



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

PROGRAMA ÚNICO DE ESPECIALIZACIONES EN PSICOLOGÍA PUEP

ÍNDICE DE ROTACIÓN Y PROPUESTA PARA RETENER AL
PERSONAL CLAVE EN UNA EMPRESA METALMECANICA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE ESPECIALISTA EN SALUD
ORGANIZACIONAL Y DEL TRABAJO

P R E S E N T A

MARIA ANGEL FUTIN HERNÁNDEZ LEÓN

DIRECTOR: MTRO. JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

COMITÉ:

MTRA. SOCORRO ESCANDÓN GALLEGOS
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

MTRO. MARCO ANTONIO LEÓN ZAITER
COINDU MÉXICO S DE R.L. DE C.V.

MTRA. ISAURA LÓPEZ SEGURA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

MTRO. GABRIEL JARILLO ENRIQUEZ
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



® Facultad
de Psicología

Ciudad Universitaria, Ciudad de México enero 2018



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Capítulo I	_____	_____
Rotación de personal	_____	_____
1.1 Antecedentes de la rotación de personal	_____	1
1.2 Definición de rotación de personal	_____	2
Definición de Rotación de Personal según algunos autores	_____	3
1.3 Clasificación de rotación de personal	_____	4
1.4 Causas de la rotación de personal	_____	5
1.5 Costos de la rotación de personal	_____	6
1.6 Medición de la rotación de personal	_____	8
1.7 Índice de rotación de personal	_____	10
1.8 Ventajas y Desventajas	_____	11
Ventajas	_____	12
Desventajas	_____	12
1.9 Teorías de rotación de personal	_____	14
Modelo de Price (1977)	_____	14
Modelo de las Uniones Intermedias de Mobley (1977)	_____	15
Modelo del proceso de rotación de personal de Mobley, Griffeth, Hand y Meglino (1979)	_____	19
Modelo económico del trabajo Hulin, Roznowski y Hachiya (1985)	_____	20
Modelo de la perspectiva de la elaboración de políticas (1987)	_____	22
Modelo de la motivación de Fichman (1988)	_____	24
Modelo de sistemas (2004)	_____	26
Capítulo II	_____	28
Estrategias para retener al personal clave de la organización	_____	28
Capítulo III	_____	36
Empresa de giro metalmecánico	_____	36
3.1 Filosofía: principios organizacionales	_____	37
3.1.1 Visión	_____	37
3.1.2 Misión	_____	38
3.1.3 Valores	_____	41
3.1.4 Políticas de calidad	_____	42

Capítulo IV	45
Método	45
4.1 Justificación	46
4.2 Planteamiento del problema	46
4.3 Pregunta de investigación	47
4.4 Objetivo General	47
4.5 Objetivos Específicos	48
4.6 Hipótesis	48
4.7 Variables	48
4.8 Tipo de estudio o investigación	49
4.10 Población	49
4.11 Instrumento de Medición	49
4.12 Procedimiento	50
Capítulo V	51
Resultados y análisis	51
5.1 Resultados	52
5.2 Análisis	58
Capítulo VI	67
Propuesta de intervención	67
Etapa 1: Diagnóstico de la Rotación	68
Etapa 2: Plan o programa para retener al personal clave	69
Etapa 3: Evaluar el Plan o programa	77
Conclusiones Recomendaciones y	78
Referencias bibliográficas	81

Resumen

Basada en la experiencia de personas que se han dedicado al manejo de personal, contratación, terminación laboral, desarrollo organizacional, impulso al factor humano, manejo de recursos laborales y derivado de una compilación de información que se mostrará en el desarrollo de la presente tesis, estoy convencida de que la rotación de personal es una problemática que tiene su origen desde la contratación del factor humano, por lo tanto, no puede ser de menor importancia, además de que deben ser considerados aspectos notorios como lo son la descripción del puesto, perfil de puesto, proceso de reclutamiento, fuentes de reclutamiento, selección del personal, capacitación que se proporciona a los empleados, desarrollo organizacional, plan de vida de carrera, entre otros.

Teniendo por objetivo detectar algunas de las causas de rotación de personal en una industria de giro metalmecánico, en un periodo de un año a nivel operativo y administrativo, para diseñar una propuesta de intervención que coadyuve a disminuir los niveles de rotación de personal.

Abstrac

Based on the experience of people who have dedicated themselves to the management of personnel, hiring, termination of work, organizational development, promotion of the human factor, management of labor resources and derived from a compilation of information that will be shown in the development of this thesis, I am convinced that the rotation of personnel is a problem that has its origin from the contracting of the human factor, therefore, it can't be of minor importance, besides that must be considered notorious aspects such as the job description, job profile, recruitment process, sources of recruitment, selection of staff, training provided to employees, organizational development, career life plan, among others.

With the objective of detecting some of the causes of personnel turnover in a metalworking industry in a period of one year at the operational and administrative level, to design a proposal of intervention that contributes to decrease the levels of staff turnover.

Introducción

Dando inicio con este proyecto de investigación, hablaré un poco sobre los temas que se abordarán durante el desarrollo de esta ponencia, ya que diversos análisis a lo largo de la historia han demostrado que el principal recurso con el que cuentan las organizaciones para alcanzar sus metas establecidas es el capital humano, es por ello que la gestión de la fuerza de trabajo se ha encaminado a potencializar las capacidades y habilidades de los empleados dentro de las organizaciones, invirtiendo en la formación de talentos, estos aspectos conllevan a la salud organizacional y las desviaciones pueden verse impactadas por fenómenos tan dramáticos como la rotación de personal.

Debido a que la rotación de personal ha sido siempre un fenómeno de preocupación para las empresas, estas han decidido tener el control sobre dicho fenómeno, ya que es de suma importancia para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones pues se ven impactadas desfavorablemente desde muchos aspectos, como la salud organizacional, el clima de trabajo y el desarrollo del negocio.

Pero, ¿cómo hacer para poder tener dicho fenómeno bajo control?, ¿es indispensable vincular los intereses de los trabajadores con los objetivos de la empresa?, es decir lograr que se adhieran y se sientan motivados con su trabajo para así producir beneficios mutuos que garanticen la satisfacción del empleado y productividad laboral, lo resumiría en los siguientes aspectos fundamentales: motivación, retribución laboral, remuneración, trabajo en equipo, compromiso con la organización y cumplimiento social.

Debido a que todas las organizaciones dependen y dependerán siempre del Recurso Humano al ser el más importante para el funcionamiento y evolución de las empresas, es importante realizar este tipo de estudios que les faciliten la detección de los factores que influyen en los niveles de rotación de personal para poder crear medidas de intervención que ayuden a reducir la rotación de personal.

Para explicar de una mejor manera la problemática, se retomarán algunas de las principales teorías que nos ayuden a tener un panorama amplio logrando una mejor y fácil comprensión sobre el tema, entre los que destacan, Idalberto Chiavenato, March y Simon, Mobley, Price, Dibble Suzanne, Taylor, Fayol, por mencionar algunos.

Es por ello que en el presente trabajo se abordaran los principales conceptos sobre la rotación de personal, su clasificación, causas y teorías que hablan de dicho fenómeno que nos contribuyan a diagnosticar el índice de rotación de una Industria metalmecánica que cuenta con un promedio anual de 400 empleados; pretendemos además identificar las causas y factores que han desencadenado la pérdida de personal y a su vez han afectado la salud organizacional, basándonos en las entrevistas de salida para posteriormente desarrollar una propuesta de intervención para retener al personal clave y la disminución de su índice de rotación.



Capítulo I

Rotación de personal



1.1 Antecedentes de la rotación de personal

La rotación de personal es un factor que afecta la salud organizacional y que además trae consigo pérdidas económicas muy significativas para las organizaciones, por eso para todas las empresas, es fundamental que su personal mantenga una estabilidad ya que esto ayudará a garantizar su nivel de competitividad, productividad y eficiencia haciéndolas compañías más prosperas, estas a su vez son condiciones que determinan la existencia de la organización.

Existen algunas teorías clásicas que surgen de la Escuela de la Administración Científica, donde se habla sobre los indicios del empleo de Selección de Personal con un carácter sistemático, entre los principales exponentes de esta corriente se encuentran la Teoría de Taylor (1903), Fayol (1925), quién estudió a la organización, desde la perspectiva de sus interrelaciones estructurales y a Emerson (1931), autor desarrollo los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de empleados, y Mayo quien propone un enfoque humanístico (1932), con la Teoría de las Relaciones Humanas.

Para que una empresa logre sus objetivos debe tener control sobre la rotación de personal, de lo contrario perderá el conocimiento y las habilidades adquiridas a las cuales ha invertido tiempo y dinero, además si ese empleado se va con otra empresa la pérdida será aún más grande debido a que ahora la competencia tendrá todo ese conocimiento sin tener que invertir en su formación. La rotación se presenta en todas las organizaciones y siempre habrá niveles bajos o altos de rotación a su vez esta puede traer cambios positivos y negativos.

Debemos puntualizar que el problema de rotación de personal fue descubierto en Norteamérica alrededor del año de 1910, los debates que surgieron a raíz de dicha problemática dieron pauta a que se prestara la atención necesaria, debido al costo que representaba la rotación de personal y de la necesidad de afrontarlo lo más pronto posible, con el fin de controlarlo temporalmente y que no continuara representando mayores pérdidas en las organizaciones.

A principios del siglo XX se inicia por primera vez una selección técnica, en el área de Recursos Humanos particularmente, es en la Primera Guerra Mundial, donde

surge la necesidad de seleccionar grandes masas de individuos destinados para la realización de tareas específicas.

El proceso de selección de personal, pretende adquirir personas con ciertas características que se requieren para cubrir los puestos deseados y conservar al capital humano, ya que uno de los principales motivos de la rotación parece estar sujeta a los factores de satisfacción en el puesto de trabajo, como: la remuneración, retribución laboral, trabajo en equipo, situación ambiental, el clima organizacional, edad, genero, la relación con sus compañeros, el liderazgo, la motivación, etc.

No debemos dejar de lado que existen otro tipo de circunstancias indirectas como las enfermedades, jubilaciones, accidentes o incluso la muerte tal consecuencia se verá reflejada en la separación o abandono del puesto de trabajo obteniendo como resultado la rotación.

1.2 Definición de rotación de personal

Para continuar con el desarrollo de este capítulo es importante que socavemos sobre el concepto de rotación de personal.

El factor humano y la fuerza de trabajo son imprescindibles en una organización y su productividad. De aquí la importancia de identificar y describir su comportamiento y las razones por las cuales permanece en su empleo o lo abandona.

Al hablar de rotación de personal nos referimos al número de trabajadores que salen e ingresan a la organización en cierto periodo y que este es un efecto que puede ser provocado por factores tanto externos como internos a la organización.

Debido a que en la actualidad los problemas de rotación son cada vez más frecuentes dentro de las organizaciones y que además traen consigo problemas de diversas índoles para la empresa, es de suma importancia que se realicen los estudios necesarios para identificar los factores que influyen en el desarrollo y crecimiento de dicho fenómeno para así poder crear medidas de intervención que contribuyan a reducir los índices de rotación.

Definamos pues desde nuestro punto de vista que significa la Rotación de Personal: Es el abandono del sueño inicial de un individuo y que ha perdido el compromiso de pertenecer a una organización, se entiende como la falta de interés por permanecer más tiempo en las organizaciones y como un fenómeno que puede deberse al proyecto de vida de cada individuo, metas, intereses particulares, sus miedos a los retos o problemáticas con una entidad de negocios. Es una decisión que de manera unilateral toman los trabajadores y propicia la recontractación de otra para sustituir las actividades que este realizaba.

Algunos autores prefieren expresar que se conoce como rotación de personal al total de trabajadores que se retiran o incorporan al total de empleados de una organización.

Aunque debemos considerar que existe un tipo de rotación moderada que, lejos de perjudicar a la organización la beneficia en función de que ayude a mejorar el recurso humano.

Para que este concepto quede más claro citaremos algunos autores que han contribuido con la definición de rotación.

Definición de Rotación de Personal según algunos autores

Para Mobley (1977, citado en Tamayo 2008) la rotación de personal es; “el retiro voluntario e involuntario de una persona de una organización de la cual recibe un salario”.

Arias (1998) menciona que la rotación de personal implica la salida de trabajadores de una empresa que tienen que ser sustituidos independientemente del nivel jerárquico, departamento o puesto.

Para Reyes en 1998 (Díaz A.M. 2010) la rotación es el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de trabajadores de una empresa.

Por otro lado, Robbins (1999) la define como “la cesación de la participación de un individuo en una organización, el cual recibe una compensación monetaria de esta

última”. Esta rotación de personal será la sustitución del capital humano que abandona, por voluntad o involuntariamente una organización para siempre.

Chiavenato (2000) menciona que uno de los problemas que preocupa a los diligentes del área de recursos humanos es el aumento o pérdidas del capital humano, nos plantea que en recursos humanos este término se emplea para explicar la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.

La rotación se refiere al periodo de tiempo que los empleados tienden a quedarse en un empleo (Tamayo 2008).

Para Mendoza (2003) la rotación de personal es cuando un empleado abandona un puesto por cualquier causa, y éste es ocupado por otra persona que se contrata. Durante el desarrollo de este trabajo manejaremos esta última definición para hacer referencia a la rotación de personal.

Con base a las definiciones anteriores por distintos autores, podemos entender entonces que la rotación de personal es la salida de un empleo o el abandono de las actividades laborales de un trabajador por diferentes causas el cual puede ser sustituido.

1.3 Clasificación de rotación de personal

Para el desarrollo de este trabajo es fundamental identificar las causas que intervienen en la rotación de personal y poder desarrollar la propuesta de intervención, citando al siguiente autor.

Ahora bien, Piugervert (1998) hace una clasificación de las causas por las cuales un empleado abandona la organización, esta puede ser interna, externa, involuntaria o inevitable y voluntaria.

- Rotación interna: es cuando un trabajador se ha trasladado de un puesto, taller, oficina o turno dentro de la misma empresa. Algunos ejemplos de este tipo de rotación son: la transferencia que es el cambio estable a otro puesto y no supone mayor jerarquía ni salario, otro tipo son

los ascensos a diferencia del anterior este cambio si supone un mayor puesto y salario, las promociones tienen que ver con el cambio de categoría que van acompañados de un incremento salarial del trabajador sin cambiar de puesto y los descensos consisten en que el cambio del trabajador a un puesto inferior.

- Rotación externa: se considera cuando un empleado sale de la empresa u organización definitivamente y algunas de las causas por las cuales el trabajador puede presentar su renuncia son; la insatisfacción económica, ambiente de trabajo desagradable, problemas con superiores, factores de riesgo entre otros.
- Rotación involuntaria o inevitable: se presenta en los casos de invalidez, jubilación, muerte, permiso, licencia o por que la compañía se trasladó a otro lugar.
- Rotación voluntaria: se da cuando el individuo presenta voluntariamente su renuncia como consecuencia de numerosos factores como; la insatisfacción económica, un ambiente de trabajo desagradable, problemas con superiores, factores de riesgo, etc.

1.4 Causas de la rotación de personal

Como se ha mencionado anteriormente el capital humano es de suma importancia para la competitividad y conservación de las organizaciones, por este motivo es primordial conocer e identificar cuáles son las causas de la rotación de personal.

Chiavenato menciona que la rotación de personal no es una causa, sino más bien es un efecto de ciertos fenómenos que se producen en el interior (política salarial, oportunidades de crecimiento, tipos de relaciones, capacitación, etc.) o exterior (oferta y demanda, oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc.) de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento de personal.

Algunas de las diversas causas que existen y contribuyen a la que la rotación de personal llegue a presentarse son; la insatisfacción laboral, la motivación, el liderazgo, la filosofía organizacional, la capacitación de personal, la remuneración económica etcétera.

Para abordar los factores que influyen en la decisión de los empleados de renunciar a su empleo citaremos a Testa (1973) quien se basa en tres factores: generales, organizacionales y personales.

- Factores generales: se refieren a la situación económica del país, es decir, mercado de trabajo, oferta y demanda de un puesto en particular.
- Factores organizacionales: en esta categoría se trata de las condiciones inadecuadas, bajos sueldos, problemas del trabajador con sus superiores, escasos incentivos, pocas oportunidades de desarrollo profesional, etc.
- Factores personales: los principales problemas dentro de este rubro son la inestabilidad individual, cambios constantes de domicilio, enfermedades, entre otras.

Arteaga (2008) menciona que una de las causas más comunes desde el punto de vista laboral, que ha contribuido al aumento de los índices de rotación de personal en las organizaciones durante los últimos años, está relacionada con el contenido del trabajo y los salarios.

1.5 Costos de la rotación de personal

Dicho fenómeno no solo representa la pérdida de la mano de obra, sino también lleva consigo tres tipos de costes relacionados con el movimiento de personal que van más allá y pueden ejemplificarse ampliamente en la siguiente figura:

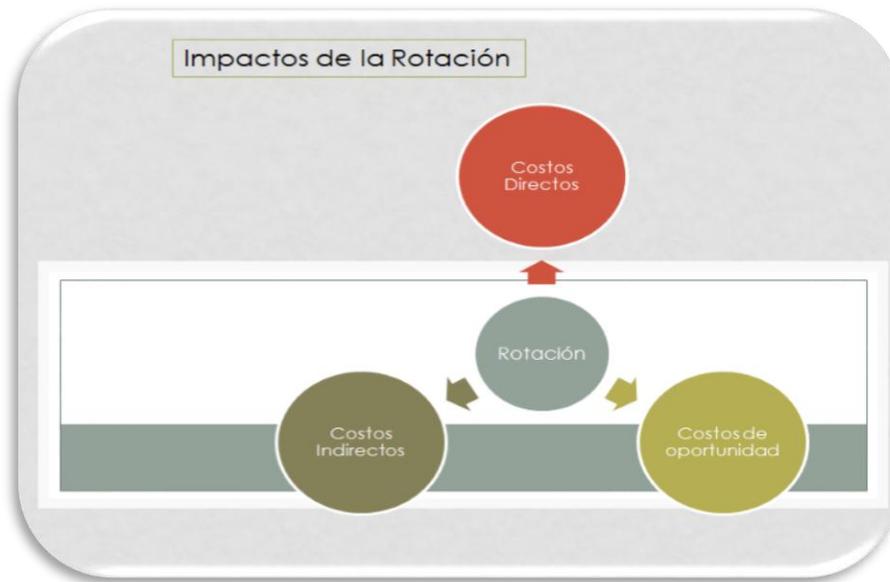


Figura 1.

Los costes directos se encuentran relacionados con el reclutamiento y selección de personal debido a que traen consigo el empleo de tiempo para entrevistar y formar a los solicitantes, los costes indirectos, se refieren a la carga de trabajo y satisfacción de los clientes y por último los costes de oportunidad que se caracterizan principalmente por la pérdida del conocimiento adquirido y del trabajo que queda pendiente mientras se ocupa la vacante, ya que no solo son costos administrativos si no operativos, que pueden afectar a la empresa y al resto de los colaboradores.

