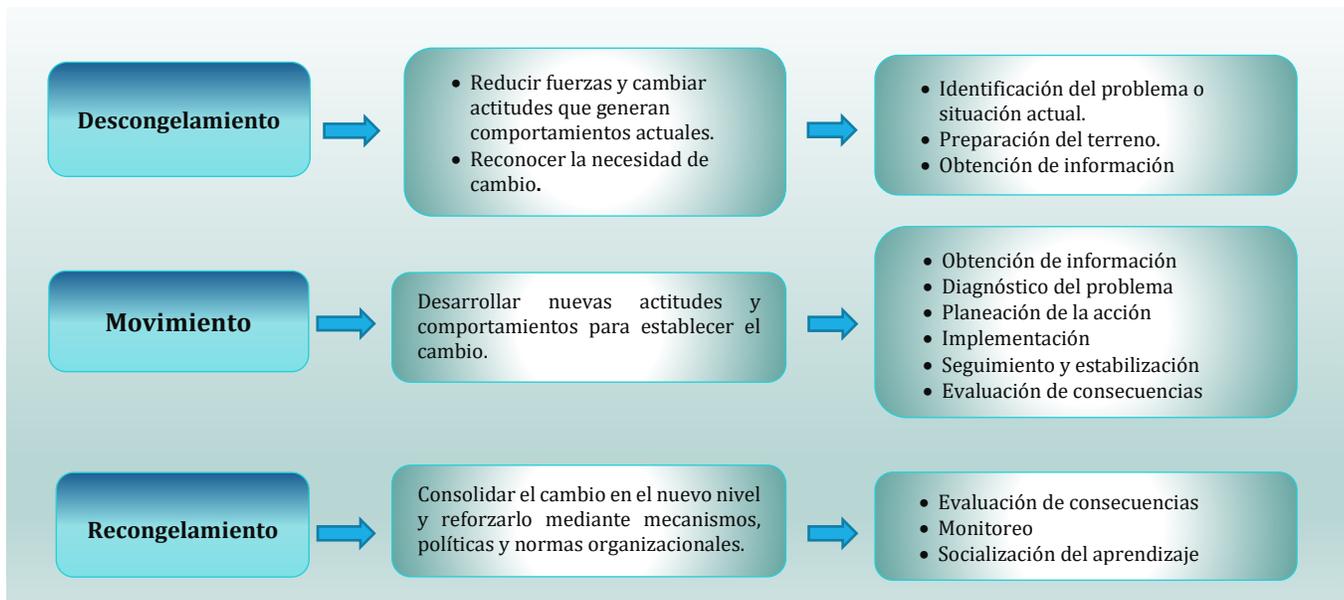
De acuerdo con el autor el cambio planeado debe ser realizado por los gerentes como agentes de cambio y son quienes deben de asumir la responsabilidad de implantar políticas de cambio que permitan reducir la resistencia al cambio por medio de técnicas adecuadas que permitan reducir el miedo, incertidumbre, estrés etc.

El Modelo que se propone para el proceso de cambio en la organización es el modelo de las tres etapas de Kurt Lewin el cual nos permitirá dar respuesta a la problemática de rotación de personal y sus alternativas de intervención.

El modelo de Lewin permite reducir la resistencia al cambio a través de un plan que brinde certidumbre a quienes establecen el proyecto de cambio al generar mayor participación de los colaboradores mediante su empoderamiento. El modelo argumenta que el centro del

cambio está en el comportamiento del grupo, concentrado en factores como las normas, roles, interacciones y otros procesos sociales. (González, et al., pp. 45-51).

MODELO DE CAMBIO DE KURT LEWIN



Fuente: Adaptado de Rees y Hall (2010).

Lewin sostiene que estas tres fases se pueden lograr si:

1. Se determina el problema
2. Se identifica su situación actual.
3. Se identifica la meta por alcanzar.
4. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio a partir de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

4.16.3 Recursos humanos y los retos frente al cambio

Hernandez (2021) comenta que la pandemia por COVID-19 trajo al mundo una nueva realidad, la mayor parte de las organizaciones han aprendido que no se necesita estar físicamente en la oficina para lograr los objetivos de negocio. La flexibilidad del trabajo remoto permanecerá y las empresas tendrán esquemas más híbridos que permitirán decidir al empleado los días que asistirán a la oficina, esto nos lleva a un cambio de mentalidad en el que no se tenga que trabajar ocho horas obligatorias, sino por objetivos.

La pandemia aceleró la incorporación de nuevas herramientas digitales en el área de recursos humanos, cambiando la forma de relacionarse con los empleados, los métodos de reclutamiento y las dinámicas de trabajo. El trabajo remoto ha obligado a buscar alternativas de comunicación a distancia y a métodos de contratación de personal 100% en línea. (El PAIS, 2021).

El más reciente estudio de Mercer sobre Tendencias Globales de Talento 2021, señala que para ofrecer modelos de fuerza laboral más flexibles y socialmente responsables, el 54% de los líderes amplió las políticas de trabajo flexible de la organización y el 39 % prevee mejorarlas en 2021. De acuerdo al estudio la flexibilidad no solo se adapta a la realidad impuesta por la pandemia, también enriquece la propuesta de valor al empleado, con mayor atención al bienestar y al equilibrio entre la vida personal y laboral. El estilo de liderazgo es otro factor de vital importancia para toda transformación organizacional, pero solo el 20 % de las compañías identifican gestionar con empatía y de forma inclusiva como habilidad esencial para la resiliencia frente al futuro.

4.16.4 NORMA OFICIAL MEXICANA 035-STPS-2018

La Norma Oficial Mexicana 035-STPS-2018 “Factores de riesgo psicosocial en el trabajo – Identificación, análisis y prevención”, mejor conocida como NOM 035, que obliga a todas las empresas, ya sea pequeña, mediana o grande, a atender cualquier situación negativa en su personal, desde desórdenes de sueño y ansiedad, hasta el estrés, para reducir su impacto y, en la medida de lo posible, erradicarlo o evitarlo.

Desde que entró en vigor esta norma, genera psicosis en las empresas por el tema de las multas. Al respecto Erika Villavicencio considera que lo primordial es sensibilizar al equipo gerencial y directivo, implementar un comité donde haya varios involucrados, establecer una política de prevención de riesgos psicosociales, con obligaciones para ambas partes, promover un entorno organizacional favorable y sumarse a un ambiente de no violencia laboral. (Méndez & Mendoza, 2019).

CAPÍTULO V

5 METODOLOGÍA

Para poder alcanzar el objetivo de la investigación, se diseñó una metodología que conduzca a encontrar las causas que inciden en la rotación de personal, para lo cual se eligieron diferentes métodos, técnicas e instrumentos de investigación, cuyos resultados serán sustentados con diferentes teorías mencionadas en el marco teórico, que permitirán aportar soluciones y proponer las intervenciones adecuadas para reducir la rotación de personal.

5.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACION.

Enfoque mixto.

El trabajo de investigación se diseñó bajo el planteamiento metodológico del enfoque mixto ya que se adapta a las necesidades y características de la investigación.

Para Creswell y Plano Clark (2006) los métodos mixtos son una estrategia de investigación o metodología con la cual los investigadores, recolectan, analizan y mezclan (integra o conecta) datos cuantitativos y cualitativos en un único estudio o un programa multifases de indagación. Tashakkori y Teddlie (2009 y 2003) mencionan que los métodos mixtos son una clase de diseños de investigación, en la que se utilizan las aproximaciones cuantitativa y cualitativa en el tipo de preguntas, métodos de investigación, recolección de datos, procedimientos de análisis e inferencias. (Hernandez et al., 2010).

5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación aplicada

La investigación aplicada persigue resolver un problema específico y obtener una aplicación práctica concreta, para lo que suele ser imprescindible el conocimiento obtenido previamente, mediante investigación básica. (Padial, 2020).

Murillo (2008) afirma que un gran número de estudios participa de la naturaleza de la investigación básica y aplicada, puesto que toda investigación involucra problemas teóricos y prácticos. (Vargas, 2009).

El tipo de investigación es aplicada ya que este estudio busca tener conocimiento de la realidad mediante el conocimiento de la investigación básica para resolver una problemática específica de carácter real y para el caso de estudio es identificar las causas de la rotación de personal.

5.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN:

Correlacional.

De acuerdo a Hernández et al. (1997) “este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables”

Este método se utilizó para analizar , medir y cuantificar la relación que existe entre las variables, cuyo propósito es identificar cuáles son las causas de la rotación de personal

5.4 METODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACION:

Método inductivo-deductivo:

Método Deductivo. Según Barchini (2006) menciona que el método deductivo consiste en extraer razonamientos lógicos de aquellos enunciados ya dados, este método va de la causa al efecto, de lo general a lo particular, es prospectivo y teórico, comprueba su validez basándose en datos numéricos precisos de forma cuantitativa. (Ramón, 2018).

Método inductivo. Según Abreu (2014) con este método se observa, estudia y se conocen las diferentes peculiaridades comunes o genéricas que logran reflejarse en un grupo de realidades para poder obtener una propuesta sobre un tema a investigar; según Arias y Betancurth (2015) la característica de este método es cualitativa para lo cual se formulan hipótesis, se analizan los datos, se determinan las preguntas de investigación para comprender diferentes fenómenos complejos. (Ramón, 2018).

Con la investigación cualitativa ayudó a comprender de manera profunda la naturaleza de un problema y con el método cuantitativo se buscó medir el alcance y recopilar datos estadísticos infalibles.

Método analítico:

Calduch (2012) afirma que el método analítico permite aplicar posteriormente el método comparativo, permitiendo establecer las principales relaciones de causalidad que existen entre las variables o factores de la realidad estudiada y es necesario para realizar operaciones teóricas como son la conceptualización y la clasificación.

Este método se utilizó para verificar los hechos y evaluar el proceso de aplicación de las técnicas y recolección de la información que permitió lograr conclusiones lo más concretas y veraces posibles.

5.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:

No experimental

La investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señala Kerlinger (1979, p. 116). “La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”. (Hernandez et al., 1997).

Dado que el proyecto es analizar las causas que origina la Rotación de personal de GRUPO YEPP, S. A DE C. V., se recurrió a un diseño no experimental que se aplicó de forma transversal, y considerando que la investigación busca la relación entre dos o más variables o causas que los originan, por lo tanto, se procedió a realizar una investigación de tipo correlacional para conocer a detalle el fenómeno de estudio.

5.6 PROCESO Y PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el procesamiento de la información se creó una base de datos utilizando el programa estadístico SPSS, para el análisis de datos, se usó la estadística descriptiva, las medidas de tendencia central, de dispersión y la correlación de Pearson para medir más de dos variables e identificar, la correlación que existe entre las variables de la rotación de personal y la variable multifactorial de rotación que los origina. Los resultados se representaron en tablas y gráficos para su mayor comprensión y análisis.

5.7 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Alcances:

La investigación de esta tesis está enfocada a la Gestión de Recursos Humanos, tanto de empresas públicas como privadas.

El análisis y propuesta de esta investigación están enfocadas al cambio organizacional como solución al problema de rotación de personal en las organizaciones.

Limitaciones que puede presentar la investigación son:

- La subjetividad de las respuestas por interpretación errónea de la información.
- El tiempo y dedicación de la investigación y los involucrados por la pandemia de Covid-19.
- La ausencia de información actualizada.

5.8 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

El universo poblacional está conformado por los trabajadores de los tres centros de distribución: Clavería, Tlalnepantla e Itzapalapa. La suma del personal de los tres centros es de un total de 1212 empleados.

Muestra

El tamaño de la muestra está conformada por 30 trabajadores, de los cuales 15 son del personal operativo y 15 son personal de ventas, los cuales ayudarán para la obtención de resultados óptimos en el estudio y procesamiento de los datos.

Fórmula finita

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 (N-1) + Z^2 P Q}$$

Determinación de la muestra:

n = tamaño de la muestra = ?

Z = Nivel de confianza = 62.27 %

e = Margen de error = 0.09%

P = Variabilidad positiva = 0.50

Q = Variabilidad positiva = 0.50

N = Tamaño de la población = 1212

Solución:

$$n = \frac{1^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 1212}{0.09^2 \times (1212-1) + 1^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = \frac{303}{10.0591}$$

$$n = 30.12$$

El cálculo de la muestra se obtuvo con base a los autores Perez (2005), Scheaffer et al. (2007) y Martinez (2012). Y los cálculos de estadística descriptiva con las aportaciones de Gongora & Hernandez (2013).

5.9 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

- Observación directa
- Investigación documental
- Entrevista
- Encuestas de salida
- Encuestas (Cuestionario)

5.10 DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO UTILIZADO

Observación directa. Se realizó con el apoyo del área de Recursos humanos y con el área comercial de la empresa, el instrumento que se utilizó fue una ficha o guía de observación que incluía las zonas de trabajo, horas de entrada y salida del personal del centro de distribución, condiciones de trabajo, habilidad de ventas, liderazgo, clima laboral.

La observación directa se llevó a cabo en dos partes uno en las instalaciones de la empresa, y otro en campo ya que el personal operativo y de ventas labora el 20% en oficina y el 80% en campo para la captación de clientes.

Investigación documental: Fuentes documentales: libros, revistas científicas, etc., como base teórica del trabajo.

Encuestas de salida. Son una fuente de información cuantitativa muy valiosa, que permite cuantificar las variables de mayor peso que causan la rotación de personal.

La información obtenida a través de las encuestas de salida, permiten conocer las causas por la que un empleado decide renunciar y buscar nuevas oportunidades de trabajo.

La información obtenida a través de las entrevistas de desvinculación permite realizar un análisis de la organización, evaluación de la política de recursos humanos, clima laboral, calidad de vida en el trabajo, motivación, horario, competitividad laboral, condiciones de trabajo, sobrecarga de trabajo, opinión que tienen los trabajadores de sus jefes y de la empresa. Todos estos elementos permiten a la organización realizar estrategias oportunas de intervención para su mejora continua.

Se recolectaron encuestas del año 2020 de los tres centros de distribución: Clavería 75, Tlalnepantla 77 y de Iztapalapa 48, dando un total de 200 encuestas. Las variables que se analizan son : Horario, falta de motivación y reconocimiento, clima laboral, balance de la vida laboral/ familiar, calidad de vida en el trabajo, mejor opción laboral/mejor cargo y escaso desarrollo profesional.

Entrevista. De tres Gerentes de Recursos humanos, tres Coordinadoras y tres Jefes de Desarrollo del área comercial de ventas; solo se entrevistó a uno de cada departamento, cuyo objetivo es obtener información general sobre procesos de reclutamiento y selección y contratación de personal, liderazgo y gestión de personal, clima laboral,

cultura y desarrollo organizacional. El instrumento que se utilizó fue un cuestionario de preguntas abiertas, ya especificadas en el diseño de los instrumentos utilizados.

Encuesta (Cuestionario). Este instrumento es de vital importancia ya que permite evidenciar deseos y necesidades de los empleados y los resultados del mismo nos llevarán a identificar las variables críticas que ocasionan la alta rotación de personal de la empresa. Para tal efecto, se diseñó una "Encuesta de Cima laboral", con un total de 49 preguntas el cual se compone por 5 preguntas abiertas y 44 preguntas cerradas con base en la escala de Likert y en la que cada respuesta existe 4 opciones de respuesta según la percepción del empleado siendo estas:

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

5.11 DISEÑOS DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS

5.11.1 CUESTIONARIO:

El Cuestionario para el área de ventas y personal operativo: Se aplicó a 30 personas, con este cuestionario se medirán 5 variables divididos en 5 dimensiones, con un total de 49 preguntas (**Anexo 1**).

Dimensión	Variabes	No. De preguntas
1	Beneficios laborales:	5
2	Relación con los demás: Jefes–subordinados	17
3	Capacitación y desarrollo de personal	5
4	Condiciones de trabajo	8
5	Motivación y reconocimiento	9
	Preguntas abiertas	5
	Total	49

5.11.2 ENTREVISTAS: (Anexo 2)

Entrevistas para el personal de Recursos Humanos:

Para la entrevista se diseñó un cuestionario de 19 preguntas abiertas en el que se Incluyeron preguntas divididas en tres apartados sobre temas de: Capacitación y planes de carrera, evaluación del desempeño, reclutamiento y selección para su análisis y evaluación de estos apartados.

Apartado	Variables	No. De preguntas
1	Capacitación y planes de carrera	4
2	Evaluación del desempeño	7
3	Reclutamiento y selección	8
Total		19

Entrevistas para jefes de desarrollo, jefes de territorio y coordinadoras de Ventas.

Se diseño un cuestionario para la entrevista que Incluye preguntas sobre: Liderazgo: Relación jefe–subordinados, motivación, reconocimiento y desarrollo personal, organización: clima laboral, cultura y desarrollo organizacional, con un total de 17 preguntas abiertas divididas en 3 apartados para la evaluación y análisis de estas variables.

Apartado	Variables	No. De preguntas
1	Liderazgo: Relación jefe – subordinados	5
2	Motivación, reconocimiento y desarrollo personal.	4
3	Organización: Clima laboral, cultura y desarrollo organizacional	8
Total		17

CAPÍTULO VI

6 RESULTADOS

6.1 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LAS VARIABLES

Para emitir el diagnóstico, se recurrió a métodos de recolección de información como: la observación directa, el cuestionario y la entrevista, que se aplicaron al personal de la empresa en el área de ventas, personal operativo y gerentes de área, de los tres centros de distribución objeto de investigación.

Se aplicó una encuesta con base en la escala de Likert a 30 trabajadores de la empresa, la encuesta se dividió en 5 apartados para su estudio y análisis: Beneficios laborales, Relación con los demás: Jefes-subordinados, Capacitación y desarrollo personal, Condiciones de trabajo, Motivación y reconocimiento. La encuesta tiene un total de 44 preguntas cerradas y 5 preguntas abiertas dando un total de 49 preguntas. Para su estudio se le dio un valor a las opciones de respuesta de la escala de liker de: Totalmente de acuerdo 5, de acuerdo 4, 3 ni de acuerdo ni desacuerdo, 2 en desacuerdo, totalmente desacuerdo 1.

En la encuesta se integraron para su estudio las variables sociodemográficas como sexo, estados civil, edad, puesto, área y antigüedad para determinar si existe una influencia entre las variables sociodemográficas y las variables analizadas. Y para su cálculo se les dio un valor a cada uno de: Área comercial: Ventas 1, operativos 2, estado civil: soltero 1, casado 2, puestos: Ayudantes 1, Choferes 2, promotora 3, estado civil: Soltero 1, casado 2, sexo: mujer 1, hombre 2.

