



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS SUPERIORES  
UNIDAD LEÓN**

**TEMA: FACTORES QUE PROPICIAN LA ROTACIÓN  
DE PERSONAL EN LAS MIPYMES DEL SECTOR  
CUERO-CALZADO EN LA CIUDAD DE LEÓN, GTO.**

**FORMA DE TITULACIÓN: TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ECONOMÍA  
INDUSTRIAL**

**P R E S E N T A:**

**LUIS ÁNGEL SUÁREZ GONZÁLEZ**

**TUTOR: DR. MARTIN ROMERO CASTILLO**

**LEÓN, GTO.**

**2018**





Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS SUPERIORES  
UNIDAD LEÓN**

**TEMA: FACTORES QUE PROPICIAN LA ROTACIÓN  
DE PERSONAL EN LAS MIPYMES DEL SECTOR  
CUERO-CALZADO EN LA CIUDAD DE LEÓN, GTO.**

**FORMA DE TITULACIÓN: TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ECONOMÍA  
INDUSTRIAL**

**P R E S E N T A:**

**LUIS ÁNGEL SUÁREZ GONZÁLEZ**

**TUTOR: DR. MARTIN ROMERO CASTILLO**

**LEÓN, GTO.**

**2018**



## **Dedicatoria**

A mi madre:

Gracias por ser un ejemplo de perseverancia, lucha, ánimo, confianza y apoyo fundamental durante toda mi vida.

A mi padre:

Gracias también por ser un ejemplo de superación, disciplina y responsabilidad, lo cual es de gran importancia para mí y sin duda la mejor herencia que puede haber recibido.

A Katia:

Por ser una motivación, y siempre ayudarme a superar cada uno de las pruebas presentes durante estos últimos años.

A Abraham:

Por qué me permitiste conocer que la vida no es fácil, pero no por eso, no se pueda disfrutar al máximo, y me demostraste que hay que vivir siempre con una sonrisa a pesar de las adversidades.

A toda mi familia:

Por qué cada uno de ustedes me han brindado de su experiencia propia para enriquecerme como ser humano.

A mis amigos:

Por todas esas vivencias, experiencias, risas, preocupaciones y éxitos que nos convirtieron en familia.

POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU

## **Agradecimientos:**

A esta maravillosa institución que sin duda siempre será mi casa, además me permitió ser un orgulloso integrante de la gran familia UNAM.

Gracias a Martin, Alfonso, Francisco, Jose Julio y Jorge, por su paciencia, tiempo, sabiduría y experiencia para poder llegar al punto donde me encuentro en este momento y guiarme para realizar este trabajo de la mejor manera, además de ser excelentes maestros dentro del aula de clase.

Gracias a cada uno de mis profesores, por transmitirme sus experiencias y su conocimiento, que hoy día son las mejores herramientas, las cuales me son de gran utilidad para enfrentar el mundo laboral con orgullo, pasión y confianza.

Gracias a todas las personas que directa e indirectamente influyeron en mi para estar en este gran inicio de una prometedora carrera profesional.

## ÍNDICE:

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: ROTACIÓN DE PERSONAL.....</b>	<b>5</b>
1.1 Rotación de Personal.....	5
1.2 Rotación de Puestos.....	6
1.3 Tipos de Rotación de Personal.....	7
1.4 Índice de Rotación de Personal.....	8
1.5 Definición de los factores determinantes de la Rotación de Personal.....	10
1.6 Capital Intelectual.....	14
1.7 Administración de los Recursos Humanos.....	15
1.8 Ventajas de la Rotación de Personal.....	16
<b>CAPÍTULO 2: FACTORES DETERMINANTES DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL .....</b>	<b>17</b>
2.1 Factores Internos atribuidos a la Rotación de Personal.....	17
2.2 Factores atribuidos a la Rotación de Puestos.....	19
2.3 Costos de la Rotación de Personal.....	19
2.4 Satisfacción Laboral.....	23
2.5 Factores determinantes de la Satisfacción Laboral.....	24
2.6 Insatisfacción Laboral.....	26
2.7 Factores determinantes de la Insatisfacción Laboral.....	26
<b>CAPÍTULO 3: ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS MIPYMES DEL SECTOR CUERO CALZADO EN LA CIUDAD DE LEÓN, GTO. ....</b>	<b>28</b>
3.1 Características económicas y geográficas de las Mipymes del sector Cuero Calzado en la ciudad de León Gto. ....	28
3.2 Contexto de las Mipymes en el sector Cuero Calzado. ....	34

3.3 Rotación de Personal en las Mipymes del sector Cuero Calzado de León Gto.....	39
3.3.1 Empresas de Fabricación de Calzado.....	39
3.3.2 Empresas de Curtido de Cuero.....	41
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>44</b>
<b>RESULTADOS.....</b>	<b>46</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>84</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>86</b>

# INTRODUCCIÓN

Este estudio tiene como principal objetivo definir los diferentes factores involucrados en la rotación de personal que labora en las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) del sector cuero calzado en la ciudad de León, Guanajuato. Con este propósito se realizó una investigación empírica mediante la aplicación de 120 encuestas aplicado a los trabajadores que se encuentran laborando en 26 empresas localizadas en la ciudad de León, Guanajuato, durante el periodo de febrero a octubre del 2017.

La metodología utilizada es de tipo cuantitativo descriptivo la cual se estructuró en dos etapas, en una primera etapa se realizó una investigación documental para analizar los estudios teóricos e investigaciones en relación a la rotación de personal que caracterizan a las empresas del sector cuero calzado en la ciudad de León, Guanajuato. En una segunda etapa se obtuvo información empírica relacionada con la rotación de personal en las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) mediante la aplicación de encuestas a 120 trabajadores que laboran en 26 empresas (Mipymes) del sector cuero calzado localizadas en la ciudad de León, Guanajuato. El método utilizado fue el análisis factorial por componentes principales.

Los resultados encontrados en este estudio dieron como resultado el conocimiento de los factores más importantes considerados por los empleados que laboran en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector cuero calzado, antes y después de abandonar su trabajo o simplemente de cambiar de puesto en la empresa donde labora. Algunas de los factores más relevantes que se identificaron en los trabajadores entrevistados fueron en relación al salario, los horarios laborales y el ambiente laboral que desempeñan en las empresas del sector cuero y calzado en la ciudad de León, Guanajuato.

La conclusión de este trabajo es que en la actualidad las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) del sector manufacturero del cuero-calzado localizadas en la ciudad de León, Guanajuato poseen altos índices de rotación de personal, una de los principales problemas identificado es la distribución de bajos salarios que las pequeñas empresas otorgan a sus trabajadores. Otro de los factores encontrados en el análisis es el ambiente laboral y el horario laboral en el cual se desempeñan los trabajadores en la empresa.

El desarrollo de este trabajo está estructurado de los siguientes capítulos. En el primer capítulo se presenta los diferentes los estudios e investigaciones que han desarrollado diferentes sobre la rotación del personal en las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), donde se describe las teorías y conceptos que caracterizan los tipos de rotación e índice de rotación.

El capítulo dos está asociado con los factores determinantes de rotación de personal de acuerdo a información obtenida por diferentes autores tanto en información bibliográfica como en revistas especializadas. En este capítulo se analiza los costos sobre la rotación de personal, y las diversas problemáticas que generan en una

empresa. Al final de este capítulo se encuentra cada uno de los factores y causas que hay dentro de la rotación de personal en las Mipymes.

En el tercer capítulo se presenta la información sobre la rotación de personal en las Mipymes del sector cuero calzado, en el cual se enfoca a la localización y al análisis de las Mipymes dentro de la ciudad de León, Gto. también información sobre su situación económica presente y diferentes indicadores necesarios para entender la magnitud del contexto que estamos estudiando e investigando, así como el impacto, de la misma investigación.

En la sección de resultados se abordan la situación presente de las empresas, así como los resultados descriptivos obtenidos de la encuesta, por ejemplo; edad, sexo, cargo, antigüedad, tamaño de la empresa donde trabaja y nombre de la empresa a la que se pertenece el encuestado. Posteriormente, se presentan los distintos factores relacionados a la rotación de personal, encontrados en el experimento aplicado a una muestra de 120 empleados distribuidos en 26 empresas Mipymes del sector cuero calzado en la ciudad de León, Guanajuato. Por último, se presentan las conclusiones en la que se resume los resultados más relevantes obtenidos en este trabajo.

## **Problemática**

La presente investigación tiene como principal objetivo el análisis de la rotación de personal en las Mipymes leonesas especializadas en el sector cuero- calzado, y la finalidad de esta tesis es lograr conocer de manera más acertada los problemas y factores que desencadenan la rotación de personal en las Mipymes ya mencionadas, todo esto en base a estudios teóricos, además de un estudio estadístico y de campo, con la idea de conocer más a detalle un problema que es una realidad hoy en día, donde se frena el crecimiento potencial que tienen muchas empresas del sector, en resumen partimos de la siguiente pregunta ¿Por qué los empleados dejan de asistir a sus puestos de trabajo y cuáles son los motivos de abandono?.

Esta investigación es de suma importancia pues según el censo económico de INEGI del 2014 existen en todo el estado de Guanajuato 15 mil 300 unidades económicas dedicadas al giro, así como una ocupación de 150 mil personas. De acuerdo a datos del DENU E INEGI existen aproximadamente 4,447 Mipymes del sector cuero calzado en la ciudad de León Gto. La rotación de personal es una de las principales causas de pérdida de competitividad para las Mipymes, bajo este marco se considera que es uno de los principales problemas que detienen el crecimiento en las Mipymes cuero calzado en Guanajuato, este tipo de empresas según datos del INEGI, hoy en día el clúster cuero-calzado representa un 11% del Producto Interno Bruto Estatal a información de marzo del 2017. También de acuerdo a información publicada por INEGI, este giro de empresas más específicamente en la ciudad de León Gto. aporta un 0.22 al PIB nacional, donde el 90% del total son Mipymes lo cual tiene como resultado una importante participación tanto estatal como nacional en el desarrollo económico del país.

Uno de los principales problemas a los cuales se enfrentan las Mipymes del sector cuero calzado, para hacer más eficiente su rentabilidad y desarrollo es el ausentismo y la rotación del personal.

## **Justificación**

Según información proporcionada por DENUE-INEGI 2017, la ciudad de León, Gto. es quien posee mayor número de unidades económicas del giro manufacturero cuero-calzado, con 4447 Mipymes. Otro dato de suma relevancia publicada por INEGI, el 0.22% del PIB nacional es aportado por empresas de este tipo, por lo cual se sitúa como la actividad principal de la ciudad, y por ende es la principal derrama económica de la ciudad.

La investigación es de suma importancia, ya que no existe un estudio que entre a detalle en los diferentes factores que propician la rotación de personal, en las Mipymes del sector cuero calzado de la ciudad de León, Guanajuato. por lo que esta investigación funge como antecedente para analizar y entender a detalle las razones que tiene el trabajador para abandonar su trabajo y de este modo tratar de frenar el problema generando alternativas. La rotación de personal genera en las organizaciones desequilibrio entre la productividad y el crecimiento económico en las empresas Mipymes.

## **Pregunta de investigación**

La presente investigación busca conocer ¿Cuáles son los principales factores que generan la rotación de personal en las Mipymes del sector cuero calzado de la ciudad de León Guanajuato?

## **Objetivo General**

Analizar las características como factor de causa que generan la rotación de personal en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector cuero-calzado de la ciudad de León, Gto.

## **Objetivo Específico**

Identificar los principales factores que generan la rotación de personal en las Mipymes del sector cuero-calzado en la ciudad de León, Gto.

Analizar los factores más relevantes que generan la rotación de personal en las Mipymes del sector cuero-calzado en la ciudad de León, Gto.

## **Hipótesis**

Esta investigación establece las siguientes hipótesis de las cuales parte la investigación: Los bajos salarios y las escasas prestaciones sociales brindadas a los empleados, son factores determinantes de la rotación de personal presente en las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) de la ciudad de León, Guanajuato.

El ambiente laboral en general presente en las Mipymes del sector cuero calzado de la ciudad de León Gto. es importante y es considerado por los empleados al momento de abandonar sus puestos de trabajo, es decir, abandonan su trabajo cuando existe ambiente tóxico entre compañeros, supervisores y empresarios, además de que no existen condiciones sanitarias suficientes para cubrir las necesidades de las personas que laboran dentro de la organización.

# CAPÍTULO 1: ROTACIÓN DE PERSONAL

## 1.1 Rotación de Personal

Antes de hablar de rotación de personal es importante definir de manera teórica conceptual ¿Qué es la rotación de personal? Según Chiavenato (2001) en su libro Administración de Recursos, dice que “El concepto de rotación en términos de recursos, se utiliza para conceptualizar las fluctuaciones que hay de empleados entre la organización y sus medios laborales”. A mi modo de entender es la sustitución de trabajadores y el reemplazo de personal que abandona su puesto de trabajo, por diversas razones que se irán tratando conforme avance el estudio.

“En la mayoría de los casos la rotación de personal se expresa a modo de relación porcentual donde participan las admisiones y las desvinculaciones con relación al número de participantes de la empresa u organización, durante el transcurso de un periodo de tiempo delimitado. La rotación de personal en los indicadores de medición se efectúa a manera mensual o anual, con el objetivo de admitir comparaciones, que logren diagnósticos precisos, que faciliten acciones de carácter predictivo”. (Chiavenato Pág. 154)

Para Pigors y Meyers (1985), la rotación de personal es “el grado de movilidad interna de los empleados; evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización”. Para ellos cada tipo de rotación tiene sus propias causas. Las causas de rotación inevitable son: enfermedades crónicas, accidentes que producen lesiones parciales o totales permanentes, la muerte y la jubilación. Las causas de rotación evitable son: insatisfacción, bajos sueldos, mala integración del trabajador en la organización, mala selección del personal, falta de movilidad interna (programas de ascensos y traslados). Las causas de rotación saludable son: ascensos, promociones y traslados que permiten atraer gente nueva que enriquezca con su experiencia, conocimientos, idiosincrasia, iniciativa y por ende un mayor potencial de la organización.

Según la información proporcionada por Chávez (2010) la rotación de personal tiene que ver con factores de desvinculación laboral entre trabajadores y empresas u organizaciones; Lo considera también como un abandono de puesto de trabajo por parte de los individuos.

La rotación de personal se da entre empleados que no se encuentran cómodos en sus puestos de trabajo, quienes además cuentan con deficientes en sus rendimientos laborales y de esta manera ellos piensan que, al buscar nuevos empleos, tendrán mejores condiciones lo cual representa pérdidas de capital humano para la organización. La rotación de personal se entiende como el intercambio de empleados que entran en la organización a laborar, y los empleados que abandonan y renuncian de la misma. El término de rotación de personal se utiliza en recursos humanos de las empresas, que buscan la manera en la cual estas empresas u organizaciones desarrollan, examinan, evalúan y generan desarrollo entre el número de personal idóneo para

poder llegar a los objetivos que se partieron en la planeación de desarrollo y crecimiento empresarial.

Chiavenato (2001), analiza que “la rotación en niveles controlados es provocada por la organización para sustituir personal por otro mejor calificado”. El problema se da cuando las pérdidas de recursos humanos no están en manos de la empresa, se necesita focalizar donde se encuentra la fuga y cuáles son los motivos que provocan la pérdida de personal, con el fin de que la empresa u organización comience a generar estrategias para disminuir la fuga y bajas de personal.

Autores como, Garza, (2000), lo denota como “la relación entre los que entran a trabajar y los que dejan de hacerlo en una organización”. (Pág. 156)

También Reyes (1998), en sus estudios afirma que “el fenómeno describe la salida de un empleado de forma voluntaria o no de cualquier nivel jerárquico que desempeñaba una función específica y la contratación de un nuevo trabajador que lo supla”. (Pág. 125)

Para finalizar, Robbins (1999), expresa que es “la relación de la participación de un empleado en una organización empresarial la cual recibe una compensación monetaria de esta última”. (Pág. 224)

La organización empresarial funciona a manera de sistemas abiertos, y tiene como principal característica los flujos de recursos incesantes, con la principal finalidad de desarrollar y generar resultados para incrementar sus alcances económicos.

## **1.2 Rotación de Puestos**

La rotación de puestos es un movimiento de capacitación gerencial y operacional, donde se conceptualiza al personal cambiado de un puesto o posición a otro con la principal intención y objetivo de mejorar su experiencia, así como poder identificar sus puntos débiles o fuertes en el aspecto laboral, a fin de cuentas, para saber si el elemento estará en condiciones para quedarse o irse de la empresa u organización. (Chiavenato, 1999)

Según Dessler define la rotación de puestos como “una técnica de entrenamiento gerencial que contempla el mover, para entrenamiento, al personal de departamento en departamento para ampliar su experiencia y para identificar puntos fuertes y débiles de la persona.” (Pág. 267)

Los autores Marc J. Wallace Jr., N. Fredric Crandall y Charles H. Fay “ellos consideran que es un proceso mediante el cual los individuos seleccionados son ubicados en diferentes puestos a través de las diferentes posiciones de la empresa”. Lo entienden y conceptualizan en forma de un movimiento de los empleados es a

través de promociones, transferencias, despidos o terminación de contratos.

Relacionados con este concepto de rotación de puestos se puede encontrar el de promoción y transferencia. Primero se definirá promoción que se denomina como un cambio de las asignaciones, lo que representa normalmente nuevas posiciones, nuevos títulos, y por ende una mayor responsabilidad y autoridad en su puesto laboral u operacional, este fenómeno se da en la mayoría de los casos cuando el empleado puede aplicar su experiencia a contextos de mayor exigencia.

La transferencia cuando hablamos de rotación de puestos es un movimiento de forma lateral u horizontal dentro del organigrama empresarial interno, donde no hay cambio de nivel, responsabilidad, estatus o compensación, las transferencias se dan normalmente a cambios de áreas geográficas.

William B. Werther Jr. Y Keith Davis (1995) en su libro Administración de Personal y Recursos Humanos dicen “en la rotación de puestos cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa además de proporcionar variedad en su operación diaria, esta técnica ayuda a la organización en periodo de vacaciones, ausencias, renunciadas, etc. y de esta manera les dé una participación activa a los empleados y un alto grado de transferibilidad.”

Mientras que Marc J. Wallace Jr. Analiza que: “A través de la rotación de puestos se permite conocer nuevos trabajadores de la plantilla de la organización, renovando los recursos humanos, proveer a los nuevos trabajadores con experiencias en nuevas posiciones, con el objetivo de que los empleados conozcan las actividades que se desarrollan dentro de su contexto, y crearles los elementos necesarios para el desempeño de sus responsabilidades, además de proveer información sobre el desarrollo del trabajo para cuando los empleados sean considerados para una promoción.”

### **1.3 Tipos de Rotación de Personal**

Existen dos tipos de rotación los cuales son los siguientes: Internos y externos.

Cuando nos referimos a la rotación interna, es aquella rotación en la que los empleados no dejan la empresa, sino que cambian de puesto, pero dentro de la misma.

En este tipo de rotación interna, encontramos que hay varios tipos:

- **Transferencia:** Cambio estable a otro puesto, no hay aumento de sueldo ni tampoco de jerarquía en el organigrama.

- **Ascensos:** Se definen como el cambio de puesto de un trabajador. Se puede suponer que logran un mayor salario, así como un puesto de mayor trascendencia.
- **Promociones:** Es cuando un empleado logra un aumento de categoría, es decir, mayor sueldo, pero sin lograr un cambio de puesto.
- **Descensos:** Es cuando el empleado pasa de un puesto de mayor importancia y también de un sueldo mayor, a un puesto donde el salario disminuye y las características e importancia del puesto son de menor rango. Estos tipos de rotación interna fueron determinados por (Chiavenato, 2007)

Por otra parte, también existe la rotación externa, y según (Chiavenato 2007) “este tipo de rotación es generada por casos como; jubilación, incapacidad permanente, despido, mala selección o muerte del empleado.”