El costo de rotación de personal, representa todo desembolso de dinero o que pueda expresarse en términos monetarios relacionado directa o indirectamente con la desvinculación del personal de la empresa. (Chiavenato 2000, Burbano 1993, Arias 1999).

La capacitación, el reclutamiento y la selección de personal van a ocasionar desequilibrios operacionales debido a que el nuevo personal termina separándose de la organización, lo que va a generar gastos invertidos que no serán retribuidos. Chiavenato (2000:195) plantea que en la rotación de personal existen 3 tipos de costos; los primarios, secundarios y terciarios.

- *Costos primarios de la rotación de personal o de reclutamiento y selección:* este tipo de costo corresponde directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Aquí entran en juego los costos de reclutamiento y selección para la localización de nuevos candidatos, la contratación donde se incluyen los trámites administrativos (registro, documentación, etc.) costos de ingreso como las entrevistas, los test psicológicos, exámenes médicos, el tiempo invertido en la inducción, la capacitación, etc. los costos de separación; estos se refieren a los tramites que se formalizan en recursos humanos para dar de baja al personal que abandona el puesto, como las entrevistas de salida, tiempo, formatos, reportes, etc.
- *Costos secundarios de la rotación de personal:* se incluyen aspectos difíciles de evaluar en forma cuantitativa debido a que sus características son cualitativas en su mayor parte, entre estos costos se incluyen según Chiavenato (2000) los efectos en la producción, esta se refiere a la perdida de la manufactura debido a los cambios en la cantidad de la producción por la vacante que se encuentra desocupada y los costos en la actitud del personal.
- *Costos terciarios de la rotación de personal:* se presentan a mediano y largo plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables. Entre dichos costos se encuentran: costos de inversión extra, se refieren al incremento de los salarios de los nuevos empleados, incremento de reajustes a los otros empleados aumentando la competencia y la oferta de los salarios iniciales más elevados en el mercado de recursos humanos.

1.6 Medición de la rotación de personal

Después de haber mencionado aspectos como las causas de rotación, los costos y otros puntos mencionados anteriormente, se considera importante referenciar que la entrevista de salida es un medio que ayuda para la obtención de los datos respecto a los fenómenos internos o externos, permitiendo el diagnostico de las causas de la rotación, aplicándose al personal que se da de baja de la organización ya sea por renuncia o despido.

La entrevista de retiro según Chiavenato (2000:197) es uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización. Frecuentemente, es el principal medio utilizado para diagnosticar y determinar las causas de la rotación de personal.

Otras la aplican indistintamente a todos los empleados que se desvinculan, tanto a los que deciden retirarse como a los que son despedidos por motivos de la organización. Debe aplicarse esta última modalidad para llevar una estadística completa acerca de todas las causas de retiro.

Chiavenato (2011) menciona que la entrevista de salida, refleja la percepción que tiene el empleado sobre la situación de la organización, permitiendo identificar los problemas existenciales y evaluar los efectos que determinan la rotación de personal, para esto la entrevista de retiro debe abarcar los siguientes aspectos:

1. Motivo del retiro (por decisión de la empresa o del trabajador).
2. Opinión del empleado respecto a la empresa.
3. Opinión del empleado acerca del cargo que ocupa en la organización.
4. Opinión del empleado respecto a su jefe directo.
5. Opinión del empleado acerca de su horario de trabajo.
6. Opinión del empleado acerca de las condiciones físicas del ambiente en que desarrolla su trabajo.
7. Opinión del empleado sobre los beneficios sociales otorgados por la organización.
8. Opinión del empleado acerca de su salario.
9. Opinión del empleado sobre las relaciones humanas existentes en su sección.
10. Opinión del empleado acerca de las oportunidades de progreso que le brinda.
11. Opinión del empleado respecto de la moral y la actitud de sus compañeros de trabajo.
12. Opinión del empleado acerca de las oportunidades que encuentra en el mercado laboral.

Estos aspectos se resumen en un formulario de entrevista de retiro en donde se registra toda la información y las respuestas obtenidas, en el cual la opinión del

empleado que refleja su percepción de la situación le permite a la organización identificar los problemas existentes y las posibles causas que originan la rotación de personal.

La información obtenida a través de las entrevistas de retiro y otros instrumentos sistemáticos como pueden ser; las entrevistas de ajuste, el diagnóstico del clima organizacional, la detección de las necesidades de la capacitación, buzones de quejas y sugerencias, entre otros permiten hacer un análisis situacional de la organización como de su ambiente, para detectar las fallas y corregir las causas que provocan la salida del personal para la determinación de los cambios necesarios, con el propósito de impulsar nuevas estrategias que permitan disminuir sus efectos en la rotación de personal.

Se recomienda efectuar mejoras en cuanto a los procesos de:

- Reclutamiento y selección
- Integración del personal
- Remuneración
- Beneficios
- Entrenamiento y capacitación
- Movimiento planificado del personal
- Higiene y seguridad en el trabajo
- Mantenimiento de disciplina y organización
- Relaciones formales e informales con los empleados
- Evaluación de desempeño

Al establecer la causa o las posibles causas que están ocasionando la rotación, también debe cuantificarse el costo de eliminarlas o disminuirlas.

1.7 Índice de rotación de personal

En toda organización existe un índice de rotación de personal, este puede ser de gran utilidad para implementar las estrategias necesarias y poder retener al personal clave.

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas, salidas y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo.

Chiavenato (2000) plantea “se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones, los retiros y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo”.

Existen varias fórmulas para calcular el índice de rotación en una organización; sin embargo, en este trabajo solo se utilizará la de Pineda (1988) que se presenta a continuación:

$$\text{Índice de rotación} = \frac{B}{N} \times 100$$

Dónde:

B: número de bajas

N: Personas en nómina un periodo específico

La rotación en una organización no puede evitarse por completo, porque siempre van existir factores externos que la organización no podrá controlar. Referente a esto Arias (1988), considera que entre el 5% y el 15% son índices aceptables de rotación.

1.8 Ventajas y Desventajas

Debido a que la rotación de personal se da en función de los objetivos de la organización, su estructura y cultura a continuación mencionaremos algunas de las ventajas y desventajas que pueda presentar dicho fenómeno.

Ventajas

Erróneamente se cree que la rotación de personal únicamente causa perjuicios, pero no es así. Estas son algunas de sus ventajas (Gutiérrez 2006:42):

- Promueve un ambiente dinámico y moderno en cuanto a la fluctuación de empleados, trae sangre nueva con ideas creativas e innovadoras.
- Traer a un nuevo empleado puede construir la solución de problemas y fricciones si logra ajustarse mejor entre sus compañeros que la persona que ocupaba el puesto con anterioridad.
- Una persona insatisfecha e incapaz provoca tensiones, por lo que la mejor solución es que se separe.
- Representa la oportunidad de la empresa para abastecerse de trabajadores con conocimientos y habilidades superiores a la de aquellos que se van.

Desde mi punto de vista algunas de las ventajas que puede llegar a tener la rotación de personal son las siguientes:

- La mejora del clima laboral.
- La reducción de enfermedades y accidentes laborales.
- La incursión de nuevos elementos con mejores formas de trabajo para un mejor desarrollo y productividad laboral.
- Reducir los costos y equilibrar la economía de la empresa.

Desventajas

Aunque existen algunas ventajas de la rotación de personal, es innegable que las desventajas son superiores y estas pueden ser algunas (Gutiérrez, 2006:42):

- La pérdida de un compañero, sobre todo si es valioso o apreciado, hará que sus compañeros se sientan perturbados y si su salida para ellos no es justificable, puede hacer que desarrollen sentimientos de inseguridad y resentimientos.

- Provoca un desajuste y cambios en la rutina de trabajo que pueden manifestarse en enojo para los otros trabajadores ya que tienen que realizar las actividades que su compañero desarrollaba.
- Hay una disminución importante de la productividad durante el tiempo que el puesto está vacante y se prolonga hasta que el nuevo ocupante adquiere las habilidades para desempeñarlo.
- La llegada de un nuevo compañero provoca frustración al equipo de trabajo, ya que puede considerársele torpe, debido a que no tiene los mismos conocimientos que sus compañeros y durante este periodo pueden producirse una serie de dificultades entre ellos.
- El cambio constante de personal produce sentimientos de inseguridad y baja la moral de los trabajadores, esta situación puede desencadenar más salidas.
- Los cambios frecuentes hacen complicado el proceso de integración y coordinación entre los trabajadores y dificultan su vinculación a la empresa, evitando que se sientan parte de ella y que se comprometan con los objetivos organizacionales.
- La imagen de la empresa es severamente afectada, pues refleja a la comunidad la incapacidad de retener a su capital humano, se asocia con aspectos negativos y es juzgada por las personas que salieron de ella debido a que no encontró condiciones satisfactorias que lo retuvieran.
- Un empleado significa una inversión, pero al salir de ella esa inversión se convierte en una mala inversión de recursos económicos.

Hablando de desventajas considero las siguientes:

- La pérdida del personal esencial.
- La disminución de la productividad durante el tiempo que tarde en cubrirse la vacante.
- El incremento de los costos de reemplazo, desde el reclutamiento hasta la capacitación.

1.9 Teorías de rotación de personal

Aunque existen diversas teorías que nos tratan de explicar el fenómeno de la rotación de personal, sólo se desarrollaran las más representativas e importantes. para el impulso de la presente investigación

Modelo de Price (1977)

Este modelo toma las variables del salario y relaciones laborales para incluirlas como parte de sus elementos generadores de la satisfacción a la que define como el “grado de actitud positiva que tiene el trabajador hacia la organización” las variables de acuerdo a este modelo que conciben la satisfacción son:

- El salario (es el pago económico que recibe el trabajador por su labor).
- La integración (participación del trabajador en las decisiones sobre su tarea y en los objetivos de la organización).
- La comunicación informal (la que recibe el trabajador sobre su desempeño a través de sus compañeros).
- Comunicación formal (es la que recibe el trabajador oficialmente por parte de la organización en relación con su desempeño).
- La centralización (el nivel en el cual se toman las decisiones que afectan la operatividad de la organización).

El salario, la integración, la comunicación formal y la informal son consideradas por Price (1977) como variables positivamente relacionadas con la satisfacción y por el contrario la centralización está relacionada negativamente, estas variables a su vez tendrán que ver con la decisión del trabajador de permanecer o retirarse de la organización por lo tanto deben considerarse y manejarse apropiadamente por parte de la empresa para poder disminuir la rotación y conservar al personal más valioso.

En este modelo Price especifica que la satisfacción es primordial en la determinación de la rotación de personal y que la tasa de dicho fenómeno puede aumentar cuando la satisfacción del trabajador sea baja y existan suficientes opciones en la variable de oportunidad, Price (1977) define oportunidad como “la

disponibilidad de trabajos alternativos que ofrece el ambiente externo”. Entonces la decisión por parte del trabajador de permanecer o retirarse de la empresa, puede verse afectada positiva o negativamente y esta va a depender de las opciones que el trabajador tenga en el mercado laboral.

Modelo de las Uniones Intermedias de Mobley (1977)

En este modelo Mobley se centra en explicar cómo el trabajador percibe y evalúa a la satisfacción y al medioambiente laboral además de como los aspectos individuales afectan a dicha percepción.

Este modelo parte de que la rotación de personal debe entenderse bajo las siguientes perspectivas:

1. Debe aportarse una postura proactiva y no reactiva ante este fenómeno: la rotación de personal es definida por Mobley (1977) como “el retiro voluntario e involuntario de una persona de una organización de la cual recibe un salario” sin tomar en cuenta los movimientos internos de la organización, entendiendo que el retiro voluntario es iniciado por parte del trabajador y el retiro involuntario por parte de la organización.

Entonces el administrador de la organización debe ser capaz de diagnosticar la naturaleza y las probables determinantes de la rotación de personal en su organización, evaluar las posibles consecuencias individuales y organizacionales que acontecen como consecuencia de la rotación de personal; diseñar e implementar políticas, prácticas y programas para un efectivo manejo de la rotación de personal , evaluar la efectividad de los cambios que vaya a realizar y anticiparse a otros cambios que se requieran para el efectivo manejo de la rotación de personal en un mundo dinámico.

2. Se deben reconocer las consecuencias negativas y positivas de la rotación de personal; las consecuencias negativas que se toman en cuenta dentro de este modelo son: los costos (de separación, reemplazo y entrenamiento), perturbación en el desempeño, perturbación en los aspectos sociales y de comunicación, baja moral e indiferencia en las

estrategias de control. Las consecuencias positivas son, el desplazamiento de los trabajadores con bajo desempeño, innovación, flexibilidad, adaptabilidad y reducción de conflictos en el medio ambiente.

3. Considerar de manera integral, los aspectos individuales, organizacionales y de medio ambiente, es decir, se debe profundizar en el proceso cognitivo y conductual que puede ocurrir entre la satisfacción y la rotación de personal, de ahí el modelo de las uniones intermedias entre la satisfacción y la rotación de personal, donde la insatisfacción promueve pensamientos de abandonar el trabajo que conducen al individuo a razonar si se va o no de la organización evaluando pros y contras del trabajo actual.
4. Debe considerarse la rotación de personal como un proceso continuo y no un evento estático, al tener múltiples causas y consecuencias.

Las consecuencias negativas y positivas de la rotación de personal según este modelo son: los costos, perturbación en el desempeño, perturbación en los aspectos sociales y de comunicación, baja moral e indiferencia en las estrategias de control. Las consecuencias positivas son: desplazamiento de trabajadores con bajo desempeño, innovación, flexibilidad, adaptabilidad y reducción de conflictos en el ambiente laboral. Los cuales se explican a continuación.

- Consecuencias negativas

Los costos tanto directos como indirectos, Mobley (1977) evaluó los costos de reclutamiento, selección, contratación, ubicación, entrenamiento formal y orientación como costos directos posteriormente incluyendo a esta categoría los costos de retiro, especialmente cuando la decisión es tomada por la organización y como indirectos, a los asensos, tiempo del capacitador, pérdida de la productividad dentro del entrenamiento, la pérdida de la eficiencia antes de la separación de la persona de la organización y costos de separación.

- Costos de separación:
 1. Entrevista de salida: tiempo del entrevistador).
 2. Costos administrativos: renovar el nombre de los registros, etc.

3. El tiempo no utilizado en la vacante: distorsión por el tiempo no laborado.
 4. Pérdida de ingresos de los clientes: servicio a pocos clientes durante la vacante del puesto.
 5. Pago de tiempo extra: pago a los empleados que toman temporalmente el trabajo del que se retiró.
 6. Empleo temporal: contratación temporal para suplir a los que se retiraron de la empresa.
 7. Traspaso de cartera: transferir la cartera de los clientes de los trabajadores que se retiraron a los empleados que permanecen.
- Costos de remplazamiento:
 1. Publicidad: promoción del puesto vacante.
 2. Reclutamiento de personal: tiempo del personal de recursos humanos.
 3. Aplicación del proceso: aplicaciones y revisiones.
 4. Entrevistas de entrada: tiempo del entrevistador.
 5. Aplicación de la selección: tiempo del entrevistador.
 6. Costos de miscelánea: pruebas, viajes, reubicación, exámenes médicos, etc.
 - Costos de entrenamiento:
 1. Orientación formal: tiempo del instructor y entrenador.
 2. Entrenamiento formal del trabajo: tiempo del instructor y entrenador.
 3. Entrenamiento fuera del lugar de trabajo: costos de los cursos.
 4. Entrenamiento en el trabajo: tiempo del entrenador para el desarrollo eficiente del trabajador e instrucción informal por parte del superior inmediato.
 5. Pérdida de ingresos de clientes: poco servicio a los clientes como resultado del reemplazo.

Perturbación en el desempleo, se refiere a que la empresa puede perder a un trabajador con habilidades únicas y con un alto nivel de desempeño que

probablemente no sean cubiertas al contratar al nuevo reemplazo, lo que daría a la organización un efecto negativo.

Perturbación en los aspectos sociales y de comunicación, este modelo contempla que los trabajadores que abandonan un trabajo y fueron considerados por sus compañeros de trabajo, como importantes, cuando estos se retiran de la empresa ocasionan perturbaciones en los que permanecen dentro en cuanto al desempeño y la comunicación teniendo consecuencias como la reducción en el desempeño y de considerar el trabajo como una carga.

Baja moral, Steers y Mowday (1981) concluyeron que la conducta y actitudes de las personas que permanecen en la organización tienen bastante influencia de las personas que demostraron liderazgo y que se retiraron de la misma y este liderazgo fue percibido por los que se quedaron en la empresa.

Indiferencia de las estrategias de control, esta surge de la insuficiente información que el administrador disponga de las causas de las causas de la rotación de personal, lo que conduce a la organización a tener una respuesta inapropiada ante el fenómeno de la rotación de personal y no establecer los mecanismos adecuados y estrategias para promover la motivación en los trabajadores y obtener su satisfacción.

- Consecuencias positivas

Desplazamiento de trabajadores con bajo desempeño: las organizaciones deben establecer mecanismos que le informen sobre la productividad de sus trabajadores, para identificar perfectamente a los de buen rendimiento como a los de mal desempeño laboral, teniendo como finalidad la implementación de políticas que permitan retener a los buenos empleados y alejar a los que tienen bajo desempeño, teniendo como resultado la oportunidad de contratar reemplazos con mejores habilidades.

Innovación; flexibilidad y adaptabilidad; la rotación de personal puede traer consigo la utilización de nuevos procesos tecnológicos, por las nuevas ideas del personal recién contratado, representando para la empresa una oportunidad de

desarrollar nuevas estructuras administrativas que sean innovadoras, flexibles y adaptables de tal modo que el personal que permanece en la organización se reestructure para seguir funcionando de manera eficiente.

Reducción de conflictos en el ambiente laboral; permite que la organización no tenga un clima laboral tenso, eliminando conductas de ausentismo, apatía, sabotaje y baja calidad en el trabajo.

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

Este modelo la idea principal es que la intención de abandonar el trabajo es una variable que inmediatamente le precede la rotación de personal, enfocando dicho fenómeno como un proceso de la satisfacción.

Modelo del proceso de rotación de personal de Mobley, Griffeth, Hand y Meglino (1979)

Este modelo se encuentra conformado por cuatro variables que determinan la intención del trabajador de abandonar su trabajo, estas variables son:

1. La satisfacción, que es entendida como una respuesta afectiva resultante de la evaluación del trabajo, es decir, de las políticas, valores, metas, prestaciones, clima organizacional, etc. teniendo influencia de los valores importantes del empleado como; habilidades, nivel jerárquico, experiencia, edad, ocupación, etc. además del mercado laboral; donde encajan tasas de empleo y desempleo, publicidad, entre otras provocando acercamiento o evasión al trabajo, permanencia o retiro (Mobley, 1982).
2. Expectativas alternativas que pudiera ofrecer el trabajo actual, el trabajador espera que la situación actual de su trabajo cambie, ofreciéndole nuevas alternativas llevándolo a una satisfacción laboral, como lo son las transferencias, la promoción, mejor salario, etc.