Asimismo, se procesó la información en el programa Excel, para luego importarlas y crear una base de datos en el software estadístico SPSS, se analizaron las medidas de tendencia central y de dispersión, coeficiente de correlación entre variables y comprobación de hipótesis.

6.2 RESULTADOS ESTADÍSTICOS DE LAS VARIABLES SOCIODEMOGRAFICAS:

Los resultados estadísticos de las variables sociodemográficas que se analizaron son: sexo, estado civil, edad, puesto, área y antigüedad. Estas variables no tienen una influencia directa sobre la rotación de personal con base a las variables analizadas se demostró que independientemente de la edad, sea joven, adulto soltero o casado o al sexo al que pertenezca, lo que orilla a renunciar o abandonar el trabajo a un empleado es porque el trabajador se siente insatisfecho y como consecuencia de que la empresa no atiende estos puntos. (Ver desglose de los resultados en el Anexo 3).

Estadísticos sociodemográficos

		Sexo	Estado Civil	Edad	Puesto	Area	Antigüedad
N	Válido	30	30	30	30	30	30
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		1.50	1.40	33.37	2.37	1.50	.30
Mediana		1.50	1.00	32.00	2.50	1.50	.25
Moda		1 ^a	1	25 ^a	3	1 ^a	0
Desviación estándar		.509	.498	7.103	.718	.509	.165
Varianza		.259	.248	50.447	.516	.259	.027

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Perfil de la muestra:

La muestra fué de 30 personas de las cuales 15 son mujeres y 15 son hombres, el 50% de los trabajadores corresponde al área de ventas y el 50% a la operativa, las personas solteras son más frecuentes. Con la información recolectada se pudo construir un perfil promedio de las personas encuestadas, con los siguientes resultados:

1.-La edad promedio de los trabajadores es de 33 años, la variable de la edad muestra una desviación estándar de 7 años aproximadamente que evidencia una dispersión de los elementos con respecto a la media muestral de 33 años. Todas las personas que estén debajo de la media tienen un promedio de edad de 26 años y todos los que estén por arriba de la media tendrán un promedio de edad de 40 años.

2.-El personal en promedio se mantiene en su trabajo 0.30 años lo que representa que los trabajadores tienen una antigüedad máxima de 3 meses con 18 días.

3.-La desviación estándar de la antigüedad es de 0.165 años o sea 2 meses aproximadamente. Todas las personas que estén debajo de la media tienen un promedio de antigüedad de 1 mes 18 días y todos los que tienen una antigüedad mayor de la media tendrán un promedio de 5 meses y 18 días.

1. Estadístico del sexo.

		Sexo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	15	50.0	50.0	50.0
	Masculino	15	50.0	50.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Análisis:

En nuestro caso si en lugar de 30 encuestados, hipotéticamente fueran 100, 50 serían del sexo femenino y 50 del sexo masculino.

Porcentaje acumulado. Si fueran 100 personas encuestadas 50 serían sexo femenino y 100 serían masculinos y femeninos.

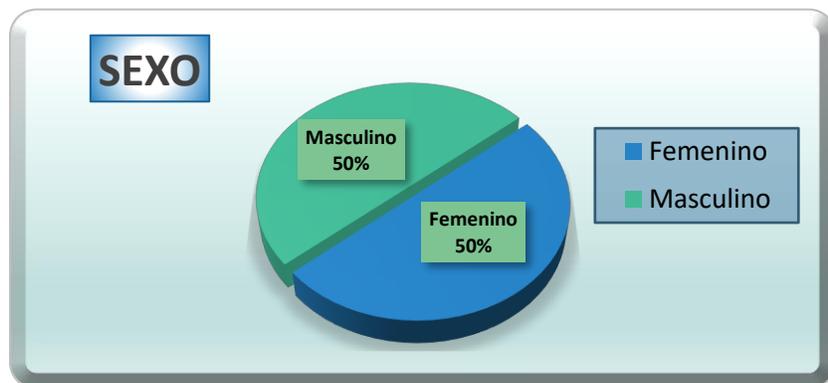


Gráfico 1

En el gráfico 1 correspondiente al resultado de la variable del sexo indica que el 50% de la muestra está conformado por mujeres y el 50% por hombres. De acuerdo a las políticas de la empresa solo se contrata mujeres para el área de ventas y hombres para el área operativa.

2.- Estadístico del estado civil

		Estado Civil			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Soltero	18	60.0	60.0	60.0
	Casado	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Análisis:

En esta variable si en lugar de 30 encuestados, hipotéticamente fueran 100, 60 serían solteros y 40 casados.

Porcentaje acumulado. Si fueran 100 personas encuestadas 60 serían solteras y 40 serían solteros y casados.

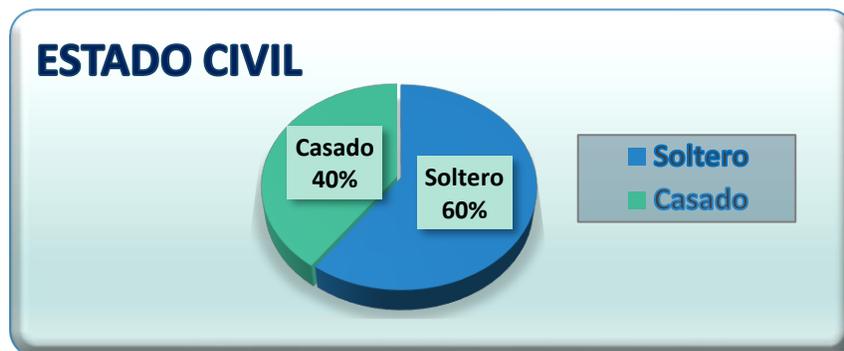


Gráfico 2

12 personas que representan el 40% de la muestra está casado y 18 personas que representan el 60% esta soltera. El gráfico estadístico muestra que el estado civil que tiene mayor frecuencia es la soltería que estar casado.

3.- Estadístico de la edad

Edad					
	Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	22	1	3.3	3.3	3.3
	25	3	10.0	10.0	13.3
	26	1	3.3	3.3	16.7
	27	2	6.7	6.7	23.3
	28	2	6.7	6.7	30.0
	29	3	10.0	10.0	40.0
	30	1	3.3	3.3	43.3
	31	1	3.3	3.3	46.7
	32	2	6.7	6.7	53.3
	33	1	3.3	3.3	56.7
	34	1	3.3	3.3	60.0
	35	1	3.3	3.3	63.3
	36	2	6.7	6.7	70.0
	38	1	3.3	3.3	73.3
	39	1	3.3	3.3	76.7
	40	1	3.3	3.3	80.0
	41	2	6.7	6.7	86.7
	44	1	3.3	3.3	90.0
	45	1	3.3	3.3	93.3
	46	1	3.3	3.3	96.7
48	1	3.3	3.3	100.0	
	Total	30	100.0	100.0	

Análisis:

Sí todos los encuestados tuvieran 33 años 4 meses el total será de 998 años mismos al sumar la edad de cada uno.

Si en lugar de 30 encuestados fueran 100, 43 de ellos tendrían 30 años o menos, 77 tendrían 39 años o menos y 100 encuestados tendrían 48 años o menos.

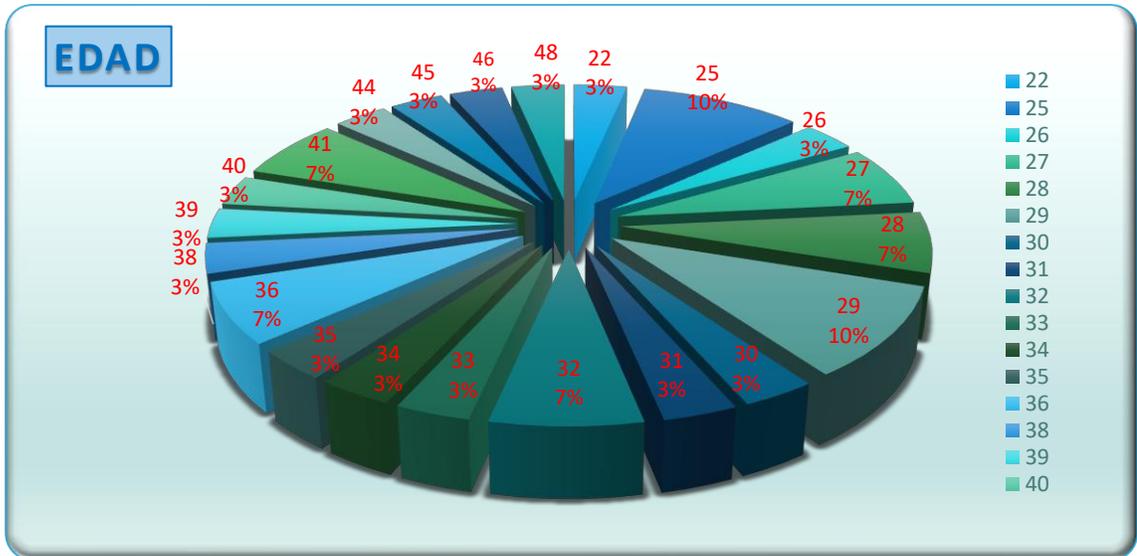


Gráfico 3

El personal encuestado estaba conformado por personal joven que tenía una edad de 22 a 29 años y representa el 40% de la muestra, el 36.7% es personal de 30 a 39 años y el 23.3% tiene 40 a 48 años. De acuerdo a los resultados la empresa contrata personal entre 22 a 48 años de edad.

4.- Estadístico del puesto

		Puesto			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ayudante	4	13.3	13.3	13.3
	Chofer	11	36.7	36.7	50.0
	Promotora	15	50.0	50.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Análisis:

En esta variable si en lugar de 30 encuestados, hipotéticamente fueran 100, 13 serían ayudantes, 37 choferes y 50 promotoras.

Porcentaje acumulado. Si fueran 100 personas encuestadas 63 serían choferes y ayudantes y 100 serían los tres puestos.

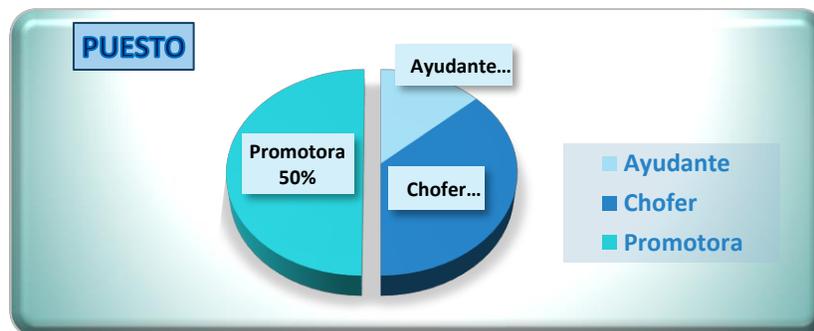


Gráfico 4

Los puestos de trabajo objeto de estudio están conformados por tres tipos de puestos donde 15 promotoras representan el 50% del tamaño de la muestra, 11 choferes el 36.7% y 4 ayudantes el 13.3%.

5.- Estadístico del área

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ventas	15	50.0	50.0	50.0
	Operativa	15	50.0	50.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Análisis:

En esta variable si en lugar de 30 encuestados, hipotéticamente fueran 100, 50 serían del área de ventas y 50 de la operativa.

Porcentaje acumulado. Sí fueran 100 personas encuestadas 50 serían del área de ventas y 100 del área operativa y de ventas.



Gráfico 5

Análisis:

El área de análisis de la empresa están enfocadas exclusivamente al personal de ventas y operativo del tamaño de la muestra. De los cuáles 15 trabajadores representan el 50% del área operativa conformada por ayudantes y choferes y 15 promotoras el 50% del área de ventas.

6.- Estadístico de la antigüedad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	6	20.0	20.0	20.0
	0	2	6.7	6.7	26.7
	0	9	30.0	30.0	56.7
	0	5	16.7	16.7	73.3
	0	2	6.7	6.7	80.0
	1	3	10.0	10.0	90.0
	1	2	6.7	6.7	96.7
	1	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Análisis:

El personal en promedio se mantiene en su trabajo 0.30 años lo que representa que los trabajadores tienen una antigüedad máxima de 3 meses con 18 días. ($.30 \times 12 = 3.6$ meses, $0.6 \times 30 = 18$ días).

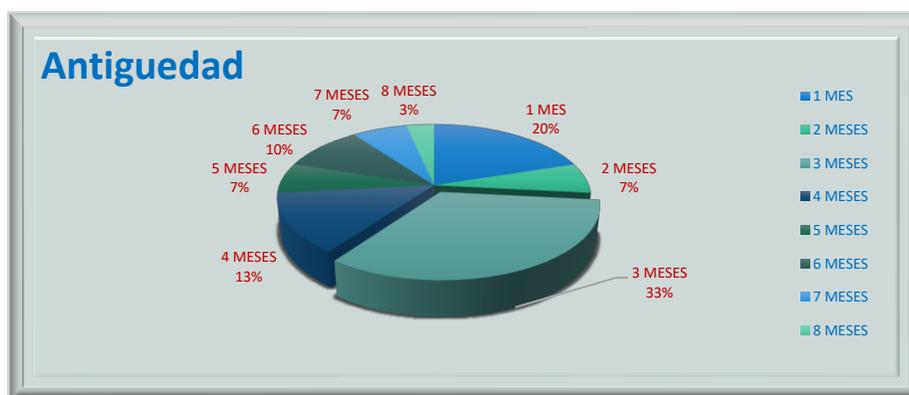


Gráfico 6

Muestra la antigüedad expresada en fracción de un año, sobre el tiempo que el personal permanece trabajando en la empresa. El gráfico muestra los meses que el personal permanece en la empresa. El 20% del personal dura 1 mes laborando, el 7% de los trabajadores se mantiene en su trabajo 2, 5 y 7 meses mientras que el 33% solo 3 meses, 13% 4 meses, 6 meses el 10% y 8 meses el 3%.

6.3 PROMEDIOS DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO:

Calificación que los empleados dan a la empresa de acuerdo con las variables de estudio analizada (Gráfico 7).

Para obtener la calificación promedio que los trabajadores les dan a la empresa se tomó como referencia que el valor de calificación va de 1 a 5 puntos, considerando que uno es un valor muy bajo, 2 valor bajo, 3, valor bueno 4 muy bueno y 5 excelente.

Los promedios obtenidos por cada variable son: Beneficios laborales de 1.99, comunicación 2.56, desarrollo 2.63, motivación y reconocimiento 2.84, horario y condiciones de trabajo 3.08, con un promedio total de 2.66.

Estos resultados reflejan una mala calificación, la ven como una empresa que no cumple con sus expectativas laborales y el personal se muestra insatisfecho en su trabajo. Ver gráfico 7.

Esta calificación afecta en el Employer Branding, de la empresa como empleadora, de acuerdo lo que afirma Almeda (2017) que los empleados satisfechos, generan un buen employer branding, son nuestra carta de presentación y nuestro aliado para atraer y retener talento. Si por el contrario los empleados no se encuentran satisfechos la rotación de personal afectara el employer branding de la empresa.

PROMEDIO DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO (CALIFICACIÓN QUE LOS TRABAJADORES DIERON A LAS VARIABLES DE ESTUDIO)

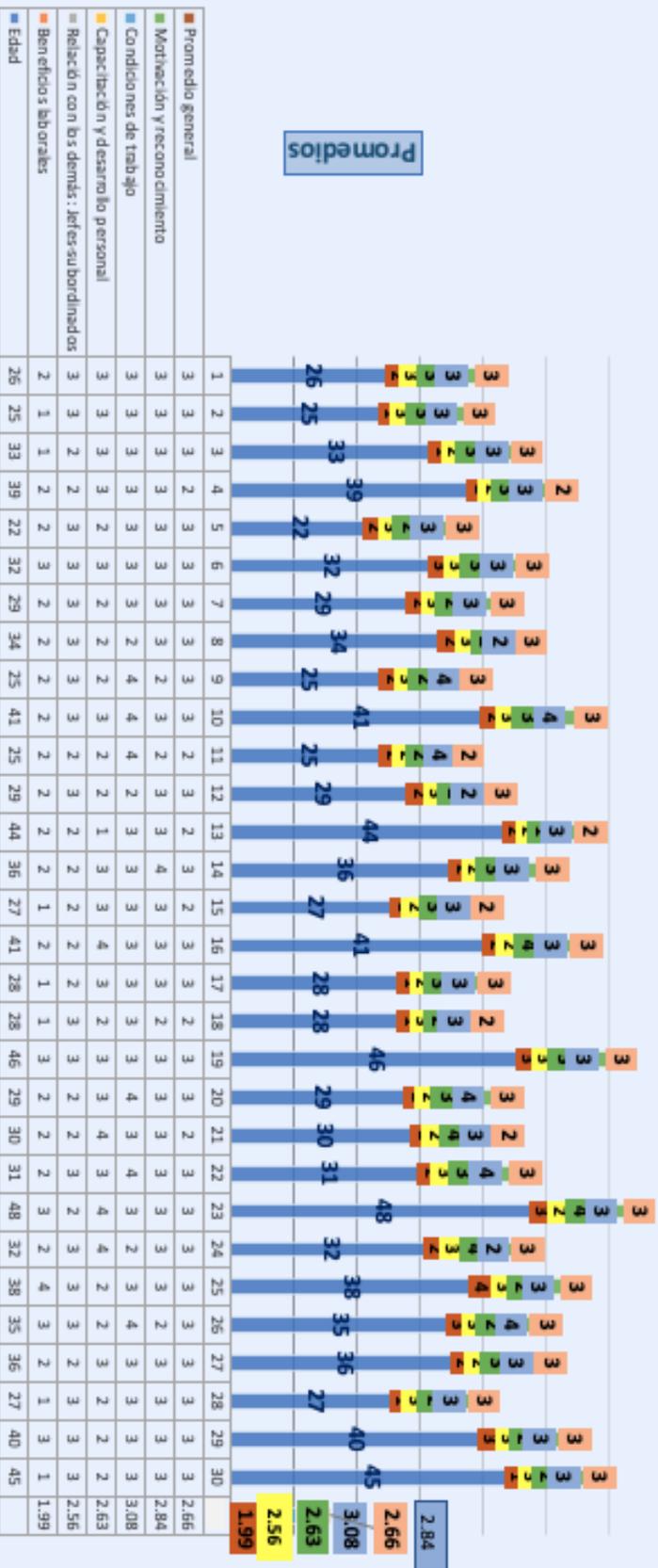


Gráfico 7

Elaboración propia

6.4 INTERPRETACIÓN DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO CONFORME AL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON. (ANEXO 4)

La información que nos proporcionó el software estadístico SPSS para realizar la prueba de Correlación de Pearson tuvo por objetivo indicar cuán asociadas se encuentran las variables entre sí.