#### 1.4 Índice de Rotación de Personal

Este índice es generado entre una relación porcentual de las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo. (Chiavenato 2000).

Para lograr el cálculo del índice de rotación de personal, necesitamos basarnos en el volumen de entradas y salidas de personal, en relación con los recursos disponibles con los que cuenta la empresa en cierta área, todo este siempre debe de tomar en cuenta un periodo de tiempo que a su vez se dé en términos conceptuales.

Cuando se busca medir el índice de rotación de personal para efectuar una estrategia en recursos humanos, como se muestra por la ecuación (1) siguiente:

$$\text{Índice de Rotación de Personal} = ((E+S/2) * 100) / (PE) \quad (1)$$

Donde:

E= entradas de personal

S= salidas de personal

PE= promedio efectivo

La ecuación (1) nos expresa el valor porcentual de los empleados que se circulan en la empresa con relación al promedio de empleados con los que verdaderamente cuenta la organización. Si el índice es muy bajo existirá estancamiento y envejecimiento de los empleados en la empresa. Por otra parte, si el índice es elevado se

presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad) (Chiavenato 2000).

Asimismo, se busca analizar las pérdidas del personal y las posibles causas podremos determinar el índice de rotación de personal expresado por la ecuación (2) siguiente (Chiavenato 2000):

$$\text{Índice de Rotación} = S * 100 / PE \quad (2)$$

Pero si estamos tratando de analizar las pérdidas del personal en la empresa dada la situación de retiro por iniciativa en el empleado, como se observa en ecuación (3) siguiente (Chiavenato 2000):

$$\text{Índice de Rotación} = S * 100 / ((N1 + N2 + N3 + \dots + Nn) / (a)) \quad (3)$$

Donde:

A= número de meses del periodo

N1+N2+N3+...Nn = suma total de empleados al inicio de cada mes

El índice de rotación ideal o perfecto se da cuando la empresa retenga a su personal de rendimientos aceptables, y que este personal sea quien sustituya a los elementos que presenten problemas y bajo rendimiento difícil de corregir (Chiavenato 2000).

Cuando se llega a dar un índice de rotación de personal cero, que es complejo que ocurra en la práctica real, y no sería nada benéfico para la empresa, ya que existiría un paro total de la misma. Pero tampoco es conveniente para la empresa que se dé un índice elevado, ya que tiene como consecuencia un estado de fluidez que no podría fijar el área de recursos humanos, ni tampoco asimilarlo (Chiavenato 2000).

### ***Índice Ideal***

La empresa podrá retener personal de buena calidad y preparación, logrando sustituir al empleado que se encuentre en problemas complejos difíciles de corregir (dentro de un programa factible y económico).

### ***Ausentismo***

Es cuando el empleado abandona su puesto de trabajo, sin que haya circunstancias de la empresa (Chiavenato 2000).

### ***Índice de Ausentismo***

Es una relación porcentual entre las horas hombre perdidas por faltas y el total de horas hombre trabajadas.

## **1.5 Definición de los Factores Determinantes de la Rotación de Personal**

La rotación de personal se entiende como un efecto que desencadena fenómenos producidos tanto al interior como al exterior de la organización, no se debe de entender como causa, ya que estos fenómenos influyen en la actitud, en el comportamiento y rendimiento de los empleados, de esta forma se logra entender a la rotación de personal como una variante dada entre los fenómenos internos y externos de la empresa (Chiavenato 2000).

La información relacionada con estos fenómenos internos y externos se genera en base a entrevistas con las personas que se desvinculan, con el principal objetivo de encontrar las áreas de oportunidad y las causas que están provocando la fuga de personal. Los fenómenos internos que suelen ser catalizadores de retiros se dan principalmente en las políticas del área de recursos humanos. La estadía prolongada del personal en la empresa, suele convertirse en uno de los mejores índices de una correcta política de recursos humanos, pero se hace de mayor impacto positivo cuando esta política está acompañada de la participación, vinculación y dedicación de las personas que suelen ser la pieza más importante de la cadena productiva de la empresa (Chiavenato 2000).

Existen momentos en los cuales llegaran a surgir problemas referentes a la estabilidad laboral, que suelen afectar el rendimiento y comportamiento de la empresa, pero para esto se tiene que buscar las causas principales de los altos niveles de rotación de personal (Chiavenato 2000).

De acuerdo a (Werther, 2004, pág.128) generalmente detrás de una excesiva rotación de personal se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez se ve influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los recursos humanos.

La inestabilidad laboral y por consecuencia la rotación de personal, constituyen consecuencias negativas para cualquier organización empresarial, estas consecuencias se elevan de tono o se agudizan cuando la vacante que hay en el diverso puesto de trabajo es difícil de cubrir o de reemplazar, y esto se complica aún más cuando se trata de puestos que son poco atractivos, de bajos salarios y que pertenecen a empresas que cuentan con un bajo prestigio, esto genera una consecuencia más, la cual es que se haga una selección incorrecta del candidato, necesario para cubrir la vacante, ya que no hay una baraja de opciones amplias que dé al departamento de recursos humanos la posibilidad de elegir al candidato más apto para el puesto. La suma de todos estos fenómenos provocará que esta persona nueva emigre a una nueva empresa, uno de los motivos por los cuales el nuevo empleado se ve atraído a cambiar es porque ha encontrado un empleo más satisfactorio para sus expectativas (Werther, 2004).

Varios estudios e investigaciones referentes al tema han concluido que la influencia entre la satisfacción y la motivación laboral son claves para la toma de decisiones del empleado. La satisfacción refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de empleados en una empresa durante un periodo de tiempo. Estas salidas

pueden ser producidas por distintas causas agrupadas de la siguiente manera (Chiavenato, 1999):

- Bajas Biológicas: Salidas relacionadas con el término de la vida laboral, estas suelen ser bajas inevitables.
- Bajas por motivos personales. Descontento con el puesto, ya que no se tiene un gusto personal hacia la labor llevada a cabo.
- Bajas por motivos laborales. No existen condiciones laborales, como salario, políticas laborales justas, horarios o niveles de exigencia que logren satisfacer los objetivos buscados por el empleado.
- Bajas por decisión de la propia empresa. Cuando se considera un despido o la organización decide reubicar al empleado en otra posición de trabajo.

Bajas Socialmente necesarias. Esta situación se presenta cuando el empleado cambia de lugar de residencia, o también cuando existen condiciones políticas ajenas a la empresa, por ejemplo, cuando hay un movimiento violento en alguna zona cercana a la organización u empresa, y el empleado por seguridad propia decide abandonar su empleo. Estas 5 salidas fueron establecidas por (Chiavenato, 1999, pág. 2003).

Cuando hay salidas en la empresa u organización está de manifiesto que la gestión de recursos humanos está siendo ineficiente. Los motivos personales y laborales del empleado tienden a reflejar como una decisión propia, pero muchas veces se sesga el verdadero motivo, ya que el propio empleado oculta el verdadero motivo con el principal objetivo de poder agilizar el proceso de salida. Se tiene la idea que la rotación de personal puede ser potencial o real (Chiavenato, 1999):

### **Personal Potencial**

Relacionada al deseo del trabajador de marcharse, el cual aún no se ha podido hacer efectivo por no haber encontrado un empleo que reúna las características y requisitos que está buscando y que logre cumplir sus expectativas.

### **Personal Real**

Salida efectiva y consumada donde ya no puede haber ninguna medida de convencimiento pues el empleado ya partió a nuevos objetivos.

### **Política salarial de la organización:**

Este tipo de aspecto suele ser relevante y cobrar mucha importancia en la organización de la empresa, ya que de aquí depende gran medida la satisfacción monetaria de los empleados. En ciertos casos la empresa puede

tener una productividad efectiva y remunerar a sus empleados con salarios insuficientes, tomando en cuenta la inflación nacional, lo cual tendrá como principal efecto un bajo desempeño por parte del personal. Por lo general, los salarios dependen de la posición financiera de la empresa, así como del comportamiento de la empresa en el mercado, también se suma la situación económica del país y sus sindicatos en las negociaciones laborales, y por último la perspectiva que posee el área de recursos humanos de la empresa. (Werther William B. Jr. & Davis Keith 2008).

### **Política de beneficios sociales**

Cuando existe una deficiencia en este aspecto, como es el caso de la mayoría de las Mipymes del sector cuero calzado de la ciudad de León Gto. donde existe una ideología de solo pagar un salario en ocasiones más alto respecto a la competencia, pero sin ningún tipo de beneficio o prestación social, ya que para un empleado común es mejor tener más dinero en el momento que pensar los beneficios, pero no toman en cuenta que las prestaciones generan mayores beneficios cuando se establecen beneficios como, por ejemplo: planes de préstamos, seguro de vida, créditos inmobiliarios, y jubilación. (Chiavenato, Ob. Pág.343 -345).

### **Nivel de exigencia por parte de supervisión de personal**

Este factor es importante, ya que cuando existe rotación de personal, es por diferentes conflictos dados en la organización, ya que imponen condiciones particulares a los trabajadores y suelen ser imposiciones negativas (Werther, 2004).

Para que la supervisión sea idónea se debe de equilibrar los reglamentos, para frenar los favoritismos entre colaboradores, la disciplina debe de ser idónea, además de que se lleve a cabo por parte de cada uno de los mandos intermedios y grandes mandos. El factor humano debe de permear que los trabajadores sean considerados como elementos centrales en la empresa, y no solo sean vistos como mano de obra, “Esta supervisión debe de ser ejercida por personas capacitadas, con liderazgo y que estos mandos sean ubicados como intermediarios entre administración y trabajadores, es decir entre cadena productiva y administrativa” (Davis Keith Newstrom, John W. Comportamiento Humano en el Trabajo, McGraw-Hill, Octava edición, 1997, Pág. 254-255).

### **Pocas oportunidades de progreso profesional dentro de la organización**

En la mayoría de las Mipymes leonesas, del sector cuero-calzado, no existen ascensos ya que la estructura organizacional es débil, existen pocas oportunidades en cuanto ascensos de empleados y trabajadores. Otras empresas tienen una política para cubrir los puestos con personal externo, ya que el interno no cubre con las necesidades correspondientes para alcanzar el ascenso, mientras que si hay algunos pocos casos que sí cubren encuentran el perfil en su propio personal interno. “Las empresas al no poder propiciar el desarrollo de la

organización, están desaprovechando su potencial productivo, no cumplen con la función social de preparar al personal, para la dinámica que al actual mercado laboral exige”. (Chiavenato Pág. 255).

### **Condiciones físicas inadecuadas del trabajo**

Las condiciones físicas y de infraestructura de las Mipymes del sector cuero-calzado de la ciudad de León Gto. juegan un papel importante, ya que la mayoría de ellas se encuentran en instalaciones que no son las adecuadas, en la mayor parte de los casos suelen ser casas adaptadas para fungir como talleres o fábricas, a estas empresas, se les conoce como “Picas”. Es importante para los empleados tener confianza en cuanto a su seguridad, además de lograr generar un buen desempeño, en sus actividades, las condiciones físicas de los centros de trabajo sean adecuadas. En ellas se debe de considerar “la salubridad, iluminación, espacios, elementos para prevenir riesgos y la facilidad de transporte para llegar al lugar, entre otros”. (Chiavenato Pág. 368)

### **Falta de Cultura Organizacional de la Empresa**

Es el conjunto de principios compartidos dentro, de una organización por todos sus miembros, la perspectiva particular de ver su entorno mediante lo cual fijan su forma de actuar y pensar o sea la forma de comportarse, de conducirse, las políticas impuestas para realizar las actividades para la conducción de todo su personal, en general los atributos del medio de vida dentro de la organización. Es algo que la diferencia de las demás organizaciones, en general “es un sistema de significados compartidos entre sus miembros”. Por lo que en ocasiones la percepción de esta cultura por parte de los trabajadores no se logra compaginar convirtiéndose en otro motivo de salida de la organización. (Criollo, 2014)

### **Políticas ineficientes de reclutamiento y selección de talento humano**

Es importante también llevar este factor de manera explícita, ya que dependiendo de los resultados que se busquen en los diversos objetivos de la organización o empresa, se tiene que llevar a cabo decisiones que vayan de la mano con el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio, por lo que el departamento de recursos humanos debe de desempeñar actividades dentro de la empresa, encaminadas a un proceso riguroso en la obtención de personal, se necesita un departamento que cumpla e identifique las principales necesidades que requiere la empresa en cuanto a contratación inmediata y largo plazo de personal, así como también de lograr un posicionamiento equilibrado del personal que ya labora, con el fin de lograr un estándar idóneo de capacitación. (Hernández, 2013)

### **Política Disciplinaria**

En cualquier empresa sin importar el giro que maneje, es importante, que exista orden, así como leyes y reglas

de comportamiento dentro del establecimiento. Dada esta situación es importante el rol que llevan las políticas disciplinarias dentro de la empresa, y en nuestro caso de estudio en las Mipymes del sector cuero-calzado de la ciudad de León Gto. Estas políticas deben de ser aplicadas a cada uno de los actores participantes dentro de la organización, desde mandos directivos hasta el personal operativo, es importante que estas normas o políticas sean llevadas a cabo para que se propicie un ambiente satisfactorio en la empresa. Pero cuando una empresa u organización no posee fuertes pilares disciplinarios, se puede llegar a sufrir importantes deficiencias en el comportamiento del personal, y lo que tiene como consecuencia que se pierda la productividad. Por lo cual “es importante que las políticas disciplinarias se llevan a cabo para evitar conductas indeseables, pero en su aplicación debe de buscar obtener un reforzamiento positivo para que realmente ayuden a corto y largo plazo, posiblemente enalteciendo las conductas que sigan los parámetros establecidos.” En el seguimiento de dichas políticas, “no se deben de interponer las emociones, no debe de existir un freno en las amonestaciones, hay que evitar las generalizaciones, no a los empleados con información, ni mostrar favoritismos, evitar discriminaciones, no actuar como su quien regaña jamás cometiera errores” (McGarvey Robert, Revista Entrepreneur, Vol. 8, No.1 Art. Añada un elemento de valor a su empresa: El capital intelectual, México enero 2000, pág. 42-46)

### **Factores externos de la Rotación**

Según (Chiavenato, 2000, pág. 195) Como fenómenos externos se pueden citar la situación de la oferta y demanda de talento humano en el mercado, así como la situación económica y las oportunidades de empleo en el mercado laboral.

## **1.6 Capital Intelectual**

Para las empresas y organizaciones en la mayoría de los casos los recursos humanos son el activo más importante, de esta manera se define como (García Pineda Anselmo y Hernández Sánchez Andrés, 2000) “es todo aquello que agrega o constituye valor a la empresa y tiene la cualidad de ubicarse en el espacio de intelecto, ejemplo de ello, son el conocimiento, la información, la propiedad intelectual o la experiencia utilizados en la generación o creación de riqueza en una organización productiva.”

En la actualidad en un país como México no existe una práctica común para que las empresas logren tener un concepto claro de lo que es el capital intelectual, así como determinarlo y emplearlo de forma más eficaz y de manera mejor. Para estar en mejores condiciones frente a las nuevas realidades contextuales, así como a los nuevos retos empresariales, se tiene que considerar al capital intelectual de la organización como algo primordial que otorgue valor agregado y de mayores índices de ventajas competitivas respecto a la competencia. Hablando del valor agregado se deben de incluir los conocimientos de la empresa, por ejemplo, registros, marcas, patentes, procesos productivos y los sistemas manejados por cada una de las áreas. Respecto a las

ventajas competitivas, se deben cubrir la parte de la formación, el talento de preparación para el empleado, la responsabilidad al cubrir su puesto de trabajo, y por ende cada una de las habilidades que adquiriera el empleado o que vaya desarrollando conforme adquiriera experiencia en su ramo.

### **Personal en las Empresas**

Se define como personal o empleados, al conjunto de personas que participan en actividades definidas dentro de una organización mediante la recepción de una retribución que se denomina sueldo o salario, medido entre la relación tiempo o periodo de trabajo y la actividad desempeñada en la empresa, además de que normalmente es en numerario a través de una relación laboral. “El personal está constituido por: “todos los empleados de todos los niveles de la organización contratados para desempeñar una actividad 200 específica.” (Chiavenato 2000).

Se dice que los recursos humanos dentro de una empresa son el activo más importante de las organizaciones, y es razonable esta aseveración por la importancia de la contribución que en conjunto llevan a cabo para alcanzar los objetivos institucionales. Sin embargo, esta aseveración no parece tener demasiada importancia en diversas empresas, sino que parece ser un activo desechable, ya que se disponen de él considerándolo como simples unidades operativas, números que tiene la empresa, que se tienen que aumentar o disminuir, sin tomar en cuenta la cualidad humana. A veces ni las empresas protegen a los empleados con algún tipo de diseño de fondos que le permitan salir dignamente y buscar otro empleo, ni el gobierno se preocupa por establecer garantías que le dé seguridad a los empleados de que sus derechos deberán ser respetados.

### **1.7 Administración de los Recursos Humanos**

La influencia del comportamiento humano dentro del trabajo no ha escapado a los estudiosos de la administración, motivo por el cual, algunos de ellos se han dado a la tarea de profundizar en sus estudio e investigación partiendo de que cualquier decisión tomada en la empresa dentro del ámbito administrativo afecta al componente humano. De aquí surgió la administración de recursos humanos definida como: la función administrativa que se encarga del reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de los miembros de la organización”. Para Chiavenato administrar recursos humanos es: “conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva favorable” (Chiavenato, 2000)

La eficiencia de la administración de los recursos humanos determinará el desempeño de la empresa dentro de su medio ambiente y por todo ello, lo más conveniente es mantener el control mediante la aplicación de políticas diseñadas para tal efecto. La administración de recursos humanos tiene su origen desde el momento del

crecimiento de las organizaciones, cuando las actividades por desempeñar se incrementan y se vuelven más complejas lo que implica que se incremente el número de personas que se interrelacionan en un sistema.

## **1.8 Ventajas de la Rotación de Personal**

De acuerdo a estudios elaborados por (Hernández, 2011), existen diversos motivos para considerar ventajas generadas por la rotación de personal, siendo las siguientes las más importantes:

- La empresa podría contar con personal más joven.
- Permite sustituir personal que no tiene un buen desempeño, o que no tiene motivación adecuada para ejercer, las actividades correspondientes.
- La organización podrá tener mejores trabajadores, que estén más capacitados y con mayor nivel de calificación requerida para el puesto de trabajo.
- El personal nuevo, generalmente no está maleado, y es más propenso a adoptar las regulaciones y medidas que tiene la empresa, además de tener una motivación mayor, por dar inicio a una nueva etapa laboral.

Estas ventajas funcionan como un motivo, cuando la empresa busca disminuir sus costos a largo plazo, en relación a prestaciones, pues en estos casos, dichas empresas realizan todo un estudio de análisis de ventajas de cambiar constantemente para ahorrar en cuestiones de prestaciones sociales, así como también llegan a establecer políticas de outsourcing. Otros autores como (Flores, Abreu & Badii, 2008) establecen como ventajas también los siguientes elementos:

- Los derechos de antigüedad serán menores al calcular finiquitos en caso de retiros.
- El personal de nuevo ingreso puede ser acreedor a un sueldo menor en relación al que percibe el resto de sus compañeros.
- Existen puestos que requieren de personas jóvenes para desempeñar una mejor función.

## **CAPÍTULO 2: FACTORES DETERMINANTES DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL**

En el capítulo anterior hemos analizado de manera teórica a muy grandes rasgos algunos de los factores internos que propician a la rotación de personal, cabe mencionar que también existen factores externos para que se dé el fenómeno de la rotación de personal. En este capítulo se analizará de manera también teórica las causas que determinan la rotación con el objetivo de lograr comprender más acertadamente estos fenómenos.