3. Expectativas que pudiera ofrecer el mercado laboral, se refieren a las expectativas del trabajador de encontrar alternativas atractivas de trabajo en el mercado laboral, el trabajador insatisfecho o con pocas expectativas en cuanto a las alternativas internas estará más propenso a abandonar su trabajo, debido a que los trabajos externos son percibidos como más atractivos.
4. Los valores no laborales, entre estos valores se encuentran la familia, el estilo de vida, las preferencias geográficas, la religión, la cultura, etc. estos valores deben ser reconocidos para entender a las personas que eligen un trabajo o toman la decisión de abandonar su trabajo (Dubin y Porter, 1975).

Modelo económico del trabajo Hulin, Roznowski y Hachiya (1985)

Estos autores sostienen en su modelo que las oportunidades laborales pueden influir directamente en la rotación de personal, debido a que los empleados dejan un trabajo cuando están seguros de una alternativa laboral y no por suposición de que existe una probabilidad de trabajo.

Este modelo se apoya de tres argumentos:

1. Las diferentes economías producen diferentes fuerzas laborales; Hulin, Roznowski y Hachiya (1985) argumentaron que la expansión económica, como resultado de la oferta de salarios atractivos atrae trabajadores casuales o marginales dentro de una fuerza laboral que son contratados como trabajadores de tiempo completo, sin embargo estos mismos empleados no planean quedarse por mucho tiempo en ese trabajo, debido a que una vez que logren juntar cierta cantidad de dinero, se retiraran para así buscar pasatiempos más placenteros y menos estresantes.
2. Las oportunidades laborales influyen directamente en la satisfacción laboral, Hulin, Roznowski y Hachiya (1985) conceptualizaron que las alternativas laborales son costos de oportunidad y que influyen en el trabajador para decidir mantenerse en su trabajo actual o salirse de él.

Durante una actividad económica buena, donde el trabajador puede encontrar una gran cantidad de alternativas laborales, la satisfacción laboral va a disminuir en el trabajo actual, en cambio cuando la situación económica no es tan propicia y las alternativas laborales son escasas la satisfacción laboral se incrementa hacia el actual trabajo.

3. Las oportunidades laborales directamente afectan a la rotación de personal; estos tres autores llegaron a la conclusión de que las oportunidades laborales afectan directamente a la rotación de personal y no necesariamente por solo la intención de dejar un trabajo, supuestamente la mayoría de los trabajadores no dejan un trabajo solamente por considerar que existe la oportunidad de encontrar mejores alternativas laborales, ya sea porque dichas alternativas están presentes o porque perciben que las alternativas están disponibles, pero sobre todo, porque están seguros de que en realidad existe oferta laboral.

Por eso consideraron que las alternativas de trabajo y la satisfacción laboral interactúan en la determinación de abandonar un trabajo, entonces para que ocurra una rotación de personal debe existir una insatisfacción laboral y una mejor oferta laboral.

Lo que se explica en esta teoría es que la insatisfacción en el trabajo no invariablemente conduce al retiro por parte del trabajador de la organización, los empleados pueden responder a la insatisfacción no necesariamente retirándose de la empresa, pero si tomando actitudes de disminuir su esfuerzo, sus habilidades, su tiempo dedicado a la organización, etc. o cambiando el actual trabajo por transferencias internas o buscar pertenecer y ocupar un puesto en algún sindicato. Para ellos, el retiro psicológico o el cambio de trabajo llegará a ser sustituido por el retiro del trabajador, lo que tendría como resultado la rotación de personal, como una entre muchas reacciones conductuales de la insatisfacción (Hulin, 1991).

Posteriormente Hulin (1991) realizó una investigación donde agrega al modelo las siguientes categorías de reacciones conductuales como resultado de la insatisfacción.

1. Intenciones que aumentan las consecuencias negativas hacia el trabajo, como el robo o de tener otro empleo además del trabajo principal.
2. Intenciones que reducen las contribuciones hacia el trabajo, por ejemplo, extender el descanso para tomar el café, el abuso de sustancias indebidas o el chisme.
3. Intenciones para reducir el desempeño laboral, por ejemplo, la ausencia o el retiro temprano.

Aunque es importante mencionar que en este modelo no se toman en cuenta aspectos importantes para comprender la rotación de personal como lo son el compromiso hacia la organización y las influencias externas (Blau, 1993; Hom y Griffeth, 1991; Lee y Mowday, 1987 y Price y Mueller, 1986).

Modelo de la perspectiva de la elaboración de políticas (1987)

Su orientación se esfuerza en delinear el modelo de incentivos (intrínsecos o extrínsecos) que puedan establecer los directivos para motivar a sus trabajadores a través de la evaluación de su desempeño ya que este tiene gran importancia en los sistemas de retribución, la evaluación es indispensable para:

1. Asignar recursos en un entorno dinámico
2. Motivar y retribuir a los empleados
3. Ofrecerles retroalimentación sobre su trabajo
4. Mantener buenas relaciones con grupos
5. Asesorar y desarrollar a los empleados

Los incentivos pueden ser intrínsecos donde entran en juego las relaciones con los compañeros de trabajo, la identificación con el trabajo, sentimiento de estar realizado en el trabajo y los extrínsecos como la recompensa laboral, seguridad, formación, promoción, competencia, las condiciones de trabajo, entre otras.

Teniendo como finalidad motivar a los trabajadores mediante políticas de incentivos.

Osterman (1987) fue uno de los principales investigadores de este campo y atribuye que la falta de incentivos apropiados conlleva a la rotación de personal, además señala que para establecer una política e incentivos deben considerarse los siguientes factores:

- La experiencia y la capacitación de la persona.
- La evaluación del desempeño bajo un transparente y adecuado proceso de medición.
- La armonía entre la persona apropiada para el puesto adecuado

Para este autor es importante que se identifique a las personas productivas y a las no productivas, además de las consecuencias tanto positivas como negativas de que alguna de esas personas abandone su puesto de trabajo, y sobre todo establecer un apropiado programa de estímulos que tenga como principal objetivo aumentar el desempeño de las personas adecuadas para la organización.

La productividad laboral es una variable continua y medible cuyo valor varía dependiendo de las decisiones de inversión por parte de la empresa y el trabajador. Las decisiones de inversión se vinculan principalmente al entrenamiento y la capacitación, sobre todo, cuando son especificadas por la empresa (Becker, 1965).

La inversión del trabajador descansa en la obtención de habilidades, capacitación y entrenamiento (Shultz, 1961; Becker, 1965; Blaug, 1976; Murnane, Singer y Willett, 1988; Murnan, Singer, Willett, 1989; Murnuane, Singer, Willwtt, Kemple y Olsen, 1991).

Entonces los trabajadores con las habilidades y conocimientos mínimos (Capital Humano), están más propensos a experimentar un alto nivel de rotación de personal, teniendo como consecuencias una baja productividad y recibirán sueldos más bajos.

Por otro lado, los trabajadores que se encuentran más preparados con una mejor habilidad, experiencia y que además se encuentran colocados en el puesto adecuado, tendrán una mejor estabilidad laboral y mejores remuneraciones económicas, este es el tipo de personal que las organizaciones se esfuerzan por conservar.

Entonces el equilibrio entre el puesto adecuado y la persona apropiada ayuda a la retención del empleado.

Modelo de la motivación de Fichman (1988)

Este modelo considera que todas las personas se encuentran motivadas para realizar alguna acción y esta motivación puede variar en función de que tan atractivos sean los resultados a obtener.

Por lo consiguiente Fichman (1988) parte de que todas las conductas conscientes son motivadas o causadas, por eso que es de suma importancia para las organizaciones identificar los impulsos y necesidades de los empleados, canalizar su comportamiento y motivarlos a que realicen sus tareas y actividades.

Dentro de este modelo se encuentran cuatro suposiciones:

- Suposición 1: a los empleados motivados se les debe dar la oportunidad de una capacitación adecuada para desempeñarse adecuadamente además de los recursos para hacerlo.
- Suposición 2: la asistencia al trabajo por sí misma no representa un factor motivante.
- Suposición 3: una insatisfacción no laboral (familia, religión, costumbres, etc.) que aumente en proporción constante, ejercerá una relación negativa a los factores motivacionales de la asistencia al trabajo y a las actividades asociadas al mismo.
- Suposición 4: la presencia de metas y conocimiento de los incentivos para satisfacer las propias necesidades son poderosos factores motivacionales que inducen a la realización de esfuerzos.

Fichman (1988) se basa en la teoría de Maslow (1954), para poder comprender las necesidades de los empleados y así poder reducir la rotación de personal, además de entender este fenómeno, es importante mencionar que esta teoría no funciona en las organizaciones, pero ayuda en la teoría de Fichman a entender las necesidades de los trabajadores.

Tomando en cuenta que es muy importante identificar las necesidades del trabajador, las cuales pueden clasificarse de la siguiente manera de acuerdo a la teoría de Maslow:

1. Necesidades físicas básicas, llamadas necesidades primarias, donde se incluyen la alimentación, agua, sueño, aire, género, estas se conocen como necesidades básicas además de ser importantes para la sobrevivencia, y son universales, aunque siempre van a variar en función de las personas.
2. Necesidades sociales y psicológicas, llamadas necesidades secundarias, estas necesidades son referentes a la autoestima, la competitividad, el sentido del deber, la autoafirmación y la entrega, la posesión y recepción de afecto.

Por tal motivo las necesidades secundarias para Fichman (1988) son las que complican los esfuerzos motivacionales de los administradores para manejar la rotación de personal y las necesidades primarias como básicas para la retención de los trabajadores eficientes.

Dentro del modelo de Fichman (1988) las necesidades secundarias tienen las siguientes características:

- Están fuertemente condicionadas por las experiencias.
- Varían de tipo e intensidad entre una persona y otra.
- Están sujetas a cambio en cualquier individuo en el transcurso del tiempo.
- Por lo general no pueden identificarse en forma exclusiva por que operan en combinación entre si y se incluyen unas a otras.
- Se ocultan a menudo del reconocimiento constante.

- Son sensaciones vagas en oposición a la especialidad de las necesidades físicas.
- Influyen en el comportamiento de la rotación de personal.

Modelo de sistemas (2004)

Este enfoque conceptualiza a la organización como un grupo de diversas actividades o entidades que están relacionadas e interactúan entre sí, pero que poseen límites claros y precisos (Meshoulam y Baird 1987; Abowd, Milkovich y Hannon, 1990).

Entonces para el modelo de sistemas una organización está compuesta de sistemas de producción, ventas, financiero legal y administrativo, dentro del área administrativa existen dos sistemas más: el sistema de recursos humanos y el sistema de servicios que comprende el resto de las actividades que no están directamente relacionadas con el manejo de los recursos humanos. El sistema de recursos humanos interactúa tanto con los sistemas internos de la organización como con los externos, denominado ambiente (Davis y Newstrom, 1999 y Davis y Werther, 2004).

Davis y Werther, 2004 plantean que el sistema de recursos humanos está compuesto por subsistemas:

1. Fundamentos y desafíos: el principal desafío es contribuir a que la organización mejore su eficacia de manera ética y socialmente responsable.
2. Preparación y selección: establecer planes en el diseño de los puestos y encontrar formas de hacer que estos a su vez sean productivos y satisfactorios, el administrador de recursos humanos logrará esto con la información de cada puesto de la empresa y las necesidades a futuro en términos de personal. Las estimaciones de las necesidades de recursos humanos a mediano y largo plazo permiten tomar una posición proactiva en el proceso y selección de los nuevos trabajadores.
3. Desarrollo y evaluación: una vez contratados, los empleados son orientados mediante el conocimiento que adquieren de las políticas y

procedimientos de la compañía, los resultados conducirán a una fuerza de trabajo mucho más eficaz, este desempeño será evaluado periódicamente, proporcionando a los trabajadores una retroalimentación sobre su desempeño, puede ayudar a los gerentes operativos a identificar aspectos necesarios de corregir.

4. Compensación y protección: la compensación es un elemento muy importante para mantener y motivar la fuerza de trabajo, como los sueldos justos a cambio de su trabajo, las prestaciones estas se han convertido en un elemento de creciente importancia y deben mantenerse en un nivel adecuado con la productividad del empleado para que la compañía retenga a su fuerza de trabajo y conserve su capacidad de competir.
5. Relación con el personal y evaluación: los empleados necesitan motivación, y el departamento de recursos humanos es la parte responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo.

En este modelo de sistemas, la organización importa recursos y energía del ambiente como lo son las materias primas, equipos, maquinaria, tecnología, dinero, información, personal, energía, etc. y por otra parte exporta al ambiente los resultados de sus operaciones y de sus procesos de información, es decir, los productos ya terminados, servicios, materiales, basura, equipos obsoletos, etc.

Gracias a las teorías citadas anteriormente por distintos autores se pudo llegar a la conclusión de que la satisfacción y la motivación son elementos fundamentales para la retención del personal clave dentro de las organizaciones, donde se toman en cuenta los costos, las consecuencias tanto positivas como negativas, el medio ambiente, aspectos individuales, la baja moral, las expectativas y oportunidades del mercado laboral, los incentivos, las relaciones con los compañeros de trabajo, etc. todos estos aspectos y más nos ayudarán a implementar las estrategias adecuadas y de manera oportuna para la retención del personal clave, las cuales se presentaran en el siguiente capítulo.



Capítulo II

Estrategias para retener al personal clave de la organización



Hoy en día, aunque existe una amplia bibliografía donde se exponen diversas estrategias para retener al personal clave de una organización planteadas por distintos autores, sólo se presentaran las más relevantes para el sustento de la presente tesis, las cuales se citarán a continuación.

Teoría de los bifactorialL de Herzberg

Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo, para él la motivación de las personas depende de dos factores.

Formuló esta teoría para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas, los cuales se mencionan a continuación:

1. Factores Higiénicos, se refiere a las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprende las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otros; correspondiendo a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados.

La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y muestra que no sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. En cuanto son precarios producen insatisfacción, y se denominan factores de insatisfacción lo cuales son:

- Condiciones de trabajo y comodidad
- Políticas de la organización y la administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del supervisor
- Salarios y estabilidad en el cargo

- Relaciones con los colegas
2. Factores motivacionales, tiene que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el puesto en sí, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de productividad hasta niveles de exigencia, es decir, muy por encima de los niveles normales.

El término de motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, que se manifiestan en la ejecución de las tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen básicamente significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial, cuando son precarios hay pérdida de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo si incluyen:

- Delegación de la responsabilidad
- Libertad de decidir cómo realizar el trabajo
- Ascensos, utilización plena de habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos

En síntesis, la teoría de los dos factores afirma que:

La satisfacción en el cargo es función del contenido de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: estos son los factores motivacionales. La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: estos son llamados factores higiénicos.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional. Para introducir mayor motivación en el cargo Herzberg propone enriquecimiento de las tareas que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas a cargo.

Retomando del artículo Estrategias para atraer y retener talentos, escrito por Diego Kirschenbaum, abordaremos algunas de las diferentes estrategias que las empresas usan para conseguir o retener talentos, las cuales se agrupan de la siguiente manera:

1. Económicas: donde se ofrecen sueldos atractivos, bonificaciones por desempeño y resultados.
2. Personales: buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, las organizaciones que están más avanzadas utilizan estrategias como; el teletrabajo, horarios flexibles, trabajo por resultados y objetivos.
3. De beneficios: ofrecen más que un sueldo, es decir, descuentos en gimnasios, productos, clases de inglés, comedor, seguro de vida adicional, etc. todo esto para que el empleado se sienta parte de la organización.
4. Organizacionales: posibilidades de desarrollo interno, de participar en proyectos y así conocer otras áreas de la organización, cobertura de vacantes por postulaciones internas, capacitación, motivación, reconocimiento.
5. Sociales/ambientales: se refiere a la producción responsable ambientalmente, generando acciones de responsabilidad social.

No debemos dejar de lado que algunos estudios han demostrado que las estrategias económicas parecen ser las más efectivas, pero estas a su vez solo sirven a corto plazo, como soluciones positivas, debido a que una vez que el capital humano se acostumbra al esquema salarial, ya lo toma como algo totalmente natural, y es entonces cuando se debe implementar otra estrategia.

Entonces si el retener a los talentos clave es igual de importante que conseguirlos, es fundamental que las estrategias mencionadas anteriormente sean aplicadas de la mejor manera, ofreciendo buenas condiciones, posibilidades y ambiente de trabajo, flexibilidad, etc. ya que un buen empleado es el recurso al que hay que saber encontrar, atraer y retener.

En el libro publicado por Harvard Business Essentials (2003), se plantea que la retención del personal valioso es de suma importancia debido a tres razones las cuales se mencionaran a continuación:

1. La importancia del capital intelectual: dicha importancia radica en la competitividad de las compañías ya que se refiere al conocimiento y las habilidades únicas que posee el equipo de trabajo de una empresa,

entonces una empresa sobresaldrá más que otras por sus ideas innovadoras, productos y servicios de primer nivel.

2. La retención y la satisfacción del cliente: para que una empresa permanezca y su crecimiento sea cada vez mejor debemos tomar muy en cuenta la satisfacción, debido a que un empleado que está cohesionado y se siente parte de su entorno laboral (su trabajo) y su compañía, será capaz de crear clientes satisfechos.
3. El coste del movimiento de personal: dentro de este punto existen tres tipos de costes, en primer lugar, tenemos los costos indirectos (reclutar, entrevistas y formar a los sustitutos), después están los costos indirectos (efecto sobre la carga de trabajo la moral y la satisfacción del cliente) y por último los costes de oportunidad (se incluyen la pérdida de conocimiento y el trabajo que queda pendiente mientras se cubre el puesto vacío). Entonces un alto índice de movimiento de personal tendrá costes elevados teniendo como resultado una baja en el nivel de satisfacción y lealtad de los clientes.

Debido a las importancias sobre la retención del personal valioso mencionadas anteriormente, se recomiendan algunas de las siguientes bases que ayuden a una retención del capital humano de manera favorable:

1. Haga que su gente tenga un buen comienzo: esto se logra desde el reclutamiento y selección, ya que para que esto sea posible es necesario contratar a las personas adecuadas para el puesto, que haya una presentación para que a su vez se sienta bienvenido y que forma parte del grupo.
2. Cree un buen ambiente con jefes a los que la gente respete: las políticas de la compañía y la cultura son determinantes para el ambiente de trabajo, pero no lo son todo ya que los malos jefes no favorecen un buen ambiente y es más fácil y económico reemplazar a un mal directivo que a un número ilimitado de trabajadores.
3. Comparta información: la distribución libre de la información nos ayuda a que los empleados sientan que se confía en ellos, que son parte importante

de la empresa y que se respeta su habilidad para comprender y aportar su conocimiento.