El coeficiente de correlación puede tomar un rango de valores de +1 a -1 un valor de 0 indica que no hay asociación entre las dos variables, un valor mayor r que 0 indica una asociación positiva. Es decir, a medida que aumenta el valor de una variable, también lo hace el valor de la otra. Un valor menor que 0 indica una asociación negativa; es decir, a medida que aumenta el valor de una variable, el valor de la otra disminuye.

La Interpretación de los valores del coeficiente de correlación de Pearson utiliza los siguientes criterios:

- Entre 0 y 0,10: correlación inexistente
- Entre 0,10 y 0,29: correlación débil
- Entre 0,30 y 0,50: correlación moderada
- Entre 0,50 y 1,00: correlación fuerte

Con base en estos datos y de acuerdo a los resultados, se observa que el coeficiente de correlación “ r ” de Pearson se encuentran entre (0,10 y 0,29), mostrando una correlación débil o inexistente y el valor de la significación bilateral es superior a 0.05.

Para que haya una correlación se requiere que “ r ” sea igual o menor a 1 y el valor de significancia sea igual o menor a 0.05. Los resultados obtenidos muestran que los valores no cumplen con los parámetros requeridos para validar la correlación entre las variables.

A continuación y en relación a los resultados se sugieren recomendaciones de las 5 apartados de las variables de estudio:

- **Primer apartado: Dimensión de Beneficios laborales**

Abarca de la pregunta 1 a la 5 el bajo salario no es compensado con las prestaciones, además de no ser proporcionales a la labor que realizan los trabajadores. Un colaborador satisfecho recibe un salario a la par con su educación, experiencia, funciones y responsabilidades pero no esto no sucede en la empresa.

Uno de los retos de la empresa sería enfocarse en diseñar un programa de prestaciones atractivas para el beneficio de los trabajadores que los motiven a brindar su mayor esfuerzo y a la vez la empresa se beneficie de los mismos, es decir un ganar ganar y no un ganar-perder.

De acuerdo con Hernández & Mendieta (2013) la insatisfacción laboral se considera un “antecedente del compromiso organizacional ligado con el ausentismo, el bajo desempeño, rotación del personal, entre otras variables relacionadas con el trabajo de las personas, junto con el involucramiento en el trabajo, el desempeño, los estímulos y recompensas, identificación e internalización”.

- **Segundo apartado: Dimensión de Relación con los demás: Jefes - subordinados.**

De las 17 preguntas de este apartado se dedujo que los líderes de área no fomentan una comunicación efectiva con el personal lo que podría justificar un clima laboral tenso y poco productivo, por malos entendidos, órdenes confusas o criterios personales mal interpretados.

Por otro lado, el estilo de liderazgo y su relación con los empleados dentro del entorno laboral tienen que ver con el rendimiento y el bienestar psicológico de los empleados. Pero los resultados son bajos por lo que esto determina que existe un clima laboral que afecta a la empresa y al trabajador.

En este sentido, la relación Jefe-subordinado es clave, lograr una buena relación genera un mejor clima y habrá mayor motivación y productividad.

- **Tercer apartado. Dimensión de Capacitación y desarrollo personal**

De las 5 preguntas en este apartado se determina que las empresas que tienen una alta rotación son vistas negativamente por los trabajadores y en consecuencia esto trae más rotación a corto plazo del personal que decide quedarse. Los resultados demuestran que la capacitación no alcanza a concluirse, ya que un empleado nuevo necesita tiempo para ser eficiente y su nivel de productividad es bajo en comparación del que ya tienen experiencia en la empresa.

- **Cuarto apartado. Dimensión de “Condiciones de trabajo”**

De las 8 preguntas en este apartado, nos indica que el horario y las condiciones de trabajo tienen un fuerte impacto en la calidad de vida del trabajador y en conciliar la vida laboral y familiar.

El horario, la sobrecarga de trabajo por el logro de objetivos de ventas diarias, la falta de claridad en la forma de contratación, el no pago de horas extras y los riesgos de trabajo que enfrenta el personal en el trabajo de campo orilla al trabajador a renunciar.

- **Quinto apartado. Dimensión “Motivación y reconocimiento”**

De las 9 preguntas de esta dimensión, nos indica que los trabajadores no se sienten y reconocidos ni valorados por sus jefes; esto propicia que pierdan el interés en cumplir sus funciones, abandonar su trabajo o renunciar.

El reconocimiento hacia el trabajo aporta motivación y satisfacción laboral, ya que es una forma de ver recompensado el esfuerzo y la dedicación de cada trabajador. La remuneración económica es necesaria para los trabajadores pero también es fundamental recompensarlo por su trabajo con un buen plan de incentivos.

6.5 Resultados de las preguntas abiertas del cuestionario

Se plantearon 5 preguntas estratégicas que tienen como finalidad conocer la opinión que tienen los trabajadores de la empresa y detectar los factores que los motivan a renunciar o continuar en su trabajo. Los resultados se centraron en porcentajes altos en el horario, falta de un plan de comisiones equitativas, seguido de un clima laboral inadecuado lo que repercute en falta de calidad de vida laboral y la conciliación vida social y laboral. Estos factores son áreas de oportunidad para la empresa donde la motivación hacia los trabajadores es de vital importancia, un trabajador que se siente a gusto en su trabajo es más productivo y tiene mayor compromiso con su trabajo.

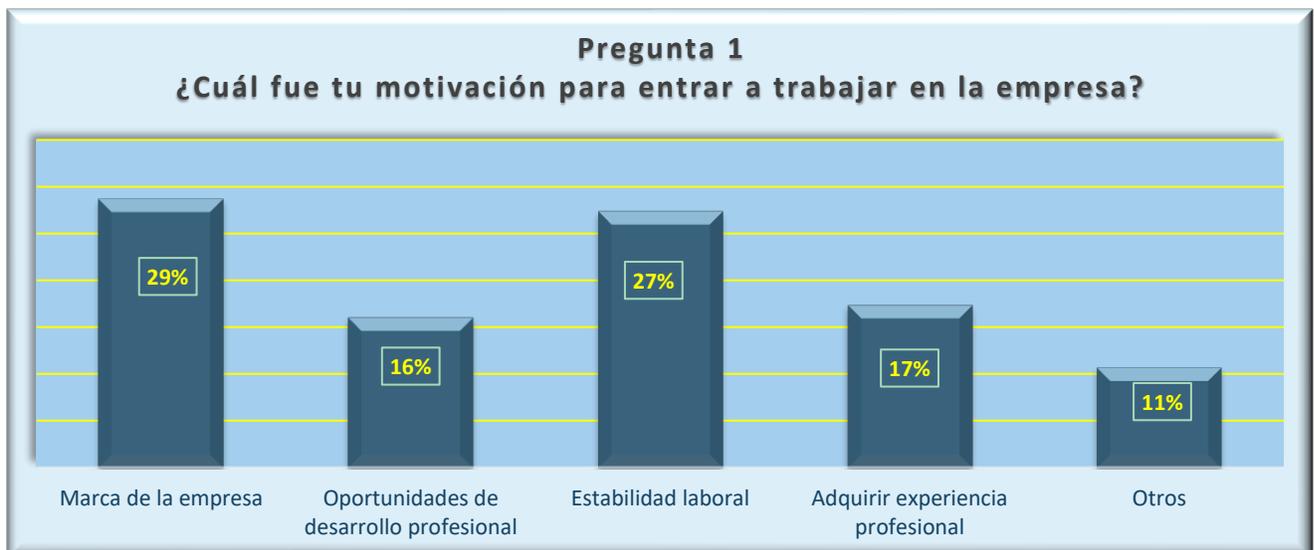


Gráfico 8

Pregunta 1 ¿Cuál fue tu motivación para entrar a trabajar en la empresa? Muestra que los factores que motiva a un trabajador emplearse en una organización al momento de elegir un trabajo son el prestigio y posicionamiento en el mercado de la empresa. La marca de la empresa es una prioridad para adquirir experiencia y desarrollo profesional, en un porcentaje alto del 29%, estabilidad laboral en un 27%, adquirir experiencia profesional en un 17% y en 11% otros motivos y en un 16% en oportunidades de desarrollo.

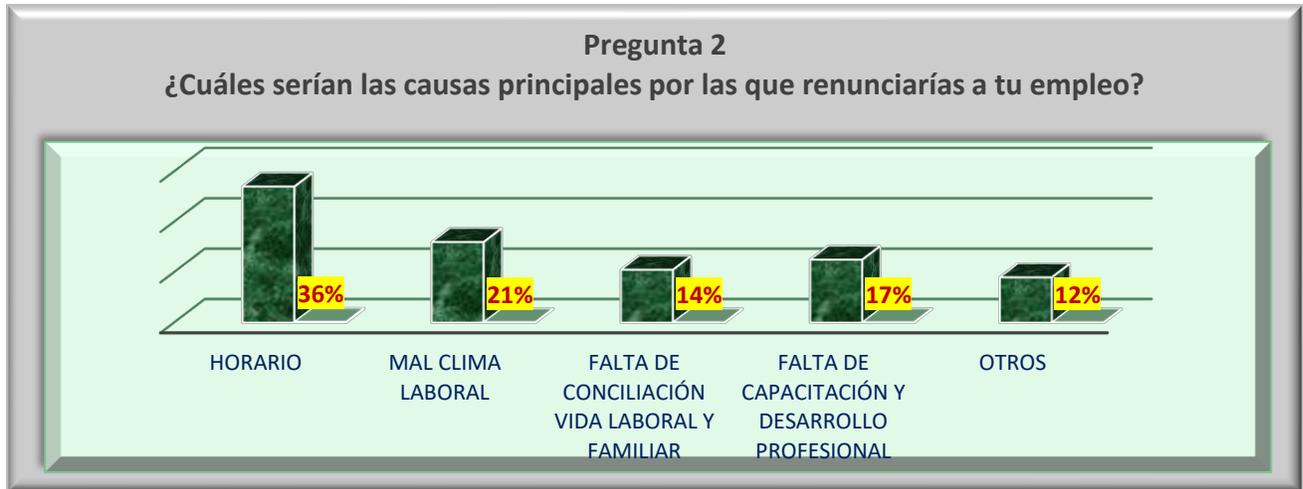


Gráfico 9

Pregunta 2 ¿Cuáles serían las causas principales por las que renunciarías a tu empleo? Las causas que se atribuyeron a esta pregunta son el horario de trabajo con el 36%, mal clima laboral con un 21%, falta de conciliación de la vida familiar y laboral con el 14%, falta de capacitación y desarrollo profesional con el 17% y el 12% las causas por las que renunciaría a su trabajo serían por otros motivos.



Gráfico 10

La pregunta 3. ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo actual? Indica que lo que hace sentir satisfecho y motivado a los trabajadores en el trabajo es la parte gratificante que le da su trabajo, que en este sentido es lo que le permite aprender y explotar su potencial en un 35%, en un 37% promueve el trabajo y la capacitación constante, el trabajo es gratificante 10%, me siento satisfecho en mi trabajo 10%, el ambiente es dinámico y hay presión positiva 9%.

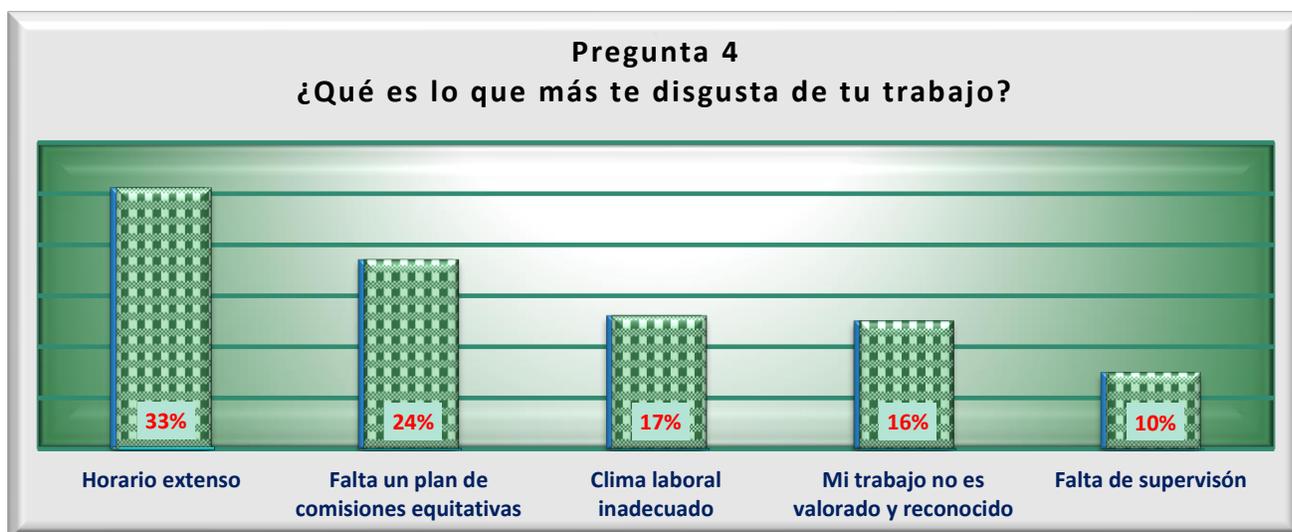


Gráfico 11

La pregunta 4. ¿Qué es lo que más te disgusta de tu trabajo? Lo que más disgusta a los trabajadores es el horario de trabajo extenso con un 33%, la falta de un plan de comisiones equitativas con el 24%, clima laboral inadecuado con el 17% el 16% el trabajo no valorado ni reconocido y el 10% por falta de supervisión.

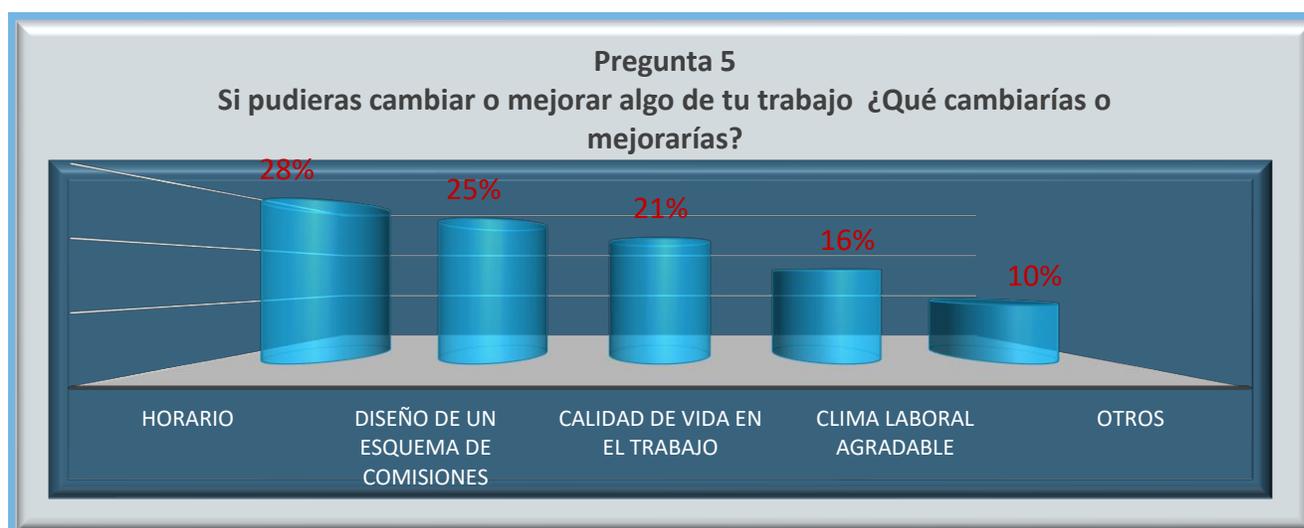


Gráfico 12

Pregunta 5. Si pudieras cambiar o mejorar algo de tu trabajo ¿Qué cambiarías o mejorarías? Con esta pregunta los trabajadores demuestran su gran necesidad de cambio en los aspectos que les aqueja en su trabajo del día a día y estas respuestas son detonantes de alerta para la gestión de recursos humanos. Horario en un porcentaje alto en comparación del 28%, diseño de un esquema de comisiones con el 25%, calidad de vida en el trabajo 21%, clima laboral 16% y otros aspectos que cambiarían o modificarían se encuentra en 10%.

6.6 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS DE RECURSOS HUMANOS

Para la entrevista se aplicó un cuestionario de 19 preguntas abiertas en el que se Incluyeron preguntas divididas en cuatro bloques sobre temas de: Capacitación y planes de carrera, evaluación del desempeño, reclutamiento y selección, para su análisis y evaluación de estos apartados se entrevisto a 1 de 3 Gerentes de Recursos humanos de los tres centros de distribución y en relación con el tema se obtuvieron los siguientes resultados considerando los puntos de estudio más importantes de la entrevista en relación a cada apartado:

Primer apartado. Capacitación y planes de carrera

- De acuerdo con las 4 preguntas de este apartado, la capacitación es para todo el personal y va acorde a la posición de cada trabajador, cada año se trabaja un plan individualizado en el que se decide qué acciones concretas son las que se van a llevar a cabo para llegar a su objetivo profesional, buscando identificar aspiraciones de crecimiento a corto, mediano y largo plazo.
- El modelo de gestión de carreras incluye estudios de feedback 360°, encuesta de clima laboral, evaluación del desempeño etc., este tipo de capacitación es solo para el personal administrativo.
- Los estudios de feedback nos permite comprender la percepción que tienen los gerentes, colegas y colaboradores de sus superiores, incluyendo la autoevaluación del participante, todo con el objetivo de apoyar el desarrollo de las habilidades de liderazgo de los colaboradores y conocer en detalle nuestras fortalezas y áreas de mejora como organización estos estudios se realizan cada dos años.
- La capacitación que se imparte al personal operativo y de ventas son: Técnica de ventas, técnicas de negociación, cierre de ventas, como lidiar con diferentes tipos de clientes, y la capacitación fundamental para utilizar sus herramientas de trabajo así como aplicaciones especiales para el registro y alta de los clientes. la capacitación la imparten los jefes de mercado, jefes de territorio, las coordinadoras de ventas o promotoras líderes para el personal de nuevo ingreso, la duración de la capacitación es de 1 hora cada mes y retroalimentación de ventas tres veces por semana para ambos canales.
- La capacitación no se llega a concluir, puesto que renuncian o se retiran buscando nuevas oportunidades de trabajo debido a las condiciones de trabajo como el horario y falta de incentivos económicos.