### **2.1 Factores Internos Atribuidos a la Rotación de Personal**

(Chiavenato 2001), dice que las empresas son eficientes a medida que alcanzan los objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzo y tiempo. Unos de los principales problemas a los cuales se enfrentan las administraciones en las Mypimes del sector cuero-calzado de la ciudad de León Gto. es la medición y la evaluación de su funcionamiento a través de los resultados y del destino y retorno de los recursos económicos. Mientras los resultados de un sistema laboral o de la empresa no sean los buscados, así como los recursos no sean usados de manera adecuada, se tienen que llevar correcciones que se vayan ajustando a su funcionamiento.

Por otro lado, el (Mondy, 2005), afirma que las causas de retiro personal, llegan a ser previsibles y se entienden de la siguiente forma: renuncias, muerte, enfermedades, o cambio de residencia, etc. Pero también lado contrario, las bajas se presentan de manera imprevisible, pero de las cuales se puede adquirir una media estadística de años anteriores; estas pueden ser: enfermedades terminales, pérdida de facultades físicas, faltas profesionales o disciplinarias, despido o abandono voluntario de los empleados mejor pagados o que no se adaptan a la empresa. De acuerdo a (Robbins 2005), dentro de los factores internos que se dan en la organización, se pueden mencionar las siguientes:

- Política salarial de la organización
- Política de beneficios
- Tipo de supervisión
- Oportunidades de crecimiento
- Relaciones humanas
- Condiciones físicas ambientales de trabajo ofrecidas por la empresa
- Moral del personal dentro de la empresa
- Cultura organizacional desarrollada en la empresa
- Política de reclutamiento y selección de Recursos Humanos
- Criterios y programas de entrenamiento de Recursos Humanos
- Política disciplinaria desarrollada por la empresa

- Los criterios de evaluación del desempeño
- Los grados de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la empresa

Existen diversas maneras de examinar estos factores que propician la rotación del personal, para la organización y para lograr un diagnóstico concreto sobre las salidas del personal es a través de entrevistas de desvinculación o mejor conocidas como entrevistas de salida.

Por lo cual Chiaventato (2001) expresa que algunas empresas utilizan la entrevista de desvinculación como el medio principal de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos. Los resultados obtenidos por parte de la entrevista de desvinculación suelen ser el principal medio para determinar los factores que propician las causas de rotación de personal. Cabe mencionar que en el caso de las Mipymes de Leon Gto. del sector cuero-calzado es nula la aplicación de este tipo de entrevistas, por lo cual es casi imposible para el departamento de recursos humanos de la empresa o en la mayoría de los casos para el dueño del negocio que funge a su vez como área de recursos humanos, determinar concretamente los factores que origina la pérdida de empleados que se transforma en importantes índices de rotación de personal.

Cuando se analizan los resultados de las entrevistas de desvinculación, el nivel de detalle en el informe es suficiente, pero según (Chiavenato, 2005) dice, que existen aspectos que se escapan de la percepción y al control de los empleados y que deben de ser recogidos dentro de la organización, a partir de riesgos que se mantienen por el sistema de recursos humanos de lo organización, y estos datos pueden ser los siguientes:

- Motivo real por el cual se abandona el trabajo
- Salario
- Actitudes del empleado con relación a su empleo anterior
- Registrar los cambios que recomienda el empleado

(Robbins 2005), señala que las entrevistas de salida que se realizan durante un periodo de tiempo y se llevan a cabo de forma correcta ofrecen información valiosa sobre los motivos de las renuncias de los empleados. Por lo general se identifican patrones que arrojan los puntos débiles en el sistema de administración de recursos humanos de la organización. El conocimiento de esto permite llevar medidas correctivas. Además, la entrevista de salida ayuda a identificar necesidades de capacitación y desarrollo, diseñar una planificación estratégica e identificar áreas donde se requieren cambios.

## **2.2 Factores Atribuidos a la Rotación de Puestos**

Diversas opiniones (Lovo, 2009), enlista las principales causas que llevan a las personas a rotar puestos, siendo 8 razones listadas a continuación:

- Ambiente de trabajo muy estructurado
- Cambios en las compensaciones
- Cambios en los beneficios
- Recorte o aumento de salario
- Profesionalismo en el ambiente de trabajo
- Rumores sobre la estabilidad de la compañía
- Alta moral
- Capacitación constante

## **2.3 Costos de la Rotación de Personal**

Hay diversas ideas que tienen relación hacia los costos que causa o genera la rotación de personal, y se determinan de acuerdo a tres categorías: costos de separación para el trabajador que renuncia o abandona su puesto, costos de reclutar, es decir de la selección del trabajador, y por último los costos de entrenamiento, que son los relacionados a la capacitación y adiestramiento del nuevo trabajador.

Por otra parte Páez (2002) expresa la opinión sobre determinada los principios básicos de gerencia la rotación de personal se refiere a la cantidad de movimientos de trabajadores que entran y salen de una organización, expresado en términos de proporción de rotación, lo cual tiene diversos costos directos e indirectos para la empresa.

Una vez que se ha puesto en marcha la relación que tienen los costos de la rotación de personal en las empresas o en nuestro caso de estudio que son las Mipymes del sector cuero-calzado de la ciudad de León Gto. Se procederá a seguir con una explicación del tema más a detalle en el siguiente subtema. También existe otra manera de costear de una manera mucho más directa y eficaz el tema de rotación de personal, siendo 2 los principales (Primarios y Secundarios). Los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes mientras que los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. (Chiavenato, 1999).

## **Costos primarios de la rotación de personal: (Chiavenato, 2000)**

### **1. Costos de reclutamiento y selección.**

- Gastos de admisión y procesamiento de solicitud del empleado.
- Gastos de mantenimiento del departamento de reclutamiento (salarios del personal del área de recursos humanos).
- Gastos en el mantenimiento de la selección de servicios médicos, (salario del departamento de enfermería) en el caso de que la empresa cuente con ello. (Chiavenato 2000 pág. 198-199)

### **2. Costos de registro y documentación:(Chiavenato, 2000)**

- Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal, gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc. (Chiavenato 200, pág. 199)

### **3. Costos de Ingreso: (Chiavenato, 2000)**

- Gastos de entrenamiento, se debe de hacer la distribución por el tiempo proporcional aplicado al programa de integración de nuevos empleados, divididos por el número de empleados sometidos al programa de integración.
- Costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección. (Chiavenato 2000, pág. 199)

### **4. Costos de Desvinculación:**

- Gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado, divididos por el número de empleados desvinculados.
- Costo de la entrevista de desvinculación (tiempo del entrevistador aplicado a las entrevistas de desvinculación, costo de los formularios utilizados, costo de elaboración de los formularios, costo de la elaboración de los formularios sobre los informes subsecuentes.)
- Costos de las indemnizaciones.
- Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, aguinaldo, salario proporcional al aviso previo. (Chiavenato 2000, pág. 199-200)

Una vez que se ha llegado a conocer cuáles son los costos primarios causados por la rotación de personal, se tiene que definir por otra parte los costos secundarios, los cuales son:

### **1. Efectos en la Producción**

- Pérdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no es sustituido.
- Producción generalmente inferior, por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo.
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros. (Chiavenato, 2000 pág. 201)

### **2. Efectos en la actitud del Personal**

- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado está retirándose transmite a sus compañeros.
- Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe. (Chiavenato 2000, pág. 201)

### **3. Costo extra laboral:**

- Gastos del personal extra y de las horas extras necesarias para cubrir el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción causado por la diferencia inicial del nuevo empleado.
- Elevación del costo unitario de producción con la caída de la deficiencia media provocada por el nuevo empleado.
- Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y en el entrenamiento del nuevo empleado. (Chiavenato, 2000 pág. 199)

### **4. Costo extra-operacional:**

- Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice de producción del nuevo empleado.
- Costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, servicio, etc. que se vuelven más elevados frente al índice reducido de producción del nuevo empleado.
- Aumento de accidentes debido a una intensidad mayor en el periodo de ambientación inicial de los recién admitidos.
- Aumento de errores repeticiones y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado. (Chiavenato 2000 , pág. 201)

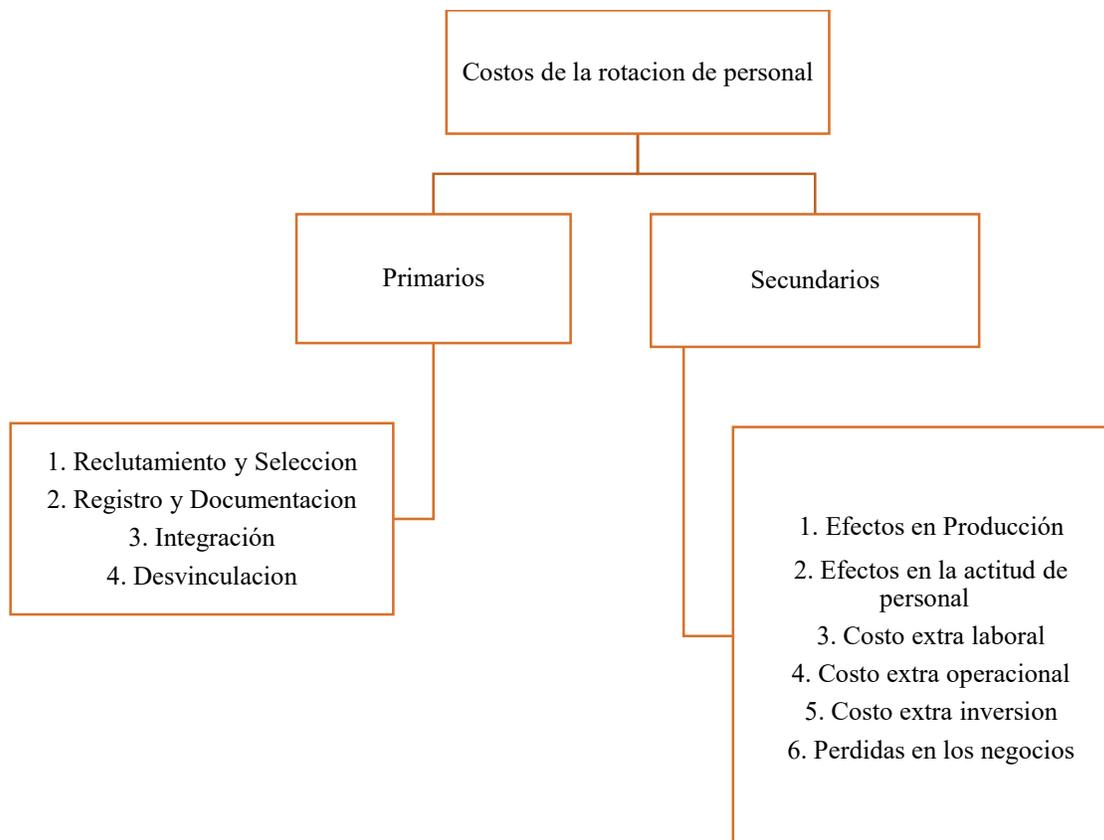
### **5. Costo de Inversión Extra:**

- Aumento proporcional de las tasas de seguro, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, reducido en razón de los cargos existentes a los recién admitidos que están en periodo de ambientación y de entrenamiento.
- Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, consecuentemente, de reajustes de todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es oferta, lo que intensifica la competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos. (Chiavenato 2000 pág. 202)

**6. Pérdidas en los negocios:**

- La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos en razón de la inexperiencia de los empleados.

**Figura 1: Costos de la Rotación de Personal**



Fuente: Elaboración con Información de Chiavenato, Idalberto. (1999) Administración de Recursos Humanos. 5a Ed. México, Ed. Mc Graw Hill.

## 2.4 Satisfacción Laboral

Es un concepto importante dentro de los factores que van a determinar la rotación de personal. Se define como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo. (Pérez, 2006). Este concepto es uno de los factores determinantes para que la calidad laboral genere un interés mucho mayor en el empleado.

Cuando se habla de satisfacción laboral, se entiende de la valoración que la persona tiene sobre su propio concepto personal, se puede también por otro lado vincular entre el clima laboral y sentimiento de pertenencia por parte del trabajador, además de que te genera saber los sentimientos que ejerce la persona hacia sus actividades y su posición en la empresa.

Autores como (Londy y Conte, 2005), interpretan a la satisfacción laboral como una sensación que el individuo experimenta al logro del restablecimiento del equilibrio, entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que la reducen.

Cabe mencionar que la satisfacción laboral, depende de muchos factores (congruencia de los valores, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, grados de libertad que procura el trabajo, etc) (Cuadra, 2007).

Existen diversas consecuencias que afectan la satisfacción laboral vistas desde la opinión de la organización y se consideran las siguientes:

- Inhibición
- Resistencia al Cambio
- Abandono
- Falta de creatividad
- Accidentabilidad
- Baja Productividad
- Dificultad de trabajar en equipo.

(Robbins, 2004) indica a los determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral, se abordan desde el punto de vista individual o desde la organización. Dice que existen marcadas diferencias individualmente que influyen en los niveles de satisfacción de los empleados.

## 2.5 Factores Determinantes de la Satisfacción Laboral

(Hezberg, Vroom y Deci, 1999) Consideran que existen factores que generan la satisfacción en el personal, en otras palabras, factores motivacionales y factores higiénicos. A los factores higiénicos se les considera: salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, administración de la organización y relaciones interpersonales. Mientras que los factores personales son: reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía, y posibilidades de avance.

Los empleados suelen buscar o identificarse con puestos de trabajo donde existan oportunidades para desarrollar sus aplicaciones y también sus capacidades, además de que el puesto requiera diversas tareas, así como retroalimentación sobre su propio trabajo, Pero caso contrario cuando el perfil de puesto requiere retos sencillos, provocan fastidio, pero también cuando hay muchos retos se generará frustración. En condiciones normales, se puede decir que es el punto de equilibrio para que el empleado experimente satisfacción y pertenencia.

Un trabajador se preocupa por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Buscan entornos seguros, cómodos, limpios y con distracciones mínimas. La gente por lo general recibe de su trabajo no solo dinero o resultados positivos tangibles, sino que satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que existan compañeros que brinden amistad y respaldo. (Robbins, 1998).

Existen también opiniones muy válidas, como (Pinilla, 1982), quien sostiene que es responsabilidad de la dirección de industrias y supervisores en todos los niveles de la empresa, buscar el estado de satisfacción, así como el de insatisfacción que esté permeado en el centro de trabajo. Cuando se quiere lograr este objetivo, se necesita, investigar y conocer las actitudes de cada uno de los trabajadores y también de los directivos. De esta actividad va a depender, el conocimiento objetivo del clima de las actitudes que son determinantes en la satisfacción o insatisfacción del personal, es decir se necesita saber que le agrada al trabajador, cuáles son sus disgustos y que cambiaría para llegar a un nivel de satisfacción laboral adecuado que se vea transformado en una productividad mayor.

“Existe una correlación negativa consistente entre las medidas de la satisfacción en el trabajo y la rotación; mientras más elevada sea la satisfacción de un empleado, es menos probable que renuncie al puesto el trabajador. La relación entre la satisfacción en el trabajo y el ausentismo también es negativa pero menos consistente que la rotación.” (Chruden, 1991, pág. 238).

Hay estudios donde podemos encontrar que existe una mayor elaboración y resultados más contundentes, como es el caso del hecho por Hackman y Oldham (1975), quienes aplicaron un cuestionario; “Encuesta de Diagnóstico en el Puesto” a cientos de empleados de 62 diferentes puestos. Donde podemos identificar las

siguientes dimensiones centrales (Hackman y Oldham, 1975):

- **Variedad de Habilidades:** Grado en el que el puesto requiere de diferentes actividades para ejecutarlo, esto implica emplear diferentes habilidades y talentos.
- **Identidad de la tarea:** Grado en el que el puesto requiere la terminación sobre la vida o trabajo de otras personas-bien sea en la organización o en el ambiente externo.
- **Significación de la Tarea:** Medida en que el puesto tiene un impacto sobre la vida o trabajo de otras personas, bien sea en la organización o el ambiente externo.
- **Autonomía:** El grado en que el puesto brinda libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y en los métodos a utilizar.
- **Retroalimentación del Puesto Mismo:** Medida en que el desempeño de actividades del puesto permite al empleado obtener información clara y directa sobre su efectividad.

Entre estas dimensiones incluyen algunos aspectos del contenido del puesto pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Cuanto mayor sea la variedad de actividades de un empleado, su trabajo será menos aburrido. Cuando las actividades diarias son aburridas y repetitivas, se convierten en actividades monótonas, y se podría ocasionar un mal rendimiento en su puesto de trabajo y de esta manera se detiene la producción en la organización.

Caso contrario, cuando exista una mayor variedad de actividades de un empleado, para él será menos aburrido el trabajo, tanto más el operario podrá sentir está ejecutando un trabajo interesante más que sentir que está pasando la rutina y el trabajo.

La cantidad de autonomía en el puesto y grado en el que se de retroalimentación de la ejecución, determinará qué tanta oportunidad existe para satisfacer necesidades de alto orden, como la realización e independencia. Cuando un empleado no tiene control sobre los procedimientos o ritmo de trabajo, existe poca oportunidad para lograr satisfacción intrínseca de culminar con éxito la tarea o reto. Sin embargo, en un puesto donde se tiene autonomía, la tarea representa un desafío, y dispone de retroalimentación sobre su ejecución; existe oportunidad para satisfacer las necesidades de realización (Wexley & Yuki, 1990).

Es importante mencionar que de acuerdo a estudios hechos (Robbins, 1994) establecen que conforme los empleados envejecen, tienden inicialmente a estar un poco más satisfechos con su trabajo, tiempo después, su satisfacción disminuye, porque, son menos frecuentes las promociones, además de que la jubilación se acerca. También se menciona que las personas que tienen un mayor nivel ocupacional se encuentran con un grado de satisfacción laboral mayor, ya que es frecuente que tengan salarios por encima del promedio, mejores

condiciones en general y sus condiciones físicas y emocionales se encuentran más estables para el puesto ejercido.

## **2.6 Insatisfacción Laboral**

Una vez que se entiende la satisfacción laboral, y cada uno de sus efectos y factores involucrados por parte de los empleadores, empleados y organización, es de suma importancia también comprender el concepto de insatisfacción laboral. (Márquez, 2003) determina que es un tema preocupante en la mayoría de los empresarios en la actualidad. La insatisfacción laboral del personal contribuye al deterioro de la empresa, baja calidad en los productos, servicio deficiente y una importante baja en la productividad, así como eficiencia de la empresa.

“La insatisfacción laboral puede entenderse como el grado de malestar experimentado por un empleado en su puesto de trabajo, y puede estar ocasionado por factores personales, ambientales o directamente por las labores realizadas”. (D-elia 1979, pág. 49).

Existen fuentes de insatisfacción laboral, la cual conlleva en casos reflejados a las mínimas posibilidades de expansión laboral, así como una serie de factores involucrados en este proceso laboral del empleado. Es importante para el departamento de recursos humanos, buscar alternativas que eliminen las fuentes de insatisfacción laboral.

Una fuente también considera parte de la insatisfacción laboral, son los horarios que pueden ser incompatibles o desfavorables a las condiciones exigidas por parte de la familia del empleado, otra fuente considera también parte de la insatisfacción laboral, es el trato hostil por parte del supervisor o de los compañeros de trabajo. Con este tipo de fuentes que ya se han identificado es importante mencionarlas como aspectos que contribuyen a que la persona pierda motivación en su puesto de trabajo y por ende genere trabajadores insatisfechos.