4. Dé a sus empleados tanta autonomía como pueda controlar: es decir dejar que los empleados trabajen por su cuenta con una supervisión mínima pero controlada adecuadamente.
5. Desafíe a la gente a esforzarse: se recomienda reajustar al personal que se desea retener en puestos donde se requiera mayor responsabilidad y esfuerzo, ya por lo regular son personas a las que les gustan los retos.
6. Sea flexible: este punto se puede llevar a cabo por medio de las tecnologías digitales, telecomunicaciones, equipos virtuales, etc. la posibilidad que tiene el empleado de reorganizar su tiempo en el trabajo.
7. Diseñe los puestos de trabajo de tal forma que fomenten la retención: hacer el trabajo repetitivo un poco más variado, hacerlo más desafiante, etc.
8. Identifique los posibles desertores en cuanto antes: el autor recomienda hacer una entrevista de control, donde se podrá identificar lo que los trabajadores piensan a cerca de sus tareas, las políticas de la empresa, el ambiente de trabajo, como se sienten dentro de la empresa, que les haría irse o quedarse, etc.
9. Sea un directivo orientado a la retención: para el buen funcionamiento de la empresa es de suma importancia la retención del mejor personal, hay que tomar en cuenta como dirige a la gente y como organiza el trabajo.

Estrategias de retención basadas en el mercado, son seis estas fueron planteadas por Campelli y se mencionan a continuación:

1. Los nuevos planes de compensación: aunque esta estrategia es considerada por muchos poco importante y de las más sencillas para la retención, tiene un gran sentido para reclutar o retener a los empleados, debido a que a la percepción que tengan sobre su compensación puede ser positiva o negativa. Autores como Frederick Herzberg, mencionan que la compensación es un motivador poco fiable, debido a que producen una mejora temporal del rendimiento de los trabajadores. Para que la

compensación según el mercado sea favorable Campelli recomienda lo siguiente:

- Pagar primas por las habilidades más exitosas a los empleados que tengan habilidades o conocimientos esenciales.
 - Pague las bonificaciones por etapas.
2. El rediseño del puesto: es necesario identificar los aspectos que generan insatisfacción en el empleado, que tareas tendrían que ser modificadas, las alternativas y los costos para la organización, las consecuencias de rediseñar el puesto, etc.
 3. La personalización del puesto: es importante que las compañías piensen en sus empleados actuales y potenciales como clientes, satisfaciendo y reconociendo sus necesidades, para que sean favorecidos por la oferta y la demanda del mercado laboral. Para que la personalización del puesto cumpla con las expectativas tanto de la empresa como de los empleados se debe pensar en el que, como y donde del puesto.
 4. El reforzamiento de los vínculos sociales: hay que lograr una cohesión por parte del equipo de trabajo ya que constituye una fuente de lealtad dentro de la organización. Capelli describe a los vínculos sociales como; una estrategia que podemos utilizar para mejorar la retención del capital humano valioso, fomentando en ellos un sentido de lealtad y compañerismo con los integrantes del equipo de trabajo que ayudaran a reforzar el vínculo social entre los trabajadores clave, disminuyendo así la rotación de personal de manera significativa.
 5. Contratar a los menos movibles: por lo general a la hora de la contratación se busca al personal más solicitado, lo que hace la retención un poco más difícil, por eso Campelli recomienda que se tomen en cuenta a los candidatos que no están tan solicitados ya que son los menos movibles, pero que a su vez pueden desempeñar un buen trabajo, así las organizaciones se protegen de las fuerzas de mercado, para ello debemos tomar muy en cuenta, la experiencia, la educación, las habilidades y el talento nato de los candidatos.

6. Utilice a su mercado laboral interno: lo que va a impulsar a los empleados a que abandonen la compañía, son las oportunidades que se encuentran en el mercado laboral externo, por tal motivo y como los empleados están en una búsqueda constante de mejores oportunidades, se recomienda que hacer del conocimiento de los empleados las oportunidades que tienen dentro de su misma compañía, asegurándonos de que las posiciones internas estén disponibles y sean de fácil acceso.

Para terminar con este capítulo, se ha llegado a la conclusión de que retener al personal clave en las organizaciones es igual de importante que atraerlo y conseguirlo, por eso es fundamental que las estrategias de retención mencionadas anteriormente sean implementadas de manera adecuada para favorecer la retención del personal clave en las organizaciones, ofreciendo un esquema que ayude a mejorar las condiciones laborales, las posibilidades de crecimiento, ambiente de trabajo flexible, enriquecimiento de las tareas, un equilibrio entre la vida personal y laboral, etc. a continuación, en el tercer capítulo, se hará una breve descripción de la empresa donde se obtuvo la muestra para el desarrollo de esta tesis.



Capítulo III

Empresa de giro metalmecánico



Conocer la filosofía organizacional de las empresas es importante para lograr entender su funcionamiento, lo cual ayudará al desarrollo de la presente tesis, es por ello que a continuación se abordaran los puntos fundamentales sobre la filosofía organizacional de la empresa metalmecánica que ha sido objeto de estudio.

3.1 Filosofía: principios organizacionales

La filosofía organizacional es uno de los elementos principales para el buen funcionamiento y éxito de una organización, llámese empresa, ente económico, fundación, etc.

También se le conoce como cultura organizacional, cuyo principal objetivo es cumplir una serie de reglas y normas con el fin de que sus miembros se sientan parte de la organización en la que se encuentran inmersos, es decir, se comprometan con su labor u objetivo y alcanzar las metas organizacionales.

Es importante mencionar algunos datos generales de la organización como; la visión, la misión, sus valores y los organigramas de las áreas, con la finalidad de tener un precedente para realizar un programa de intervención conjuntamente con la cultura organizacional de la empresa, los cuales se presentan a continuación:

3.1.1 Visión

La visión de la organización va dirigida a 5 poblaciones:

Los clientes	Completamente Satisfechos “Encantados”
Los empleados	Nos precian
Los Proveedores	Nos Buscan
La Comunidad	Nos Respeta
Los Accionistas	Nos valoran

3.1.2 Misión

Ser reconocidos por nuestros clientes, empleados, proveedores y accionistas como la primera compañía de embalaje de México y el mundo. Siendo la satisfacción de nuestros clientes nuestra prioridad máxima, la mejora continua y la innovación llegarán a ser un modo de vida para alcanzar el desempeño de clase mundial, (World-Class Performance).

El World Class Performance está estructurado con base en 7 actividades, 7 principios y 7 mediciones. Cada uno de estos puntos muestra las etapas de lo que se tiene que hacer para lograr la excelencia, ayudándonos a comprender la iniciativa de la empresa y mediante su aplicación satisfacer más a los clientes aumentando el valor para accionistas.

Estas etapas se aplican a cada paso de las operaciones, logrando que cada parte de la organización desempeñe un papel clave.

Actividades:

1. Compromiso de dirección y reconocimiento: estructura de la organización y líneas de información tradicionales examinadas para comprobar la efectividad global del proceso de dirección. Reconocimiento de la dirección y de los empleados basada en contribuciones de individuos y/o equipos.
2. Comités de dirección: son los organismos de dirección que ayudan para planificar y dirigir la compañía como una organización de alto rendimiento.
3. Medición: se refiere al rendimiento económico controlado y comunicado a todos los niveles de dirección.
4. Educación y Formación: empezar una evaluación de las necesidades para establecer las habilidades mínimas para todos los cargos, entrenadores, coordinadores locales en la fábrica identificado, así como todas las habilidades de los empleados alineadas con las responsabilidades actuales del trabajo en el cumplimiento de necesidades de entrenamiento.
5. Trabajo en equipo: grupos naturales de trabajo que se reúnen a ver sus propias responsabilidades como parte de un proceso de trabajo. Se crean

grupos espontáneos para resolver problemas que no conforman los operacionales.

6. Comunicación: exposición pública para exponer comunicaciones escritas. Reuniones para comunicar objetivos, materiales de motivación sobre calidad, seguridad, etcétera, se exponen en un tablón público.
7. Mantener mejoras: revisiones continuas se llevan a cabo para evaluar la visión corporativa, las intenciones, la política de calidad aplicable al mercado o a cambios de condición de la empresa.

Principios:

1. Calidad es primero: se centra en la satisfacción del cliente a través de productos y la calidad del proceso.
2. Servicio a nuestros clientes: entender las necesidades del negocio de los clientes y las necesidades de compra permiten construir a largo plazo, las asociaciones empresariales de éxito para un crecimiento rentable con los clientes.
3. Medio ambiente, salud y seguridad: comprometidos con la protección del medio ambiente, la conservación de los recursos naturales y garantizar la salud y seguridad de los empleados.
4. Trabajos en equipo: valoración de las personas, capacitación del personal para contribuir al proceso de mejora continua.
5. Administración de la innovación: la gestión del proyecto, la evaluación comparativa y la transferencia de las mejores prácticas se aplican rigurosamente en todas las áreas del negocio, contribución individual al producto, innovación de procesos y sistemas se fomenta y recompensa.
6. Procesos de fabricación: proporcionan las herramientas para eliminar la variabilidad en el proceso de producción. Estándares de proceso son nuestra 8 medida de desempeño y se esfuerzan por aumentar continuamente los propios estándares de fabricación.
7. Gestión de la cadena de suministros: se aprecia el importante papel que deben jugar los proveedores con el fin de cumplir con los estándares de calidad.

Mediciones:

1. Quejas de los clientes: tanto internas como externas, en donde, se lleva un seguimiento con base mensual de nuestro personal o de los clientes.
2. Notif (No a tiempo y completamente): este se refiere a las fallas de embarque, es decir, si no se entrega completo el pedido o fuera de tiempo.
3. Personal: es el número de operarios que se necesitan para el funcionamiento de cada línea y a eso le llamamos fuerza de trabajo.
4. Medio ambientes, salud y seguridad:
 - La conservación de los recursos naturales: preservar limpia el agua y reducir su consumo, materias primas, energía, etc.
 - Reducción de las emisiones de compuestos orgánicos volátiles (VOCs).
 - Reciclando casi el 100% del aluminio, del acero, del cobre, de las resinas, de los solventes y de otras materias primas usadas en el proceso de fabricación. Además de la materia prima que se recicla.
 - Manejo de basura: tanto en la producción como después de su consumo.
 - Uso de tecnologías ambientalmente amistosas.
 - Soporte de altos índices de reciclaje para nuestros productos usando los materiales más reciclables y reciclados en nuestra producción.
- Cumpliendo con todas las regulaciones locales, estatales, federales e internacionales en materia ambiental.
5. Cumpliendo con todas las regulaciones locales, estatales, federales e internacionales en materia ambiental.
6. Volumen de ventas y márgenes: pronósticos de ventas tanto mensuales como anuales.
7. Los costos de fabricación: hacen referencia a los estados financieros de dicha empresa de forma trimestral y anual. Aquí se muestra el informe de ingresos con respecto al manejo del dinero de la empresa, todos los gastos hechos durante el

periodo de tiempo que cubre y en los costos de fabricación la mano de obra, la materia prima, el producto terminado, producto en el almacén (inventario), el equipo de transporte, el mobiliario y equipo de oficina, entre otras cosas.

3.1.3 Valores

Esta organización considera que los valores definen el carácter de una Empresa, crean un sentido de identidad, fijan lineamientos para implementar las mejores prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación, brinda las bases para una dirección que motive a todos, es decir, en una Empresa los valores son criterios para la toma de decisiones.

- Trabajar con valores es una decisión estratégica.
- Es un factor importante para agregar valor y definir como debe vivir la Empresa
- Requiere voluntad y perseverancia por parte de todos para ponerlos en acción.
- De esta manera valores, objetivos y realidad estarán en concordancia.

Valores de la empresa

- **Profesionalidad:** Respuesta eficaz en la gestión que facilite un servicio de excelencia. Claro entendimiento de los clientes internos y externos, así como asegurar la total satisfacción de sus necesidades.
- **Sentido de pertenencia a la empresa:** Demostración de orgullo por los éxitos de la organización a la que pertenecemos, mostrando preocupación sincera ante las dificultades de la Compañía.
- **Responsabilidad ante el trabajo:** Respuesta positiva ante la obligación contraída, actitud que se asume ante los resultados de la labor que se realiza y por lo que tiene que responder ante los demás.
- **Trabajo en equipo:** Establecimiento de relaciones sólidas y de respeto. Con mentalidad de equipo que facilite la superación de las debilidades y potencie las fortalezas, en aras de los objetivos de la compañía.

- **La mejora continua y la innovación como parte esencial en el trabajo:** Cumplir lo que prometemos, agregar valor y superar las expectativas logrando la excelencia mediante la innovación, el aprendizaje y la agilidad de pensamiento y acción. Un objetivo estratégico de nuestra organización es la mejora continua en cada uno de nuestros procesos.
- **Compromiso con la seguridad, salud y medio ambiente:** La seguridad es responsabilidad de cada uno de los empleados y se considera en la empresa como la prioridad número uno en su cumplimiento.
- **Honradez:** Demostrar honor y dignidad, integridad en la actuación. Ser leal, incorruptible e imparcial. Rechazar el robo, el fraude u otras formas de corrupción.

3.1.4 Políticas de calidad

Suministrar productos y servicios que satisfagan los requisitos de sus clientes al 100%.

Internacionalmente se ha desarrollado un sistema de calidad total desde 1978, este sistema ha sido la base para una mejora continua. Los sistemas de calidad se han reforzado y actualizado en los últimos años llamándolo World-Class Performance, con este sistema, están en la disposición de cumplir ante sus clientes, cualquier auditoria tipo ISO 9000.

Esta empresa tiene como prioridad la satisfacción del cliente, la cual logra este objetivo mediante la mejora continua de la rentabilidad y el rendimiento de todos los productos y procesos, así como centrarse en la innovación. Para ofrecer una mejora continua, se ha creado un enfoque integrado y global que reconoce la interacción de cada función y cada actividad, por lo que día a día se esfuerzan por corregir los defectos, quejas y el impacto al medio ambiente a un mínimo absoluto.

3.1.5 Organigramas

- Áreas Administrativas: dirección general

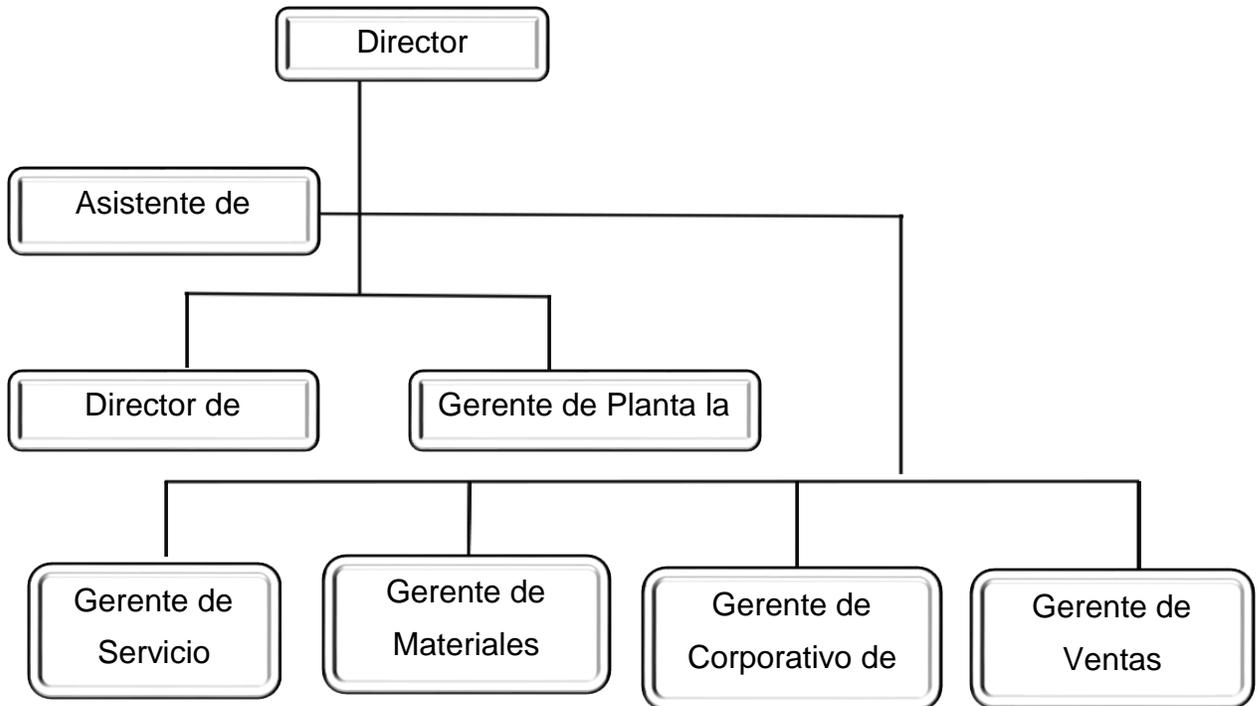


Figura 2.

- Áreas operativas

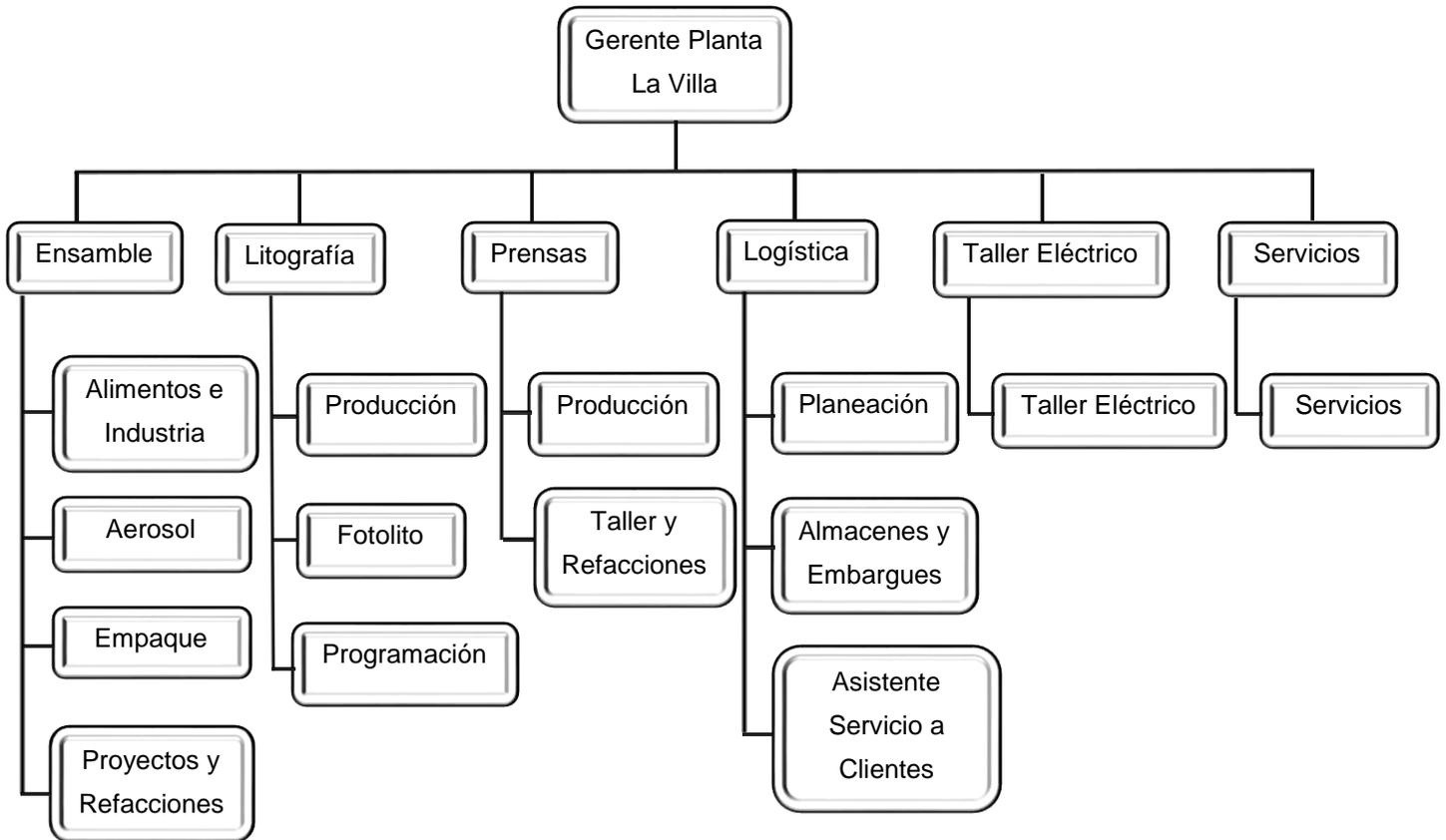


Figura 3.