Segundo apartado. Evaluación del desempeño

- El Proceso anual de evaluación del desempeño fija objetivos individuales de desarrollo para cada colaborador. Objetivos que se definen en dos categorías: negocio y desarrollo de personas, de acuerdo a los planes de la empresa. La evaluación del desempeño se realiza a final de año, dónde los objetivos de

desarrollo de personas tienen el mismo peso que los de negocio en un 50% para cada concepto por el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, demostrando con esto que la empresa apuesta por el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.

- Retención del personal calificado: La evaluación del desempeño, los planes de carrera, incentivos por objetivos de ventas, salario emocional como motivación y reconocimiento (capacitación, beneficios sociales, días libres etc.) y un salario justo de acuerdo al tipo de puesto. Pero estos beneficios es solo para el personal de mandos medios. En tanto el personal operativo y de ventas se encuentra limitado con estos beneficios por la alta rotación de personal.

Tercer apartado. Reclutamiento y selección

- GRUPO YEPP, S. A. DE C. V., es un empleador de referencia a nivel nacional, busca siempre que el equipo humano se enorgullezca de los resultados e imagen de la compañía, contar con los mejores profesionales y asegurar su crecimiento personal dentro de la compañía resulta clave para asegurar el éxito empresarial de la empresa.
- Es importante saber que el 85% de las vacantes que tienen en puestos directivos se cubren internamente y es un reflejo de la gran labor de gestión de carrera que se hace dentro, pero la alta rotación de personal la tenemos en el área operativa y de ventas.
- Cuando se generan nuevas vacantes el reclutamiento se hace de forma interna para motivar el progreso de los trabajadores y de forma externa para atraer nuevos talentos, se suman nuevas ideas lo cual puede influir positivamente en la productividad, rentabilidad e innovación de la organización.
- El reclutamiento es realizado por el personal de reclutamiento y selección, se buscan candidatos de acuerdo al perfil del puesto, en la selección se ejecutan entrevistas a profundidad, pruebas psicométricas y de conocimiento, así como acciones y tácticas para finalmente incorporar al nuevo talento. La empresa cuenta con la descripción y perfil de puesto y la contratación es de forma indefinida.
- La rotación de personal. La empresa aplica una encuesta de salida para medir el grado de satisfacción y compromiso de los trabajadores en la empresa y cuyo objetivo es que GRUPO YEPP S. A. DEC. V., sea el mejor lugar para trabajar. Los planes de carrera, se ve limitado para el personal operativos y ventas ya que son puestos de alta rotación de personal, y en la mayoría de los casos la capacitación no se llega a concluir, puesto que renuncian o se retiran buscando nuevas oportunidades de trabajo debido a las condiciones de trabajo como el horario y falta de incentivos económicos.

6.7 Resultados de las entrevistas para jefes de desarrollo, y coordinadoras de Ventas.

Se aplicó un cuestionario para la entrevista que Incluye preguntas sobre: Liderazgo, relación jefe–subordinados, Motivación, reconocimiento y desarrollo personal, Organización: clima laboral, cultura y desarrollo organizacional, con un total de 17 preguntas abiertas divididas en 3 bloques para la evaluación y análisis de estas variables.

Se entrevisto a una coordinadora de tres del canal hogar y a un jefe de desarrollo de tres del Canal tradicional, y se obtuvieron los siguientes resultados :

Primer bloque. Liderazgo: Relación jefes– subordinados.

- Para ambos líderes de área es importante fomentar la comunicación y la buena relación entre jefes y subordinados, es primordial porque reduce el estrés y permite el desarrollo profesional, pero el tiempo no alcanza para desempeñar al 100% las funciones del puesto por la exigencia diaria en el logro de objetivos de ventas diarios.
- La comunicación efectiva permite poner en común los conocimientos y tareas de cada trabajador y evitar fallos en la operación por culpa de malentendidos o procesos mal definidos. Un buen líder debe saber escuchar y comunicar porque transmite flexibilidad y confianza con nuestros colaboradores.
- Como líder debemos saber interpretar los signos para descubrir donde hay conflictos o donde se pueden generar y tener la capacidad y la habilidad de resolverlos. Por otro lado, la Coordinadora comento que el conflicto no hay que verlo como una amenaza sino como una oportunidad de cambio.
- Al preguntarle a ambos líderes ¿cuál es su tipo de liderazgo? Ambos afirmaron tener un liderazgo autocrático, lo que provoca que a la larga el personal se retire de la organización por la presión que la misma área exige en la obtención de resultados y si a esto se le suma el horario de trabajo, o que el personal muchas veces no cuenta con el perfil del puesto, el trabajador termina por retirarse y buscar otro trabajo.
- **Segundo bloque. Motivación, reconocimiento y desarrollo profesional: De acuerdo con la entrevista se obtuvieron estos resultados:**
- Las opciones de crecimiento y desarrollo profesional para el área operativa y de ventas se ve limitado porque son áreas con alta rotación de personal y es casi nulo quien, sí desee hacer un plan de carrera, dadas las circunstancias de las condiciones de trabajo que ofrece la empresa.

- Ambos líderes de área dicen que la motivación no solo radica en felicitarlos o premiarlos cuando logran sus objetivos de ventas, también hay que orientarlos y guiarlos para que logren llegar a su meta. Cuando estas comprometido con tus subordinados, ellos tendrán confianza y disposición de apoyar a sus compañeros y se sentirán motivados para fijarse metas y retos cada vez más grandes. Hacerle saber a tus colaboradores cómo y por qué sus labores son importantes para la operación pueden ser un atractivo reconocimiento que puede no necesariamente ser monetario.
- La Coordinadora comento que el canal Hogar si cuenta con un salario, pero no tienen un plan de comisiones por objetivo de ventas por lo que no se les da un reconocimiento económico. La falta de un plan comisiones y un salario equitativo para el personal de ambos canales de distribución repercute en la motivación del empleado ya que su esfuerzo no es recompensado por su trabajo y experiencia del trabajador. Se ha propuesto a los directivos un plan de comisiones, un salario justo como forma de incentivar y motivar el esfuerzo de los trabajadores, pero solo se ha quedado en propuesta.
- El Jefe de desarrollo comento que los choferes no cuentan con un salario fijo, por lo que se tiene un plan de comisiones con base en su productividad. Se les da un incentivo como salario pero si llegan a faltar injustificadamente les descuenta este incentivo por los días que se ausente el trabajador.
- Como jefes de área el desarrollo y capacitación de nuestro equipo de trabajo es sumamente importante, por lo que nuestras funciones principales es establecer metas y objetivos, pronosticar las ventas, capacitar y motivar a los trabajadores.

2. Organización: Clima laboral, Cultura organizacional, Desarrollo organizacional.

- Ambos líderes de la organización desempeñan un papel importante en el clima, cultura y desarrollo organizacional, son los que determinan lo que se debe atender, medir y controlar, por lo que su mayor desafío en la organización como jefes de área es ejercer un liderazgo autoritario explotador debido a las altas exigencias en el logro de los objetivos, lo que lleva a un clima negativo y desmotiva al trabajador debido a la percepción que tiene de su jefe y del entorno. La presión por el logro de objetivos genera estrés, ansiedad lo que conlleva a corto plazo un desequilibrio en el clima laboral.
- Existe una buena relación con nuestros equipos de trabajo fomentamos un buen clima laboral, pero independientemente de nuestros esfuerzos por mantener buenas relaciones entre nuestros subordinados siempre habrá alguna fuente de conflicto.
- Las principales fuentes de conflicto se originan por la falta de personal para el logro de objetivos diarios y esto no obliga a delegar más responsabilidad al poco personal

que tenemos y en consecuencia su trabajo de campo es más estresante lo que genera conflictos y desmotivación laboral.

- Una estrategia de solución es compensar su labor con beneficios laborales como permisos personales al trabajador, o reconocer su labor ante sus compañeros.
- Como directivos de la organización ambos líderes asumen una serie de compromisos para asegurarse que la visión sea entendida por todos, y llevada a la acción a través de una comunicación efectiva. Una visión compartida se propaga por toda la empresa, de esta forma el mejor activo, el capital humano, se alinean con la visión haciéndola propia y se orientan a conseguir el mejor resultado, asumiendo incluso nuevos riesgos y responsabilidades.
- Una de las principales barreras para el logro de los objetivos que enfrenta ambos líderes es la alta rotación de personal ya que no contamos con el personal necesario para cubrir las rutas de trabajo y por ende delegamos una responsabilidad doble con el personal que tenemos disponible y esto genera conflictos y molestia en el personal.

6.8 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DE SALIDA:



Gráfico 13

El área de Recursos Humanos es la encargada de aplicar las entrevista de retiro cuyo objetivo es conocer las causas que motivaron al empleado a tomar la decisión de renunciar, Esta información es fundamental para mejorar el funcionamiento de la empresa. Las causas por la que el personal decide retirarse de la empresa es por: Horario con un 20%, falta de motivación y reconocimiento 19%, clima laboral 18%, balance de la vida laboral/ familiar 17%, calidad de vida en el trabajo 12%, mejor opción laboral/mejor cargo 7%, escaso desarrollo profesional 7%.

6.9 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

De acuerdo a los resultados del cuestionario sobre el clima laboral aplicado al personal operativo y de ventas se concluyó lo siguiente:

1.- Los resultados estadísticos de las variables sociodemográficas que se analizaron en relación al sexo, estado civil, edad, puesto, área y antigüedad, no tienen una influencia directa sobre la rotación de personal. Se demostró que independientemente de la edad, sea joven o adulto, soltero o casado o al sexo al que pertenezca, lo que hace tomar la decisión de renunciar o abandonar el trabajo a un empleado; es porque se siente insatisfecho en su trabajo y la empresa no atiende estos puntos.

2.- La calificación que los empleados le dieron a la empresa de acuerdo a los promedios obtenidos por cada variable de estudio fue: Beneficios laborales de 1.99, Relación con los demás: jefes-subordinados, 2.56, Capacitación y desarrollo de personal 2.63, Condiciones de trabajo 3.08 y Motivación y reconocimiento 2.84, como resultado total de la encuesta arrojan una calificación promedio de 2.66.

Esto quiere decir que 2.66 es un puntaje malo, ya que la empresa no cumple con sus expectativas laborales y el personal se muestra insatisfecho en su trabajo, esta calificación es la opinión o percepción que los trabajadores tienen de la empresa.

Esta calificación tan baja afecta en el Employer Branding, de la empresa como empleadora, como lo comenta la autora Almeda (2017) que los empleados satisfechos, generan un buen employer branding, son nuestra carta de presentación y nuestro aliado para atraer y retener talento. Si por el contrario los empleados no se encuentran satisfechos la rotación de personal afectara el employer branding de la empresa.

3.- Análisis de las 5 variables de estudio de acuerdo a la Correlación de Pearson los resultados que se observaron en las 5 dimensiones: Beneficios laborales, relación con los demás: jefes-subordinados, capacitación y desarrollo personal, condiciones de trabajo y motivación y reconocimiento se encuentran entre (0,10 y 0,29), mostrando una correlación débil o inexistente por lo que el valor de la significación bilateral con base a este resultado es menor a 0.05.

Con base a los resultados de las variables analizadas se concluye lo siguientes:

3.1- Dimensión de Beneficios laborales: La falta de beneficios laborales como los referentes a los económicos y no económicos que pretenden contribuir a la calidad de vida de los trabajadores como reconocimiento de logros o el crecimiento del trabajador al interior de la empresa.

3.2 Dimensión de las Condiciones laborales como el salario, horario, horas extras, Son un factor desmotivante para los trabajadores ya que el salario y el plan de comisiones no son equitativas para ambos canales de distribución.

El artículo sobre el rendimiento, motivación, satisfacción y productividad del empleado se ve mejorado bajo el uso de un esquema de retribuciones “salario emocional”, (Bager, 2005, citado por Augusto, Campagnolli, Canuto, y Graziano, 2018) el cual se define como cualquier tipo de compensación intangible que el trabajador percibe a cambio de sus servicios. (Espinoza & Toscano, 2020).

Y conforme con los autores Buqueras y Cagigas (2017) citado por Espinoza & Toscano, (2020) estos beneficios traerán consigo el uso del salario emocional dentro de una compañía, ya que según los autores los trabajadores más satisfechos son los más motivados, en consecuencia, los más productivos y dicha satisfacción se logra no sólo a través de un buen sueldo.

El **horario** es otro de los factores que ocasionan que el personal se retire de la empresa, también afecta su calidad de vida laboral y familiar ya que el trabajador tiene una hora de entrada pero no una hora de salida, además de los riesgos de trabajo a los que se expone por las extensas horas de trabajo en campo y no hay pago de horas extras como lo marca la ley Federal del trabajo en los artículos relacionados a la jornada laboral y al pago de horas extras.

Con estos resultados se confirma que de acuerdo a lo que comenta Monza (2005) sobre estudios en salud pública en relación a jornadas prolongadas de trabajo y a los efectos psicológicos negativos para el trabajador concluye que el trabajador tiene menor cantidad de tiempo libre para su desarrollo personal y una menor participación en la vida familiar, que a la larga ocasionará alteraciones en su salud y una satisfacción laboral muy débil y por otro lado, Alonso y Pozo (2001) que afirman sobre trastornos como el estrés laboral ocasionado por el exceso de trabajo, el ritmo y las extensas jornadas, afectan la salud del trabajador y en muchas ocasiones también a sus familiares por lo que ambos autores confirman el grado de afectación que provoca un horario laboral extenso en la empresa. (Fernández, 2001 citado por Narvaez et al., 2014, pp 409-410).

3.3.- Dimensión de Relación con los demás: Jefes – subordinados El estilo de liderazgo y su relación con los empleados dan como resultado el clima laboral, el rendimiento y bienestar psicológico de los empleados. En este caso el liderazgo mal orientado, la falta de comunicación y supervisión por parte de los líderes trae como consecuencia un inadecuado clima laboral como consecuencia del estrés, bajo rendimiento, y falta de sentido de pertenencia a la empresa.

De acuerdo a lo que comenta Erika Villavicencio Ayub, de la Facultad de Psicología (FP) de la UNAM explica que en México el 85 % de las empresas son tóxicas con entornos de trabajo que promueven diferentes factores de riesgo ocupacional como cargas de trabajo mal distribuidas, estilos de liderazgo negativo, violencia laboral del líder hacia su equipo de trabajo, jornadas poco sanas, mala ergonomía y estrés laboral.

Grupo Yepp, S.A. de C.V es una empresa que de acuerdo a su planeación estratégica de negocio y a su gestión de talento promueve entornos laborales de riesgo ocupacional, cargas de trabajo mal distribuidas que ocasionan en sus procesos, jornadas poco sanas y

liderazgo mal orientado que provocan estrés laboral. Y es una empresa que se encuentra con las características como las describe Erika Villavicencio Ayub.

3.4- Dimensión de Capacitación como finalidad de desarrollo laboral la empresa invierte en capacitación que no es rentable, ya que no logra culminar su capacitación con los empleados de nuevo ingreso, por el exceso de rotación. El personal que permanece más de 3 meses alcanzan mayor grado de formación y preparación con mayores niveles de productividad pero termina por perder este recurso humano valioso por que la empresa no es capaz de retener a su personal.

Además de los anteriores, un programa de calidad de vida suele hacer hincapié en la reducción del estrés ocupacional y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados. El reto sería en encontrar un equilibrio entre la vida laboral y personal en el ámbito empresarial, además de generar un ambiente laboral más humano.

Las organizaciones inteligentes, definidas por (García y López, 2006; De Arteche, 2011) como aquellas que encuentran en la capacidad de generar conocimiento y adaptarse a los cambios, y que puede ser interpretada como la medida en que una organización evalúa, modifica y transforma sus valores, creencias y postulados compartidos. (Rodríguez et al., 2018, p.132).

Por el contrario, las organizaciones tradicionales caracterizadas por la baja productividad se identifican según (Martínez, 2000), como estructuras absolutistas, de relaciones autoritarias y de “clientela o rosca” Evidentemente, este tipo de organizaciones limitada en su crecimiento económico, social y tecnológico, por lo general, no es capaz de producir conocimiento nuevo que le permita adaptarse a las exigencias sociales y a los requerimientos del mercado entre otros. (Rodríguez et al., 2018, p.144).

3.5.- Dimensión de reconocimiento y motivación. La dimensión de reconocimiento hacia el trabajo aporta motivación y satisfacción laboral, ya que es una forma de ver recompensado el esfuerzo y la dedicación de cada trabajador. La remuneración económica es necesaria para los trabajadores pero también es fundamental recompensarlo por su trabajo, donde no solo se considere los aspectos como salarios o bonos por productividad o puntualidad, sino aquellos aspectos relacionados con la premiación no económica que fortalecen el sentido de pertenencia del trabajador. Además de la igualdad de oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la organización.

Cardy et al. (2008) concluyeron que el sistema de retribución es uno de los mecanismos más importantes a disposición de las empresas y los directivos para atraer, retener y motivar a sus empleados. La retribución tienen una relación directa sobre el grado en que los costos laborales contribuyen o dificultan la consecución de los objetivos y rentabilidad de la empresa.

De acuerdo al autor, la retribución total de un empleado está representado por las recompensas cuantificables que recibe por su trabajo que incluye tres componentes: salario base, incentivos salariales y prestaciones sociales. Los sistemas de remuneración generan

mayor productividad, pero en cuanto más se vinculan con el rendimiento, puede generar estrés e insatisfacción laboral.

4.- Análisis de los resultados de las entrevistas al personal de recursos Humanos.

De acuerdo a la entrevista la empresa tiene muchas áreas de oportunidad en las que tiene que trabajar de forma inmediata. Alles (2005) considera que la empresa puede implementar un esquema global por competencias como un camino para mejorar sus prácticas y aprovechar los beneficios de estos procedimientos. Y quizá más adelante poner en marcha un proceso completo o Modelo por competencias, que le permitan a los trabajadores realizar su trabajo de forma efectiva, de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y actitudes. Este esquema global deberá estar compuesto por los siguientes apartados: selección, entrevista por competencias, evaluación por competencias, planes de carrera y sucesión, capacitación y entrenamiento, desarrollo de recursos humanos, evaluación del desempeño y compensaciones.