La insatisfacción laboral se entiende como una respuesta negativa del empleado a su empleo. Por lo cual también se determinan que existen diversos factores que propician este motivo. Los cuales a continuación se detallan brevemente.

## **2.7 Factores Determinantes de la Insatisfacción Laboral**

La insatisfacción laboral suele ser un aspecto que conlleva preocupación para cada uno de los empresarios y directivos de las diversas organizaciones, sea el giro que sea (Márquez,2003).

Algunos de los factores más importantes que determinarán la insatisfacción laboral:

- Realización de tareas monótonas.
- Bajas remuneraciones económicas.
- Inexistente sensación de autonomía.
- Falta de comunicación, así como jornadas largas y llenas de tiempos muertos.

Estos factores suelen cobrar importancia en la insatisfacción laboral, lo cual tendrá efecto directo en la rotación de personal, pues cuando existen políticas laborales por parte de la empresa, que no son llevadas a cabo con consideración y teniendo como principal objetivo el factor humano del empleado, se comienza a incrementar el índice de rotación de personal, y comienza a cobrar fuerza este fenómeno tan común en las Mypimes del sector cuero calzado de la ciudad de León Gto.

Las empresas, directivos, mandos medios, trabajadores y el área de recursos humanos deben de luchar para encontrar una solución en conjunto para lograr aumentar el rendimiento y la concentración de sus equipos.

## **CAPÍTULO 3: ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS MIPYMES DEL SECTOR CUERO CALZADO EN LA CIUDAD DE LEÓN, GTO.**

### **3.1 Características Económicas y Geográficas de las Mipymes del Sector Cuero Calzado en la ciudad de León Gto.**

Dada la información teórica sobre los conceptos, costos e informes acerca de la rotación de personal, es momento de realizar una relación más cercana, con el principal fin de entender con mayor exactitud, los factores que juegan en las organizaciones y en nuestro caso de estudio en el las Mipymes del sector cuero calzado, por lo cual en este capítulo se recapitula información de diversos estudios e investigaciones de fuentes oficiales e instituciones oficiales, así como información correspondiente a autores expertos quienes a lo largo de los años han buscado contribuir desde sus trincheras, para entender a fondo las problemáticas de las Mipymes cuero-calzado del municipio de León Gto. A continuación, se podrá encontrar diversa información tanto económica como geográfica y estadística del posicionamiento de las Mipymes del sector cuero-calzado en el municipio de León Gto. Según información obtenida del censo económico de INEGI del 2014 existen en todo el estado de Guanajuato 15 mil 300 unidades económicas dedicadas al giro cuero-calzado, así como una ocupación de 150 mil personas. Este tipo de empresas según datos del INEGI, hoy en día el cluster cuero-calzado representa un 11% del Producto Interno Bruto Estatal a información de marzo del 2017. A nivel también estatal este sector según información recabada por parte de ENOE-INEGI, existen alrededor 150 mil empleos.

De acuerdo a información proporcionado por DENU (INEGI), en el municipio de la ciudad de León Gto. existen 4,447 micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) y por tamaño comprenden de 0 a 250 empleados, según información del diario oficial de la federación en el año 2012. En el caso de este estudio, se consideran las Mipymes relacionadas con el sector cuero calzado. De acuerdo a información publicada por INEGI, este giro de empresas del sector cuero Cuero Calzado localizadas en el municipio de León Gto. genera una aportación un 0.22 al PIB nacional, donde el 90% del total son Mipymes. Por otra parte, León representa aproximadamente el 68% de la producción nacional de más de 146 MM de pares, según la Secretaría de Desarrollo Económico de León Gto. en referencia al calzado y su fabricación, cabe mencionar que para su elaboración se necesita de una importante red de empresas proveedoras de insumos las cuales también participan y entran dentro del informe.

En la Tabla 1 se puede observar muestra el total de las empresas del giro cuero-calzado del municipio de León Gto. dando un total de 4,447 unidades económicas según cifras registradas en DENU INEGI. En este total de unidades económicas se encuentran las correspondientes a empresas de curtido y acabado de piel, fabricación de calzado, y la fabricación de otros productos de cuero, piel y materiales sucedáneos.

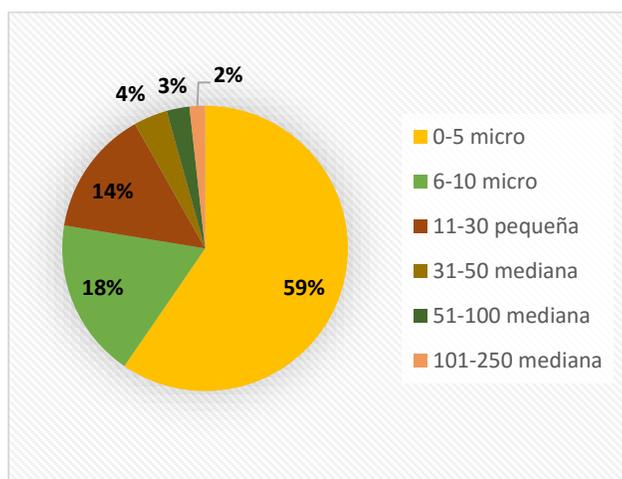
**Tabla 1: Cantidad Total Empresas del Sector Cuero-Calzado en el Municipio de León Gto., 2014**

Tamaño del Establecimiento (Personal Laborando)	Cantidad de Empresas de Industria Cuero Calzado
0-5 micro	2649
6-10 micro	801
11-30 pequeña	634
31-50 mediana	170
51-100 mediana	115
101-250 mediana	78
<b>Total: 4,447</b>	

Fuente Elaboración con Datos del DENUE INEGI, 2014.

En la Figura 2, se muestra la mayor cantidad de unidades económicas se encuentra en el apartado de las micro empresas donde su personal no es mayor a las 5 personas, mientras que las grandes empresas, que van de los 101 a 250 empleados es la que menor número de empresas tiene respecto a las demás segmentaciones en tamaño de personal, como se puede observar en la Figura 2.

**Figura 2: Cantidad Total Empresas del Sector Cuero Calzado en el Municipio de León Gto., 2014**



Fuente: Elaboración Propia con Datos del DENUE INEGI, 2014

En la Tabla 2 se encuentran el total de empresas de curtido y acabado de cuero y piel de la ciudad de León Gto. en resumen, se refiere a las tenerías, y se puede observar que la mayor cantidad de unidades económicas está en la parte de las micro empresas, donde su personal no es mayor a los 5 empleados.

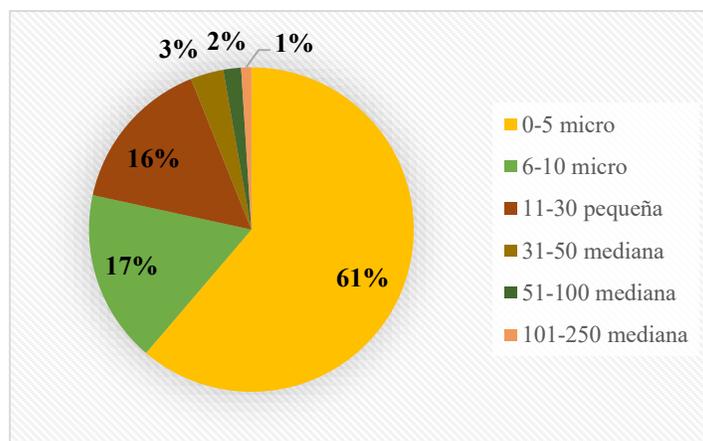
**Tabla 2: Cantidad Empresas de Curtido y Acabado de Cuero y Piel de León Gto., 2014**

Tamaño del Establecimiento (Personal Laborando)	Cantidad de Empresas
0-5	485
6-10	136
11-30	123
31-50	26
51-100	14
101-250	8
Total: 792	

Fuente Elaboración con Datos del DENU E INEGI, 2014

Caso contrario a las empresas grandes de 101 a 250 empleados, tienen una presencia más baja respecto a los demás tamaños. Mientras que su total de unidades económicas, queda en segundo lugar por debajo de la fabricación de calzado y encima de la fabricación de otros productos de cuero, piel y productos sucedáneos, como se observa en la Figura 3.

**Figura 3: Cantidad Empresas de Curtido y Acabado de Cuero y Piel de León Gto.**



Fuente: Elaboración Propia con Datos de INEGI DENU E, 2014

La tabla 3 se refiere únicamente a las empresas donde su principal actividad es la fabricación de calzado, en este giro se repite exactamente el mismo caso a las dos anteriores, podemos ver, donde hay mayor participación de unidades económicas es en las microempresas, y caso contrario donde menos participación existe es en las grandes empresas.

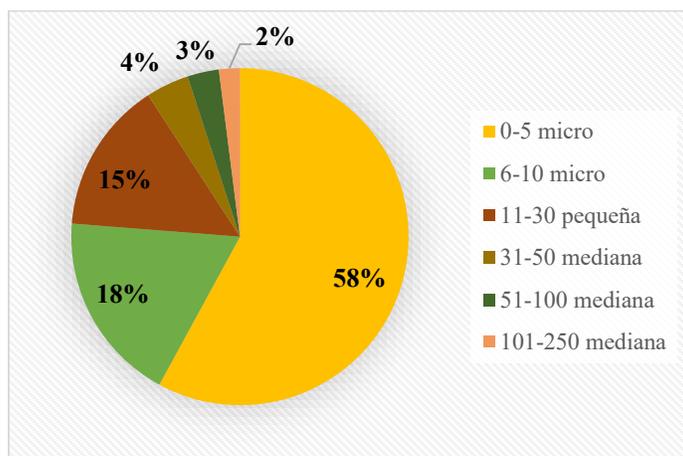
**Tabla 3: Cantidad Empresas de Fabricación de Calzado de León Gto., 2014**

<b>Tamaño del Establecimiento (Personal Laborando)</b>	<b>Cantidad de Empresas</b>
0-5	1880
6-10	594
11-30	474
31-50	134
51-100	98
101-250	65
Total: 3245	

Fuente Elaboración Propia con Datos del DENUE INEGI, 2014

Asimismo, se puede observar que el total de empresas de fabricación de calzado es la que cuenta con mayor número total de unidades económicas. Es decir en el municipio de León Gto. la mayoría de empresas del giro cuero calzado está en el apartado de fabricación, como se observa en la Tabla 3 y en la Figura 4.

**Figura 4: Cantidad Empresas de Fabricación de Calzado de León Gto., 2014**



Fuente: Elaboración Propia con Datos de INEGI DENU, 2014

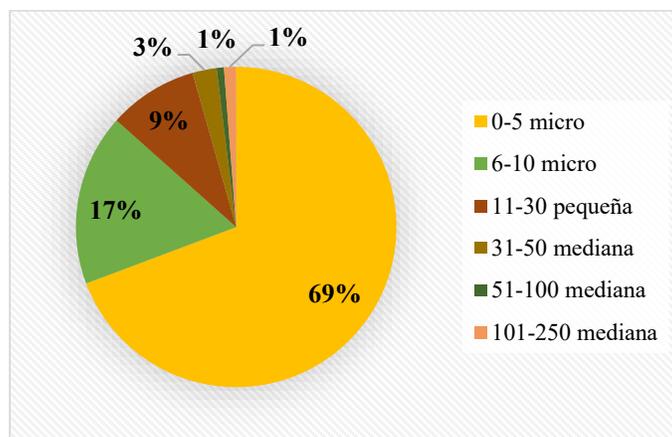
**Tabla 4: Cantidad Empresas de Fabricación de Otros productos de cuero, piel y materiales sucedáneos de León Gto., 2014**

Tamaño del Establecimiento (Personal Laborando)	Cantidad de Empresas
0-5	284
6-10	71
11-30	37
31-50	10
51-100	3
101-250	5
<b>Total empresas: 410</b>	

Fuente: Elaboración propia con datos del DENU INEGI, 2014

Una vez más se comprobó, que donde existe mayor participación de unidades económicas, es en la parte de las microempresas de 1 a 5 empleados, mientras que aquí difiere, ya que donde hay menor participación es en las medianas empresas. En cuanto al total, podemos ver que esta segmentación referente a la fabricación de otros productos de cuero, piel y materiales sucedáneos está en el último lugar respecto al número de unidades económicas totales, quedando por debajo de la fabricación de calzado y el curtido y acabado de piel.

**Figura 5: Cantidad Empresas de Fabricación de Otros productos de cuero, piel y materiales sucedáneos de León Gto., 2014**



Fuente: Elaboración Propia con Datos de INEGI DENU, 2014

A continuación, en la Tabla 5 se presenta información sobre las cifras obtenidas a partir del Censo Económico de 2014, para el municipio de León Gto. Los datos presentados corresponden a personal ocupado, producción bruta total, valor agregado censal bruto, todo esto en relación a la fabricación de calzado y al curtido y acabado de piel y cuero.

**Tabla 5: Personal Ocupado, PBT, Valor agregado censal Bruto Municipio de León 2014**

Rama Económica	Personal Ocupado Total	Producción Bruta Total (millones de pesos)	Valor Agregado Censal Bruto (millones de pesos)
Fabricación de Calzado	66,855	25,347,348	8,253,820
Curtido y Acabado de Piel y Cuero	10,398	8,802,781	2250,923

Fuente: Elaboración Propia con Datos del Diagnóstico Municipal 2015 León IMPLAN

En forma similar, la Tabla 5 representa valores correspondientes a 4 factores clave en el desarrollo de las Mipymes, a nivel municipal, como lo son personal ocupado, donde el mayor nivel de trabajadores se encuentra en la rama de fabricación de calzado, que está en concordancia con el análisis de la Tabla 1 anterior, en la cual se muestra que para las empresas de fabricación de calzado son las que más cuentan con unidades económicas. En cuanto a la rama de curtido y acabado de piel y cuero, podemos ver que también posee una importante participación de personas laborando, pero está por debajo de los niveles de fabricación de calzado. En la Tabla 5 se observa otro factor de medición considerable para el desarrollo de las Mipymes del municipio es la

producción bruta total, medida en millones de pesos, una vez más la fabricación de zapato es quien más nivel tiene en cuanto a producción total, y de esta manera podemos entender lo importante que es para la región, ya que sus niveles de producción son bastante elevados respecto al curtido y acabado de cuero, quien también posee un nivel creciente, pero sin estar cerca. Por último, en cuanto a factores de medición se refiere encontramos en la Tabla 5, el valor agregado censal bruto, donde se mantiene la hegemonía la fabricación de calzado, los niveles más altos, respecto a la curtiduría y acabado de piel y cuero, también medidos en millones de pesos (Censo Económico 2014, INEGI).

De acuerdo al Diagnóstico de León 2015 de IMPLAN, la rama de la fabricación de calzado emplea al mayor número de trabajadores con un 16% del personal ocupado en el municipio, y como ya se analizó en la tabla 5 anterior, esta rama, también es la que tiene mayor producción bruta y valor agregado censal bruto (INEGI, 2014).

### **3.2 Contexto de las Mipymes Cuero-Calzado en el Municipio de León**

León Gto. como ciudad y municipio, ha observado un importante desarrollo económico, social e industrial, donde permea una importante característica, donde su principal producción es en torno al calzado y la tenería. (Bazán, Estrada, Nieto, Sánchez, Villanueva, 1988)

En el municipio de León Gto. existen micro, pequeñas y medianas empresas, del giro cuero calzado, donde en la mayoría de los casos, no cuentan con certificaciones, y esto frena su potencial productivo, sumado a esto, se sabe que las Mipymes del sector de la región, no cuentan con un programa o plan de desarrollo, tanto productivo, como de reclutamiento y selección de personal, mucho menos capacitaciones e incentivos que mantengan motivados a los empleados, por lo cual la rotación suele ser elevada; Estos factores negativos sumados generan, como consecuencia el no lograr brincar al siguiente escalón, de evolución y crecimiento, el cual generalmente es convertirse en proveedores de otras grandes empresas transnacionales, ya que de acuerdo a información de las cámaras de la industria y el calzado (CICEG), y de curtidores (CICUR) León cuenta solo con 725 empresa exportadoras con certificaciones necesarias, para un desarrollo potencial de su propia industria.

De acuerdo a información del Censo Económico 2014 el 58% de las exportaciones del municipio de León Gto. son derivadas del sector cuero calzado, así mismo el municipio también representa el 68% de la producción nacional con más de 146 mm de pares.

El sector cuero-calzado hoy día en el estado de Guanajuato es considerado un clúster industrial, y el principal punto de desarrollo está focalizado en el municipio de León, sus diversos productos representan una fuerte competencia en los mercados no solo nacionales, sino también internacionales por lo cual hoy día no existe un “factor diferenciador” respecto a sus competidores, siendo la rotación de personal una parte de suma

importancia en el círculo vicioso de áreas de oportunidad, que impiden encontrar su punto óptimo de crecimiento a las cuales se enfrenta el sector.

La industria del cuero-calzado específicamente en las microempresas y Pyme's del municipio de León Gto. se caracteriza por una baja tecnificación, además, también de una serie de consideraciones como lo son, falta de investigación, planificación, diseño y comercialización. (Martínez, 2007).

En nuestro caso de estudio, el factor a estudiar, tiene relación con el empleo, ya que hablamos de la rotación de personal, y cuando hablamos de empleo, existen varias condiciones que tendrán suma relevancia en la rotación, específicamente en factores de rotación de personal.

La productividad de las empresas del sector cuero calzado del municipio de León Gto. está caracterizado por el denominado "factor experiencia", el cual se presenta en la mayoría de los casos en las micro y pequeñas industrias del sector. Este tipo de empresas manejan una modalidad de aprendizaje basado en "aprender trabajando" o el "aprendizaje interactivo". en estos casos los nuevos trabajadores aprenden mediante una mínima capacitación hecha por medio de los trabajadores que tienen más experiencia, o que llevan más tiempo laborando en la organización. También se presenta el caso de que en las empresas micros de tipo familiar, las operaciones y formas de trabajar, se heredan entre las generaciones del negocio. (Martínez, 2007).

Todo lo anterior es un análisis hecho por la autora Adriana Martínez, quien se dio a la tarea de investigar las diversas problemáticas a las cuales se enfrentan las Mipymes el sector del cuero calzado del municipio de León; Como se puede notar la falta de capacitación y ausencia de normas de reclutamiento, son factores que se relacionan con la rotación de personal, y que también son consecuencias que frenan el potencial de las empresas. Es importante mencionar que a lo largo de los años el sector ha trabajado de esta manera en cuanto a capacitaciones y reclutamientos, lo cual a largo plazo frena su productividad, ya que se encuentran con altos niveles de rotación en sus empleados, así como también una pérdida monetaria, y disminución de crecimiento.

Cabe mencionar que también en el reclutamiento llevado a cabo por parte de la organización, la educación formal, no es de importancia, y no se busca que se tenga un mínimo de estudios. La principal arma necesaria para ser un candidato apto son las destrezas manuales, y que los trabajadores sean especializados en su área, además también se requiere que el trabajador tenga conocimientos de otras áreas o sepa realizar actividades en las cuales no es especialista. (Martínez, 2007).

Una vez más vemos cómo de acuerdo al análisis de la autora Martínez, encontramos como los factores propiciantes de la rotación de personal, se encuentran involucrados en las organizaciones y empresas del sector, como se analizó en el párrafo anterior, existe un nulo vínculo entre el área de recursos humanos, donde generalmente es el empresario, quien contrata, y los trabajadores, mientras que tampoco se puede notar que hay una definición de puestos y áreas de trabajo concretas, ósea que existe rotación de puestos, lo que tiene como

consecuencia directa una rotación de personal indirecta, que a mediano o corto plazo se convertirá en rotación de personal, pues no habrá una especialización en las actividades de trabajo, lo cual genera desmotivación o descontento en el empleado; por cada una de estas situaciones, existe la rotación de personal.