- Áreas de soporte

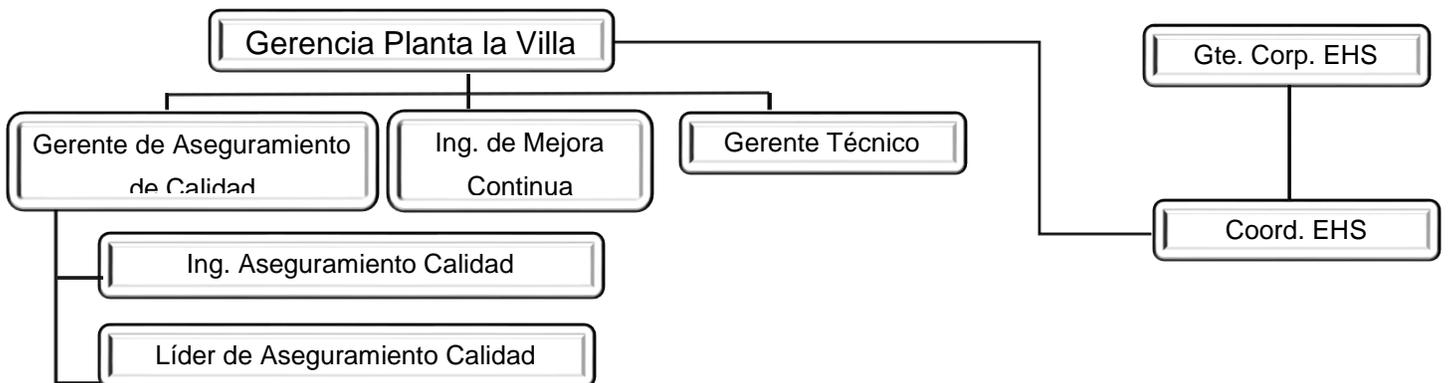


Figura 4.



Capítulo IV

Método



4.1 Justificación

La rotación de personal es uno de los principales problemas que aquejan con mayor frecuencia y de manera contundente a las organizaciones, no solo en México sino también en el extranjero.

Esta es una problemática que se deriva desde la contratación del personal, por lo tanto, es de gran importancia, comenzar por hacer una buena descripción del perfil y del puesto deseados para seguir con el proceso de reclutamiento y selección, además de la capacitación que se proporciona a los empleados para que puedan realizar su trabajo de una mejor manera.

Lo que nos ayudará a disminuir los índices de rotación, los desequilibrios operacionales, los costos económicos como el reemplazo, las entrevistas, el reclutamiento, la capacitación, los costos administrativos, además de favorecer la salud organizacional, por tal motivo se recomienda y es justificable realizar siempre un diagnóstico acerca de las causas por las que los empleados abandonan a las empresas.

4.2 Planteamiento del problema

Con base al análisis de los resultados obtenidos por medio de la entrevista de salida, se detectó que en el transcurso de un año se dieron noventa bajas a nivel operativo y administrativo de una nómina de trescientos ochenta y nueve trabajadores, es decir el 23.13% un índice realmente alto ya que para Chiaventato debería estar entre el 5% y el 15%.

A nivel operativo se dieron ochenta y cuatro bajas de trescientos cuarenta y dos empleados es decir el 24.56%, en la categoría empleado de confianza seis bajas de cuarenta y siete empleados, 12.76%, este si se encuentra dentro del rango aceptable.

El puesto que presenta mayor rotación es el de operador de planta (ayudante general), por causas externas como la recesión de contratos por bajo desempeño, ausentismo o contrato por proyecto con un 66% de bajas, debido a factores personales como problemas familiares, ausentismo, abandono, bajo compromiso

y desempeño con un 70%, en factores organizacionales sólo se presenta un 30% causado por conflictos con supervisores, bajos sueldos, pocas oportunidades de crecimiento, personales con un 64% por bajo desempeño y organizacionales con 33% por poca paga.

Hablando de variables externas tenemos las siguientes con mayor índice de rotación, edad de 19 a 32 años, nivel académico secundaria, estado civil casados, área de empaque y género donde fue la población masculina la que predominó.

Teniendo sobre todo las consecuencias negativas que merman la productividad, la motivación, satisfacción, etc. de los empleados claves.

Es por ello y de acuerdo a revisado teóricamente, lo que se pretende alcanzar es, que los trabajadores de la empresa donde se realizó el estudio se encuentren en sintonía, es decir, se sientan identificados con la empresa, para poder lograr un clima organizacional favorable en el que la gente se sienta contenta, que el individuo se sienta motivado y satisfecho laboralmente para que se vea reflejado en el aumento de producción, disminución de rotaciones, aumento de la productividad y beneficiando la salud organizacional.

Ya que como mencionan diversos autores en sus teorías existen una serie de factores motivacionales que ayudan a la mejora y el aumento en la productividad, además de que el clima laboral influye de manera directa en el grado de satisfacción, en la motivación de los trabajadores y en la productividad de la empresa.

4.3 Pregunta de investigación

Las variables atributivas (Sociodemográficas) como la edad, género, estado civil, escolaridad, antigüedad, departamento etc., ¿Son determinantes para que los empleados abandonen la empresa?

4.4 Objetivo General

Detectar algunas de las causas de rotación de personal en una industria de giro metalmeccánico, en un periodo de un año a nivel operativo y

administrativo, para diseñar una propuesta de intervención que ayude a disminuir los niveles de rotación.

4.5 Objetivos Específicos

- Identificar los factores predominantes en el fenómeno de rotación en una empresa de giro metalmecánico.
- Identificar las causas de bajas en la empresa.
- Analizar e Interrelacionar los factores externos en este fenómeno, como son género, nivel académico, edad, área de trabajo, etc.

4.6 Hipótesis

Hipótesis de Investigación (HI): Las variables atributivas (sociodemográficas) determinan que los empleados abandonen su empleo.

Hipótesis Nula (HO): Las variables atributivas no se relacionan con la rotación del personal.

4.7 Variables

Variable Independiente (V.I): atributivas o sociodemográficas, nos referimos a las variables que no pueden ser manipuladas, pero si pueden ser medidas. Por ejemplo, todas aquellas que son atributos humanos: inteligencia, aptitud, género, edad, estado civil, estatus socioeconómico, actitudes, etc. Algunas de estas variables son reconocidas por su misma naturaleza. Nuestras variables independientes han sido obtenidas por medio de la entrevista de salida que se les aplica a los empleados al abandonar la empresa.

Variable Dependiente (V.D): Índice de rotación de personal, Chiavenato (2000) plantea "...se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella, obtenido a través de la entrevista de salida y la formula.

4.8 Tipo de estudio o investigación

El tipo de estudio es descriptivo no experimental y transversal: Descriptivo debido a que sólo se señala como se presentan las variables del estudio, no experimental porque no se manipula la variable independiente y transversal ya que las variables fueron medidas en un tiempo determinado.

En la muestra se señala que fueron 90 empleados los que abandonaron durante un año la empresa en cuestión y el periodo que comprende, de enero a diciembre del 2015, es decir, se describen las características del fenómeno de investigación.

4.10 Población

Los datos obtenidos para la investigación, fueron proporcionados por la Gerente de Recursos Humanos de una empresa metalmecánica, es una industria con más de 70 años en la industria del embalaje metálico, ubicada en la delegación Gustavo A. Madero; de la cual no se mencionará el nombre por estrictas normas de privacidad y confidencialidad.

La población de la empresa en nómina al momento de realizar el estudio durante un año dio un total de 389 empleados, mientras que en la muestra el número de bajas es de 90 empleados, incluyendo empleados a nivel operativo y administrativo. A continuación, sustituimos los datos:

$$\text{Indice de rotación} = \frac{90}{389} \times 100$$

Esto da como resultado **23.13 %**, Chiavenato (2000), considera que entre el 5% y el 15% resultan ser índices aceptables. No obstante, el índice de rotación resulto 9% más arriba de este rango considerable.

4.11 Instrumento de Medición

Como instrumento de medición en la presente investigación, utilizaremos la entrevista de salida que se le realiza a cada empleado al salir de la empresa.

La información correspondiente a fenómenos internos o externos se obtienen de las entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan, para así,

diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el éxodo del personal (Chiavenato, 2000).

4.12 Procedimiento

Como primer paso se hizo la elección del tema, para continuar con la búsqueda de la bibliografía necesaria sobre el tema abordado, lo que ayudo a la delimitación del tema y la redacción del trabajo, utilizando medios gráficos y electrónicos.

Posteriormente se recabaron los materiales para luego preparar la información necesaria para el desarrollo del tema, se hizo una selección de los documentos examinados para copiar y clasificar los materiales de apoyo y poder continuar con la recolección de los datos arrojados por las entrevistas de salida.

Los datos fueron recolectados el 29 de marzo del 2016, se realizó una revisión de los expedientes resguardados de todas las bajas en un periodo de un año, de marzo del 2015 a marzo 2016.

El estudio se realizó con el análisis de las 90 entrevistas de salida realizadas a cada empleado que abandona la empresa en un periodo de un año, donde se recolectaron los siguientes datos específicos que contenía la entrevista:

- Edad
- Genero
- Nivel académico
- Estado civil
- No. De Hijos
- Duración dentro de la empresa
- Motivo de salida



Capítulo V

Resultados y análisis



5.1 Resultados

Enseguida se mostrará la tabla donde se recolectaron todos los datos de las bajas

DATOS DE BAJAS											
NO. DE TRABAJADOR	EDAD	GENERO	ESTADO CIVIL	# HIJOS	NIVEL ACADÉMICO	FECHA DE INGRESO	FECHA DE SALIDA	DÍAS LABORADOS	PUESTO	ÁREA	FACTOR DE BAJA
1	20	H	Casado	2	secundaria	06/05/2015	03/07/2015	58	operador de planta A	empaques	Renuncia / problemas familiares
2	23	H	Casado	2	bachillerato trunco	15/05/2015	05/07/2015	51	operador de planta A	empaques	Renuncia / problemas familiares
3	28	H	Casado	3	bachillerato	06/05/2015	10/09/2015	127	operador de planta A	prensas	Recesión de contrato, se quedo Dormido en jornada laboral, refiere que estaba desvelado.
4	33	H	Soltero	0	secundaria	28/07/2014	08/03/2015	223	operador de planta A	litografía	Termino de contrato / bajo desempeño
5	34	H	Casado	2	secundaria	22/05/2014	08/03/2015	290	operador de planta A	empaques	Termino de contrato / bajo desempeño
6	25	H	Soltero	0	C.T. trabajo social	27/05/2015	19/08/2015	84	operador de planta A	empaques	Termino de contrato / bajo desempeño
7	29	H	Casado	3	bachillerato	04/03/2015	20/12/2015	291	operador de planta A	prensas	Termino de contrato / bajo desempeño
8	32	H	Casado	2	C.T. contabilidad	20/06/2012	08/03/2015	991	operador de planta A	empaques	Termino de contrato / bajo desempeño
9	25	H	Soltero	0	C.T. electromecánica	17/11/2015	25/11/2015	8	operador de planta A	prensas	Renuncia / refería mal trato de los Supervisores
10	23	H	Casado	1	secundaria	11/06/2015	04/10/2015	115	operador de planta A	empaques	Termino de contrato / bajo desempeño
11	38	H	Casado	4	secundaria	06/05/2015	20/12/2015	228	operador de planta A	prensas	Termino de contrato / bajo desempeño
12	32	H	Casado	2	C.T. electromecánico industrial	18/12/2014	23/02/2015	67	Mecánico	prensas	Renuncia / sueldo
13	41	H	unión libre	3	secundaria	16/07/2014	08/03/2015	235	operador de planta A	empaques	Termino de contrato / bajo desempeño
14	26	H	Casado	5	secundaria	28/01/2015	20/12/2015	326	operador de planta A	empaques	Termino de contrato / bajo desempeño
15	47	H	Casado	1	bachillerato	20/05/2015	19/07/2015	60	operador de planta A	prensas	Termino de contrato / bajo desempeño
16	49	H	Casado	2	secundaria	06/04/2015	21/06/2015	76	operador de planta A	empaques	Recesión de contrato / ausentismo
17	28	H	Casado	3	C.T. mecánico automotriz	05/07/2011	08/03/2015	1342	Inspector de calidad	calidad	Termino de contrato / bajo desempeño
18	29	M	Soltera	0	Ing. Bioquímica trunca	28/01/2015	19/07/2015	172	Inspector de calidad	calidad	Termino de contrato / bajo desempeño
19	20	H	Soltero	0	C.T. informática	06/05/2015	07/06/2015	32	operador de planta A	prensas	Termino de contrato / bajo desempeño
20	25	H	Casado	1	secundaria	04/03/2015	13/04/2015	40	operador de planta A	empaques	Renuncia / sueldo
21	29	H	Casado	2	secundaria	06/04/2015	05/10/2015	182	operador de planta A	ensamble	Termino de contrato / bajo desempeño

22	51	H	Casado	3	bachillerato	06/03/2015	15/05/2015	70	operador de planta A	empaque	Renuncia / mal trato del supervisor
23	41	H	Casado	2	secundaria	28/01/2015	04/10/2015	249	operador de planta A	prensas	Termino de contrato / bajo desempeño
24	22	H	unión libre	1	bachillerato	13/06/2014	04/10/2015	478	operador de planta A	litografía	Termino de contrato / bajo desempeño

DATOS DE BAJAS

NO. DE TRABAJADOR	EDAD	GENERO	ESTADO CIVIL	# HIJOS	NIVEL ACADÉMICO	FECHA DE INGRESO	FECHA DE SALIDA	DÍAS LABORADOS	PUESTO	ÁREA	FACTOR DE BAJA
25	30	H	unión libre	2	bachillerato trunco	04/03/2015	29/03/2015	25	operador de planta A	empaque	Recesión de contrato / ausentismo
26	40	H	Soltero	0	bachillerato trunco	06/05/2015	04/10/2015	151	operador de planta A	Prensas	Termino de contrato / proyecto
27	27	H	unión libre	2	bachillerato trunco	01/04/2013	08/03/2015	706	operador de planta A	empaque	Termino de contrato / bajo desempeño
28	25	H	Casado	1	C.T mecánica industrial	20/05/2015	14/06/2015	25	mecánico B	prensas	Recesión de contrato / ausentismo
29	30	M	madre soltera	3	secundaria	11/06/2015	05/08/2015	55	operador de planta A	empaque	Renuncia / refería mal trato de los supervisores
30	31	H	Soltero	0	bachillerato trunco	06/05/2015	07/05/2015	1	operador de planta A	prensas	Renuncia / proyecto merma
31	37	H	Casado	3	secundaria	06/04/2015	07/05/2015	31	operador de planta A	prensas	Recesión de contrato / ausentismo
32	37	H	Casado	3	bachillerato	19/01/2015	22/03/2015	62	operador de planta A	prensas	Recesión de contrato / ausentismo
33	27	H	Soltero	0	secundaria	16/07/2014	08/03/2015	235	operador de planta A	empaque	Termino de contrato / bajo desempeño
34	21	H	Soltero	0	C.T. informática	16/02/2015	29/10/2015	255	operador de planta A	empaque	Renuncia / problemas familiares
35	36	M	Soltera	0	secundaria	28/01/2015	29/10/2015	274	operador de planta A	ensamble	Recesión de contrato / bajo desempeño
36	31	H	Casado	1	bachillerato	03/06/2014	23/03/2015	293	operador de planta A	prensas	Termino de contrato / bajo desempeño
37	36	H	Casado	2	C.T. informática	20/05/2015	21/06/2015	32	operador de planta A	litografía	Termino de contrato / bajo desempeño
38	36	M	Soltera	0	C.T secretariado	19/01/2015	16/02/2015	28	operador de planta A	prensas	Renuncia / problemas familiares
39	39	H	Soltero	0	secundaria	11/06/2015	04/10/2015	115	operador de planta A	empaque	Termino de contrato / bajo desempeño
40	29	H	Casado	3	secundaria	16/02/2015	12/04/2015	55	operador de planta A	empaque	Recesión de contrato / ausentismo
41	24	H	Casado	1	C.T. electrónica industrial trunca	02/05/2013	12/04/2015	710	operador de planta A	litografía	Termino de contrato / bajo desempeño
42	43	H	Casado	3	secundaria	20/05/2015	19/07/2015	60	operador de planta A	empaque	Termino de contrato / bajo desempeño
43	19	H	Soltero	0	C.T. mecánico industrial	20/05/2015	11/10/2015	144	Mecánico B	prensas	Termino de contrato / bajo desempeño

44	49	H	Casado	1	secundaria	20/05/2015	05/10/2015	138	operador de planta A	empaques	Termino de contrato / bajo desempeño
45	24	H	unión libre	1	C.T. metalmecánica	06/04/2015	03/05/2015	27	operador de planta A	empaques	Recesión de contrato / ausentismo
46	29	H	Casado	1	secundaria	19/01/2015	15/04/2015	86	operador de planta A	prensas	Recesión de contrato / ausentismo
47	20	H	Soltero	0	secundaria	04/03/2015	20/12/2015	291	operador de planta A	empaques	Termino de contrato / bajo desempeño
48	25	M	Divorciada	0	secundaria	08/01/2015	04/10/2015	269	operador de planta A	ensamble	Termino de contrato / bajo desempeño
49	34	M	Soltera	0	secundaria	16/02/2015	24/03/2015	36	operador de planta A	empaques	Renuncia / problemas familiares
50	35	H	unión libre	4	C.T. informática	16/02/2015	04/10/2015	230	operador de planta A	empaques	Termino de contrato / bajo desempeño
51	46	H	unión libre	3	secundaria	06/04/2015	04/10/2015	181	operador de planta A	ensamble	Renuncia / sueldo
52	35	H	unión libre	2	secundaria	28/07/2014	04/10/2015	433	operador de planta A	ensamble	Termino de contrato / bajo desempeño