5.- Análisis de los resultados de las entrevistas al Jefe de mercado y Coordinadora:

El exceso de trabajo por parte de líderes de área ocasiona la falta de supervisión y origina molestia y descontento entre los trabajadores.

Otro factor importante que se observó en la entrevista es el liderazgo arraigado a las viejas costumbres, y que en consecuencia afectan al clima laboral y el desarrollo organizacional.

De acuerdo con Jones (2013) las barreras para la implementación del cambio a nivel individual son: Resistencia por inseguridad e incertidumbre sobre el futuro, mordicación en las relaciones de rol; nuevas tareas, externalidades negativas; arraigo de hábitos. La resistencia al cambio tiene implicaciones en aspectos como: inercia organizacional, ausentismo, rotación, baja cooperación y conductas egoístas.

6.-Análisis de los resultados de las encuestas de salida:

El mayor porcentaje de los retiros muestra que lo que motiva a renunciar a los trabajadores es:

- **Condiciones de trabajo (20%).**

Horario. Hay una hora de entrada pero no de salida de todo el personal que integra la empresa. En cuanto al horario, al no tener personal para realizar las laborales diarias se incrementa la carga y presión de trabajo incrementando las horas laborales, ocasiona que el personal trabaje más de 12 horas diarias.

- **Falta de motivación y reconocimiento (19%).**

De acuerdo con Varela & Lerma (2016) afirman que “la motivación, los incentivos económicos o premios no monetarios ayudan a que el capital humano se acerque al punto donde se emplea a su máximo, como concesiones que la empresa hace al trabajador a

cambio de un buen desempeño”. Los incentivos dados al empleado son estímulos que pueden ser o no financieros y pueden otorgarse en forma individual o grupal. (p. 94).

El personal se retira porque las posibilidades de crecimiento son casi nulas y buscan otras opciones de trabajo donde si le ofrezcan oportunidad de carrera y estabilidad laboral.

- **Clima laboral. (18%).**

Según Uría (2011) el clima organizacional es un componente multidimensional que puede descomponerse en términos de diferentes estilos de liderazgo, motivación, reciprocidad y estilos de comunicación que influyen en el desempeño laboral.

Chiavenato (2001) afirma que el clima organizacional está relacionado con el grado de motivación. Si la motivación es escasa, el clima se deteriora, con desinterés, apatía e inconformidad que orillan a los empleados a enfrentarse abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, mítines, etc.) pero si es buena se establecerán relaciones satisfactorias y de interés.

El clima laboral también es un factor de peso, el personal se retira de la empresa por que el ambiente laboral no es adecuado y esto le impide ser productivo y sentirse satisfecho, porque las relaciones interpersonales no son buenas y hay una mala comunicación y un liderazgo mal orientado por parte de sus líderes.

- **Balance de la vida laboral/ familiar (17%).**

(Monza 2005) dice que un argumento muy válido por estudiosos en salud pública se orienta a los efectos psicológicos negativos para el trabajador de jornadas prolongadas, dejándolos con una menor cantidad de tiempo libre para su desarrollo personal y una menor participación en la vida familiar, que a la larga ocasionará alteraciones en su salud y una satisfacción laboral muy débil. (Fernández, 2001 citado por Narvaez et al., 2014, pp. 409-410).

En el caso de la empresa el personal se retira o abandona su trabajo por qué las condiciones de trabajo le afectan la vida familiar, esto es, que pasan mayor tiempo trabajando y menor tiempo dedicado a su familiar, y esto les causa problemas familiares y laborales.

- **Calidad de vida en el trabajo (12%)**

Chiavenato, (2011) considera que las condiciones físicas del trabajo no son lo único que importa: se necesita algo más. De acuerdo con el autor las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral, para alcanzar la calidad, productividad y competitividad en el trabajo las personas deben de estar motivadas para que se involucren en su trabajo y reciban recompensas adecuadas por su contribución.

Las condiciones de trabajo, el horario, el salario, beneficios laborales y falta de incentivos económicos, afectan la vida laboral y calidad de vida en el trabajo.

- **Mejor opción laboral/mejor cargo y escaso desarrollo profesional con el (7%)**

El personal se retira en un mínimo porcentaje por una mejor opción laboral o mejor cargo y escaso desarrollo profesional, sí hubiera programa de comisiones y prestaciones como se manejan en el mercado laboral (sueldo fijo + comisiones y bonos) por el logro de las metas, estos factores no sería un motivo de renuncia.

La Norma Oficial Mexicana NOM 035

“Factores de riesgo psicosocial en el trabajo – Identificación, análisis y prevención”, que obliga a todas las empresas, ya sea pequeña, mediana o grande, a atender cualquier situación negativa en su personal, desde desórdenes de sueño y ansiedad, hasta el estrés, para reducir su impacto y, en la medida de lo posible, erradicarlo o evitarlo.

Los factores de riesgo psicosocial constituyen un fenómeno que influye en las actividades laborales y que debe ser abordado por los expertos en prevención de accidentes y enfermedades de trabajo, para tomar las medidas necesarias que eviten su padecimiento entre los trabajadores. “Los factores psicosociales han sido agrupados en cuatro categorías: aquellos relativos a la tarea como la adecuación entre el trabajo y la persona; las relaciones interpersonales; los aspectos organizativos y el tiempo de trabajo” (Fernández, 2001 citado por Narvaez et al., 2014, pp. 409-410).

Los beneficios que traerá esta norma a mediano y largo plazo se verán reflejados en la productividad, reducirá la rotación y mejorará el rendimiento laboral, “hay que crear un sistema pensado para el mejor resultado de la organización a la par del bienestar y balance de sus trabajadores”.

En síntesis lo relacionando a las definiciones de estos autores, el principal problema de la alta rotación de personal radica en que la empresa no es capaz de adaptarse a los cambios que involucran las exigencias sociales y requerimientos que el mercado actual exige y en consecuencia limita su crecimiento económico y social al conducirse como una empresa tradicional y no como una organización inteligente.

Lograr el cambio no es fácil de hacer, es más bien un proceso de equilibrio y cambio que hay que tratarlo de manera eficiente y convincente para que los individuos o miembros de una organización lo acepten de manera cooperativa y voluntaria, lo cual implica que hay que planear, diseñar y evaluar una estrategia pertinente del cambio para evitar el nacimiento de la resistencia al mismo. (Escudero et al., 2014).

Como describe Warren G. Bennis (1969), el "Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevos mercados y retos.

6.10 CONTRASTE DE HIPÓTESIS

La contrastación de hipótesis de la investigación se hace en el siguiente orden:

6.10.1 Contrastación de las hipótesis específicas:

De acuerdo con los resultados, se observa que el coeficiente de correlación “ r ” de Pearson se encuentran entre (0,10 y 0,29) mostrando una correlación débil o inexistente y el valor de la significación bilateral es superior a 0.05.

Hipótesis específica 1:

H₁ La falta de estímulos económicos de los trabajadores incrementa la rotación de personal.

- ◆ Esta hipótesis se acepta en virtud de que fue evaluada por los participantes en 1.99 que de conformidad con la evaluación representa una calificación “muy baja”. Ver gráfico 7.
- ◆ En las encuestas de salida (ver gráfico 13) el personal se retira de la empresa por la falta de motivación y reconocimiento económico en un 19%.
- ◆ En la pregunta 4 del cuestionario de preguntas abiertas del gráfico 11 ¿Qué es lo que más te disgusta de tu trabajo?, el 24% de los trabajadores se van de la empresa por la falta de un plan de comisiones equitativas.

Hipótesis específica 2:

H₂ Las relaciones interpersonales entre jefes de área y personal operativo y de ventas producen alta rotación de personal.

- ◆ Esta hipótesis se acepta en virtud de que las evaluaciones de los participantes son de 1.99, en el gráfico 9 del cuestionario de preguntas abiertas ¿Cuáles serían las causas principales por las que renunciarías a tu empleo? El 21% respondió que, por un mal clima laboral, en el gráfico 13 de las encuestas de salida el 18% se retira de la empresa por el clima laboral.

◆ La hipótesis específica 3:

H₃ Los inadecuados procesos de reclutamiento y selección ocasionan la rotación de personal.

Otros de los instrumentos utilizados para obtener información consistieron en la realización de entrevistas a personal del Área de Recursos Humanos, jefes de territorio y Coordinadoras.

- ◆ De las 3 coordinadoras pertenecientes al área de comercial y de los 3 Jefes de Recursos Humanos solo se entrevistó a uno de cada departamento, quiénes

comentó que la contratación se realizaba conforme a las políticas de contratación de la empresa y que la rotación de personal se daba por el horario de trabajo y falta de un plan de comisiones, en tanto la coordinara comento que el personal contratado no cubría con el perfil de ventas, siendo los factores que propiciaban la rotación de personal.

Esta hipótesis no se acepta por no existen elementos cuantitativos para su correcta evaluación.

La hipótesis específica 4:

H₄ La falta de capacitación tanto de jefes como del personal operativo y de ventas son causales de la rotación de personal.

- ◆ De acuerdo con el índice de correlación de Pearson se obtuvo un promedio general en esta dimensión de (2.63) ver gráfico (7).
- Existen planes de capacitación y planes de carrera para los empleados, los cuáles no se llegan a concluir por la alta rotación de personal.

La hipótesis 4 queda comprobada por que independientemente de que los jefes de área reciben capacitación constante, tienen muchas áreas de oportunidad como la falta de liderazgo, manejo de grupos entre otros y, por otro lado, el personal de nuevo ingreso o el que permanece por más de tres meses decide buscar nuevas oportunidades de empleo porque no se encuentra satisfecho en su trabajo aún y cuando la empresa se esfuerza por retenerlos con capacitación esta que no llega a concluirse.

La hipótesis específica 5:

H₅ Las condiciones de trabajo son factores determinantes que provocan la rotación de personal

- ◆ Esta hipótesis se acepta dada la evaluación que dieron los encuestados fue de 3.08. Ver gráfico 7.

En el gráfico 9 de las preguntas abiertas se le pregunto al trabajador que es lo ¿Qué le disgusta de su trabajo? El 36% dijo que el horario.

6.10.2 Hipótesis general.

H₁ La rotación de personal en GRUPO YEPP, S.A DE C.V., es consecuencia de un incremento multifactorial originado por la falta de estímulos económicos, un inadecuado clima laboral, , falta de capacitación y condiciones laborales inadecuadas.

H₀ La rotación de personal en GRUPO YEPP, S.A DE C.V., no es consecuencia de un incremento multifactorial originado por la falta de estímulos económicos un inadecuado clima laboral, falta de capacitación y condiciones laborales inadecuadas.

5) Interpretación

Se concluye que existe una correlación porque el p valor es menor que 0,05, siendo un valor de 0,005, por lo cual aceptamos la hipótesis de nuestra investigación y afirmamos que, si existe una correlación entre la rotación del personal y el incremento multifactorial originado por un inadecuado clima laboral, falta de capacitación, falta de estímulos económicos de la empresa GRUPO YEPP, S.A DE C.V.

Por lo tanto, se procede a ACEPTAR la hipótesis general de la investigación.

CAPÍTULO VII

7 PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Con base en los resultados, se puede concluir que la rotación de la empresa se debe a múltiples factores que ocasiona la rotación de personal y que no son atendidas por la empresa. Para llevar a cabo un cambio que pretenda reducir la rotación se requiere de la participación, apoyo y disposición del personal a través de intervenciones estratégicas que permitan solucionar el problema a corto y largo plazo. Para tal efecto se recomienda la metodología de Lewin como modelo de gestión de cambio en las siguientes etapas:

1. Descongelamiento:

Fuerzas impulsoras y obstaculizadoras. Como el modelo de Lewin es una forma de análisis y predicción de cómo reaccionarán las personas ante un cambio específico durante el periodo de descongelamiento, se requiere evaluar la situación actual y sus determinantes para alcanzar un resultado óptimo (Cook, *et al.*, 2004).

De acuerdo con el autor se identifican fuerzas impulsoras y obstaculizadoras que se resumen en un grupo de siete elementos centrales, respectivamente. Entre las fuerzas impulsoras para el proceso de cambio están: La identidad grupal, cultura organizacional, valores, responsabilidad en tareas, conocimientos y experiencia, confianza.

En contraste, las principales fuerzas obstaculizadoras son: actitud pasiva de sus colaboradores; restricción de tiempo, canales de comunicación inadecuados entre el líder y los colaboradores y entre éstos: la falta de compromiso en acciones administrativas de cada miembro; liderazgo inadecuado que conduce al alejamiento de colaboradores, la incertidumbre, la sobrecarga de trabajo en ciertos grupos por la falta de personal,

En la etapa de descongelamiento, se busca identificar las barreras por superarse para propiciar el cambio. Aún más, desde la perspectiva de Lewin (1951), al involucrar de manera activa al personal en el análisis de la situación organizacional, es posible reconocer y equilibrar los comportamientos individuales resistentes al cambio. Esto es, se registrarán los efectos emocionales del cambio en los colaboradores, con lo que será posible establecer medidas en este nivel para facilitar el establecimiento del cambio en la siguiente etapa.

2. Cambio o Movimiento

Cuando la organización se encuentre en esta fase, tras la concientización en la actitud y el comportamiento y los acuerdos que se establezcan entre los colaboradores puede variar notablemente, y tal vez deberán replantearse o modificarse.

- a) **Cambio en sí.** El grado de incertidumbre generado por el proyecto de cambio se irá reduciendo dado el empoderamiento y confianza. Lo que se espera en esta etapa es

que los colaboradores propongan nuevas formas de operar, creando pequeños “lineamientos” individuales —en sus respectivas áreas— que les permiten una mejor manera de actuar.

3. Recongelamiento

Cuando se llegue a esta fase, el proceso de cambio, en una primera evaluación, será exitoso formando la raíz cuadrada, puesto que se considera que de manera individual se presenta una apropiación de este. Aún más, cuando los colaboradores se comprometan con nuevas formas de trabajar que en muchos casos cada uno crea esa forma, se acepta que la organización está preparada para el proceso de recongelamiento.

Estos dos aspectos cumplen con las características teóricas de la tercera etapa del modelo de Lewin, relacionadas con la integración de valores y satisfacción respecto a la nueva situación.

Modelo de Lewin adaptado a las necesidades de la empresa y como propuesta de cambio a la empresa “GRUPO YEPP S. A DE C. V”



Modelo de cambio de Lewin propuesto para la solución de la Rotación de personal. Conformado por tres fases (descongelamiento, cambio y recongelamiento) mediante el “esquema de la raíz cuadrada”, este procedimiento es muy similar a la operación aritmética. Elaboración propia.

Intervenciones:

Según Cummings-Worley (2007) citado por Gómez (2016) “La intervención del desarrollo organizacional es una secuencia de actividades, acciones y procesos que se proponen ayudar a la empresa a mejorar su desempeño y eficiencia”.

Según Gómez (2016) Se debe tener en cuenta 2 tipos de contingencias que incidirán en el éxito o fracaso de una intervención. Estas contingencias son las relacionadas con la situación del cambio y las relacionadas con el objetivo del cambio que se describen a continuación:

1.- Relacionadas con la situación del cambio:

Es importante tenerlas en cuenta ya que si no se les da importancia la intervención puede no afectar la organización o hacerlo en forma negativa. Algunas de ellas son:

- **Preparación para el cambio:** es importante identificar si la organización está dispuesta a realizar un cambio.
- **Capacidad de cambiar:** son los conocimientos y/o habilidades requeridas para cambiar, como son capacidad de motivación, capacidad de dirección, entre otros.
- **Contexto cultural:** se refiere al ambiente donde se desenvuelve la organización que afecta al impacto del cambio en los empleados.
- **Capacidades del agente de cambio:** es importante que el agente de cambio esté capacitado y preparado para llevar a cabo la intervención que propone.

2.- Relacionadas con el objetivo de cambio:

Son contingencias que se relacionan con el objetivo del cambio,

- **Aspectos tecnológicos y estructurales:** hace alusión a como se dividirá y luego coordinara el trabajo en los distintos departamentos, así como también define la forma en que se presentaran los productos o se prestaran los servicios. La intervención asociada en este caso es la “tecnoestructural” e incluye actividades de diseño estructural, de reestructuración o de reingeniería.
- **Aspecto de recursos humanos:** abarca todos los aspectos relacionados al personal, es decir la captación de las personas adecuadas, la fijación de metas, motivación y evaluación de sus resultados, de forma que todos progresen. Esta contingencia es relacionada con la intervención en la “administración de recursos humanos” que comprende el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y los sistemas de recompensas.
- **Aspectos relacionados con el proceso humano:** se relacionan con los procesos de comunicación, toma de decisiones, liderazgo y manejo de grupos. La intervención que se aplica a esta última contingencia es la referida a “el proceso humano” e

incluye coaching y capacitación, consultoría de procesos, intervención de un tercero y por último construcción de equipos de trabajo.

7.1.1 Propuestas de intervenciones:

De acuerdo a la clasificación de las intervenciones conforme a Gómez (2016). Se proponen las siguientes intervenciones para el cambio planeado.

1.-Intervenciones en el proceso humano, se centran en los empleados y en los procesos, para aumentar su eficiencia. Incluye:

- Coaching: se centra en ayudar a los gerentes a definir mejor las metas y superar obstáculos.
- Capacitación y desarrollo: apunta a mejorar habilidades y conocimientos de los empleados.
- Intervención de un tercero: un tercero interviene para solucionar conflictos de mala comunicación o errónea fijación de metas, mediante negociación o mediación.

2.- Intervenciones estratégicas: Cambio estratégico. Esta intervención es la más general y desciende desde lo más alto de la estructura organizativa, es decir, debe empezar por la gerencia y hacer bajar la idea al resto de la compañía. Es aquí donde radica la importancia de modificar estructuras, estrategias y sistemas de la compañía para alcanzar la competitividad deseada.

- Cambio estratégico: Es un cambio de cultura y de estrategias de modo de propiciarle una ventaja competitiva a la organización.
- Redes: Establecen relaciones entre 3 o más empresas de forma que juntas buscan soluciones a problemas determinados que las afectan por igual, y que sin la ayuda de las otras sería muy complicado de resolver.