En la mayoría de las Mipymes, no existe un curso de entrenamiento diseñado para los nuevos trabajadores o incluso para los que ya llevan años laborando y requieren nuevos conocimientos de actualización, la principal razón es que cuando se contrata, solo se selecciona a candidatos que ya sepan o tenga experiencia en su futura actividad. Sobre la única información que se le dé al nuevo trabajador es sobre las políticas disciplinarias dentro de la fábrica, horario de trabajo, prestaciones si es que las hay y el producto que se fabrica. (Martínez, 2007).

De acuerdo al estudio de (Martínez, 2007), un mínimo porcentaje (10.7%) de las empresas investigadas, manifestaron contar con un curso específico de capacitación para los trabajadores, este curso incluye manuales de capacitación, o recurrieron también al programa PROBECAT (Programas de Becas de Capacitación para el Trabajo) de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, el cual tiene una duración de dos meses, en el cual se obtiene una beca de manutención para el trabajador. (Martínez, 2007).

En cuanto a la obtención de maquinaria nueva, en la mayoría de los casos de acuerdo al estudio elaborado por (Martínez, 2007), los casos de instalación y de capacitación para un uso adecuado de la maquinaria, es llevado a cabo por el proveedor, y solo se da a un selecto grupo de trabajadores. Las empresas consideran a esta capacitación de poca importancia, ya que según ellos la maquinaria no cambia respecto a la anterior. (Martínez, 2007).

Este último factor también suma importancia, pues el operario en la mayoría de los casos no tiene conocimiento sobre el uso al 100% de la maquinaria con la que trabaja, y cuando se presentan problema se siente inútil al no poder hacer reparaciones o generar ideas al respecto, lo que tiene como principal efecto, descontento y problemas con los demás departamentos, dado que el empleado es el principal culpable de los daños, cuando hay alta posibilidad de que su trabajo directo no tenga repercusiones o relaciones en estos daños.

Los establecimientos de tamaño micro y pequeño, son talleres familiares (picas), en la mayoría de los casos estas empresas u organizaciones, evaden sus responsabilidades, es decir no pagan seguro social, no están constituidas como empresas formales, no pagan impuestos, y mucho menos ofrecen prestaciones sociales a sus trabajadores. (Bazán, Estrada, Nieto, Sánchez, Villanueva, 1988).

La vida del trabajador del sector cuero-calzado, tiene dos espacios fundamentales: fábrica y hogar (Estrada, 1988). En nuestro caso queremos analizar los diversos factores que se presentan en la rutina laboral, por lo cual *“el obrero está exento y desprovisto, desembarazado de todas las cosas necesarias para la puesta en actividad de su fuerza de trabajo”* (Marx, 1867). En el proceso de producción de la fábrica, en la rutina laboral, existen condiciones y la necesidad de reproducción de trabajo. El obrero todos los días elabora y practica actividades

específicas, por lo cual se ve en la necesidad de gastar fuerza de trabajo y repararla para que al día siguiente se repita el proceso una vez más. (Estrada, 1988).

En el detallado estudio elaborado por diversos autores y en referencia al capítulo correspondiente a Rutina Fabril, escrito por (Estrada, 1988) habla sobre las condiciones bajas para trabajar, como lo son la falta de espacios para comer, ya que la mayoría de fábricas no cuentan con un comedor formal, y por estas razones los trabajadores prefieren comer en las banquetas de las calles o en sus estaciones de trabajo. Los servicios sanitarios también son escasos y deficientes en las fábricas, de acuerdo al estudio los promedios más bajos alcanzan 25 personas por servicio sanitario, en realidad como se entiende en el estudio, este factor no es de suma importancia, ya que la intensidad del trabajo impide al trabajador separarse de la máquina durante su tiempo laboral, entonces la demanda del servicio sanitario se considera controlada. El ruido es un factor interno que contribuye a las condiciones precarias a las cuales se enfrenta el trabajador en su día a día, en la fábrica, el uso de máquinas neumáticas en casi toda la fábrica, vuelve ensordecedor el ambiente, este ruido a largo plazo es nocivo para la salud, además de que disminuye la comunicación que se vuelve difícil de llevar a cabo, por lo cual en la mayoría de los casos es necesario estar en silencio, salvo que se requiera un pendiente muy importante; la atención del trabajador está enfocada en ejecutar su trabajo con rapidez y destreza para evitar tiempos muertos. (Estrada, 1988)

La intensidad y productividad en las Mipymes, requiere de tiempos de trabajo a esfuerzo máximo, por parte del operario, ya que el gerente operario, controla los tiempos de producción, y de ahí se comienzan a gestar los estudios de tiempos y movimientos, donde se efectúa estudios de fracción que compone el proceso productivo, así como determinar las velocidades con las que el trabajador debe cubrir el proceso fraccionario. Un objetivo del estudio de “tiempos y movimientos” es aumentar la capacidad productiva al doble sin necesidad de contratar nuevos trabajadores o adquirir nuevas máquinas, por lo cual comienzan jornadas de trabajo se vuelven más cargadas y como ya hay un estudio que compruebe la factibilidad, no hay marcha atrás y se debe de cumplir con la meta, cabe mencionar que este estudio no contempla fallas o averías provocadas por la misma sobrecarga de trabajo a las máquinas.

La intensidad del trabajo también se encuentra en otra manera, la cual es el destajo, de esta forma de remuneración obliga al obrero a trabajar con mayor intensidad para lograr cubrir la cuota de producción que logre llegar al salario mínimo. *“La necesidad de aumentar sus ingresos lleva al obrero a poner toda su fuerza, destreza y energía para producir”* (Estrada, 1988). La habilidad de diferentes trabajadores no es igual por lo cual, existen importantes variaciones donde se puede notar claramente como hay trabajadores que si logran rebasar los salarios mínimos. *“Los trabajadores prefieren tener trabajo y no salario mínimo que generalmente no les alcanza; en cambio en trabajo tienen mucho menos posibilidad de rebasar ese salario mínimo”* (Estrada, 1988)

El sueldo a destajo hace que se entre en un tipo de espejismo, ya que los obreros compiten entre sí, y hace que

los tiempos y horarios de trabajo y estadía se conviertan en jornadas mucho más holgadas, ya que se está buscando ganar más dinero a costa del tiempo. Este tipo de sueldo en algunas ocasiones se manipula para generar pagos menos abruptos en comparación a la producción elaborada.

Respecto a la seguridad que perciben los trabajadores en la empresa, es considerada mínima ya que no es una actividad de riesgo considerable, pero si se presentan casos, en las empresas del calzado, donde los cortadores, pueden perder la yema del dedo, por un mal uso de la navaja. además, también los cortadores a largo plazo desarrollan calambres en las manos, provocados por la posición de los dedos y manos al momento de realizar su operación. Los pespuntadores se enfrentan constantemente a picaduras en los dedos por descuidos al uso de las máquinas, ellos también a largo plazo desarrollan debilidad visual ya que en su actividad se requiere una importante focalización de la vista en una muy reducida área y campo de operación. Mientras que en el departamento de acabado y montado es frecuente encontrar accidentes donde incluso se pierden dedos y en el peor de los casos manos, a consecuencia de pérdidas de atención y deficientes tratos con las máquinas neumáticas y fresadoras usadas, que trabajan a gran velocidad. Todos estos puestos en algunos casos sus empleados llegan a presentar problemas de espalda por las malas posturas llevadas durante su periodo laboral. (Estrada, 1988).

El departamento de adorno, usualmente su personal, llega a presentar también enfermedades referentes a la inhalación indirecta de solventes para la limpieza del calzado. Las adornadoras usan sus manos directamente en gasolina o thinner para realizar limpieza, lo cual genera como principal efecto a largo plazo, enfermedades como la dermatitis. (Estrada, 1988). Toda esta situación presente solo en el ámbito de fabricación de calzado nos muestra sin lugar a dudas los desequilibrios presentes en la rutina laboral del trabajador.

El empresario busca de toda forma, reducir costos en su método productivo, organiza y planea un proceso que tome en cuenta pocos factores como tiempo, movimientos y uso de materias primas, pero sin tomar en cuenta las condiciones en las que labora su personal sin importar que es una parte fundamental en su proceso para elevar o generar un desarrollo más eficiente y eficaz, donde ambas partes ganen. El trabajador debe laborar alrededor de 8 horas. diarias, donde tienen que trabajar a la velocidad que decide el empresario. Su inserción en el trabajo industrial no permite en la mayoría de los casos, realizar cualquier otra actividad dentro de la fábrica y fuera de ella (Estrada, 1988).

*“De esta manera no solo entrega 8 horas diarias al día al patrón, sino también su vida e intereses durante los años en que este accede a comprarle su fuerza de trabajo mientras resulta productivo. A cambio de esto el patrón le da al obrero un raquítico salario con el cual debe vivir y reponerse, no solo él sino también su familia.”* (Estrada, 1988)

### 3.3 Rotación de Personal en el Sector Cuero Calzado de León, Gto.

#### 3.3.1 Empresas de Fabricación de Calzado

Esta parte de la investigación se centra en recabar información de fuentes secundaria, principalmente referenciadas de notas periodísticas, sobre la situación actual y de los últimos años, presente en las Mipymes del sector cuero calzado, y haciendo énfasis completamente en el tema de la rotación de personal.

*“Hoy en día una causa que propicia la rotación de personal, según notas periodísticas, es la drogadicción, y como existe tolerancia, ya que patronos y supervisores saben sobre la situación, pero les es indiferente mientras el trabajador cumpla con su función, además de que generas ventajas ya que cuando una persona tiene dependencia sobre sustancias estupefacientes, en la mayoría de los casos exige sueldos mínimos, así como prestaciones inexistentes”* (Martínez, 2016)

Según información de entrevistas a los diversos operarios y mandos medios, se declara lo siguiente.

*“Esto se ve en todas las fábricas, al menos en todas las que he trabajado. Los (obreros) que están como preliminares, o en montado, siempre están drogados. Para quienes trabajamos en esto no es raro”* (Lucia Muñoz, 2016).

También en la misma nota periodística, se recabó un testimonio, de un obrero de nombre Juan Manuel, quien en ese entonces (2016) tenía apenas 16 años, y laboraba en un taller donde se empleaba a 20 personas, y reconoce, que ha tomado sustancias tóxicas en su propia área de trabajo con el fin de *“ponerse loco”* menciona. (Martínez, 2016)

La misma nota publicada por el periódico heraldo, también señala como existen casos donde se hay testimonios como el de Patricia, donde refiere que las áreas de montado y preliminares los materiales están al descubierto, lo que expone al trabajador a absorber las sustancias (agua de celeste, pegamento, etc.) aún sin querer. (Martínez, 2016)

De sus propias palabras y de acuerdo a su propia declaración la cual es la siguiente:

*“Ahí, huele horrible, no se soporta el olor, los que trabajan ahí dicen que ya se acostumbraron, pero que les duele la cabeza, andan mareados. Nosotros los vemos con los ojos rojos, como atontados”* Explicó Patricia (2016).

La nota aclara que la investigación efectuada, no encontró que se proporcione medidas de seguridad como el

uso de mascarillas y auditivos. (Martínez, 2016)

La nota también se dio a la tarea de investigar temas relevantes que suelen propiciar la rotación de personal, de acuerdo al análisis teórico que ya hemos hecho, como, por ejemplo, las largas jornadas de trabajo.

Las jornadas de trabajo van desde las 8 am a las 7:30 de la noche. Sólo se tiene un horario aproximado de 1 hora, en este caso es de 1 pm a 2 pm. Por lo general y dependiendo del puesto de trabajo, los empleados están sentados o parados. (Martínez, 2016).

De acuerdo a declaraciones ofrecidas también en la nota periodística, como es la situación a la cual se enfrentan los trabajadores todos los días.

*“Las señoras que están embarazadas les dan 10 minutos para almorzar, los demás no almorzamos, tenemos que salir antes de las 7 o antes así que nos esperamos hasta la una para comer”* (Martínez, A., 2016).

También se comentó:

*“Son cinco minutos los que nos dan para ir al baño, mejor me aguanto y hasta que llego a casa”* (Hernández, M.L., 2016).

Por último, en la nota periodística titulada adicciones, foco rojo en fábricas, se hace un énfasis principal en el déficit de operarios específicamente en el área de preliminares y respuntadores. De acuerdo a las entrevistas hechas por el periódico El Herald, se llega a la conclusión donde las conclusiones, son deplorables para el trabajador, además de la poca valoración de su trabajo, sumando los bajos sueldos, y las pesadas jornadas de trabajo. Todos estos factores tienen como principal efecto que los trabajadores no acepten las ofertas de trabajo por parte de la industria zapatera. (Martínez, 2016)

La última declaración proporcionada por la investigación del periódico El Herald habla por sí sola;

*“Realmente trabajamos por necesidad, porque no tenemos de otra. Nosotros cumplimos las metas que nos ponen, la calidad, pero ellos no cumplen con nosotros. Nuestros sueldos no suben, y nos descuentan por todo, a veces pensamos que somos unas máquinas para ellos (patrones)”* comentó (Aguilar, 2016)

### 3.3.2 Empresas de Curtido de Cuero

Respecto a las condiciones de los curtidores, también podemos encontrar estudios sobre la situación a la cual se enfrentan los operarios y obreros día con día. Por lo cual, a partir de la identificación de distintos estudios por parte de investigadores reconocidos, partimos a seguir nutriendo la investigación principalmente de fuentes secundarias.

El principal producto de la curtiduría mexicana es la piel de bovino, pero también se curten cueros ovinos, caprinos, porcinos, así como pieles exóticas, que suelen ser las principales proveedoras para la fabricación de la industria del calzado, así como de la marroquinería, así como la creciente industria automotriz (Hernández, 2003).

La industria de la curtiduría es una actividad del giro manufacturero generalmente con procesos tradicionales, ya que las innovaciones y procesos productivos suelen estancarse, y en la mayoría de los casos no se modernizan a las necesidades del mercado, pero la causa de que no se concreten estos cambios tecnológicos e innovaciones nace y parte de la estructura empresarial que poseen, ya que tienen márgenes de capital limitados (Hernández, 2003).

El proceso productivo de la curtiduría se resume en 3 procesos; “tratamientos preliminares”, “curtido” y “acabado”. Los procesos en general, son 25 pasos, y depende del uso final que se le dará al cuero (Hernández, 2003).

La descarnación de las pieles, es uno de los procesos más complejos para el obrero, su objetivo es preparar las pieles crudas, para procesos de curtido, teñido y acabado. En resumen, se trata de preparar la piel y removerle todos los excesos de grasa, carne e imperfecciones que presente la piel.

En la mayoría de las Mipymes, este proceso es llevado a cabo de manera artesanal y es hecho solo con un cuchillo (Hernández y Cáliz, 1998).

De las notas anteriores se concluye con la razón de darle al lector una idea que genere una percepción más real, sobre la situación a la cual se enfrenta el operario día con día. Ahora se procederá a describir y citar a autores que han hecho estudios sobre el caso, con lo cual podremos seguir alimentando la investigación de las diferentes formas de operar por parte de las empresas Mipymes del sector cuero-calzado y en esta parte en específico de las industrias curtidoras.

La mayoría de trabajadores que ocupan el puesto de descarnador en la tenería, provienen, de áreas urbanas, aunque también existe un porcentaje de ellos que provienen de áreas rurales. El promedio de edad también de los descarnadores es de 47.5 años, pero se puede notar que hay edades de todos los tipos, por ejemplo, desde

los 12 años y de ahí con fluctuaciones hasta los 55 años (Hernández, 2003).

Por otra parte, los descarnadores, señalan, que su única enseñanza para el oficio, fue el ver a sus padres, familiares o compañeros hacer la actividad, mientras auxiliaban con labores “menos” atenuantes; poco a poco los “entrenadores” los fueron enseñando a realizar dicha actividad, probándolos haciendo el descarnado a trozos de piel más pequeños. Además de evitar el “*fuateo*” (Nota: *fuateo* significa en el sector cuero calzado hacer hoyo o desnivel a la piel) ya que esta acción representa un desperdicio (Hernández, 2003).

En este puesto de trabajo y hablando en general de las condiciones de las Mipymes curtidoras, para lograr un ascenso de aprendiz a descarnador, se requiere de un entrenamiento práctico, sin que se presente ningún fundamento teórico, ya que la mayoría de los casos no cuenta con elementos escolares sólidos. Los principales retos a los cuales se enfrenta el aprendiz son al dominio y técnica del manejo del cuchillo, además de una afinación perfecta y obviamente tratar de no llevar a cabo el “*fuateo*” (Hernández, 2003).

Una vez que el aprendiz está listo para convertirse en descarnador, se tiene que realizar una inversión inicial para adquirir herramientas y equipo, sino no se puede ser contratado. Este equipo es compuesto de las siguientes herramientas: “un burro” (consiste en una tabla con base de banco), cuchillo de doble mango, dos limas, una piedra para asentar el filo, botas, pechera, guantes de látex y lona. Los patrones solo aportan las pinzas y ganchos correspondientes para secar los cueros. En cuanto a temas de prestaciones laborales y condiciones de seguridad es obvio que los trabajadores descarnadores de las pequeñas y microempresas, no cuentan si quiera con las más mínimas, además de que sus trabajos son eventuales, es decir no cuentan con una planta y mucho menos con un contrato, en la mayoría de los casos se les pagó por medio del sistema de destajo (Hernández, 2003).

Para los trabajadores descarnadores, también influye un factor esencial en su búsqueda de trabajo, ya que las tenerías los buscan en diferentes épocas del año, ya que producen determinados productos por temporadas, lo cual afecta directamente en la rotación de personal, pues el descarnador debe estar en constante búsqueda de actividades productivas. En algunos meses la demanda de su trabajo decae, y por tanto la oferta de trabajo, también disminuye, por lo cual se observa una constante rotación de empleados en dicha área de las tenerías, cabe mencionar que en temporadas bajas los descarnadores solo trabajan 3 días a la semana (Hernández, 2003). En cuanto a cuestiones de salud y seguridad laboral, los descarnadores, se enfrentan día a día a condiciones bajas de seguridad, ya que las empresas pequeñas y micro, no poseen medidas preventivas. Las condiciones en las que trabajan, y también de cómo se lleva a cabo el proceso de curtido, los obreros se enfrentan al uso excesivo y no adecuado de manejo de residuos peligrosos. Es importante mencionar que los desechos de agua, grasas, y residuos de pieles frescas que mantienen el suelo mojado, lo cual genera como efecto pisos resbaladizos, lo cual propicia riesgos en el caminar del trabajador (Hernández, 2003). También dadas las condiciones de las naves y establecimientos donde se llevan a cabo las actividades de las tenerías, es común que se presenten enfermedades y riesgos de contraerlas, por el contacto directo y la absorción de polvos de cuero, diversos químicos (benceno, tolueno, formaldehídos, sulfitos, aluminio, magnesio, cromo, resinas,

aceites, materiales plásticos y curtientes naturales), pigmentos y lacas. (Hernández, 2003).

En el caso de los descarnadores que laboran en empresas del tipo micro y pequeñas, así como en medianas, su actividad laboral los enfrenta a situaciones que afectan su salud a corto y largo plazo, ya que el trabajador trabaja durante 8 o 10 horas ininterrumpidamente e intensivamente, frente a sustancias poco saludables, así como en posiciones del cuerpo muy exigentes, los cuales en un futuro presentarían dolores de espalda, columna vertebral, coxis y cintura. (Hernández, 2003).

En el estudio efectuado por Hernández (2003) realizó una entrevista a un descarnador, el cual habla sobre la situación de su salud:

*“Desde hace 20 años trabajo como descarnador, y en ocasiones siento dolores de espalda tan fuertes que me hacen dejar mi trabajo, y no puedo continuar con mi labor, entonces tengo que regresar a mi casa, sin terminar mi jornada de trabajo. En ocasiones no podía trabajar durante una semana ya que el dolor no se quitaba, y las medicinas no surtían efecto.*

Los dolores reumáticos son frecuentes en los trabajadores descarnadores, en sus manos, muñecas, brazos y pies (Hernández, 2003).