DATOS DE BAJAS

NO. DE TRABAJADOR	EDAD	GENERO	ESTADO CIVIL	# HIJOS	NIVEL ACADÉMICO	FECHA DE INGRESO	FECHA DE SALIDA	DÍAS LABORADOS	PUESTO	ÁREA	FACTOR DE BAJA
53	33	H	Casado	4	secundaria	06/05/2015	24/05/2015	18	operador de planta A	prensas	Termino de contrato / proyecto
54	40	H	Casado	1	secundaria	02/07/2014	15/05/2015	317	Montacargas	empaques	Renuncia / sueldo
55	30	M	Casada	1	C.T. enfermería	06/04/2015	20/05/2015	44	operador de planta A	empaques	Renuncia / refería maltrato de los supervisores
56	20	M	madre soltera	1	bachillerato	06/05/2015	07/06/2015	32	operador de planta A	ensamble	Termino de contrato / bajo desempeño
57	21	H	Soltero	0	C.T. contabilidad	04/03/2015	20/12/2015	291	operador de planta A	prensas	Renuncia / Refiere que el trabajo es muy pesado para la paga
58	21	H	unión libre	1	C.T. informática	16/02/2015	20/12/2015	307	operador de planta A	litografía	Renuncia / problemas familiares
59	54	H	Casado	6	bachillerato	14/08/2013	19/07/2015	704	Electricista	ensamble	Termino de contrato / bajo desempeño
60	41	H	Casado	4	bachillerato	11/06/2015	28/06/2015	17	operador de planta A	empaques	Renuncia / proyecto RPI / refiere que encontró trabajo fijo
61	39	M	Soltera	0	secundaria	16/02/2015	23/10/2015	249	operador de planta A	prensas	Recesión de contrato / ausentismo / bajo desempeño
62	22	H	Casado	1	bachillerato trunco	20/05/2015	23/10/2015	156	operador de planta A	litografía	Termino de contrato / bajo desempeño
63	48	H	Casado	2	C.T. mecánico industrial	27/05/2015	21/06/2015	25	Montacargas	empaques	Renuncia / sueldo
64	41	M	Viuda	1	secundaria	18/04/2013	29/01/2015	651	operador de planta A	prensas	Recesión de contrato / abandono de empleo

65	25	H	Soltero	0	secundaria	06/05/2015	07/06/2015	32	operador de planta A	empaque	Termino de contrato / bajo desempeño
66	21	H	Soltero	0	C.T. metalúrgica	20/05/2015	21/06/2015	32	operador de planta A	empaque	Termino de contrato / proyecto RPI
67	29	H	Casado	1	bachillerato	28/01/2015	20/12/2015	326	operador de planta A	prensas	Termino de contrato / bajo desempeño
68	29	H	Casado	3	C.T. laboratorista clínico	17/06/2015	18/06/2015	1	Montacargas	empaque	Recesión de contrato / abandono de empleo
69	29	H	Soltero	0	secundaria	22/05/2014	08/03/2015	290	operador de planta A	ensamble	Termino de contrato / bajo desempeño
70	28	M	unión libre	1	Ing. Ambientalista	16/02/2015	04/10/2015	230	Inspector de calidad	calidad	Termino de contrato / bajo desempeño
71	60	H	Casado	3	primaria	23/04/1986	04/01/2016	10848	operador de planta A	Mantenimiento	Jubilación
72	61	M	Casada	2	secundaria	01/03/1988	04/01/2016	10170	Tesorería	costos	Jubilación
73	52	M	Casada	1	C.T. enfermería	29/09/1993	04/01/2016	8132	tesorería	costos	Jubilación
74	63	H	Casado	1	primaria	28/11/1997	04/01/2016	6611	operador de planta A	ensamble	Jubilación
75	60	H	Casado	4	primaria	04/02/1988	04/01/2016	10196	operador de planta A	empaque	Jubilación
76	62	H	Casado	2	primaria	02/01/1984	04/01/2016	11690	operador de planta A	empaque	Jubilación
77	60	H	Casado	3	primaria	03/01/1984	04/01/2016	11689	operador de planta A	empaque	Jubilación
78	42	M	Casada	0	Lic. administración	08/02/2007	22/11/2015	3209	Analista de nomina	RH	Liquidación / mala actitud
79	32	M	madre soltera	1	bachillerato	09/02/2008	22/11/2015	2843	Recepcionista	RH	Liquidación / mala actitud
80	26	H	Soltero	0	Contador publico	16/04/2009	26/02/2016	2507	Analista de nomina	RH	Liquidación / revelación de información confidencial

DATOS DE BAJAS

NO. DE TRABAJADOR	EDAD	GENERO	ESTADO CIVIL	# HIJOS	NIVEL ACADÉMICO	FECHA DE INGRESO	FECHA DE SALIDA	DÍAS LABORADOS	PUESTO	ÁREA	FACTOR DE BAJA
81	64	H	Soltero	0	primaria	15/01/1967	23/02/2016	17936	Mensajero	RH	Jubilación
82	32	M	Viuda	1	secundaria	07/12/2015	28/01/2016	52	operador de planta A	empaque	Renuncia / problemas familiares
83	36	H	Casado	3	C.T. mecánica industrial trunca	07/12/2015	15/03/2016	99	operador de planta A	prensas	Renuncia / sueldo
84	28	H	unión libre	2	C.T. electrónico industrial	07/12/2015	22/03/2016	106	operador de planta A	prensas	Recesión de contrato / ausentismo

85	23	H	unión libre	1	C.T. mecánica industrial trunca	04/01/2016	12/02/2016	39	operador de planta A	prensas	Recesión de contrato / ausentismo
86	29	H	unión libre	3	C.T. electromecánico industrial	11/01/2016	26/02/2016	46	operador de planta A	empaques	Renuncia / sueldo
87	28	H	unión libre	4	bachillerato	15/01/2016	13/03/2016	58	operador de planta A	empaques	Termino de contrato / bajo desempeño
88	22	H	Soltero	0	secundaria	17/02/2016	03/03/2016	15	operador de planta A	prensas	Renuncia / sueldo / refiere que lo que hacia no estaba a la altura de su conocimiento / actividades básicas
89	22	M	madre soltera	1	secundaria	08/03/2016	17/03/2016	9	operador de planta A	prensas	Renuncia / problemas familiares
90	28	H	Soltero	0	C.T. electromecánico industrial	08/03/2016	29/03/2016	21	operador AA	litografía	Renuncia / sueldo

Con la recolección de datos obtuvimos un total de 90 bajas en 1 año, incluidas bajas de nivel operativo y administrativo.

Resulta de gran importancia para las organizaciones tener conocimiento de su índice de rotación, recordando que este fenómeno trae consigo alteraciones en la salud organizacional y costos innecesarios. Por tanto, se calculará el índice de rotación de esta industria metalmecánica, para iniciar el análisis de las posibles causas y factores.

El cálculo del índice de rotación como se mencionó anteriormente se calcula con la siguiente formula:

$$\text{Índice de rotación} = \frac{B}{N} \times 100$$

Donde

B: número de bajas

N: Personas en nómina un periodo específico

El número de bajas es 90, mientras que el total de personas en nómina durante un año da un total de 389, incluyendo empleados a nivel operativo y administrativo. Y sustituimos los datos:

$$\text{Índice de rotación} = \frac{90}{389} \times 100$$

Esto da como resultado **23.13 %**, Chiavenato (2000), considera que entre el 5% y el 15% resultan ser índices aceptables. No obstante, el índice de rotación resulto 9% más arriba de este rango considerable.

El cálculo de índice de rotación, también se puede realizar por nivel de trabajador, en este caso empleados a nivel operativo y administrativo.

Para el primer caso, tenemos un total de 342 empleados a nivel operativo, con 84 bajas.

$$\text{Índice de rotación} = \frac{84}{342} \times 100$$

Obteniendo un 24.56% en índice de rotación, un porcentaje mayor del rango establecido como aceptable (5% -15%).

Mientras tanto, a nivel empleado administrativo la organización cuenta con una plantilla de 47 empleados, con 6 bajas.

$$\text{Índice de rotación} = \frac{6}{47} \times 100$$

Con un 12.76%, un índice dentro del rango aceptable de rotación.

El índice de rotación a nivel operativo, se vuelve una cifra alarmante, como se observa en la tabla el puesto con mayor rotación es la jerarquía más baja Operador Planta A (ayudante general).

5.2 Análisis

Causas de rotación

Con el porcentaje de índice de rotación que se obtuvo, se identificará la causa de salida. Como se mencionó anteriormente, la clasificación de las posibles causas de bajas son: Interna, externa, voluntaria e involuntaria, según Piugervert (1998). En la siguiente gráfica se observará el porcentaje de las posibles causas de salida en la organización analizada:

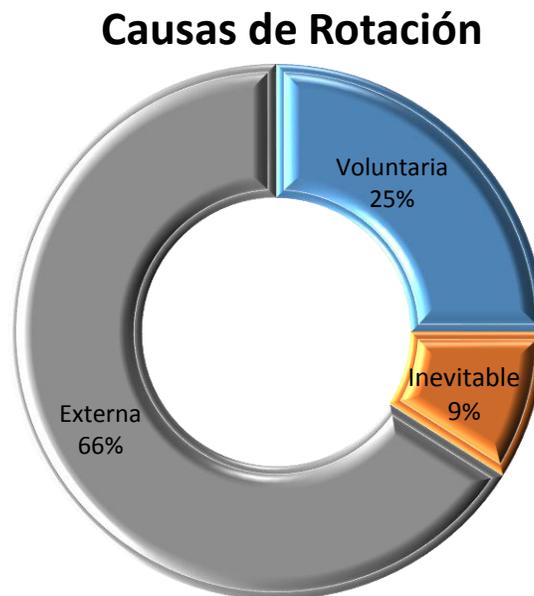


Grafico 1.

En el gráfico, se puede identificar que la causa predominante en la organización es EXTERNA, con un 66 % del total de las bajas, en donde se destacan factores como recesión de contratos o términos de contrato por ausentismo, bajo desempeño, o en caso de haber sido contratados solo por proyecto un tiempo específico. La clasificación de causa VOLUNTARIA le corresponde un porcentaje del 25%, renuncias por factores como problemas familiares, conflictos con supervisores o por desacuerdo con el sueldo. Por último, la tercera causa presente en la rotación es la INEVITABLE con un porcentaje del 9%, que corresponde a las jubilaciones que tuvieron durante el periodo de marzo 2015 y

marzo 2016, las causas internas no se muestran en el grafico debido a que los resultados obtenidos no muestran ningún porcentaje

La clasificación de las causas de salida como se mencionó al inicio del documento es un indicio para poder identificar los factores que están detrás de este índice de rotación elevado. En esta organización el mayor porcentaje de salida es de índole “externa” por no renovación de contrato por bajo desempeño, continuando con la “voluntaria”, por bajo sueldo, los trabajadores referían que “no les alcanzaba para mantener a su familia”.

Factores de rotación

Enseguida se observa cómo se comportan los factores que propiciaron las bajas en la organización. Con base a la clasificación de Testa (1973), la cual contempla los tres grupos de factores explicados anteriormente; factores generales, factores organizacionales y factores personales. En el siguiente grafico se observa el porcentaje de la presencia de dichos factores:

Factores de Rotación

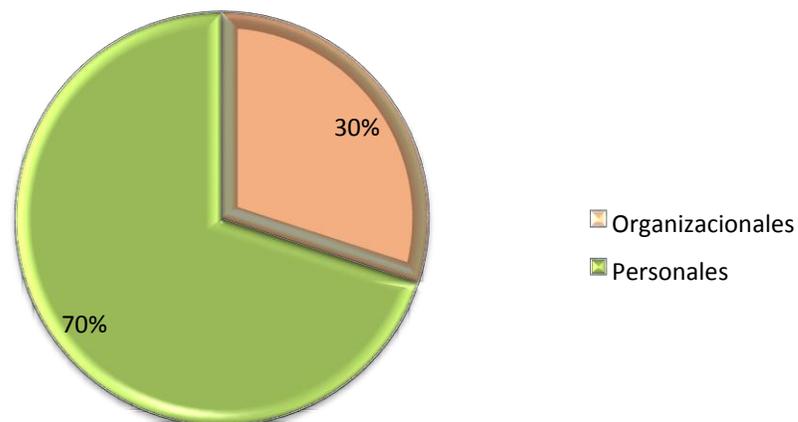


Grafico 2.

En la gráfica de pastel anterior, se puede observar que los factores que más prevalecen y que ocasionan la baja definitiva de la organización son los

PERSONALES con un 70% de los casos, en donde se destacan problemas familiares, ausentismo, abandono de empleo, bajo compromiso y desempeño del trabajador. Un 30% equivale a factores ORGANIZACIONALES, como son conflictos con los supervisores, bajos sueldos, pocas oportunidades de crecimiento y termino de contratos por proyecto.

Para los factores resultantes se puede desglosar cada grupo, con la finalidad de identificar qué razón es de mayor proliferación y poder llevar a cabo una intervención para disminuir el índice de manera específica. Para los factores de índole PERSONAL, se tiene el siguiente gráfico.

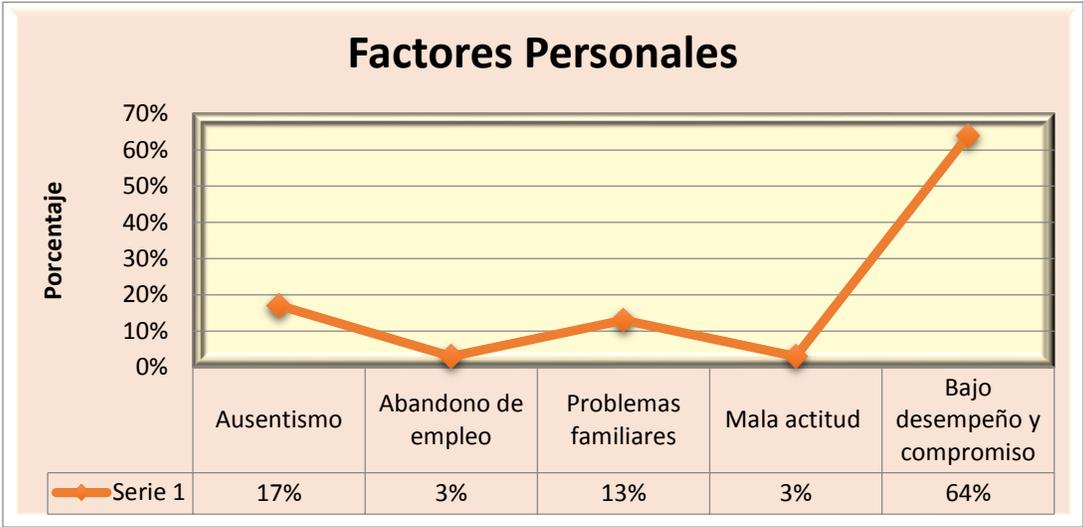


Grafico 3.

Los factores personales son los de mayor frecuencia, el 64% de las salidas por un factor personal equivale al bajo desempeño y compromiso del trabajador, un 17 % de ausentismo, un 13% refiere que el factor son los problemas familiares, mientras que el 3% sale por muestra de mala actitud y un 3% abandonan su empleo sin presentar renuncia. En el siguiente gráfico se presenta el análisis de los factores organizacionales:

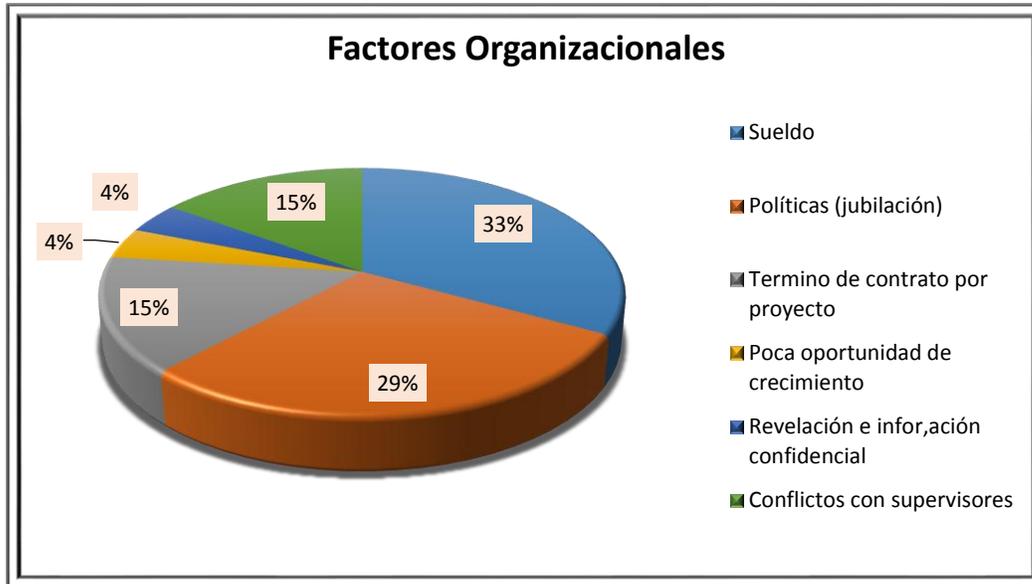


Grafico 4.

El 33% de las bajas por factores organizacionales son por la insuficiente paga que los trabajadores refieren, el 29% son por las políticas establecidas de la jubilación, un 15% por los términos de contrato por proyecto, 15% se deben a conflictos con los supervisores, un 4% por pocas oportunidades de crecimiento y por último un 4% de la revelación de información confidencial la cual es sancionada de acuerdo a las políticas de la empresa con despido definitivo.

Variables externas

Conjuntamente, se pueden identificar otros factores externos, que juegan un papel muy importante en el índice de rotación elevado de las organizaciones. Como son la edad, nivel académico, número de hijos y estado civil. Estos se prestarán para realizar el análisis posteriormente.

Edad

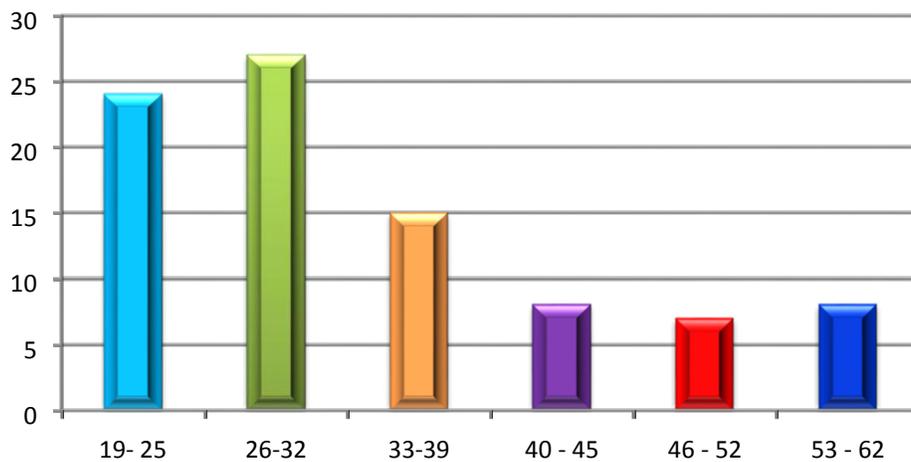


Grafico 5.