3.- Intervenciones tecnoestructurales, se refiere al diseño de puestos y métodos de trabajo, como a la organización de los departamentos (división del trabajo). Específicamente son:

- Diseño estructural: encargado de la organización de los distintos departamentos, división del trabajo, por lo tanto, especialización de tareas, siempre respetando la integración entre todas las distintas áreas.
- Reingeniería: se ocupa de rediseñar la forma de llevar a cabo los procesos, para coordinar las actividades y que estas se hagan de una forma más eficiente.

4.- Intervenciones en la administración de recursos humanos, se concentra en el personal de la empresa, ya que propone que, una buena administración de los recursos humanos conlleva a un aumento en la eficiencia organizacional.

- Establecimiento de metas: propone establecer metas desafiantes que incentiven al personal a esforzarse, además, metas que sean claras, entendibles y que se coordinen las individuales con las de la organización
- Evaluación del desempeño: se reúnen los directivos y el personal para evaluar los resultados en forma conjunta en cuanto a las metas establecidas, es una forma de retroalimentación. Se establece si se han cumplido las metas o si hay diferencias en los resultados.
- Sistemas de recompensas: premios que pueden ser monetarios o no, que refuercen y motiven ciertas conductas.

7.1.2 EVALUACIÓN

La evaluación es la última etapa del proceso, sirve para dar una retroalimentación del desarrollo organizacional conforme a lo planeado y a los resultados deseados. Sí la retroalimentación es positiva y consideran que se está conforme con el proceso, se procede a la institucionalización del DO, y este pasa a ser parte del funcionamiento de la organización.

7.1.3 RESULTADOS ESPERADOS

- Consolidar un ambiente de trabajo, productivo, y de cooperación entre compañeros.
- Disminuir la tasa de rotación del personal a brindarles un entorno de trabajo satisfactorio, agradable y con bienestar.
- Aumentar el compromiso y la productividad de los colaboradores al reconocerles su labor y su desempeño.

RECOMENDACIONES

Para reducir la rotación de personal se recomienda hacer los siguientes procesos:

1.- Reclutamiento y Selección: Los procesos de reclutamiento y selección deben estar alineados con la posición, misión y cultura de la organización por lo que se debe tener claras las funciones y necesidades del puesto además, de gestionar eficazmente los procesos de selección.

Aspecto de recursos humanos: Los aspectos relacionados al personal, con la intervención en la “administración de recursos humanos” que comprende el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y los sistemas de recompensas.

Se recomienda **realizar una evaluación del desempeño** de los líderes del área comercial, tales como el liderazgo, el compromiso con el equipo, iniciativa, integración en la cultura de la empresa o la tolerancia, la visión estratégica, la gestión del cambio, la capacidad de asumir riesgos, comunicación, adaptabilidad, productividad, resolución de problemas entre otros, cuyo objetivo es descubrir problemas y oportunidades de mejora de los líderes de área.

Mejorar el proceso de integración. Asegurarse de que se establecen las expectativas adecuadas, invertir tiempo en el desarrollo del proceso de inducción para que el personal de nuevo ingreso se sienta integrado en la organización ya que este simple detalle no atendido puede repercutir en una salida por desajustes culturales.

Revisar periódicamente las entrevistas de salida para conocer la opinión o sugerencias y motivos de renuncia de los trabajadores para detectar problemas de manera oportuna y solucionar problemas. Esta información dará la pauta de trabajar con los gerentes para considerar la posibilidad de cambiar las políticas o los procesos de evaluación de los empleados.

2.- Dimensión de Beneficios laborales: Establecer un programa de beneficios laborales como los referentes a los económicos y no económicos que pretendan contribuir a la calidad de vida de los trabajadores, como una forma de reconocimiento y motivación por el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Administración de la Compensación. Es necesario diseñar un plan de comisiones por objetivo de ventas, se podría incluir varios tipos de compensaciones provistas por los empleadores en adición a los salarios regulares como el salario emocional (remuneraciones no económicas) como horarios flexibles, días para atender asuntos personales, guarderías, espacios de distracción en la empresa, otorgar permisos por enfermedad maternidad, paternidad, beneficios por defunción, seguro médico y dental, ayuda de pasajes, planes de pensiones, formación de cursos para empleados etc.

3.- Dimensión de motivación y reconocimiento: Ofrecer feedback a los empleados y reconocer sus esfuerzos. Los empleados necesitan que se les reconozcan su esfuerzo y sentir que su trabajo ayuda a la compañía a lograr sus objetivos.

Esto traería como beneficio para la empresa mejor colaboración en los equipos de trabajo, fomentaría el sentido de pertenencia, seguridad en el trabajo y reforzaría la marca empleadora, además de cumplir con los lineamientos de la NOM-035.

4.- Dimensión de Relación con los demás jefe-subordinados. Se recomienda mejorar la comunicación, relación jefe subordinados y la supervisión. Si existe una comunicación efectiva existe una mayor integración entre los equipos de trabajo, más sentido de pertenencia para mantener un buen clima laboral. La supervisión es importante para asegurarse que los empleados realicen su trabajo y cumplan los objetivos laborales de acuerdo a lo planeado. Los factores para generar un buen clima laboral son: conciliación vida familiar y laboral, Impulsar la competitividad sana, crear un plan de comunicación interna, fomentar el respeto y la igualdad.

5.- Dimensión Capacitación y desarrollo de personal: Ofrecer igualdad de oportunidades de crecimiento y desarrollo personal para motivar a los empleados de nuevo ingreso para incrementar su motivación y engagement.

Desarrollar un programa de capacitación que genere un impacto positivo en los trabajadores que les permita desarrollar sus habilidades blandas como la comunicación, trabajo en equipo, inteligencia emocional, liderazgo etc.

Diseñar un programa de capacitación que considere las necesidades por área, intereses y necesidades individuales, funciones propias del puesto de trabajo y resultados de la evaluación de desempeño que potenciará el engagement y satisfacción de los trabajadores.

Los beneficios se verán reflejados en la empresa con mayor productividad y reducción de rotación de personal.

6.- Dimensión de condiciones de trabajo: El horario de trabajo, se propone compensarlo con la salida de la jornada laboral una vez que se haya cumplido con los objetivos de ventas diarias, es decir, si la entrada es a las 7am y el trabajador cumpla con sus objetivos de venta diaria a las 4pm podría retirarse a su casa, en el caso de la empresa solo aplicaría al personal de ventas y operativo.

Promover un balance sano vida-trabajo. Ofrecer flexibilidad para que los empleados alcancen un balance sano entre la vida familiar y el trabajo laboral genera una cultura de confianza y respeto.

Estos beneficios traería mayor productividad, reduciría el estrés y mejoraría el clima laboral, habría mayor compromiso y sentido de pertenencia por parte del trabajador.

7.- Intervenciones: El Desarrollo organizacional es una respuesta al cambio y para ello, se debe modificar la cultura organizacional de la empresa en sus creencias, actitudes y

valores para que pueda adaptarse a los cambios exigentes de un mercado competitivo impuesto por la globalización.

Para tal efecto, se propone el Modelo de cambio de Kurt Lewin para el cambio planificado que permitirá disminuir la rotación de personal a corto y largo plazo, en las áreas de mayor vulnerabilidad, como el área operativa y de ventas de los tres principales centros de distribución de la empresa (Iztapalapa, Clavería y Tlalnepantla) que son los centros de distribución más grandes a nivel nacional.

El cambio planificado deberá estar administrado desde la alta gerencia y todos sus trabajadores ya que el cambio que se realice, afectará en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización. La aplicación de este modelo permitirá reducir la resistencia al cambio a través de un plan que brinda certidumbre a quienes establezcan el proyecto de cambio al generar mayor participación de los colaboradores mediante su empoderamiento.

Por tanto, para resolver el problema de rotación de personal de la empresa se proponen planes de acción o intervención. Las intervenciones atenderán seis variables que se afectan en forma recíproca a las personas en sus actitudes, personalidad, percepciones, en la cultura, en la tareas que realizan los trabajador , su estructura organizacional formal y sus sistemas de comunicación, control, autoridad y responsabilidad y estrategia que abarca el proceso de planeación de la organización.

Finalmente, el cambio no debe ser visto como una amenaza, sino como una oportunidad de cambio para la empresa, transformado en beneficio, modernidad y progreso, lo cuál generará mayor compromiso, lealtad y satisfacción de sus trabajadores.

CONCLUSIONES

La presente investigación concluye que la rotación del personal se debe a un incremento multifactorial originado por las condiciones de trabajo, falta de motivación y reconocimiento económico, un clima laboral inadecuado generado por la falta de comunicación efectiva y un liderazgo mal orientado por parte de sus dirigentes.

Estos factores desencadenan una inadecuada calidad de vida en el trabajo y un desbalance de la vida laboral/ familiar lo que origina que la empresa sea mal vista por los trabajadores, ya que no cubre sus expectativas laborales y provoca que se encuentren insatisfechos, en consecuencia, esto influye de manera directa en el comportamiento de los trabajadores lo que conlleva a una gran desmotivación laboral, renuncia y abandono de trabajo.

La resistencia al cambio por parte de sus altos directivos le impide cambiar sus creencias, limita su visión de negocio y le impide adaptar la funcionalidad de la empresa con estrategias orientadas a gestionar el cambio de acuerdo a las exigencias que el medio ambiente le impone para el logro de su supervivencia.

La rotación de personal si bien es un problema para la empresa, esto no le ha afectado en su crecimiento económico ni su posición competitiva a nivel nacional, entonces, se deduce que los múltiples factores que son causa de la rotación de personal son derivados de una planeación estratégica de negocio que beneficia a la empresa y limita el desarrollo laboral del trabajador, además de generar un desequilibrio en la conciliación de vida laboral y familiar de los trabajadores.

Esta visión de negocio trae en consecuencia una resistencia al cambio, pero sí el entorno competitivo le afectará a la empresa, entonces, se vería obligada a generar cambios en la gestión de recursos humanos orientadas a beneficiar a su factor humano como principal recurso de su crecimiento y sobrevivencia.

A raíz de la pandemia por COVID-19 trajo al mundo una nueva realidad en donde las organizaciones enfrentaron un cambio radical en su forma tradicional de trabajo. Las

organizaciones han aprendido que no se necesita estar físicamente en la oficina para lograr los objetivos de negocio.

La flexibilidad del trabajo remoto permanecerá y las empresas tendrán esquemas más híbridos, esto nos lleva a un cambio de mentalidad en el que no se tenga que trabajar ocho horas obligatorias, sino por objetivos. Por lo que el área de recursos humanos se vio en la necesidad de cambiar la forma de trabajar y relacionarse con los empleados. Esta forma de trabajo dependerá de las necesidades y sector de la empresa.

Por otro lado, el surgimiento de la Norma NOM-035-STPS-2018 “Factores de riesgo psicosocial en el trabajo – Identificación, análisis y prevención” Esta norma es un instrumento que permite a los centros de trabajo identificar y analizar de forma general los factores de riesgo psicosocial en los centros de trabajo, así como evaluar el entorno organizacional en el que los trabajadores desarrollan sus actividades.

Esta norma será un motivo de cambio organizacional de las empresas que se resisten hacerlo, y cuyo beneficio para los empleados se transformará en una mejor calidad de vida laboral, mejorará el clima laboral, habrá un balance en la conciliación de la vida laboral y familiar, que estará representada en beneficios como: mayor compromiso, sentido de pertenencia, mayor productividad y eficiencia además de los beneficios económicos que esto representa para las empresas.

En conclusión las organizaciones de hoy en día se encuentra en un proceso de reestructuración que enriquecerá a largo plazo su propuesta de valor para retener a sus empleados, como una nueva gestión del talento humano derivado del entorno actual en el que vivimos, llevará tiempo y aprendizaje pero traerá beneficios para el empleado y para la organización, ya que permitirá reducir la rotación y aumentar la productividad; cambiaran las políticas de contratación, las condiciones de trabajo, las formas de evaluar el desempeño, la motivación y reconocimiento estarán enfocados en el bienestar y equilibrar el trabajo con la vida personal y familiar del trabajador etc.

Bibliografía

- Cardy, R. L., Gomez Mejia, L. R., & Balkin, D. B. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Pearson-Prentice Hall. Obtenido de <https://toaz.info/doc-viewer>
- Chavarría, B. L. (2016). *Propuesta para reducir el índice de rotación de personal en una empresa dedicada al reparto de perecederos [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México] Repositorio institucional*. Obtenido de <http://132.248.9.195/ptd2020/noviembre/0805189/Index.html>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones*. Colombia: Nómos S. A.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill.
- Lorenzana, D. (29 de Septiembre de 2013). *¿Cómo se calcula el índice de rotación de personal?* Obtenido de Pymes y Autónomos: <https://www.pymesyautonomos.com/management/como-se-calcula-el-indice-de-rotacion-del-personal>
- Loyola, J. (2014). *Diseño de un plan para disminuir la rotación de vendedoras en una empresa de retail [Tesis de Licenciatura, Universidad de Chile] Repositorio Institucional*. Obtenido de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116157/cf-loyola_jr.pdf?sequence=1
- Cruz Velazco, J. (29 de Mayo de 2018). *La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. RCientíficas. Uninorte, (45)*. Obtenido de <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/10617>
- López, R. J. (2014). *Desarrollo de mercado en una empresa de distribución de agua en garrafón Grupo Gepp [Trabajo de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México] Repositorio Institucional*. Obtenido de <https://docplayer.es/20014054-Universidad-nacional-autonoma-de-mexico-facultad-de-estudios-superiores-cuautitlan-desarrollo-de-mercado-en-una-empresa.html>
- curiosoando.com. (2020). *¿Qué diferencia investigación básica e investigación aplicada?* Obtenido de curiosoando.com: <https://curiosoando.com/que-diferencia-investigacion-basica-e-investigacion-aplicada>
- Alles, M. A. (2005). *Diccionario de comportamientos Gestión por competencias, Como descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Granica.
- Almeda, C. (2017). *Qué es el Employer Branding definición y ejemplos*. Obtenido de TalentClue: <http://blog.talentclue.com/employer-branding>
- Almeda, C., & Carla, A. (7 de Julio de 2017). *La rotación de personal: todo lo que debes saber sobre ella*. Obtenido de talentclue.com: <http://blog.talentclue.com/rotacion-de-personal>
- Bach Guevara , F. K., & Bach. Guevara , F. N. (2019). *Rotación de personal y su relación con la satisfacción del cliente en Financiera Crediscotia [Tesis de Licenciatura]*. Obtenido de Repositorio.uss.edu.pe: <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7031/Guevara%20Fernández%20Karely%20%26%20Guevara%20Fernández%20Norely.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bohlander, G. S. (2008). *Administración de recursos humanos*. CENGAGE Learning.
- Davalos Morales, J. (2017). *Condiciones de trabajo, Hechos y Derechos, 1(40)*. Obtenido de <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/hechos-y-derechos/article/view/11582/13443>

- El PAIS. (15 de Febrero de 2021). *¿Cómo reinventan las empresas su relación con los empleados a través de la tecnología?* Obtenido de El pais: <https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2021-02-15/como-reinventan-las-empresas-su-relacion-con-los-empleados-a-traves-de-la-tecnologia.html>
- Equipos&talento. (2015). *LinkedIn revela los sectores con los niveles más altos de rotación.* Obtenido de Equipos&talento: <https://www.equiposytalento.com/noticias/2018/03/19/linkedin-revela-los-sectores-con-los-niveles-mas-altos-de-rotacion>
- Escudero Macluf, J., Delfin Beltrán, L. A., & Arano Chavez, R. M. (23 de Abril de 2014). *El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones, Ciencia Administrativa (1), 2-8.* Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>
- Espinoza, A. K., & Toscano Moctezuma, J. A. (2020). *Salario emocional una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral.* Obtenido de Novarua: DOI: <http://dx.doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5>
- FCA.UNAM. (octubre de 2015). *El impacto de la jornada laboral y el salario en la rotación de personal de los empleados de las maquilas de Ciudad Victoria.* Obtenido de XX Congreso Internacional de Contaduría Administración e informática: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/3.04.pdf>
- FiscoClic. (25 de Agosto de 2021). *¿Cómo se calculan y se pagan las horas extras?* Obtenido de FiscoClic: <https://www.fisco clic.mx/blog/nomina/como-se-calculan-y-se-pagan-las-horas-extras/>
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación Conceptual, Cuadernos de Administración, (42), 43-61.* Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- García, R. B., & Vazquez, X. (5 de Enero de 2011). *Rotación de personal en la maquiladora: la satisfacción laboral, liderazgo y perfil sociodemográfico importan?* Obtenido de Buenas tareas: <https://www.buenastareas.com/ensayos/Rotacion-De-Personal-Citado-Por-Xochitl/1377333.html>
- Gongora Cortes, J., & Hernandez Ramirez, R. (2013). *Estadística descriptiva.* México: Trillas.
- González, L. E., Guevara, N. D., Piña, X., & Ramirez, H. R. (Junio de 2017). *Propuesta para disminuir la Rotación de personal en la Empresa Eulen Colombia S.A. a partir del análisis de las entrevistas de retiro[Trabajo de especialización, Universidad Piloto de Colombia] Repositorio Institucional.* Obtenido de <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/3095/00004186.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gómez Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos.* Pearson-prendice hall.
- Gómez, I. (2016). *Desarrollo organizacional-Caso estudio: Bodega "La rural" [Caso estudio, Universidad Nacional de Cuyo].* Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/8364/gomez-ignacio.pdf
- Gutierrez, J. (2019). *Modelos de desarrollo organizacional.* Obtenido de Desarrollo organizacional: <https://sites.google.com/site/desarrolloorganizacional2216/modelos-de-desarrollo-organizacional>
- Gympass. (2020). *Estadísticas de Rotación de Personal en México.* Obtenido de Gympass: <https://blog.gympass.com/es-mx/estadisticas-de-rotacion-de-personal-en-mexico/>

- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de UV:
<https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigacion-Sampieri.pdf>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Obtenido de chamilo.cut.edu:
http://chamilo.cut.edu.mx:8080/chamilo/courses/SEMINARIODEINVESTIGACIONI15DEDICI/document/INVESTIGACION_CUALITATIVA_O_CUANTITATIVA/Metodos_Mixtos_-SAMPIERI-.pdf
- Hernandez, G. (17 de Junio de 2021). *Tendencias del mundo del trabajo ¡Fuga de talento a la vista! La crisis que se avecina para Recursos Humanos*. Obtenido de El economista-Capital humano: <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Fuga-de-talento-a-la-vista-La-crisis-que-se-avecina-para-Recursos-Humanos-20210616-0150.html>
- Martinez Bencardino, C. (2012). *Estadística y Muestreo*. Bogota: Ecoe ediciones.
- Méndez, F., & Mendoza, D. (28 de Noviembre de 2019). *México, el país con las peores condiciones de trabajo*. Obtenido de desinformemonos/periodismo de abajo:
<https://desinformemonos.org/mexico-el-pais-con-las-peores-condiciones-de-trabajo/>
- Mercer. (11 de Febrero de 2021). *Definir las necesidades futuras, la transformación y la creación de una cultura de cuidado y bienestar son las principales prioridades para las empresas de Latinoamérica en 2021*. Obtenido de Latam. Mercer:
<https://www.latam.mercer.com/newsroom/tendencias-globales-de-talento-2021.html>
- Moreno, C. (16 de Marzo de 2017). *México entre los 10 países con más índice de rotación laboral*. Obtenido de Revista consultoría: <https://revistaconsultoria.com.mx/mexico-entre-los-10-paises-con-mayor-indice-de-rotacion-laboral/>
- Narvaez Velazquez, Y., Zamorano Gonzalez, B., Ruiz Ramos, L., Monreal Aranda, O., & Gil Velazquez, H. (2014). *El horario laboral como elemento de riesgo psicosocial en los profesionales de la salud*, *Revista Saber*, 26(4), 409-415. Obtenido de
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-01622014000400006
- Nazario, R. (2006). *Beneficios y motivación de los empleados*. Obtenido de Dialnet.unirioja:
<http://dialnet.unirioja.es>
- Olivo, V. A. (2014). *Diseño de un Modelo desarrollo organizacional para la empresa "Picaditas del mar" que permita incrementar su productividad* [Trabajo de pregrado, Pontificia Universidad Católica]. Obtenido de
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/975/1/75606.pdf>
- Pardo, E. C., & Diaz, V. O. (2014). *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión en empresas de Bogotá D. C.*, *Revista Suma de Negocios*, 5 (11), 39-48. Obtenido de
[https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70018-7)
- Perez Lopez, C. (2005). *Muestreo estadístico, concepto y problemas resueltos*. Madrid: Pearson.
- Perez, T. (2017). *¡No subestimes el costo tan alto que representa una rotación elevada!* Obtenido de Sistemas Humanos, el elemento humano de su empresa:
<https://www.shdemexico.com/rotacion-de-personal-cuanto-le-cuesta-tu-empresa/>
- Ramon Campoverde, D. I. (2018). *Método deductivo en la generación de datos confiables en el estudio de la población Afrodescendiente*. Obtenido de utmachala.:
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12258/1/ECUACS%20DE00008.pdf>
- Reyes Hernandez, J., & Moros Fernandez, H. (01 de Septiembre de 2019). *La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio*, *Revista*

- Estudios de desarrollo social*, (7) 1. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000100201#B48
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración. Conceptos esenciales y aplicación*. Pearson.
- Rodríguez, P. H., Montilla Pacheco, A., & Quijije Moreira, P. (29 de Junio de 2018). *La cultura organizacional y su relación con el cambio gerencial de organizaciones tradicionales a organizaciones inteligentes*, *Revista Ciencias Sociales y Económicas-UTEQ* (2018), 2(1). Obtenido de <https://revistas.uteq.edu.ec/index.php/csye/article/download/270/266/332>
- Rubio, S. J., & Villagran, T. D. (2017). *La Rotación de personal y su incidencia en el desempeño del talento humano en la Corporación Fiales [Tesis de Licenciatura, Universidad de Guayaquil]*. Obtenido de Repositorio.ucv.edu.pe: <https://fdocuments.es/document/universidad-de-guayaquil-facultad-de-ciencias-de-2017-10-22-universidad-de.html?page=1>
- Scheaffer, R., Mendenhall, W., & Lyman Ott, R. (2007). *Elementos de Muestreo*. Madrid España: Thomson editores.
- Sejzer, R. (31 de Marzo de 2018). *Modelo de lewin: Gestión del cambio organizacional en 3 pasos*. Obtenido de Calidad total, hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy: <http://ctcalidad.blogspot.com/2018/03/modelo-de-lewin-gestion-del-cambio.html>
- Sodexo Servicios de calidad de vida. (14 de Noviembre de 2017). *¿Cómo calcular el costo de la rotación de personal en tu empresa?* Obtenido de SH Sistemas Humanos, el elemento humano de su propia empresa: <https://blog.sodexo.co/cuanto-cuesta-la-rotacion-de-personal>
- Sofia, A. (16 de Diciembre de 2021). *Tasa de rotación de personal en México, ¿Cómo mejorarla?* Obtenido de Factorial: <https://factorial.mx/blog/tasa-rotacion-personal-mexico/>
- Uria Calderon, D. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la Ciudad de Ambato [Trabajo de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1376/1/296%20Ing.pdf>
- Valderrama, A. L., Coria, A. L., Neme, C. O., & Rivera, G. I. (7 de Abril de 2016). *Aplicación del modelo de Lewin a una OCS: Cambio organizacional y liderazgo*. *Revista de Gestión y Estrategia*, (49), 44-62. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewiZr7HA1vHwAhUCb60KHWB4CbcQFjAOegQIDBAD&url=http%3A%2F%2Fgestionyestrategia.azc.uam.mx%2Findex.php%2Fрге%2Farticle%2Fview%2F561%2F534&usq=AOvVaw2WzicHuvJFv1PYzI5cYfKW>
- Vallejo, V. M. (31 de Marzo de 2020). *Los empleos con mayor rotación de personal*. Obtenido de Revista Consultoría: <https://revistaconsultoria.com.mx/los-empleos-mayor-rotacion-personal/>
- Varela Juarez, R., & Lerma Kirchner, A. (2016). *Gestión del Talento humano*. Publicaciones Empresariales UNAM FCA publishing.
- Vargas Cordero, Z. R. (2009). *La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica*. *Revista Educación*, 33(1), 155-165. Obtenido de [Revistas.ucr.ac.cr](https://www.revistas.ucr.ac.cr): <https://www.revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/538/589>.
- Zabalegui, B. (2021). *¿Qué es el índice de rotación de personal y cómo se calcula?* Obtenido de Icims: <https://www.icims.com/es/blog/que-es-el-indice-de-rotacion-de-personal-y-como-se-calcula/>

ANEXOS

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL APLICADO AL PERSONAL OPERATIVO Y DE VENTAS (ANEXO 1)

GRUPO YEPP S.A DE C.V.



CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

<i>Sexo</i>		<i>Puesto</i>	
<i>Estado civil</i>		<i>Area</i>	
<i>Edad</i>		<i>Antigüedad</i>	

Instrucciones de llenado: Lea debidamente las preguntas y marque con un "x" la respuesta que usted considere de acuerdo a su criterio conforme a las opciones de respuesta.

No.	PREGUNTA	TOTALMENTE	DE	NI DE	EN	TOTALMENTE
		DE ACUERDO	ACUERDO	ACUERDO NI EN	DESACUERDO	EN DESACUERDO
1	¿El salario satisface las necesidades personales y familiares?					
2	¿La empresa compensa mis esfuerzo si laboro más de las horas reglamentarias?					
3	¿El grado de satisfacción con las prestaciones es?					
4	¿Mi sueldo es adecuado con relación a las labores que					
5	5. ¿ La atención que la empresa le presta a la salud y seguridad de sus trabajadores es?					
6	¿El ambiente en la empresa es ideal para desempeñar mis funciones?					
7	¿La relación laboral entre jefes y subordinados es?					
8	¿El respeto entre jefes-subordinados es?					
9	¿Se trabaja en equipo?					
10	¿Hay confianza y buena relación laboral?.					
11	¿La comunicación entre jefes y subordinados es?					
12	¿En esta empresa hay igualdad entre hombres y mujeres?					
13	¿En mi área de trabajo no hay favoritismos, mi jefe nos trata a todos igual?					
14	¿Mis opiniones, aportaciones e ideas son atendidas por mi jefe inmediato?					

15	¿La gerencia permite flexibilidad en la organización de mi trabajo?					
16	¿Me siento libre para decirle a mi jefe lo que pienso sin temor a represaria?					
17	¿El trato directo de tus superiores hacia tu persona es?					
18	¿Para conservar su trabajo necesita llevarse bien con					
19	¿Su jefe atiende sus dudas e inquietudes rápidamente ?					
20	¿Su jefe le pide que se quede tiempo adicional cuando es necesario?					
21	¿Su jefe le apoya en la solución de problemas que se presentan en su trabajo?					
22	¿Se siente satisfecho por el desempeño de su jefe?					
23	¿Hay oportunidades de superación en esta organización?					
24	¿Se recibe capacitación y desarrollo para mejorar el desempeño de mi trabajo?					
25	¿El tiempo que tengo para cumplir con las tareas que desempeño es razonable?					
26	¿Hay una buena metodología de evaluación del desempeño?					
27	¿La empresa siempre contrata a la gente con habilidades y capacidades necesarias?					
28	¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?					
29	¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?					
30	¿Me gusta mi horario de trabajo?					
31	¿Las cargas de trabajo designado están bien repartidas?					
32	¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?					
33	¿Cuenta con las herramientas, instrumentos y artículos suficientes para desempeñar su trabajo?					
34	¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?					
35	¿La atención que la empresa le presta a la salud y seguridad de sus trabajadores es?					
36	¿Conoce la visión misión y valores de la empresa?					
37	¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?					
38	¿Recibe información de cómo desempeñar su trabajo?					
39	¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?					
40	El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?					
41	¿Las condiciones salariales para usted son buenas?					
42	¿La retribución total que recibes en relación al trabajo que realizas, le parece ?					
43	¿Cómo califica su relación con los compañeros?					
44	¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?					

1. ¿Cuál fué tu motivación para entrar a trabajar en la empresa?

2. ¿Cuáles serían las causas principales por las que renunciarías a tu empleo?

3. ¿Qué es lo que menos te gusta de tu trabajo actual?

4. ¿Qué es lo que más te disgusta de tu trabajo actual?

5. Si pudieras cambiar o mejorar algo de tu trabajo ¿Qué cambiarías o mejorarías?

Gracias por tu colaboración

El diseño de este cuestionario para el personal operativo y de ventas, esta dividido en 5 apartados de preguntas cerradas y 5 preguntas abiertas, para su análisis e interpretación.

Primer apartado: Dimensión Beneficios laborales

Este bloque está compuesto por 7 preguntas por encuesta y en esta información se va a determinar grado de satisfacción de cada empleado

1. ¿El salario satisface las necesidades personales y familiares?
2. ¿La empresa compensa mis esfuerzo si laboro más de las horas reglamentarias?
3. ¿El grado de satisfacción con las prestaciones es?
4. ¿Mi sueldo es adecuado con relación a las labores que realizo?
5. ¿ La atención que la empresa le presta a la salud y seguridad de sus trabajadores es?

Segundo apartado. Dimensión de Relación con los demás: Jefes - subordinados.

6. ¿El ambiente en la empresa es ideal para desempeñar mis funciones?
7. ¿La relación laboral entre jefes y subordinados se desarrolla en un ambiente de apoyo?

8. ¿El respeto entre jefes-subordinados es?
9. ¿Se trabaja en equipo?
10. ¿Hay confianza y buena relación laboral?
11. ¿La comunicación entre jefes y subordinados es?
12. ¿En esta empresa hay igualdad entre hombres y mujeres?
13. ¿En mi área de trabajo no hay favoritismos, mi jefe nos trata a todos igual?
14. ¿Mis opiniones, aportaciones e ideas son atendidas por mi jefe inmediato?
15. ¿La gerencia permite flexibilidad en la organización de mi trabajo?
16. ¿Me siento libre para decirle a mi jefe lo que pienso sin temor a represalias?
17. ¿El trato directo de tus superiores hacia tu persona es?
18. ¿Para conservar su trabajo necesita llevarse bien con su jefe?
19. ¿Su jefe atiende sus dudas e inquietudes rápidamente?
20. ¿Su jefe le pide que se quede tiempo adicional cuando es necesario?
21. ¿Su jefe le apoya en la solución de problemas que se presentan en su trabajo?
22. ¿Se siente satisfecho por el desempeño de su jefe?

Tercer apartado. Dimensión de Capacitación y desarrollo personal

23. ¿Hay oportunidades de superación en esta organización?
24. ¿Se recibe capacitación y desarrollo para mejorar el desempeño de mi trabajo?
25. ¿El tiempo que tengo para cumplir con las tareas que desempeñó es razonable?
26. ¿Hay una buena metodología de evaluación del desempeño?
27. ¿La empresa siempre contrata a la gente con habilidades y capacidades necesarias?

Cuarto apartado. Dimensión de Condiciones de trabajo

28. ¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?
29. ¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?
30. ¿Me gusta mi horario de trabajo?
31. ¿Las cargas de trabajo designado están bien repartidas?
32. ¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?
33. ¿Cuenta con las herramientas, instrumentos y artículos suficientes para desempeñar su trabajo?
34. ¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?
35. ¿La atención que la empresa le presta a la salud y seguridad de sus trabajadores es?

Quinto apartado. Dimensión de “Motivación y reconocimiento”

36. ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?
37. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?
38. ¿Recibe información de cómo desempeñar su trabajo?
39. ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?
40. El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?
41. ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?
42. La retribución total que recibes en relación al trabajo que realizas, le parece
43. ¿Cómo califica su relación con los compañeros?
44. ¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?

Preguntas abiertas

A continuación viene la parte de desarrollo abierto, donde se efectúan 5 preguntas que tienen como finalidad detectar por qué las personas podrían estar renunciando a la empresa, o por otro lado, qué factores hacen que las personas se queden trabajando en la empresa. Dados estos objetivos, las preguntas planteadas son las siguientes:

1. ¿Cuál fue tu motivación para entrar a trabajar en la empresa?
2. ¿Cuáles serían las causas principales por las que renunciarías a tu empleo?
3. ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo actual?
4. ¿Qué es lo que más te disgusta de tu trabajo?
5. Si pudieras cambiar o mejorar algo de tu trabajo ¿Qué cambiarías o mejorarías?

ENTREVISTAS (ANEXO 2)

Entrevistas para personal de Recursos Humanos (cuestionario diseñado en 3 apartados de preguntas abiertas. Capacitación y Planes de carrera, evaluación del desempeño, reclutamiento y selección, para su análisis y evaluación de estos apartados:

Primer apartado. Dimensión de Capacitación y planes de carrera.

1. ¿Qué tipo de programas de capacitación existen para el desarrollo de los trabajadores?
2. ¿Cuentan con planes de carrera para los trabajadores?
3. ¿Cuánto dura el periodo capacitación para el personal operativo y de ventas?
4. ¿Quiénes imparten la capacitación para los trabajadores de ventas y área operativa?

Segundo apartado. Dimensión de Evaluación del desempeño

5. ¿Hay un programa de evaluación del desempeño?
6. ¿Cómo retienen a su personal calificado?
7. ¿Qué tipo de motivación económica se le da a un trabajador por su alto desempeño?
8. ¿Hay un programa de incentivos para los trabajadores?
9. ¿Qué tipo de motivación no económica tiene los trabajadores dentro de la empresa?
10. ¿Hay posibilidades de crecimiento laboral en la empresa?
11. ¿Considera que el salario es justo en relación al trabajo y esfuerzo del trabajador?

Tercer apartado. Dimensión de Reclutamiento y selección

12. Según su experiencia ¿Cuáles son los principales motivos por los que se generan vacantes?
13. ¿La empresa cuenta con una descripción de puestos por escrito de cada uno de los puestos que conforman la empresa?
14. ¿Qué tipo de reclutamiento realiza la empresa?
15. ¿Qué tipo de evaluaciones se realizan en el proceso de selección de los candidatos?

16. ¿Qué tipo de entrevista se utilizan para la selección y contratación de candidatos
17. ¿Quiénes realizan las entrevistas de trabajo?
18. ¿De qué forma son evaluados los candidatos que aspiran a una posición dentro de la empresa?
19. ¿Qué tipo de contrato realizan al personal de nuevo ingreso?

Cuestionario para entrevista a jefes de desarrollo, jefes de territorio y Coordinadoras de Ventas: Dividido en 3 apartados.

Primer apartado. Liderazgo: Relación jefe – subordinados

1. ¿Intervienes en la solución de todos los problemas o tus dirigidos están preparados para resolverlos?
2. ¿Cómo fue tu reacción la última vez que los colaboradores te llevaron malas noticias?
3. ¿Escucho a las personas?
4. ¿Qué opinión tiene el personal de usted?
5. ¿Cuál es su estilo de liderazgo?

Segundo apartado. Motivación, reconocimiento y desarrollo profesional:

6. ¿Qué opciones tienen los empleados para el crecimiento profesional?
7. ¿Cómo motiva a sus trabajadores?
8. ¿Cómo fomentas el desarrollo profesional de tu equipo de trabajo?
9. ¿Qué tipo de reconocimiento económico se le otorga a un empleado por el logro de objetivos?

Tercer apartado. Organización: Clima laboral, cultura y desarrollo organizacional.

10. ¿Qué es lo que has aprendido recientemente y que harás para trabajar de forma distinta?
11. ¿Cuál es el mayor desafío que has enfrentado en la empresa?
12. ¿Cómo te aseguras que las personas comprendan la misión, visión y valores de la empresa?
13. ¿Cómo es tu relación laboral jefe-subordinado?
14. ¿Cuáles son las fuentes de conflicto que generan un inadecuado clima laboral?
15. ¿Cuáles son las estrategias que utilizas para la solución de conflictos?
16. ¿Qué es lo que sea hace para trabajar en forma alineada para hacer realidad el cumplimiento de la visión del negocio?
17. ¿Cuáles son las principales barreras a las que se ha enfrentado para el logro de los objetivos de ventas?