Las enfermedades a las cuales se enfrentan los descarnadores por consecuencia de las condiciones en las cuales laboran, es la gripe, bronquitis crónica e incluso casos de asma. Pero también hay casos de trabajadores descarnadores, que dicen no tener problemas de salud, y se consideran sanos a pesar de las condiciones a las que se enfrentan. (Hernández, 2003).

El oficio de descarnador se considera una de los mejores pagados dentro de la industria de la curtiduría, pero al ser un trabajo eventual, tiene como principal efecto la rotación de personal para las empresas, así mismo también provoca que el trabajador no tenga un empleo fijo, y tenga que estar en constante búsqueda de nuevas oportunidades laborales, también dada esta situación el trabajador por obvias razones no tiene prestaciones por parte del patrón o empresa a la cual brinda sus servicios, tampoco posee seguro social, y una vez que el descarnador se retira o se jubila, tiene que buscar otras fuentes de ingreso diferentes a una jubilación.

Es importante contextualizar, que en el caso de los trabajadores descarnadores de la industria curtidora, están en constante exposición a enfermedades, que en un inicio no suelen ser muy peligrosas o muy dañinas, pero a largo plazo este tipo de enfermedades puede ser capaz de generar rotación laboral, ya que el trabajador ya no tiene las condiciones tanto físicas, como psicológicas para poder continuar con su trabajo. También se suma los riesgos que conlleva su labor, ya que las empresas curtidoras en lo general, las micro y pequeñas no poseen las medidas de seguridad necesarias, para evitar accidentes en su propio personal.

## **METODOLOGÍA**

El objetivo de este estudio es obtener los factores más relevantes de la rotación del personal mediante el análisis de información obtenida en campo a las Mipymes del sector cuero calzado en la ciudad de León, Guanajuato.

La investigación realizada es de descriptivo cuantitativa, mediante el análisis de información empírica sobre la rotación del personal a una muestra de 120 trabajadores de 26 empresas Mipymes del sector cuero calzado localizadas en la ciudad de León, Guanajuato. El método utilizado fue el análisis factorial por componentes principales.

La metodología se estructuró en dos etapas, en la primera etapa se realizó una investigación documental para analizar los estudios teóricos e investigaciones en relación a la rotación de personal que caracterizan a las empresas del sector cuero calzado en la ciudad de León, Guanajuato. En una segunda etapa se obtuvo información empírica mediante la aplicación de encuestas a 120 trabajadores que laboran en 26 empresas (Mipymes) del sector cuero calzado localizadas en la ciudad de León, Guanajuato.

El método utilizado fue el Análisis factorial por componentes principales, la cual consta de las siguientes fases: En primera fase se identificó el problema sobre la rotación de personal que labora en las Mipymes del sector cuero calzado de la ciudad de León, Guanajuato. Posteriormente se comenzó a desarrollar un esquema y marco lógico para llevar a cabo el desarrollo del marco conceptual donde se investiga información bibliográfica en referencia a las distintas variables necesarias para realizar la investigación.

### **Variables**

Las variables utilizadas en este trabajo se eligieron los factores expuestos en el capítulo dos, donde se tomaron en consideración a las variables de acuerdo a la investigación de Robbins (2005), las cuales se muestran a continuación:

- Política salarial de la organización
- Política de beneficios sociales
- Tipo de supervisión
- Oportunidades de crecimiento
- Relaciones humanas
- Condiciones físicas ambientales de trabajo ofrecidas por la empresa
- Política disciplinaria desarrollada por la empresa
- Los grados de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la empresa

A continuación, se presentan los resultados del experimento de investigación obtenido en campo.

## **Instrumento de Investigación**

El instrumento de investigación fue la elaboración de una encuesta con el propósito de obtener información de opinión sobre la rotación de personal y su problemática que presentan los trabajadores en las Mipymes del sector cuero calzado en la ciudad de León, Guanajuato. Este instrumento consta de 2 partes fundamentales, la primera de ellas consiste en una prueba piloto donde se encuestaron a 20 empleados de 26 diferentes empresas, las cuales se diferenciaron por su tamaño, desde micro empresas, pequeñas y medianas empresas del giro manufacturero del sector cuero-calzado.

También se pueden encontrar 22 preguntas que están redactadas a manera de tener escala de Likert, también conocida como método de evaluaciones sumarias, donde las respuestas van a 5 opciones, como totalmente de acuerdo, siendo una respuesta positiva y asignándosele el valor numérico de 5, hasta totalmente en desacuerdo, siendo una respuesta negativa, y se asigna el valor numérico 1. Estas 22 preguntas están divididas en diversos factores determinantes, como lo son el reclutamiento, el propósito empresarial, relaciones laborales, remuneración y política salarial, instalaciones y seguridad y el ambiente laboral. Cada uno de estos factores es estudiado mediante diversas preguntas que buscan abordar los descontentos del trabajador o caso contrario las ventajas competitivas que brinda la empresa al trabajador. Los ítems o preguntas del cuestionario se validaron utilizando el estadístico Alfa de Cronbach, mediante el software estadístico SPSS versión 19.

Por último, en la encuesta se puede ver que vienen dos preguntas finales, las cuales se determinan mediante una respuesta abierta descriptiva, bajo las cuales se quiere saber cómo se encuentra el trabajador actualmente, y si cambiaría su trabajo al corto plazo, además del porque y sus respectivas razones o motivos; el principal objetivo es corroborar si los factores presentados anteriormente si están influyendo ya sea de manera positiva o negativa para la generación de rotación de personal.

## **Prueba piloto**

Se realizó una prueba piloto para verificar la congruencia y viabilidad de los ítems o preguntas del cuestionario. La prueba piloto constó desde su inicio con un cuestionario de 30 preguntas, donde se podía encontrar cinco preguntas descriptivas, es decir sobre información la empresa como tamaño y nombre, mientras que para la persona se obtiene género, edad, cargo desempeñado y tiempo de trabajar en la organización o mejor dicho el tiempo de antigüedad.

## RESULTADOS

En esta sección se presentan los resultados obtenidos mediante el análisis empírico a una muestra de 120 empleados de las Mipymes del sector cuero calzado en la ciudad de León, Gto., durante el periodo de febrero a septiembre del 2017; con el propósito de analizar los factores más importantes que propician la rotación de personal en estas empresas.

De la muestra de 120 encuestas aplicadas a los empleados de las Mipymes, encontrándose que el 66% (79 empleados) son hombres mientras que solo el 33% (41 empleados) son mujeres, lo que indica una mayor participación del grupo masculino para laborar en este sector de la industria del cuero calzado en la ciudad de León, Gto. Por rango de edad, hay una mayor participación de trabajadores que laboran muy joven en el sector cuero calzado, destacando principalmente el grupo de edad de 18 a 30 años, el cual representa el 55% (66 empleados), le sigue el grupo de edad de 31 a 42 años con el 32% (38 empleados), y por último el grupo de edad de 43 y 50 años con 13% (empleados) del total.

Por tamaño de la empresa, la Tabla 6 presenta la información descriptiva referente al tamaño de la empresa por número de empleados que labora y la cantidad de empresas. A continuación, en la Tabla 6 se muestra de manera ordenada los resultados obtenidos de las 120 encuestas aplicadas a diferentes trabajadores elegidos al azar, así mismo las empresas donde laboran.

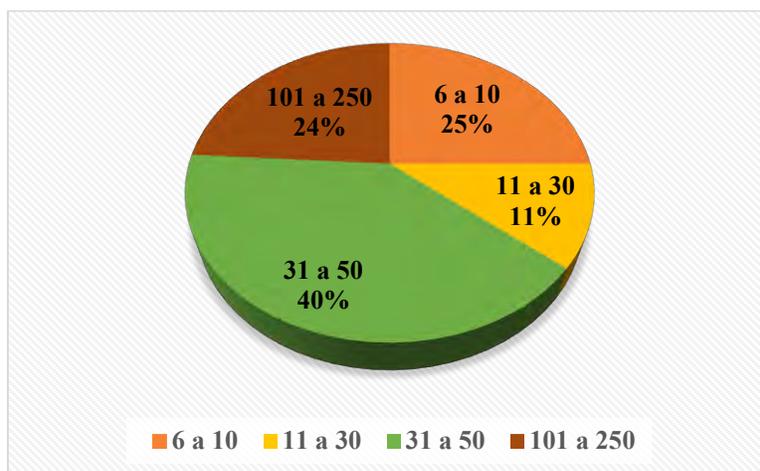
**Tabla 6: Empresas por Tamaño en el sector cuero calzado en León, Gto. 2014**

<b>Tamaño de Empresa por Cantidad de Empleados Laborando</b>	<b>Cantidad de Empresas</b>
6-10	25
11-30	11
31-50	40
101-250	24
Total	120

Fuente: Elaboración propia con base en la muestra de 120 empleados de 26 empresas Mipymes del sector cuero calzado en la ciudad de León, en el periodo de febrero a octubre de 2017.

En la Tabla 6 se muestran las diferentes empresas participantes en la encuesta aplicada a 120 empleados que laboran en 26 empresas, las cuales se clasificaron en micro empresa, pequeña empresa hasta la mediana empresa de acuerdo a información proporcionada por INEGI y por el diario oficial de la federación.

**Figura 7: Tamaño de empresas del sector cuero calzado en León, Gto, 2014**



Fuente: Elaboración propia con base en la muestra de 120 empleados de 26 empresas Mipymes del sector cuero calzado en la ciudad de León, en el periodo de febrero a octubre de 2017.

En la Figura 7 se puede encontrar información en relación al tamaño de la empresa, y su participación medida en porcentaje de los diferentes tamaños asociados al experimento de medición. De acuerdo a información obtenida de la encuesta el 40% de participación se encuentra en empresas de 31 a 50 trabajadores, donde de acuerdo al diario oficial de la federación, se le considera como una empresa pequeña, para el segmento de la manufactura. Seguido se encuentra con un 25% de participación de empresas por tamaños del experimento a las micro empresas las cuales van de 6 a 10 trabajadores; con una participación de un punto porcentual menos, es decir del 24% se encuentran las medianas empresas, las cuales van de 101 a 250 empleados, y por último encontramos empresas con 11 a 30 trabajadores con una participación del 11%.

Es importante recalcar que dada esta información el principal rol de participación esta en empresas pequeñas las cuales generalmente tienen métodos de trabajo un tanto peculiares y poco desarrollados, siendo la mayoría de las veces métodos basados en actividades tradicionales, donde no hay innovación, ni procesos productivos establecidos y persiste un alto índice de rotación en sus empleados.

La Tabla 7 corresponde a los diversos puestos desempeñados por los 120 empleados entrevistados que laboran en las 26 empresas del sector cuero calzado en la ciudad de León, Gto.. En este apartado se encuentran los diversos roles, ejecutados, y muy variados, ya que se está tomando en cuenta que los entrevistados participan en diversos giros de industrias, como lo son las tenerías, fábricas de calzado, fábricas de marroquinería y fabricantes de productos sucedáneos del calzado.

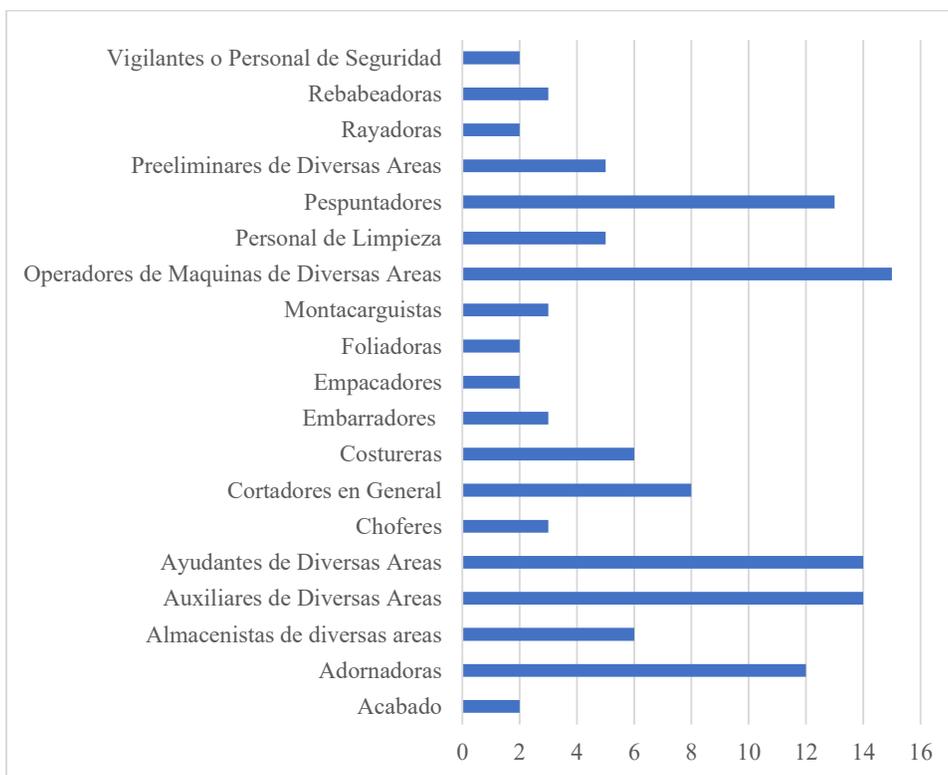
**Tabla 7: Cargos Desempeñados de los Empleados Encuestados del sector cuero calzado**

<b>Cargo desempeñado por el personal que labora</b>	<b>Cantidad</b>
Acabado	2
Adornadoras	12
Almacenistas de diversas Áreas	6
Auxiliares de Diversas Áreas	14
Ayudantes de Diversas Áreas	14
Choferes	3
Cortadores en General	8
Costureras	6
Embarradores	3
Empacadores	2
Foliadoras	2
Montacarguistas	3
Operadores de Maquinas de Diversas Áreas	15
Personal de Limpieza	5
Pespuntadores	13
Preliminares de Diversas Áreas	5
Rayadoras	2
Rebabeadoras	3
Vigilantes o Personal de Seguridad	2
Total	120

Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., de febrero a octubre de 2017.

Donde existe un mayor número de participantes es en el cargo de operadores de diversas maquinas, seguido de ayudantes y auxiliares de diversas áreas y equipos; caso contrario y donde menor número de participantes es en el puesto de rayadoras, empacadores, foliadoras y personal de seguridad. A continuación, se muestra la gráfica donde se muestra el nivel de participación de los diferentes puestos correspondientes a la tabla anterior.

**Figura 8: Cargos Desempeñados de los Empleados Encuestados en el sector cuero calzado**



Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mípymes en León, Gto., durante el periodo de febrero a octubre de 2017.

La mayor cantidad de participantes en cuanto a ocupación por puesto desempeñado, corresponde a los operadores de máquinas de diversas áreas, cabe mencionar que estos operadores fueron enlistados de manera general, sin importar el giro del negocio donde laboran, y se les considero como operadores en general de diversas áreas, caso similar en los auxiliares y ayudantes, estos últimos también presentan una importante participación en el experimento, situándose en segundo lugar, en tercer lugar encontramos por nivel de entrevistados a los pespuntadores, quienes toman un importante rol, ya que ellos solo corresponden a una sola segmentación la cual pertenece a las empresas fabricantes de calzado. En el cuarto lugar de participación por ocupación encontramos el rol de adornadora, quien similar a el caso de los pespuntadores, solo pertenecen a las empresas de fabricación de calzado. Referente al quinto lugar del experimento se encuentra el rol del cortador, quien también recae al mismo segmento de las industrias relacionadas a la fabricación de calzado

Posteriormente se encuentran en sexto lugar del experimento en base al número de encuestados correspondientes al rol de costureros, quienes se presentan tanto en empresas de fabricación de calzado, como en marroquinerías, y fabricantes de productos sucedáneos. El personal de limpieza y los preliminares de

diversas áreas y giros se poseionan en séptimo lugar con un igual de 5 encuestados. Le siguen, trabajadores rebabeadoras, choferes y montacarguistas, se encuentran en octavo lugar de participación en el experimento por roles, con un total de tres encuestados por rol. Y en último lugar con una participación de dos personas por rol, se corresponde al caso de vigilantes, rayadoras, foliadoras, empacadores y personal de acabado.

Estos datos anteriores muestran como el personal se emplea en diversos roles, pero en el caso del estudio, donde se adquiere mayor importancia en referencia a los puestos y por ende a los factores determinantes de la rotación de personal, en este caso, en primer lugar, están los operadores de maquinaria, seguido de los respuntadores, los ayudantes generales y auxiliares de diferentes áreas de las fábricas. Esto anterior supone que en estos puestos es donde se podrá abordar con mayor exactitud los factores que determinan la rotación de personal.

En caso de los puestos que tienen menor participación, se busca de alguna manera generalizar, un factor común que establezca un estudio un tanto más preciso y de esta forma se aborde de una manera más sencilla al momento de proponer una alternativa o sugerencia de cambio para el trabajador y para el empresario.

Donde existe menor número de participación de acuerdo al rol desempeñado es en áreas de vigilancia, rayadoras, foliadoras, empacadoras y personal de acabado. Estos puestos son de importancia, pero el experimento como tal no podrá abordar con exactitud los factores que determinen la rotación, pero si se dará al menos un panorama más cercano y preciso. Es de importancia mencionar que esta parte de la información es de carácter descriptivo.

**Tabla 8: Antigüedad de los trabajadores de las diferentes Mipymes del sector cuero calzado de la ciudad de León Gto.**

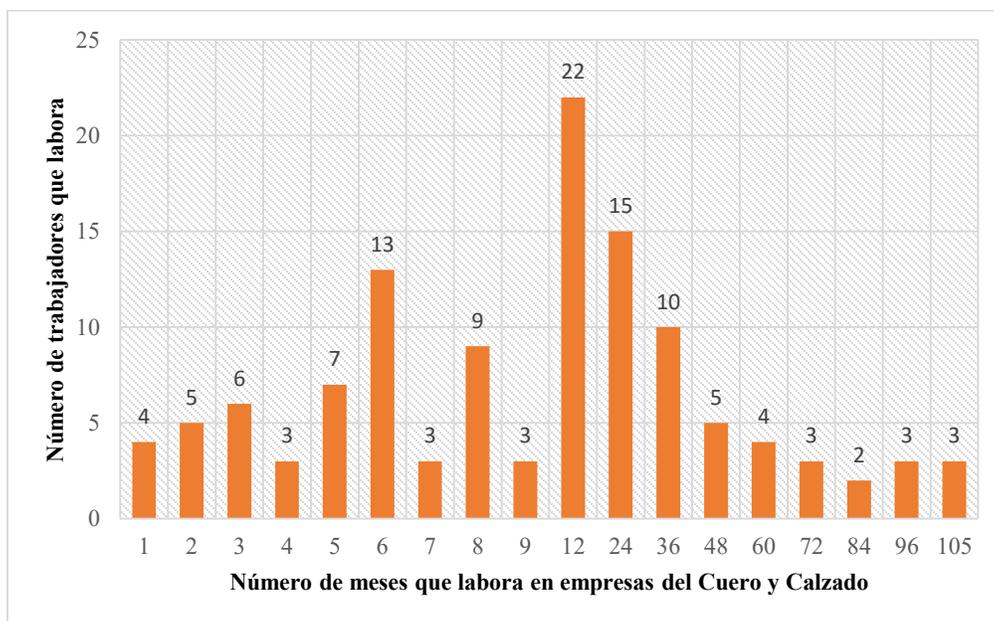
Periodo (meses)	Cantidad de personas
1	4
2	5
3	6
4	3
5	7
6	13
7	3
8	9
9	3
12	22
24	15
36	10
48	5
60	4
72	3
84	2
96	3
105	3

Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., durante el periodo de febrero a octubre de 2017. Medido en meses y cantidad de personas.