La población de bajas se encuentra concentrada entre las edades de 19- 25 años 26.66% y 26-32 años 30%, con una menor cantidad entre la edad de 33 y 39 años 16.66%, mientras de los 40-45 años 8.88%, de los 46-52 años 7.77% y de los 53-62 se obtuvo el 10%.

Nivel académico

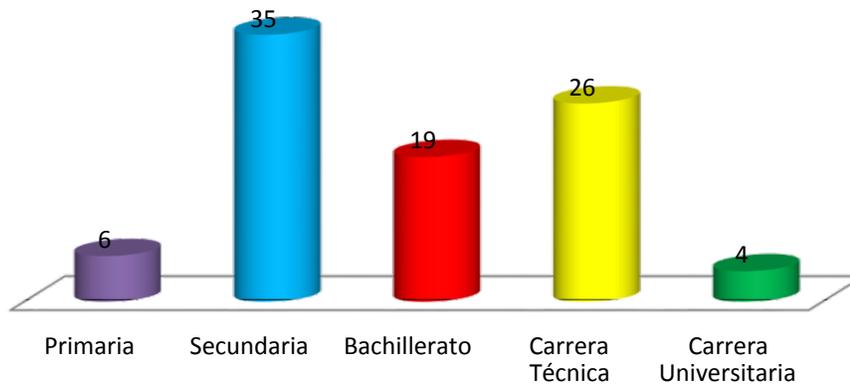


Grafico 6.

De las 90 bajas, 35 trabajadores tienen un nivel académico en secundaria lo que equivale al 38.88%, 26 cuentan con una carrera técnica 28.88%, 19 empleados

están en un nivel bachillerato ya sea terminado o trunco 21.11%, solo 6 bajas tenían un nivel de primaria 6.66% y 4 una carrera universitaria 4.44%.

Estado civil

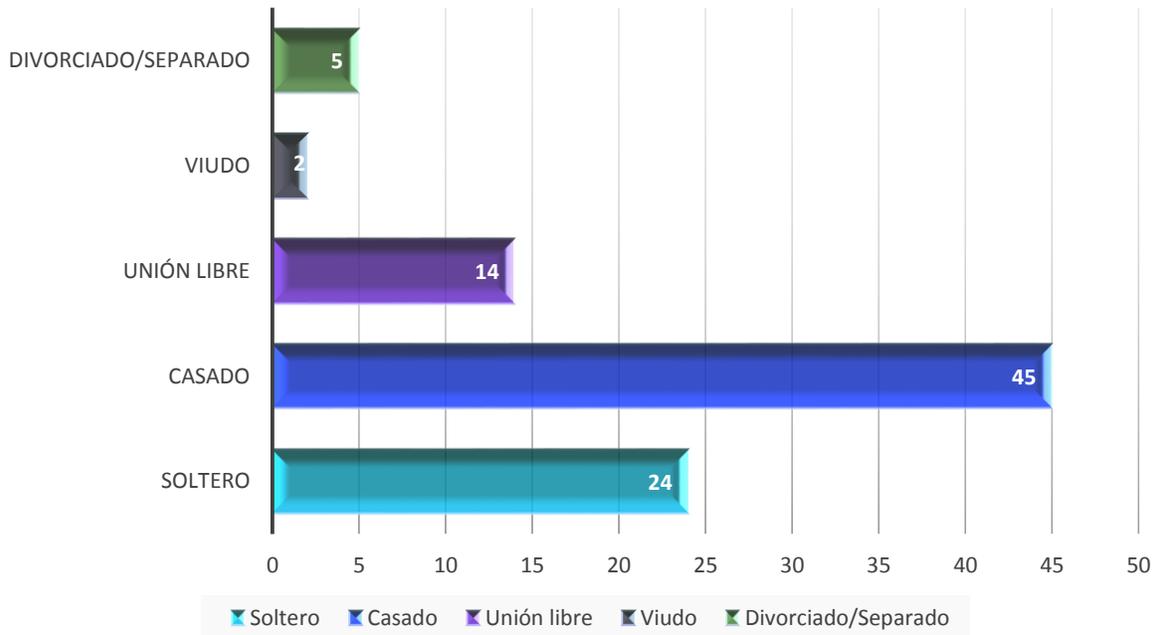


Grafico 7.

En cuanto el estado civil de las bajas en la organización, 45 trabajadores son casados (a) que equivale al 50% de esta población, 24 son solteros (as) ,14 de ellos se encuentran en unión libre, 5 son divorciados o se han separado de su pareja y por último un bajo porcentaje, pero no menos importante es la viudez con 2 trabajadores dados de baja.

El número de hijos de algunos de los ex colaboradores que se encuentran casados, en unión libre, divorciado o en estado de viudez, en esta organización es de mínimo 1 hijo y máximo 6. Teniendo una moda de 2 hijos.

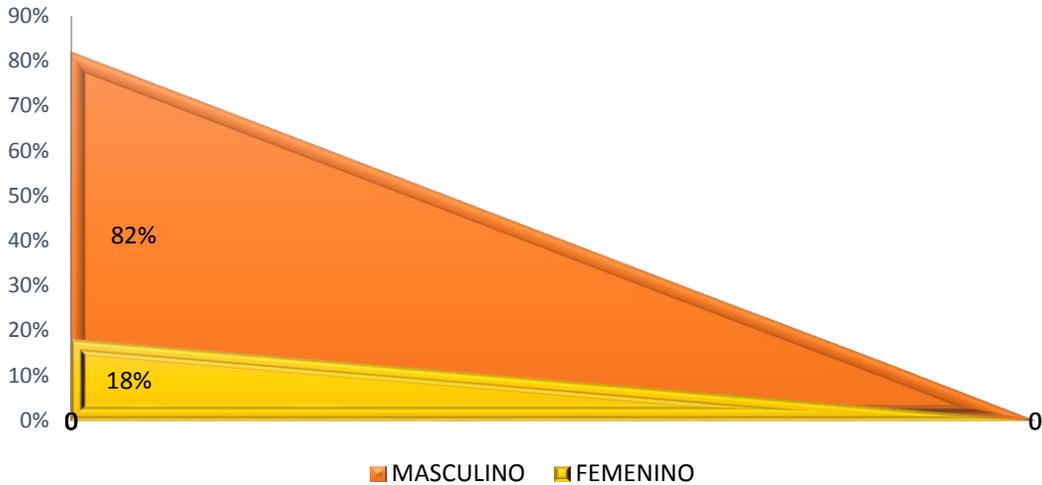


Gráfico 8.

El porcentaje de hombres dentro del total del índice de rotación es del 82 % equivalente a 74 trabajadores, mientras que el 18% de las bajas son mujeres (16 mujeres). De estas 16 mujeres 5 eran madres solteras.

Otros factores de la organización

Parece pertinente identificar en que puestos y departamentos se encuentra de mayor presencia esta rotación. Anteriormente se describió la estructura organizacional de esta industria metalmeccánica.

Rotación por puesto

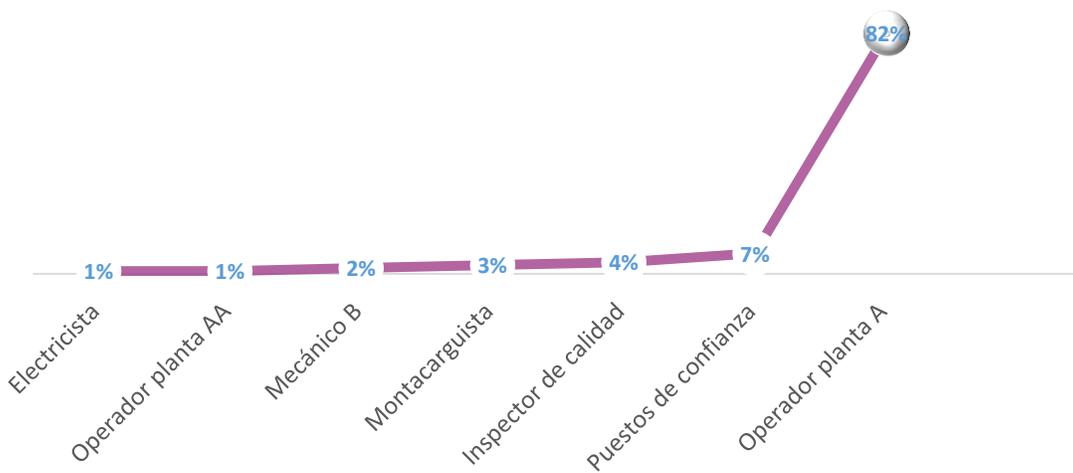


Gráfico 9.

En la gráfica anterior, se puede observar que el mayor índice de rotación se encuentra en el puesto de Operador planta A o ayudante general con un porcentaje del 82% de las bajas, se identifican la rotación de otros puestos a nivel operativo con porcentajes mucho menores como, operador de planta AA con 1%, mecánico B 2%, puesto de confianza 7%, inspector de calidad 4%, montacarguista 3% y electricista 1%.

Ahora, veremos la distribución de las bajas de trabajadores en los departamentos donde se presentó.

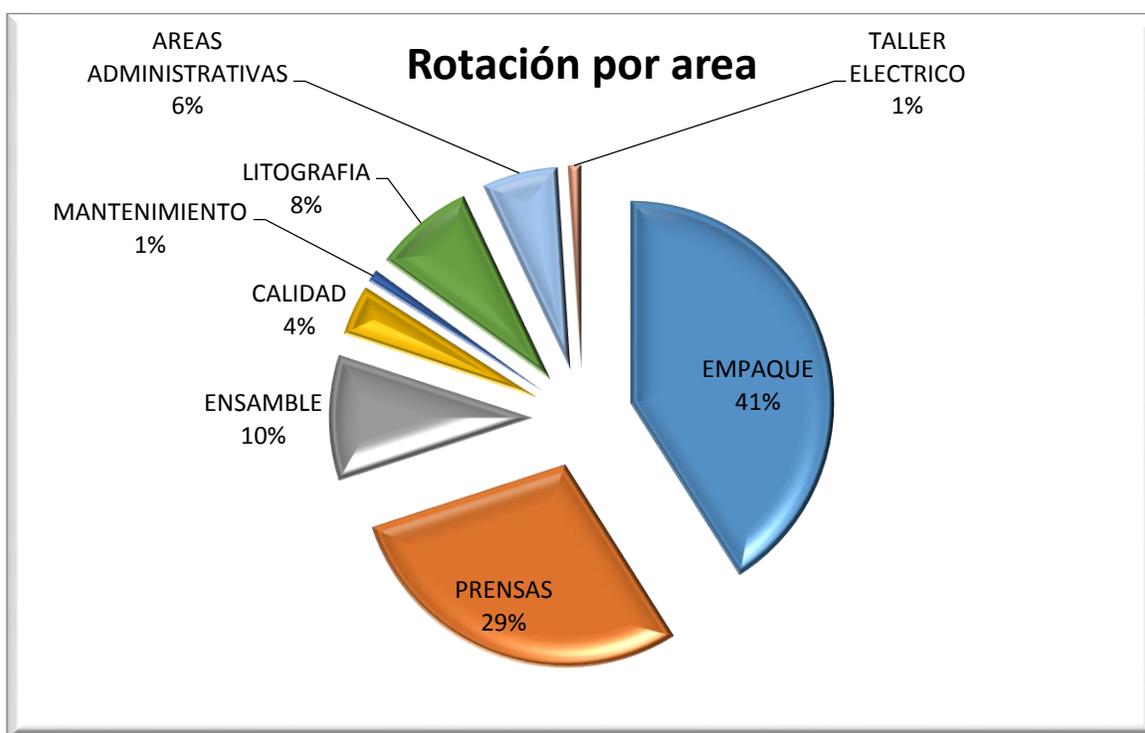


Gráfico 10.

Se identifica al área de empaque con el 41% como el departamento con mayor rotación seguido del área de prensas con un 29%, y área de ensamble con un 10%. El resto de los porcentajes son menor, pero con igualdad de importancia, el 8% en el área de litografía, el 6% en las áreas administrativas, el 4% de las bajas en el área de calidad y el área de mantenimiento y taller eléctrico un 1% en ambas.

Resumen de resultados

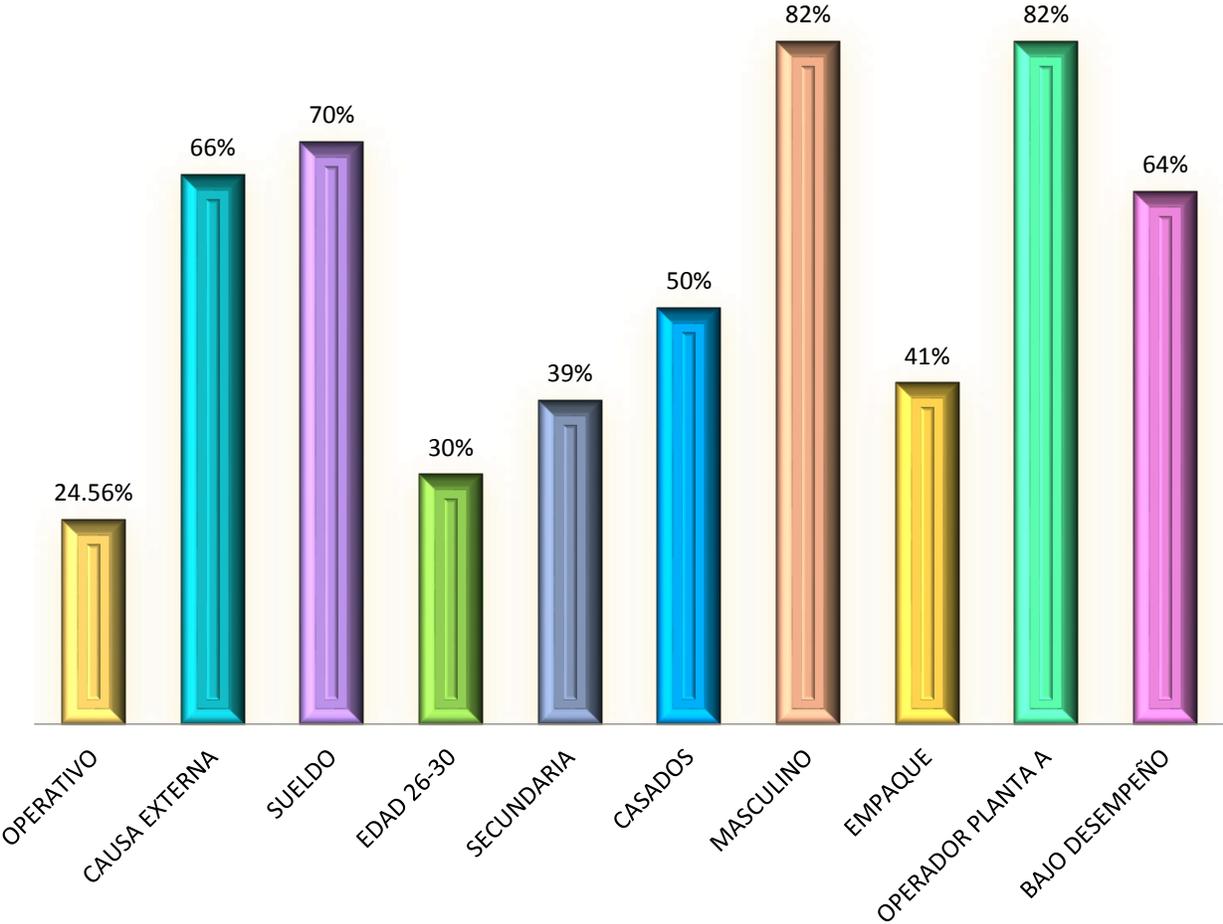


Grafico 10.



Capítulo VI

Propuesta de intervención



Etapa 1: Diagnóstico de la Rotación

La conservación de un empleado siempre va a tener origen antes de que comience a laborar en determinada organización, razón la por lo cual se deben describir e identificar perfectamente las características del perfil para el puesto que deseamos cubrir, es fundamental tener claramente lo que se requiere que el trabajador realice y las habilidades que debe poseer, ya que teniendo una descripción previa y adecuada del puesto lograremos atraer al personal adecuado que cumpla con las exigencias del puesto que requerimos para poder continuar con el proceso de selección de personal, creando una plantilla de candidatos aptos para el puesto, posteriormente seleccionarlo por medio de las medidas necesarias para identificar al candidato adecuado y poder llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes, finalmente pero no la menos importante es la orientación del empleado la cual comienza desde el momento en que se llega al acuerdo y seguirá durante los primeros días de trabajo.

Si no podemos conservar a los empleados y en especial al personal clave debemos preguntarnos ¿Si las operaciones que se están llevando a cabo no funcionan y para qué?

Ayudándonos a crear e implementar las medidas necesarias para disminuir el índice de rotación de personal, que como se menciona en al inicio de la presente tesis es el objetivo principal, a continuación se planteará una propuesta de intervención que coadyuve al cumplimiento del mismo.

Derivado de los resultados obtenidos se plantea una propuesta de intervención que fomente la motivación y el buen liderazgo, para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa que fue objeto de estudio.

De acuerdo a bibliografía y teorías citadas podemos decir que la motivación nos impulsa para lograr determinado objetivo y conseguir alcanzar nuestras metas, por medio de los estímulos que influyen en la forma de actuar de los individuos, ya que, dependiendo del grado de motivación de una persona, será su modo de actuar y desempeño.

Lo que se pretende alcanzar es que los trabajadores de la empresa donde se realizó el estudio se encuentren en sintonía, es decir, se sientan identificados con la empresa, para poder lograr un clima organizacional favorable en el que los individuos creen un sentido de pertenencia, se encuentren satisfechos y motivados laboralmente para que se vea reflejado no solo en el aumento de productividad si no, también en la disminución de rotaciones para el beneficio de la salud organizacional.

Para poder cumplir con nuestro objetivo que es: Detectar algunas de las causas de rotación de personal en una industria de giro metalmecánico, para diseñar una propuesta de intervención que ayude a disminuir los niveles de rotación y desarrollar una mejora continua e impulso en el desarrollo del clima organizacional, logrando que el personal se sienta motivado e identificado con su medio de trabajo para tener un menor índice de rotación. Se recomienda lo siguiente:

Etapas 2: Plan o programa para retener al personal clave

Para el desarrollo del plan o programa que favorezcan a disminuir el índice de rotación en las empresas, es necesario forjar una planeación estratégica y realizar una buena práctica de la administración del capital humano, mismas que serán descritas a continuación.