PROMEDIOS GENERALES DE LA EDAD, AREA, ANTIGÜEDAD, ESTADO CIVIL, SEXO. (ANEXO 3)

Edad * PromedioGen

Tabla cruzada

		Recuento		Total
		PromedioGen		
		2.00	3.00	
Edad	22	0	1	1
	25	1	2	3
	26	0	1	1
	27	1	1	2
	28	1	1	2
	29	0	3	3
	30	1	0	1
	31	0	1	1
	32	0	2	2
	33	0	1	1
	34	0	1	1
	35	0	1	1
	36	0	2	2
	38	0	1	1
	39	1	0	1
	40	0	1	1
	41	0	2	2
	44	1	0	1
45	0	1	1	
46	0	1	1	
48	0	1	1	
Total		6	24	30

Medidas simétricas

	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b
Valor		

Intervalo por intervalo	R de Pearson	.086	.181	.456
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.116	.186	.616
N de casos válidos		30		

Medidas simétricas

				Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson			.652 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman			.543 ^c
N de casos válidos				

- a. No se presupone la hipótesis nula.
- b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.
- c. Se basa en aproximación normal.

Area * PromedioGen

Tabla cruzada

Recuento

		PromedioGen		Total
		2.00	3.00	
Area	Ventas	3	12	15
	Operativa	3	12	15
Total		6	24	30

Medidas simétricas

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.000	.183	.000
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.000	.183	.000
N de casos válidos		30		

Medidas simétricas

				Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson			1.000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman			1.000 ^c
N de casos válidos				

- a. No se presupone la hipótesis nula.
- b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.
- c. Se basa en aproximación normal.

Antigüedad * PromedioGen

Tabla cruzada

Recuento

		PromedioGen		Total
		2.00	3.00	
Antigüedad	0	1	5	6
	0	2	0	2
	0	1	8	9
	0	1	4	5
	0	0	2	2
	1	1	2	3
	1	0	2	2
	1	0	1	1
Total		6	24	30

Medidas simétricas

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.142	.159	.762
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.152	.174	.816
N de casos válidos		30		

Medidas simétricas

			Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson		.453 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman		.422 ^c
N de casos válidos			

- a. No se presupone la hipótesis nula.
- b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.
- c. Se basa en aproximación normal.

EstadoCivil * PromedioGen

Tabla cruzada

Recuento

		PromedioGen		Total
		2.00	3.00	
EstadoCivil	Soltero	3	15	18
	Casado	3	9	12
Total		6	24	30

Medidas simétricas

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-.102	.186	-.543
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-.102	.186	-.543
N de casos válidos		30		

Medidas simétricas

		Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.591 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.591 ^c
N de casos válidos		

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Sexo * PromedioGen

Tabla cruzada

Recuento

		PromedioGen		Total
		2.00	3.00	
Sexo	Femenino	3	12	15
	Masculino	3	12	15
Total		6	24	30

Medidas simétricas

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.000	.183	.000
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.000	.183	.000
N de casos válidos		30		

Medidas simétricas

		Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	1.000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	1.000 ^c
N de casos válidos		

Correlaciones

		PromedioGen	PromLaborales	PromedioCom
PromedioGen	Correlación de Pearson	1	.209	.442*
	Sig. (bilateral)		.268	.014
	N	30	30	30
PromLaborales	Correlación de Pearson	.209	1	.097
	Sig. (bilateral)	.268		.609
	N	30	30	30
PromedioCom	Correlación de Pearson	.442*	.097	1
	Sig. (bilateral)	.014	.609	
	N	30	30	30
PromedioDesa	Correlación de Pearson	.112	-.053	-.365*
	Sig. (bilateral)	.556	.779	.047
	N	30	30	30
PromedioHora	Correlación de Pearson	-.062	.033	-.101
	Sig. (bilateral)	.745	.862	.595
	N	30	30	30
PromedioMot	Correlación de Pearson	.295	-.045	-.206
	Sig. (bilateral)	.114	.812	.274
	N	30	30	30
Edad	Correlación de Pearson	.086	.422*	-.152
	Sig. (bilateral)	.652	.020	.423
	N	30	30	30

Correlaciones

		PromedioDesa	PromedioHora	PromedioMot	Edad
PromedioGen	Correlación de Pearson	.112	-.062	.295	.086
	Sig. (bilateral)	.556	.745	.114	.652
	N	30	30	30	30
PromLaborales	Correlación de Pearson	-.053	.033	-.045	.422*
	Sig. (bilateral)	.779	.862	.812	.020
	N	30	30	30	30
PromedioCom	Correlación de Pearson	-.365*	-.101	-.206	-.152
	Sig. (bilateral)	.047	.595	.274	.423
	N	30	30	30	30
PromedioDesa	Correlación de Pearson	1	-.083	.339	.126
	Sig. (bilateral)		.663	.067	.507
	N	30	30	30	30
PromedioHora	Correlación de Pearson	-.083	1	-.422*	-.081
	Sig. (bilateral)	.663		.020	.672
	N	30	30	30	30
PromedioMot	Correlación de Pearson	.339	-.422*	1	.279
	Sig. (bilateral)	.067	.020		.136
	N	30	30	30	30
Edad	Correlación de Pearson	.126	-.081	.279	1
	Sig. (bilateral)	.507	.672	.136	
	N	30	30	30	30

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

CORRELACIONES ESTADO CIVIL PROMEDIOS

Correlaciones

		PromedioDesa	PromedioHora	PromedioMot
PromedioGen	Correlación de Pearson	.112	-.062	.295
	Sig. (bilateral)	.556	.745	.114
	N	30	30	30
PromLaborales	Correlación de Pearson	-.053	.033	-.045
	Sig. (bilateral)	.779	.862	.812
	N	30	30	30
PromedioCom	Correlación de Pearson	-.365*	-.101	-.206
	Sig. (bilateral)	.047	.595	.274
	N	30	30	30
PromedioDesa	Correlación de Pearson	1	-.083	.339
	Sig. (bilateral)		.663	.067
	N	30	30	30
PromedioHora	Correlación de Pearson	-.083	1	-.422*
	Sig. (bilateral)	.663		.020
	N	30	30	30
PromedioMot	Correlación de Pearson	.339	-.422*	1
	Sig. (bilateral)	.067	.020	
	N	30	30	30
EstadoCivil	Correlación de Pearson	.365*	.101	.034
	Sig. (bilateral)	.047	.595	.857
	N	30	30	30

Correlaciones

		EstadoCivil
PromedioGen	Correlación de Pearson	-.102
	Sig. (bilateral)	.591
	N	30
PromLaborales	Correlación de Pearson	-.219
	Sig. (bilateral)	.245
	N	30
PromedioCom	Correlación de Pearson	-.167
	Sig. (bilateral)	.379
	N	30
PromedioDesa	Correlación de Pearson	.365*
	Sig. (bilateral)	.047
	N	30
PromedioHora	Correlación de Pearson	.101
	Sig. (bilateral)	.595
	N	30
PromedioMot	Correlación de Pearson	.034
	Sig. (bilateral)	.857
	N	30
EstadoCivil	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	
	N	30

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

CORRELACIÓN SEXO PROMEDIOS

Correlaciones

		Sexo	PromedioGen	PromLaborales	PromedioCom
Sexo	Correlación de Pearson	1	.000	-.060	.000
	Sig. (bilateral)		1.000	.754	1.000
	N	30	30	30	30
PromedioGen	Correlación de Pearson	.000	1	.209	.442*
	Sig. (bilateral)	1.000		.268	.014
	N	30	30	30	30
PromLaborales	Correlación de Pearson	-.060	.209	1	.097
	Sig. (bilateral)	.754	.268		.609
	N	30	30	30	30
PromedioCom	Correlación de Pearson	.000	.442*	.097	1
	Sig. (bilateral)	1.000	.014	.609	
	N	30	30	30	30
PromedioDesa	Correlación de Pearson	-.089	.112	-.053	-.365*
	Sig. (bilateral)	.638	.556	.779	.047
	N	30	30	30	30
PromedioHora	Correlación de Pearson	.186	-.062	.033	-.101
	Sig. (bilateral)	.326	.745	.862	.595
	N	30	30	30	30
PromedioMot	Correlación de Pearson	-.084	.295	-.045	-.206
	Sig. (bilateral)	.658	.114	.812	.274
	N	30	30	30	30

Correlaciones

		PromedioDesa	PromedioHora	PromedioMot
Sexo	Correlación de Pearson	-.089	.186	-.084

	Sig. (bilateral)	.638	.326	.658
	N	30	30	30
PromedioGen	Correlación de Pearson	.112	-.062	.295
	Sig. (bilateral)	.556	.745	.114
	N	30	30	30
PromLaborales	Correlación de Pearson	-.053	.033	-.045
	Sig. (bilateral)	.779	.862	.812
	N	30	30	30
PromedioCom	Correlación de Pearson	-.365*	-.101	-.206
	Sig. (bilateral)	.047	.595	.274
	N	30	30	30
PromedioDesa	Correlación de Pearson	1	-.083	.339
	Sig. (bilateral)		.663	.067
	N	30	30	30
PromedioHora	Correlación de Pearson	-.083	1	-.422*
	Sig. (bilateral)	.663		.020
	N	30	30	30
PromedioMot	Correlación de Pearson	.339	-.422*	1
	Sig. (bilateral)	.067	.020	
	N	30	30	30

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

CORRELACIONES PREGUNTAS (ANEXO 4)

Primer apartado: Beneficios laborales

CORRELACIONES									
		P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44
	Correlación de Pearson	-.025	-.105	-.221	.034	.234	.000	-.190	-.190
	Sig. (bilateral)	.895	.582	.240	.857	.214	1.000	.315	.315
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
P1	Correlación de Pearson	-.044	-.098	.161	.085	-.095	.005	.300	.300
	Sig. (bilateral)	.819	.608	.396	.653	.617	.979	.107	.107
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
P2	Correlación de Pearson	.047	-.072	.114	.332	-.346	.174	.272	.272
	Sig. (bilateral)	.806	.707	.550	.073	.061	.359	.146	.146
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
P3	Correlación de Pearson	-.011	.233	-.114	.085	-.083	.253	.167	.167
	Sig. (bilateral)	.955	.215	.548	.653	.665	.178	.378	.378
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
P4	Correlación de Pearson	.176	-.218	.067	-.117	-.358	-.311	.108	.108
	Sig. (bilateral)	.353	.247	.724	.538	.052	.094	.570	.570
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
P5	Correlación de Pearson	-.269	-.038	-.145	.006	.009	-.146	.031	.031
	Sig. (bilateral)	.151	.840	.445	.976	.964	.441	.871	.871
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

Segundo apartado. Relación con los demás: Jefes - subordinados.

CORRELACIONES									
		P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44
P6	Correlación de Pearson	.184	-.211	.088	-.073	-.178	.006	.163	.163
	Sig. (bilateral)	.331	.264	.645	.703	.345	.973	.390	.390
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
P7	Correlación de Pearson	-.065	.214	-.081	-.058	.245	-.342	-.197	-.197
	Sig. (bilateral)	.735	.257	.671	.762	.193	.064	.296	.296
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
P8	Correlación de Pearson	-.325	.329	-.289	-.209	.195	.069	.009	.009
	Sig. (bilateral)	.080	.076	.121	.267	.301	.717	.963	.963
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
P9	Correlación de Pearson	-.303	.412*	.026	.004	.091	-.201	-.047	-.047
	Sig. (bilateral)	.104	.024	.893	.983	.631	.286	.806	.806
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
P10	Correlación de Pearson	-.140	-.184	-.217	-.119	-.053	-.259	.319	.319
	Sig. (bilateral)	.459	.329	.249	.532	.782	.168	.085	.085
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
P11	Correlación de Pearson	.026	-.378*	-.197	-.087	.037	-.257	.169	.169
	Sig. (bilateral)	.892	.039	.298	.649	.845	.170	.373	.373
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
P12	Correlación de Pearson	-.003	-.212	-.288	-.134	-.140	-.052	.022	.022

	Sig. (bilateral)	.987	.261	.123	.481	.462	.786	.909	.262
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
P13	Correlación de Pearson	-.015	-.038	.000	-.113	-.041	-.194	-.173	.327
	Sig. (bilateral)	.936	.841	1.000	.553	.829	.304	.359	.082
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
P14	Correlación de Pearson	-.124	.022	-.062	-.092	-.066	-.159	-.207	.349
	Sig. (bilateral)	.513	.908	.744	.630	.730	.400	.273	.059
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
P15	Correlación de Pearson	.145	.165	.183	-.349	.144	.159	.124	.009
	Sig. (bilateral)	.445	.383	.334	.059	.447	.400	.514	.987
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
P16	Correlación de Pearson	.175	.057	.331	.320	-.137	-.105	-.377	.292
	Sig. (bilateral)	.356	.765	.074	.085	.470	.581	.040	.119
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
P17	Correlación de Pearson	.274	-.174	.162	.245	.111	-.188	-.069	-.281
	Sig. (bilateral)	.143	.358	.393	.191	.559	.319	.716	.122
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
P18	Correlación de Pearson	-.162	.268	.029	-.037	.060	.180	.082	.069
	Sig. (bilateral)	.391	.153	.877	.848	.753	.342	.666	.732
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
P19	Correlación de Pearson	.125	-.259	-.061	.168	-.071	-.053	-.167	-.241
	Sig. (bilateral)	.512	.167	.749	.376	.710	.780	.379	.199
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
P20	Correlación de Pearson	-.249	.379	-.220	-.076	.344	-.082	.088	.010
	Sig. (bilateral)	.185	.039	.242	.691	.063	.665	.645	.960
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
P21	Correlación de Pearson	.233	-.036	.230	.071	-.042	-.134	-.016	.099
	Sig. (bilateral)	.215	.850	.222	.708	.826	.481	.931	.607
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
P22	Correlación de Pearson	-.254	.303	-.139	-.099	.375	-.144	-.197	.052
	Sig. (bilateral)	.176	.104	.465	.601	.041	.449	.297	.776
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

Tercer apartado. Capacitación y desarrollo personal

CORRELACIONES									
		P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44
P23	Correlación de Pearson	.021	.298	.124	.051	.056	.168	.062	.062
	Sig. (bilateral)	.913	.109	.515	.788	.769	.375	.745	.745
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
P24	Correlación de Pearson	.352	-.111	.168	-.303	-.169	-.198	.130	.130
	Sig. (bilateral)	.056	.558	.374	.104	.373	.294	.494	.494
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
P25	Correlación de Pearson	.157	-.122	.103	.319	.081	.022	-.155	-.155
	Sig. (bilateral)	.408	.522	.588	.085	.672	.906	.415	.415
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
P26	Correlación de Pearson	.097	.108	.085	-.016	-.143	.281	.185	.185
	Sig. (bilateral)	.611	.570	.656	.934	.450	.133	.327	.327
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
P27	Correlación de Pearson	.164	-.159	-.086	.125	-.030	-.081	.166	.166

	Sig. (bilateral)	.386	.400	.650	.511	.873	.669	.380	
	N	30	30	30	30	30	30	30	

Cuarto apartado. "Condiciones de trabajo"

CORRELACIONES									
		P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P
P28	Correlación de Pearson	-.187	.062	-.328	.132	.277	-.293	-.183	
	Sig. (bilateral)	.322	.745	.077	.487	.139	.116	.334	
	N	30	30	30	30	30	30	30	
P29	Correlación de Pearson	-.034	.167	-.235	.112	.136	.141	-.155	
	Sig. (bilateral)	.860	.379	.211	.554	.475	.457	.412	
	N	30	30	30	30	30	30	30	
P30	Correlación de Pearson	.189	-.105	-.124	-.138	-.007	-.252	.038	
	Sig. (bilateral)	.317	.582	.513	.468	.971	.180	.842	
	N	30	30	30	30	30	30	30	
P31	Correlación de Pearson	-.468**	.008	-.098	.073	.210	.306	.231	
	Sig. (bilateral)	.009	.968	.607	.700	.266	.100	.220	
	N	30	30	30	30	30	30	30	
P32	Correlación de Pearson	-.351	.248	-.240	.081	-.044	-.098	-.177	
	Sig. (bilateral)	.057	.187	.202	.669	.818	.606	.350	
	N	30	30	30	30	30	30	30	
P33	Correlación de Pearson	-.198	-.081	-.033	.172	-.282	-.099	-.377*	
	Sig. (bilateral)	.294	.672	.864	.364	.132	.601	.040	
	N	30	30	30	30	30	30	30	
P34	Correlación de Pearson	.022	-.310	-.074	.073	.157	.058	.215	
	Sig. (bilateral)	.906	.095	.698	.701	.407	.761	.253	
	N	30	30	30	30	30	30	30	
P35	Correlación de Pearson	-.057	.097	.000	.286	.029	.372*	-.041	
	Sig. (bilateral)	.764	.610	1.000	.125	.879	.043	.831	
	N	30	30	30	30	30	30	30	

Quinto apartado. "Motivación y reconocimiento"

CORRELACIONES									
		P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P
P36	Correlación de Pearson	-.035	.110	.223	.000	.015	-.040	.040	
	Sig. (bilateral)	.853	.564	.237	1.000	.939	.832	.835	
	N	30	30	30	30	30	30	30	
P37	Correlación de Pearson	1	-.396*	.285	-.117	-.437*	-.201	.054	
	Sig. (bilateral)		.030	.126	.538	.016	.286	.777	
	N	30	30	30	30	30	30	30	
P38	Correlación de Pearson	-.396*	1	.017	-.059	.318	.121	-.272	
	Sig. (bilateral)	.030		.927	.756	.087	.524	.146	
	N	30	30	30	30	30	30	30	
P39	Correlación de Pearson	.285	.017	1	.182	-.173	.048	-.221	
	Sig. (bilateral)	.126	.927		.335	.362	.801	.241	
	N	30	30	30	30	30	30	30	

P40	Correlación de Pearson	-.117	-.059	.182	1	-.078	.134	-.308	
	Sig. (bilateral)	.538	.756	.335		.684	.480	.098	
	N	30	30	30	30	30	30	30	
P41	Correlación de Pearson	-.437*	.318	-.173	-.078	1	.166	-.022	
	Sig. (bilateral)	.016	.087	.362	.684		.382	.907	
	N	30	30	30	30	30	30	30	
P42	Correlación de Pearson	-.201	.121	.048	.134	.166	1	.158	
	Sig. (bilateral)	.286	.524	.801	.480	.382		.404	
	N	30	30	30	30	30	30	30	
P43	Correlación de Pearson	.054	-.272	-.221	-.308	-.022	.158	1	
	Sig. (bilateral)	.777	.146	.241	.098	.907	.404		
	N	30	30	30	30	30	30	30	
P44	Correlación de Pearson	-.109	-.211	-.135	.037	.049	-.088	.166	
	Sig. (bilateral)	.567	.264	.478	.848	.798	.643	.381	
	N	30	30	30	30	30	30	30	

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).