La Tabla 8, muestra datos correspondientes a la antigüedad, medida en meses, por la razón de que muchos de los entrevistados no logran cumplir un año entero, por lo cual se determinó hacer la medición en meses, para tener una unidad de medida general.

A continuación, se presenta la Figura 9 la cual ilustra los datos obtenidos de la tabla 8, y de los cuales se generaron gracias al levantamiento de la información de campo mediante la aplicación a 120 trabajadores de las Mipymes del sector Cuero Calzado en la ciudad de León, Gto., en la Figura 9 se encuentra por nivel de barras en cuanto a meses que se llevan laborando, y la cantidad de trabajadores o empleados que se encuentran en este segmento.

**Figura 9: Antigüedad de los trabajadores de las diferentes Mipymes del sector Cuero Calzado de la ciudad de León, Gto.**



Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., durante el periodo de febrero a octubre de 2017.

El mayor nivel de participación se encuentra en los 12 meses, es decir un año, y en este apartado de participación se tienen 22 empleados, lo cual se considera como un dato bastante importante ya que se puede analizar el tiempo que llevan laborando los empleados en la empresa u organización. En el caso del estudio 12 meses es el promedio de mayor participación obtenida gracias al experimento de medición, como se puede observar en la Figura 9.

En la Tabla 9 se muestra información relacionada al primer contacto que tuvo el empleado con la empresa, y en este caso corresponde al anuncio o forma bajo la cual, se tuvo la información de la vacante donde trabaja hoy día, de acuerdo a la información obtenida en campo mediante la aplicación a 120 trabajadores de las Mipymes del sector Cuero Calzado en la ciudad de León, Gto., durante el periodo de febrero a octubre del 2017.

**Tabla 9: Primer Contacto de los trabajadores encuestados.**

¿Cómo se enteró de la vacante?	Cantidad
Periódico	25
Familiares o Amigos	42
Anuncios fuera de las Instalaciones	53
Total	120

Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., durante el periodo de febrero a octubre de 2017.

Esta información es descriptiva y nos permite saber cuál es el medio de difusión más usado por parte de las empresas dentro del experimento realizado, partiendo de esto, se obtuvieron los resultados siguientes; el principal medio de difusión encontrado son los anuncios en los exteriores de las instalaciones de la empresa, seguido de la comunicación de familiares amigos que ya trabajan dentro de la organización, posteriormente en tercer lugar del resultado, se encuentra el periódico, como medio de difusión el cual arroja menor cantidad de participación, como se observa en la Tabla 9 y en la Figura 10.

**Figura 10: Primer Contacto de los trabajadores encuestados**

**¿Cómo se enteró de la vacante?**



Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., de febrero a octubre de 2017.

La Figura 10 presenta los mismos resultados, solo que la diferencia es que aquí se encuentran en porcentajes. El 44% del encuestado contestó que se enteraron de la vacante por medio de anuncios fuera de las instalaciones de la empresa, seguido de un 35% referente a información por amigos o familiares y un 21% del periódico.

**Tabla 10: Primera Entrevista para el trabajador encuestado**  
**¿Quién realizó la primera entrevista?**

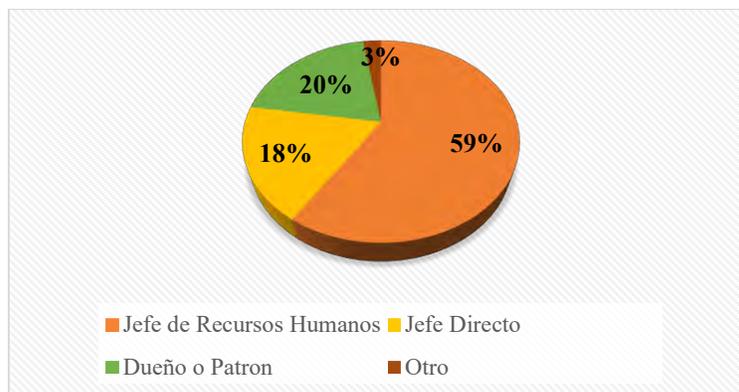
Entrevista por Primera vez	Cantidad
Jefe de Recursos Humanos	71
Jefe Directo	22
Dueño o Patrón	24
Otro	3
Total	120

Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., de febrero a octubre de 2017.

La Tabla 10 presenta las distintas opciones, que comento el trabajador entrevistado de las Mipymes del sector Cuero Calzado en la ciudad de León, Gto., para cumplir con el proceso de reclutamiento de las empresas, donde se encuentran diversos actores que fueron los encargados de realizar este procedimiento de atracción de capital humano. Las opciones a escoger fueron las siguientes: Jefe de Recursos Humanos, Jefe Directo, Dueño o Patrón u Otro.

La Figura 11 anterior fue construida con datos obtenidos del experimento de investigación y a su vez de la tabla 10 “Primer Entrevista” la cual aborda la pregunta dirigida al empleado sobre quien lo entrevisto durante su proceso de reclutamiento.

**Figura 11: Primera Entrevista para el trabajador encuestado**  
**¿Quién realizó la primera entrevista?**



Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., durante el periodo de febrero a octubre de 2017.

A continuación, en la Tabla 11 se muestran los resultados obtenidos, cabe destacar que se muestran en porcentajes, para tener una estimación más sencilla de analizar. En primer lugar y con un 59% del total de los resultados, se encuentran los jefes de recursos humanos o el área de recursos humanos, lo cual nos dice que la mayoría de encuestados provienen de empresas que si tienen área de recursos humanos. En segundo lugar corresponde al Jefe directo o al encargado del área donde labora el empleado con el 20%, y esto tiene que ver con la posibilidad de que el empleado proviene de una empresa que no tiene área de recursos humanos como tal, pero si existe un proceso de reclutamiento que imite a una área de recursos humanos. En tercer lugar se encuentra con un 18% de participación al Patrón o Dueño, lo cual quiere decir que en este margen corresponde a trabajadores que laboran en empresas donde la única toma de decisión corresponde al patrón y no hay un proceso claro o bien definido al momento del reclutamiento, siendo el dueño o patrón quien decida a quien contrata y a quien no. En menor proporción, la Tabla 11 muestra con solo un 3% de participación la Opción de Otros, los cuales se refieren a secretarias del patrón o dueño, esposa del patrón, o mediante una empresa de outsourcing. Este 3% pertenece a empresas que deciden delegar sus actividades de reclutamiento a empresas expertas en el tema, principalmente empresas de outsourcing o cuando entran personas allegadas al dueño o patrón y en estos casos la percepción indica que no existe un proceso definido de reclutamiento, por lo cual se toma a la ligera y se delega a personas que no son expertas en el tema.

**Tabla 11: Tipo de Inducción aplicada a los trabajadores de las Mipymes del sector cuero calzado de la ciudad de León Gto.**

<b>Tipo de Inducción Inicial</b>	<b>Trabajadores de empresas del Cuero Calzado</b>
Recorrido para conocer instalaciones	87
Curso de Inducción	14
Presentación con Compañeros	19
Total	120

Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., durante el periodo de febrero a octubre de 2017.

La Tabla 11 anterior tiene como propósito mostrar los resultados en números reales sobre los tipos de inducción que se presentan durante el proceso de reclutamiento, y las opciones a escoger por parte del encuestado van desde un recorrido para conocer las instalaciones, un curso de inducción, y una presentación con los compañeros. En este caso se le considera al curso de inducción a un proceso de capacitación de mínimo 1 semana para que el empleado aprenda información sobre la empresa, tipo de actividades, giro y el rol que va a desempeñar a lo largo de su estadía en el puesto y en la empresa.

En relación al eje correspondiente al recorrido para conocer las instalaciones, se refiere a un proceso donde se le muestra al recluta, el diagrama de flujo que tiene o sigue la empresa durante su proceso productivo, además de que se le enseña a manera muy sencilla y rápida como es que debe de operar, que procesos seguir y todo lo relacionado al proceso y la red de actividades que desempeñara (ver Tabla 11). A su vez, se observa señala que para el eje de Presentación de con compañeros solo se refiere a una breve bienvenida, con quienes son los demás empleados que tiene la empresa, y no existe una capacitación formal, ya que se considera un proceso simple el que desempeñara el recluta y, no hay necesidad de entablar relaciones con las demás áreas productivas, ya que no existen y se supone que el recluta ya tiene experiencia previa y no necesita de explicaciones para ejercer sus actividades rutinarias, como se observa en la Tabla 11. Estos tres ejes fueron los principales que se llevaron a campo para determinar cual tiene más peso y cual se repite más dentro los encuestados en el proceso de investigación.

En la Figura 12 se puede observar, que el primer lugar de participación de inducción a los trabajadores en las Mipymes se encuentra el “recorrido para conocer las instalaciones con 72%, lo cual indica que la mayoría de personas provienen de empresas que por el cargo desempeñado no requieren una capacitación formal, y consideran que con una breve explicación es suficiente para iniciar labores, el segundo lugar corresponde a la presentación con compañeros con 16%, lo cual quiere decir que estos trabajadores proceden de empresas, que ejecutan un reclutamiento tradicional, en el cual no hay capacitación formal, ni tampoco hay una amplia variedad de procesos, por eso no se le considera necesario. Y en tercer lugar se encuentra el eje correspondiente a un curso de capacitación con 12%, lo cual indica, que estos trabajadores provienen de empresas que brindan cursos de capacitación, porque son requeridos ya que estos trabajadores son operarios de máquinas que requieren una atención y trato especial, o son encargados de un área en específica y requieren conocer a detalle cada uno de los puntos y normas que se deben de llevar a cabo durante el proceso productivo.

**Figura 12: Tipo de Inducción a los trabajadores de las Mipymes del sector cuero calzado de la ciudad de León, Gto.**



Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., durante el periodo de febrero a octubre de 2017.

Es importante mencionar que cada compañía de las participantes maneja diversos cursos de inducción, pero estos suelen aplicarse a mandos intermedios o mandos gerenciales, siendo nuestro caso de estudio principal los operarios o trabajadores convencionales.

### **Resultados del Experimento basados en la Ejecución de la Encuesta Principal**

Las gráficas y tablas presentadas anteriormente en la sección de Resultados, corresponden a una parte primordial de la información recopilada en campo mediante la aplicación de la encuesta 120 trabajadores que laboran en 20 Mipymes localizadas en la ciudad de León, Gto., en donde se encuentra información descriptiva sobre el empleado, la empresa y el tipo de inducción y reclutamiento. A partir de esta parte de la presentación de los resultados se encuentra la parte primordial que nos arroja los resultados más relevantes de la encuesta.

A continuación, se describe el análisis de las preguntas que contiene el cuestionario, diseñadas con escala de Likert, y que permiten encontrar diferentes factores involucrados, lo cual nos da un panorama más amplio sobre la toma de decisión por parte del empleado para abandonar su puesto de trabajo, de acuerdo a la opinión de la muestra de 120 trabajadores que laboran en 26 empresas Mipymes localizadas en forma aleatoria en la ciudad de León, Gto. En la escala de Likert aplicada en el instrumento se le asignan valores de 5 siendo el más alto en cuanto a la parte de “Totalmente de Acuerdo” y 1 a la parte más negativa la cual pertenece al apartado “Totalmente En Desacuerdo”.

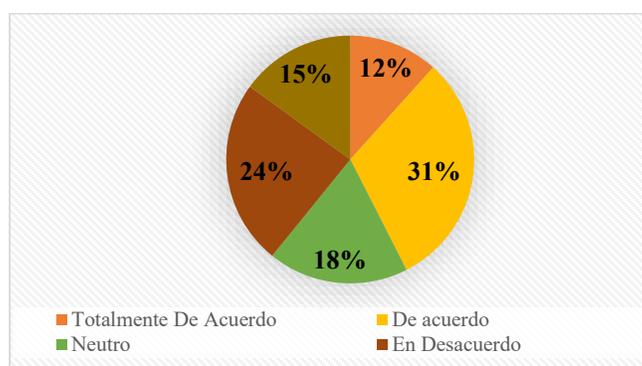
**Tabla 12: Satisfacción de los trabajadores con la Misión de la las diferentes Mipymes del sector cuero calzado de la ciudad de León Gto.**

Satisfacción con la misión de la empresa	Cantidad
Totalmente de acuerdo	14
De acuerdo	37
Neutro	22
En Desacuerdo	29
Totalmente En Desacuerdo	18
Total	120

Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., de febrero a octubre de 2017.

La tabla 12 presenta un factor clave, que es la satisfacción de los trabajadores con la misión de la empresa Mipyme del sector Cuero Calzado en la ciudad de León, Gto, Esta información es determinante ya que se puede denotar que tan arraigado está el trabajador con su empresa, y también que motivación tiene al pertenecer a la organización. La misión de la empresa para el trabajador es una representación de pertenencia, unión y entrega laboral.

**Figura 13: Satisfacción de los trabajadores con la Misión de la las diferentes Mipymes del sector cuero calzado de la ciudad de León Gto.**



Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., de febrero a octubre de 2017.

La Figura 13 presenta los resultados obtenidos sobre la satisfacción de la misión en la empresa, por lo cual partimos que un 31% está de acuerdo con la misión de la empresa, es decir que se sienten identificados, con la misión, ya que la comparten con su propia misión laboral, cabe mencionar que este apartado de la mayor parte pertenece a empresas con una estructura más solididad en cuanto a división de departamentos, jerarquías, y existe

una estructura empresarial más sólida respecto a trabajadores que participaron dentro del experimento los cuales pertenecen a empresas que no cuentan si quiera con misión empresarial. En segundo lugar está los que contestaron estar en desacuerdo con 24%, y las diversas razones son que la empresa donde trabajan no tiene misión de empresa, o el mismo trabajador no conoce la misión de la empresa, cuando este si existe, y por último es que no comparten del todo la misión ya que consideran que la misión no tiene nada que ver con sus intereses particulares.

En tercer lugar, lo ocupa los trabajadores que opina ser “neutro” con la misión de la empresa, es decir, que consideran irrelevante la misión de la empresa, ellos tienen la ideología de que este factor no contribuye directamente con su desempeño dentro de la empresa. Mientras que el 15% corresponde las personas que contestaron estar “totalmente en desacuerdo” con la misión de la empresa donde trabajan, y esto se debe principalmente a una creencia en particular, ya que se piensa que en la misión no están involucrados los intereses de sus colaboradores o simplemente no existe una misión y la empresa u organización solo tienen como objetivo los beneficios económicos para sus empresarios. Y en último lugar, con un 12% están quienes contestaron estar totalmente de acuerdo con la misión, ya que se sienten arropados, tienen objetivos profesionales iguales al desarrollo y crecimiento de la empresa, se sienten arropados y saben que con trabajo y disciplina pueden lograr un desarrollo profesional sólido y estructurado dentro de la organización. En estos casos el trabajador sabe que es un eslabón importante dentro de la organización, como se puede observar en la Figura 13.

**Tabla 13: Relación entre trabajadores de las Mipymes del sector cuero calzado de la ciudad de León. Gto.**

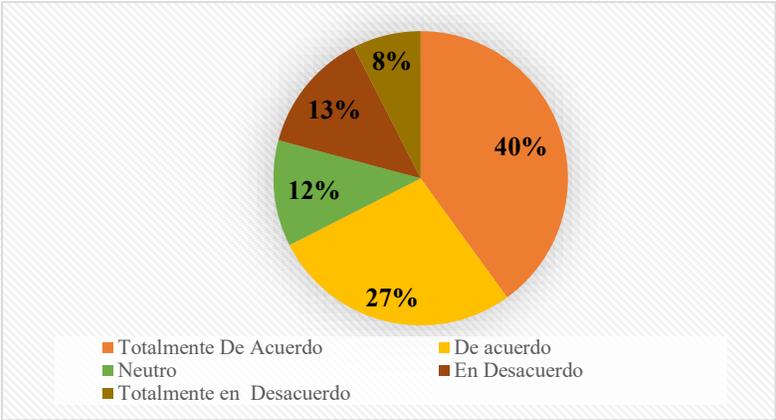
<b>Relación con los Compañeros</b>	<b>Cantidad</b>
Totalmente de acuerdo	48
De acuerdo	33
Neutro	14
En Desacuerdo	16
Totalmente en Desacuerdo	9
<b>Total</b>	<b>120</b>

Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., durante el periodo de febrero a octubre de 2017.

La Tabla 13 anterior y en la Figura 14 presentan de forma primordial el factor del ambiente laboral aplicado al compañerismo dentro de la empresa. Para efectos de medición se tiene como mayor valor en la escala la respuesta: totalmente de acuerdo (40%) la cual básicamente se da cuando existen un ambiente agradable entre compañeros, y que en algunos casos este tipo de compañerismo se convierte en una relación más fuerte incluso

fuera de la organización. Caso contrario cuando hay un ambiente toxico entre compañeros lo cual llega a desencadenar discusiones, peleas, amenazas, etc.

**Figura 14: Relación entre los trabajadores de las Mipymes del sector cuero calzado de la ciudad de León. Gto.**



Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., durante el periodo de febrero a octubre de 2017.

La Tabla 14 corresponde al apartado de la pregunta relacionada a las prestaciones sociales, que tienen los empleados entrevistados, y el objetivo principal de la tabla es mostrarnos un panorama general de cómo se encuentra dicha situación, en el caso al apartado de las respuestas, totalmente de acuerdo, quiere decir que el empleado si tiene prestaciones sociales de ley e incluso hay casos que presentan la obtención de prestaciones superiores a las de la ley, respecto a la respuesta de acuerdo es porque solo poseen las prestaciones de ley requeridas por parte del gobierno, en el caso de la pregunta neutro, se refiere a que las prestaciones por una parte son descontadas vía nómina y por otra se pagan vía efectivo.

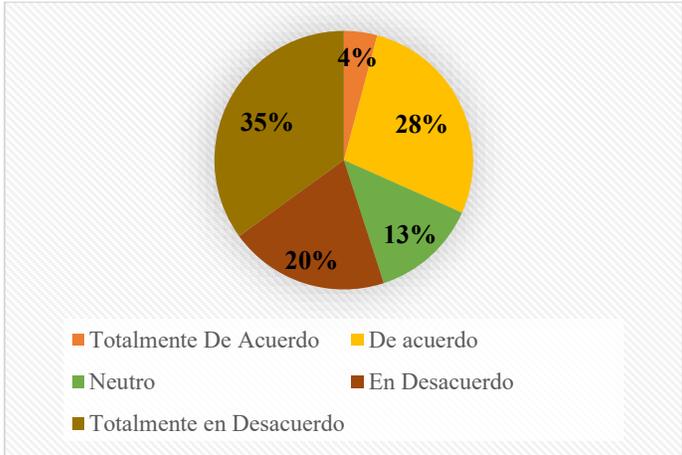
**Tabla 14: Prestaciones laborales de los trabajadores de las Mipymes del sector cuero calzado de la ciudad de León. Gto.**

Se te Brindan Prestaciones Sociales	Trabajadores
Totalmente de acuerdo	10
De acuerdo	34
Neutro	14
En Desacuerdo	21
Totalmente En Desacuerdo	39
Total	120

Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., durante el periodo de febrero a octubre de 2017.

En el caso de la respuesta en desacuerdo, es porque solo se tiene una mínima parte de prestación y esta es pagada vía nomina, es decir no se descuenta, y se da un porcentaje de lo que corresponde a la prestación como pago, es decir, el trabajador no tiene prestaciones sociales, solo recibe la aportación del patrón vía nómina y se paga en efectivo y para finalizar no hay en el caso de totalmente en desacuerdo es porque no se tiene ninguna prestación, no se adiciona aportación vía efectivo, y esta como resultado un trabajador informal, que es el mismo caso de quienes contestaron en desacuerdo, ver Tabla 14 y la Figura 15..