La planificación estratégica es una herramienta que nos permitirá diseñar y poner en marcha los proyectos de mejora dando sentido, orden y continuidad a las actividades de las organizaciones, para su desarrollo debemos visualizar el futuro e identificar los recursos que serán necesarios para el cumplimiento de las metas y objetivos.

Para ello es indispensable que haya un líder que sea el encargado de supervisar, motivar al personal que labora en la empresa, resolver conflictos cuando se lleguen a manifestar, diseñar los procesos de capacitación además de seleccionar y mantener al mejor talento.

La planeación estratégica y administración del capital humano requiere de identificar los elementos base de un perfil y descripción de puestos, así como su

aplicación en el proceso de análisis del mismo además sirven como herramienta principal para la administración del capital humano.

El análisis de puestos es un proceso administrativo que trae consigo el estudio de las funciones, roles, obligaciones y responsabilidades de las posiciones laborales que en la mayoría de los casos traen consigo cambios en el organigrama, los procesos o métodos de trabajo.

En la descripción del puesto se encuentra la información objetiva que permite identificar las tareas a cumplir y responsabilidades que implica el puesto, es decir lo que se espera que el ocupante del puesto realice en términos de actividades y resultados, mientras que en el perfil de puesto se especifican los requisitos indispensables para el cumplimiento satisfactorio de todo lo comprendido en la descripción del puesto, esto se refiere a establecer de manera global el propósito, las características de personalidad, competencias laborales, experiencia, formación, condiciones de trabajo, responsabilidades, actividades, entre otros.

Algunos de los principales usos de los perfiles de puesto pueden ser:

- La valuación del puesto y el análisis de la remuneración que tienen por objetivo asignar un valor de acuerdo con la carga de trabajo, el nivel de riesgo o responsabilidad, entre otros.
- Reclutamiento y selección de personal, su principal función es la selección del candidato más idóneo para cubrir la vacante usando como base el perfil de puesto.
- Diagnóstico de las necesidades de la capacitación, nos ayuda a la identificación de los conocimientos, habilidades y destrezas para ocupar una función, así como la elaboración de los planes de capacitación.
- Elaboración de manuales de operación y procedimientos, permiten analizar o normalizar las actividades de un proceso productivo.

El principal propósito del ejercicio del análisis de puestos y su valuación es satisfacer las necesidades del perfil de las personas que deben ser contratadas para ocupar los puestos de acuerdo a su capacidad y experiencia, logrando las buenas relaciones humanas dentro de la empresa, por medio de la equidad en la

retribución, establecimiento y definición de roles, contribuyendo en la mejora del clima laboral y a su vez en la disminución de los niveles de rotación de personal.

Existen elementos base que sirven para la gestión del capital humano, los cuales serán descritos a continuación:

- Planeación: durante este proceso se tomarán las decisiones para alcanzar las metas deseadas, tomando en cuenta el entorno y la situación actual, los factores internos y externos que puedan llegar a influir en el cumplimiento de nuestras metas.

Se recomienda realizar un análisis FODA de los factores internos como las fortalezas, que son aspectos positivos que dependen de la misma y las debilidades, que se refiere a los aspectos negativos que dependen de la organización pero que pueden ser corregidos y los factores externos que se refiere a las oportunidades, estos son los eventos positivos de los cuales podemos sacar ventaja o beneficio y las amenazas, donde se encuentran los eventos negativos que pueden afectarnos y que no dependen de nosotros, en función al entorno de la organización.

Entonces debemos preguntarnos ¿Cómo podemos usar las fortalezas para prevenir amenazas? ¿Cómo podemos vencer las debilidades para minimizar amenazas? ¿Cómo usar las amenazas para aprovechar las oportunidades? Y ¿Cómo vencer las debilidades para aprovechar las oportunidades?

- La atracción de talento, conocimiento y competencias necesarias para la organización, debido a que el crecimiento de una empresa siempre va a depender del conocimiento, las destrezas y habilidades del capital humano, talento que puede reflejar en los procesos productivos de la empresa.
- Prospeccionar, es decir, encontrar entre nuestras fuentes internas y/o externas el talento y las competencias.
- Seleccionar, este proceso deber ser cada vez más específico, debido a que nos ayudará a confirmar los conocimientos, habilidades, experiencia, motivación, etcétera con que debe contar el candidato.

- Contratación, en esta etapa debemos presentar el puesto con la información necesaria como; las responsabilidades, objetivos y los recursos con los que va a contar para desempeñar sus tareas de la mejor manera posible. Además de presentar una oferta competitiva y detallada donde se especifique el sueldo y las prestaciones,
- Desarrollar, se refiere a planificar un programa de capacitación del personal.
- Retener, en esta última base entran en juego la motivación, el clima laboral, las condiciones de trabajo, el reconocimiento y la proyección de retos a mediano y largo plazo mismos que incentivan y contribuyen a la permanencia del personal clave en las organizaciones.

A pesar de que el dinero es una parte importante en la vida de las organizaciones, donde se ven involucrados los salarios, incentivos, recompensas y prestaciones se recomienda que estas no necesariamente sean en efectivo, podemos entonces cuando sea necesario ofrecer a los trabajadores; cartas de reconocimiento bonificación si el cumplimiento de objetivos financieros lo permite, detalles sencillos en fechas especiales, vales, flexibilidad en cuando al horario laboral, por mencionar algunos.

Se puede manejar de distintas formas como: el sueldo base, que se refiere al pago por estar en el trabajo, aumentos por demostrar capacidades, enfocado a resultados, compensación de tiempo por trabajar horas extras, participación en las utilidades, bonos, incremento por promoción y producción, reconocimientos inmediatos, etc.

Cabe mencionar que las recompensas cuantitativas funcionan a corto plazo ya que la manera en que se distribuye el dinero le indicará al empleado lo que se valora en la organización, además de que el mensaje que se envía puede ser interpretado erróneamente provocando insatisfacción y aprensión en el empleado, entonces debemos:

- Permitir que los empleados tengan la oportunidad de tener una trayectoria profesional en su trabajo, con ayuda de la retroalimentación y planeación del desarrollo además de una capacitación adecuada.
- Brindarle flexibilidad respecto al lugar y momento de realizar su trabajo para cumplir con compromisos.
- Mejorar las condiciones laborales ofreciendo espacios de trabajo adecuados y fortalecer sus competencias (evaluación, seguimiento, plan de capacitación).
- Integración emocional y mental de cada equipo de trabajo con la organización.
- Escuchar sus ideas y propuestas para que los empleados tengan la oportunidad de participar en la toma de decisiones.
- Compensar al empleado con desarrollo en vez de dinero, es decir, motivarlo ofreciéndole la oportunidad de cursar algún diplomado, posgrado u otros estudios enfocados en su área, aprender una nueva tecnología para el desarrollo de nuevas capacidades.
- Es importante expresar reconocimiento por el trabajo bien hecho.
- Mantener un programa de administración del salario que compense a todos los empleados de manera justa y equitativa, congruente con las tareas y responsabilidades individuales.
- Recompensar a cada trabajador de acuerdo al valor de contribución y nuestra capacidad de pago, es decir: con base al valor de sus responsabilidades, su desempeño, salarios que ayuden a mantener, atraer y motivar a las personas calificadas y que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Motivar a los empleados dándoles un trabajo desafiante y los recursos necesarios para realizarlo.
- La valoración es muy importante ya que esta no se relaciona con el dinero, los horarios flexibles o las oportunidades de trabajo si no que se encuentra en un plano personal y cuando se expresa la valoración se reconoce la contribución del empleado a nivel individual.

- Entre los métodos que podemos utilizar para demostrar el reconocimiento hacia los empleados sin que haya dinero de por medio el dinero tenemos: los premios de aprecio (estos los da cualquier empleado para reconocer y recompensar comportamientos deseados), recompensas discrecionales (las otorgan los supervisores para reconocer y recompensar comportamientos deseados), programas de recompensas (reconocimiento de la organización).
- Dentro de las recompensas con bajo y sin ningún costo que podemos emplear se recomiendan las siguientes: carta de agradecimiento, regala relacionado con un pasatiempo, fin de semana de tres días, día de cumpleaños libre, boletos para algún evento, curso de capacitación, certificado de regalo para una cena, playera, su nombre grabado en una placa en el área de recepción, distinción en publicaciones, carta de agradecimiento del presidente para la familia del empleado, etc.

Logrando así lo siguiente:

- Evitar la rotación
- Que la gente se sienta contenta e identifica con la organización Aumento de la productividad

Sin olvidarnos de los aspectos negativos que se presentaran o puedan llegar a hacerlo, como:

- La resistencia al cambio
- Las personas que no están de acuerdo con los objetivos de la organización, situaciones que deben ser manejadas con programas de motivación incentivos no económicos y compromiso por parte del personal.
- Implementación de incentivos, para demostrarle al personal que está siendo tomado en cuenta ya que así rendirá más.

Sugerencias para reducir el índice de rotación de acuerdo a los resultados obtenidos

- Oportunidad de decisión: para que un empleado sea proactivo y se sienta satisfecho en su lugar de trabajo, es de gran importancia que existan motivaciones, sobre todo si éstas provienen de su propio jefe.
- Diseñar medidas que otorguen confianza, por ejemplo, que los colaboradores sean capaces de tomar algunas decisiones, según los estudios de Great Place to Work (empresa global de investigación, asesoría y capacitación que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas de Alta Confianza.), éste es el factor clave para que un empleado se sienta satisfecho en una empresa. Se debe diseñar o fomentar una cultura de colaboración donde las opiniones, comentarios y quejas de los empleados se tomen en cuenta; esto, ayuda para retroalimentar y así tomar los puntos positivos y negativos para generar ideas para el buen desempeño organizacional y reducir los niveles de rotación además de tener a tu personal contento y apoyando a la empresa.
- Trabajo en equipo: debido a que el clima organizacional de una empresa es fundamental, para que esto funcione de forma eficiente y sana, el jefe debe fomentar el trabajo y las decisiones en equipo, donde cada uno tenga su propia identidad y donde todos los elementos se apoyen entre sí, de decir debe fomentar el compañerismo y apoyo entre los equipos de trabajo y así poder llegar a las metas establecidas.
- Reconocer a los empleados por su trabajo.
- Realizar actividades o dinámicas grupales y actividades fuera de la oficina para que los equipos se conozcan mejor entre ellos y haya una mejor cohesión y compañerismo.
- Involucrar y comprometer a empleado, puede ser en la toma de decisiones, o aportando ideas para la organización, para que el empleado se sienta parte de la empresa y se adhiera.

- Comunicación, esta es muy importante ayuda a determinar los roles, reconocimiento, necesidades, etc. se recomienda implementar novedosas modalidades de comunicación como los chats, que son mucho más rápidos y eficientes. Evita prohibiciones como el no uso de las redes sociales, mejor enséñales cómo aprovechar estas herramientas para mejorar su trabajo y su relación con los demás miembros del equipo, siempre utilizando un lenguaje, claro, positivo y optimista.

Para las oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa se recomienda:

- Evaluar las capacidades: reunir la retroalimentación de varias fuentes.
- Analizar: combinar datos, analizar y evaluar, identificar el impacto que tendría en la organización el desarrollo ulterior de capacidades, considerar los intereses del empleado, examinar las oportunidades para aprovechar las capacidades.
- Elaborar un plan: describir las capacidades seleccionadas como comportamientos, decir lo que el empleado será capaz de hacer cuando adquiera las capacidades, decidir las actividades con las que se realizará dichas capacidades, identificar los recursos necesarios, tiempo y un asesor, fijar un plazo para cada capacidad, determinar cómo vigilar el avance.
- Actuar: poner en marcha el desarrollo planeado, asesorar, vigilar el avance.
- Evaluar el avance: retroalimentar al empleado para la siguiente evaluación.

Este proceso será concluido cuando el empleado haya desarrollado las nuevas capacidades que cumplen los objetivos originales y seguir con una nueva evaluación.

Es importante resaltar que se pueden seleccionar varias de las opciones que se presentan como estrategias, para la implementación de la propuesta de intervención para retener al personal clave de la empresa.

Etapas 3: Evaluar el Plan o programa

Después de seleccionar las estrategias que mejor convengan para la implementación del plan de intervención, estas deberán ser aplicadas para observar si después de su desarrollo se muestra algún impacto que favorezca en la disminución del índice de rotación de personal y si no es necesaria la implementación de nuevas estrategias para el cumplimiento de nuestros objetivos.



Conclusiones
Recomendaciones y
Limitaciones



Diversos autores mencionan en sus teorías una serie de factores motivacionales que ayudan a la mejora y el aumento en la productividad. El clima laboral influye de manera directa sobre el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores logrando que los mismos desarrollen un sentido de pertenencia, asistiendo en la retención del personal clave, razón por la cual debemos tomar en cuenta que el clima laboral depende de diversos elementos como la forma en que se dirige a los trabajadores, el comportamiento de los mismos en función de su trabajo, compañeros y la empresa, las características de lugar de trabajo, puntos donde se recomienda poner mayor énfasis para el análisis, prevención, intervención, control y manejo de la rotación de personal en las organizaciones.

La satisfacción en el trabajo es cuando el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral, así las actitudes positivas o negativas en el comportamiento de los individuos dentro de una organización, se basan en el sentido de pertenencia, compatibilidad e identificación, grado de motivación y satisfacción laboral de los trabajadores; viéndose reflejado en las formas de trabajo, producción y rotación de personal.

Con base al análisis de los resultados obtenidos por medio de la entrevista de salida, se detectó que en el transcurso de un año se dieron noventa bajas a nivel operativo y administrativo de una nómina de trescientos ochenta y nueve trabajadores, es decir el 23.13% un índice realmente alto ya que para el autor Idalberto Chiaventato debería estar entre el 5% y el 15%, cabe mencionar que la rotación arriba del 5% es fatal para las empresas, además se logró observar que la rotación es provocada por la misma empresa, derivado del análisis se llegó a la conclusión de que el 24.56% de la rotación se da a nivel operativo es por causas externas con el 66%, factores organizacionales como el bajo sueldo con el 33%, factores personales como el bajo desempeño con el 64%, variables externas como la edad de entre 26 y 32 años con el 30%, nivel académico en secundaria con el 38.88%, estado civil casado con el 50%, género masculino con el 82% y otros factores como rotación por puesto, en este caso operador de planta A o ayudante general con un 82% en el área de empaque con el 41%.

Derivado de los resultados se recomienda estructurar e implementar la propuesta de intervención donde se apliquen las estrategias recomendadas en el capítulo VI de manera adecuada y obtener resultados favorables, como la aplicación de métodos que fomenten y fortalezcan el trabajo en equipo, las cartas y el reconocimiento a las personas cuando sea necesario, que ayuden a fomentar una estabilidad en el clima laboral, el desempeño adecuado de un liderazgo por parte de los directivos aportando las bases para la disminución de los conflictos que puedan llegar a presentarse entre el empleado y los altos mandos. Teniendo como finalidad disminuir los problemas de rotación, retener al personal clave, fomentar el desarrollo de un sentido de pertenencia que genere el grado de satisfacción laboral necesario con la organización, para el aumento la productividad y trabajar con los obstáculos que se puedan presentar como; la resistencia al cambio cuando los trabajadores no están de acuerdo con los objetivos de la organización, situaciones que deben ser manejadas con programas de motivación incentivos no económicos y compromiso por parte del personal.

Sin dejar de lado que el logro de la estabilidad laboral depende en gran medida del acceso a la información que se obtiene desde el inicio de la contratación, debido a que los trabajadores más estables son aquellos que reciben más formación al entrar en la empresa, además de relacionarse con una menor rotación por parte del trabajador.

Algunas de las limitantes que se presentaron durante el desarrollo de la presente tesis fueron las siguientes: la dificultad para el acceso a la información completa, la falta de oportunidad para realizar uno mismo las entrevistas de salida ya que estas fueron aplicadas por el área de recursos humanos de la empresa y solo se nos proporcionaron los resultados de las mismas.

Para futuras investigaciones también se recomienda aplicar uno mismo los instrumentos con los cuales se planea medir la rotación de personal además de consultar índices los índices de producción que tenga la empresa, dar un seguimiento adecuado y haciendo mediciones más sistémicas con otros instrumentos.

Referencias bibliográficas

Abraham K. Korman, *Industrial and Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1971, p. 147

Atalaya, M. (1995). *Satisfacción Académico-Administrativa en Estudiantes de Postgrado*. Lima UMNSM.

Benitez, G. (2011). *Tesis compromiso organizacional e intención de rotación de personal de la Secretaría de la Función Pública*. Facultad de Psicología.

Benitez, G. (2011). *Tesis compromiso organizacional e intención de rotación de personal de la Secretaría de la Función Pública*. Facultad de Psicología. UNAM. México

Blum, M. (1991). *Psicología Industrial*. México: Trillas.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (quinta edición ed.). México: Mc Graw Hill.

Chiaventato, I. (2000) *Administración de los recursos humanos* (5ta. Ed.) Colombia: Mc Graw-Hill

Díaz, M. (2010). *Tesis factores de clima organizacional que influyen en la rotación de personal en una empresa que presta servicios de seguridad privada*. Facultad de Psicología. UNAM. México

Díaz, M. (2010). *Tesis factores de clima organizacional que influyen en la rotación de personal en una empresa que presta servicios de seguridad privada*. Facultad de Psicología. UNAM. México P .48

Dibble Suzanne. (2002) *Conserve a sus empleados valiosos. Estrategias para conservar el recurso más importante de su organización*. Oxford México.

Frederick Herzberg, *Work and Nature of Man*, Cleveland, The World Publishing, 1966

Harvard Business Essentials (2003) *Contratar y Retener a los Mejores Empleados*. Ed. Deusto. México.

Health, N. A. (s.f.). *Mental Health is 1, 2, 3*. Nueva York: Columbus Circle.

Herzberg, F. (1966). *Work and Nature of Man*. Cleveland: The World Publishing.

Idalberto Chiavenato. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Mc Graw Hill. (2001).Pag.135

Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. México: McGraw Hill Interamericana.

Lembo, A. (2014). *Tesina Perfil y descripción del puesto "chofer vendedor hogar" de un centro de distribución de agua para disminuir la rotación de personal*. Facultad de Psicología. UNAM. México

María Margarita Chiang Vega, C. M. (2007). *Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal*. 16(núm. 2), 6176

Nash, M. (1988). *Como Incrementar la Productividad de los Recursos Humanos*. Colombia: Norma.

Organizacional, D. t. (Agosto 2009). *Salud, Plan para el estudio del clima organizacional 2008-2011* (Segunda edición ed.). Lima: Ministerio.

Pisco*, A. (s.f.). *Revista de Psicología*.

Rivero, A. (2014). *Tesis Propuesta para mejorar el clima organizacional y reducir la rotación de personal en una empresa alimenticia*. Facultad de Psicología. UNAM. México

Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional* (octava edición ed.). México: Prentice Hall.

UNAM. México P. 81