**Figura 15: Prestaciones laborales de los trabajadores de las Mipymes del sector cuero calzado de la ciudad de León. Gto.**



Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., durante el periodo de febrero a octubre de 2017.

La figura 15 representa por medio de una gráfica los porcentajes de participación de acuerdo con las diversas escalas aplicadas a la pregunta referenciada al tema de las prestaciones laborales otorgadas por la empresa a los trabajadores encuestados. De acuerdo con las respuestas ejecutadas, un 35% está en desacuerdo total, ya que solo reciben su pago salarial, no poseen fondo de ahorro, seguro social, vales de despensa, crédito Infonavit, así como la supuesta prestación adicional la cual corresponde a un pago en efectivo extra el cual está destinado a cubrir estas prestaciones. Caso contrario un 28% de los encuestados están de acuerdo con sus prestaciones, ya que su empresa si cubre gastos por seguro social, una pequeña aportación de caja de ahorro, o en algunos otros casos se otorgan bonos de despensa, e incluso algunos de estos trabajadores logran acceder a un crédito para la vivienda. Por otra parte, encontramos que un 20% permanece en desacuerdo con sus prestaciones ya que no reciben las prestaciones como se deben, ya que solo poseen un seguro el cual se cubre por medio de un pago extra en efectivo al salario, lo cual quiere decir que en pocas palabras no tienen ni seguro social, ni fondo de ahorro, y mucho menos acceso a un crédito de Infonavit.

Mientras que un 13% de los encuestados contestaron el apartado correspondiente a la respuesta neutral, la cual nos quiere decir, que tienen acceso al seguro social, pero se tienen registrados con un salario menor al percibido, todo esto con el propósito de que el patrón registre menos movimientos de saldos, y sea menor su aportación tanto al IMSS, como al INFONAVIT, por lo cual no se considera como un beneficio completo aun cuando el pago en efectivo sea mayor. Por último, solo un 4% contesto estar totalmente de acuerdo con sus prestaciones sociales, ya que ellos por sus puestos, tipo y tamaño de empresa, logran tener prestaciones superiores a las de la ley. Gran parte de estos entrevistados son personas que ocupan mandos medios o incluso llegan a tener puestos directivos, lo cual se ve reflejado en el tipo de prestación obtenida.

**Tabla 15: Salario otorgado a los trabajadores de las Mipymes del sector cuero calzado de la ciudad de León. Gto.**

<b>Estás de Acuerdo con tu Salario</b>	<b>Trabajadores</b>
Totalmente de acuerdo	3
De acuerdo	17
Neutro	29
En Desacuerdo	30
Totalmente en Desacuerdo	41
Total	120

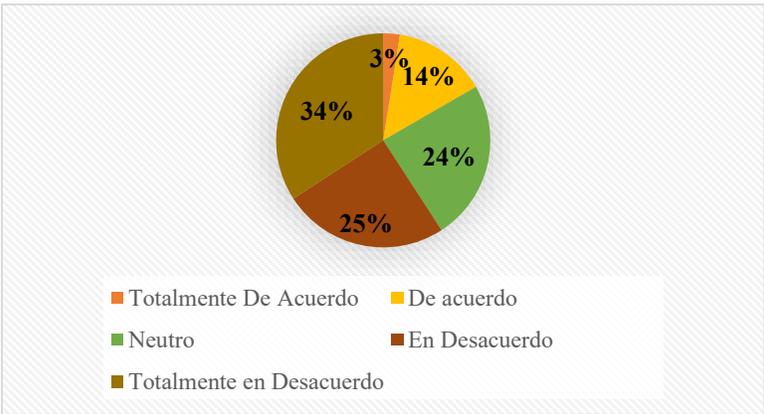
Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., durante el periodo de febrero a octubre de 2017.

La Tabla 26 tiene demasiada relevancia, ya que toma un elemento central dentro de la investigación, además de ser uno de los factores con mayor importancia al determinar las causas de la rotación de personal, cabe mencionar que no es el más importante de acuerdo con la investigación. La escala empieza con un totalmente

de acuerdo, y es bastante obvio el porqué de la respuesta, es decir, el encuestado está feliz y se siente cómodo con el sueldo percibido, ya que su esfuerzo, horario y exigencias son adeptas al salario percibido. Seguido esta la respuesta referida al de acuerdo, es decir el trabador se siente cómodo y satisfecho, pero existe un sentimiento de que se puede crecer más, de acuerdo con sus actitudes y aptitudes. También le sigue la respuesta neutral, la cual nos indica que el trabajador está en una zona en la cual sabe que se puede obtener más, pero hay ciertas desventajas que le impiden un aumento, pero también se siente en una ligera zona de confort, y existe un arropamiento por parte de sus gastos lo cual genera un mínimo sentimiento de satisfacción.

Por otra parte está el caso de la respuesta en desacuerdo la cual nos indica que el trabajador no se siente arropado por el beneficio obtenido a cambio de su fuerza laboral, ya que hay condiciones dentro de la empresa de acuerdo a su percepción que desincentivan su posible crecimiento salarial, cabe mencionar que en este caso se toma en cuenta, que sus gastos rebasan notoriamente su salario, por lo cual se suma un descontento más. Y para finalizar esta la respuesta totalmente en desacuerdo, la cual tiene como consecuencia un bajo salario, que en muchos casos sobrepasa el salario mínimo, además de que el trabajador considera que su fuerza de trabajo es mucha más valiosa, en relación a lo percibido, también existe la percepción de que el horario no es el adecuado e idóneo en relación a el salario, así como también los gastos del trabajador sobrepasan por mucho este salario, lo cual los ve forzados a estar generando constantes deudas con terceros, esto generando una suma nos da como resultado un gran descontento por parte del empleado, lo cual tiene como consecuencia en gran medida y sumado a otros factores el abandono de los puestos de trabajo por búsqueda de unos pesos más, que pueden subsanar los problemas presentes en la vida cotidiana del trabajador.

**Figura 16: Salario otorgado a los trabajadores de las Mipymes del sector cuero calzado de la ciudad de León. Gto.**



Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., durante el periodo de febrero a octubre de 2017.

La Figura 16, tiene como principal objetivo mostrar la participación correspondiente de cada uno de los rangos

medidos dentro de la encuesta, principalmente del tema “salario”, como se explicó anteriormente cada rango nos da un porqué de la respuesta. Los resultados presentados en la Figura 16 arrojan números fríos, en este caso, el resultado con mayor participación del 34% es que las empleados están totalmente en desacuerdo, es decir no tienen una mínima aceptación a su salario, ya que lo consideran insuficiente, seguido y con un 25% de participación se encuentran los empleados quienes contestaron estar en desacuerdo, es decir tienen la percepción de que su fuerza de trabajo, así como diversos factores adicionales, no logran percibir un ingreso satisfactorio lo cual los enfrenta a tener un disconformidad. Seguido con un 24% de participación se encuentra el apartado neutral, es decir, son personas quienes sienten que pueden ganar más en algún otro lugar o en algún otro puesto, pero de algún modo saben que con su salario actual logran satisfacer sus necesidades. En el siguiente peldaño se encuentra con un 14% de participación lo cual representa un porcentaje un tanto bajo respecto a las anteriores posiciones, las personas quienes se sienten que su salario les es suficiente respecto al esfuerzo y horario trabajado. Y por último con un porcentaje bastante bajo en comparación a los 4 escalones de medida, se encuentra con un 3% el apartado de la respuesta totalmente de acuerdo, lo cual indica que son personas que están sumamente satisfechas con su salario, ya que sienten que su trabajo aporta lo suficiente, tienen tiempo para desempeñar otras actividades, y en resumen ganan lo justo de acuerdo a su trabajo y aportación a la empresa donde desempeñan su trabajo.

**Tabla 16: Incentivos Sociales brindados a los trabajadores de las Mipymes del sector cuero calzado de la ciudad de León. Gto.**

<b>Se te brindan incentivos sociales</b>	<b>Cantidad</b>
Totalmente de acuerdo	2
De acuerdo	9
Neutro	25
En Desacuerdo	42
Totalmente en Desacuerdo	42
Total	120

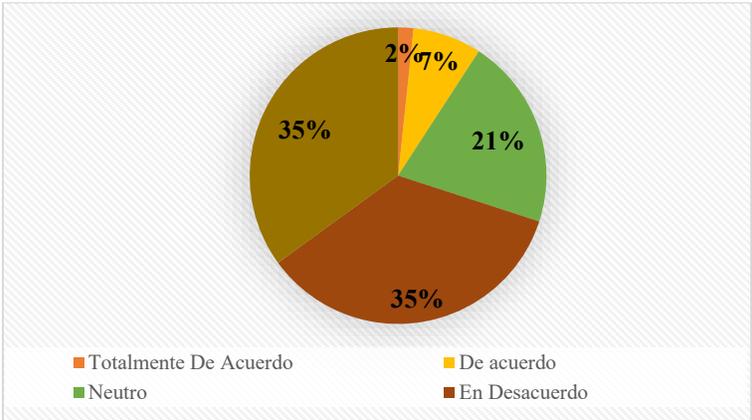
Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., de febrero a octubre de 2017.

La tabla 16 corresponde al factor, relacionado a los incentivos sociales, es decir si la empresa brinda prestaciones adicionales a las de ley, como, por ejemplo, apoyos en vales despensa, bonos por desempeño, días de descanso, trabajo de casa, o incluso pagos por puntualidad, así como incentivos referentes al empleado de mes, actividades de integración, apoyo para continuar estudios, guardería para los hijos, etc.

La Tabla 16 parte de la misma estructura que han seguido todas las tablas anteriores, con las mismas escalas de

respuestas, así como la cantidad de personas que contestaron de acuerdo con su situación presente de acuerdo con la pregunta. Al inicio se encuentra el apartado de quienes se encuentran totalmente de acuerdo con sus incentivos sociales, lo cual se traduce en que sus empresas si les brindan la mayoría de beneficios mencionados en el párrafo anterior. Seguido de esta escala se encuentra la escala de acuerdo, es decir quienes contestaron en este apartado, reciben gran parte de los beneficios o incentivos sociales mencionados anteriormente. Asimismo, la tabla 16 continua con el aparatado de respuestas neutral es decir que el empleado recibe lo mínimo de este incentivo social, pero en todo caso el cree que no está del todo bien, ya que no se traduce en un beneficio económico de corto plazo. Después se encuentra el apartado de quienes contestaron estar en desacuerdo, es decir empleados quienes no poseen ningún tipo de incentivo, económico, pero si hay algún tipo de incentivo motivacional. Finalizando con el apartado de totalmente en desacuerdo están quienes consideran que la empresa para la cual trabajan no ofrece ningún programa de mejora, de ningún tipo y solo ganan un salario común y corriente y tampoco existe un incentivo motivacional o que genere competencia positiva dentro de la empresa, ver Tabla 16 y Figura 17.

**Figura 17: Incentivos Sociales brindados a los trabajadores de las Mipymes del sector cuero calzado de la ciudad de León. Gto.**



Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., durante el periodo de febrero a octubre de 2017.

De acuerdo con los datos obtenidos por parte de la encuesta, en la figura 17 la cual corresponde a los incentivos sociales, se encuentra lo siguiente: Los apartados referentes a las respuestas totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, están empatados ambos con un 35% de participación, lo cual indica que alrededor de un 70% no posee incentivos sociales en sus lugares de trabajo, seguido con un 21% de participación se encuentra el apartado de respuesta neutral, es decir que este 21% solo recibe incentivos sociales motivacionales dentro de la empresa donde laboran. Mientras que una reducida parte de los participantes se encuentran en el nivel correspondiente a muy de acuerdo, es decir que las empresas donde laboran si otorgan estímulos e incentivos sociales por medio de programas motivacionales y de competencia para sus empleados. Por último, con un

porcentaje muy mínimo se encuentra el rango de respuestas referentes al muy de acuerdo, lo cual indica que los trabajadores que contestaron esta repuesta, sus empresas no solo aportan beneficios motivacionales y de competencia, sino que la empresa otorga beneficios económicos e incluso brinda apoyos sociales para sus hijos y familia.

**Tabla 17: Equipo de Seguridad brindado a los trabajadores de las Mipymes del sector cuero calzado de la ciudad de León. Gto.**

<b>Se te brinda equipo de seguridad adecuado</b>	<b>Cantidad</b>
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	35
Neutro	20
En Desacuerdo	26
Totalmente en Desacuerdo	34
<b>Total</b>	<b>120</b>

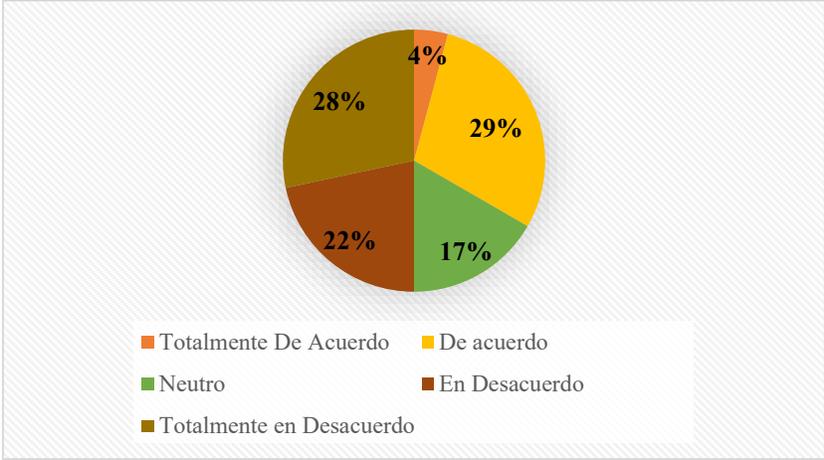
Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., de febrero a octubre de 2017.

La tabla número 17, tiene como principal objetivo representar cada uno de los resultados obtenidos del factor, equipos de seguridad, lo cual indica si el trabajador está de acuerdo con los medios de seguridad necesarios para cumplir con sus tareas laborales cotidianas.

En el primer apartado de la tabla se encuentra la respuesta totalmente en desacuerdo, la cual indica que la empresa brinda, en su totalidad los medios y equipos de seguridad, para mantener al resguardo a sus trabajadores, en esta parte es crucial, ya que no solo hay botiquines de primeros auxilios, hay salidas de emergencias bien estructuradas, el trabajador cuenta con guantes, calzado y lentes de seguridad, y dependiendo del tipo de trabajo se cuenta con overoles especializados para el trato con sustancias químicas, cabe mencionar que la empresa cuenta con servicios de emergencia, como regaderas, extintores, y mangueras antiincendios, así como un departamento de enfermería a la orden. En el caso del apartado de acuerdo, es cuando el trabajador se siente seguro, ya que cuenta con lo esencial para trabajar, es decir hay un botiquín de emergencia, existen extintores, y cuenta con un equipo necesario para trabajar, dependiendo su área, siendo lo más fundamental los lentes, cubrebocas y guantes de seguridad. En el caso del apartado neutral es porque la empresa solo brinda “a medias” el aspecto de equipo de seguridad, es decir solo el personal de almacén cuenta con guantes y fajas para carga, los demás operarios no poseen medios suficientes, ya que no se consideran útiles o necesarios para laborar. Respecto al apartado en desacuerdo, es porque la empresa no brinda condiciones de seguridad, no hay equipo para ningún departamento si es que la empresa los llegara a tener. Finalmente se encuentra el apartado en desacuerdo, el cual indica que la empresa no brinda medios básicos de seguridad, no cuenta con salidas de

emergencia, no existe un botiquín médico, mucho menos un departamento de enfermería, a su vez, el trabajador no es blindado con un equipo de seguridad necesario para laborar, ya que el trabajo efectuado es improvisado con herramientas e incluso en instalaciones, ya que en la mayoría de las ocasiones las empresas están adaptadas en domicilios comunes y corrientes.

**Figura 18: Equipo de Seguridad brindado a los trabajadores de las Mipymes del sector cuero calzado de la ciudad de León. Gto.**



Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., de febrero a octubre de 2017.

En la Tabla 17, se explicó la razón de las respuestas obtenidas en la encuesta, a continuación, por medio de la figura 18, se encuentran los resultados obtenidos de dicho factor, correspondiente a los medios de seguridad: Un 29% de los participantes estuvieron concentrados en al apartado de acuerdo, lo cual refleja que la mayoría posee aspectos básicos de seguridad, es decir sus compañías les brindan medios adecuados a su labor cotidiana, así como una sólida infraestructura que los apoya en caso de emergencias. Por otro lado, está la parte completamente opuesta, la cual refiere a totalmente en desacuerdo, con un 28% de participación, es decir, la empresa donde laboran no ofrece condiciones seguras, ya que son lugares improvisados como talleres o incluso como industrias, además aunado, no se le brinda equipo al trabajador, ya que no se considera necesario, pues se tiene la creencia de que el trabajo no es peligroso, siendo estos dos aspectos clave en dicha situación. Un 22% se dijo estar en desacuerdo, ya que sus empresas solo brindan apoyo a unos cuantos departamentos, pero no existe un equipo de seguridad adecuado a las necesidades del empleado. Un 17% dijo estar neutral, solo brinda “a medias” ya que no todo el personal posee equipo de seguridad. Finalmente, solo un 4% dijo estar totalmente de acuerdo, es decir su empresa genera un sólido equipo y ambiente de seguridad.

**Tabla 18: Medios de Higiene desde la perspectiva de los trabajadores de las Mipymes del sector cuero calzado de la ciudad de León. Gto.**

<b>Se te brindan Medios de Higiene</b>	<b>Cantidad</b>
Totalmente de acuerdo	7
De acuerdo	29
Neutro	20
En Desacuerdo	33
Totalmente en Desacuerdo	31
Total	120

Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., de febrero a octubre de 2017.

La Tabla 18, trata el tema referente a los medios de higiene, ofrecidos por parte de las empresas a sus trabajadores, en este caso principalmente se analiza la infraestructura que poseen las empresas, referentes a los sanitarios, áreas comunes, estacionamientos, closets, vestidores, comedores, así como espacios recreativos, como por ejemplo áreas deportivas o áreas de esparcimiento social, como salas comunes o incluso dormitorios.

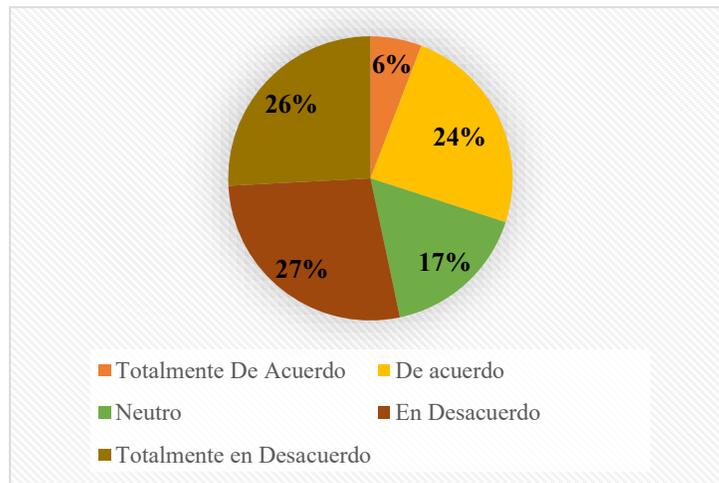
Por otra parte, la tabla 18 ilustra como todas las anteriores, se estructura con una serie de respuestas a escala en las cuales los encuestados, dan su opinión mediante una medida, en primer término, se maneja la respuesta totalmente de acuerdo, es decir en este caso, la empresa de los encuestados, cuenta con sanitarios con regaderas suficientes para cubrir la demanda de uso, así como comedores adaptados a las necesidades de cantidad de trabajadores, también en este caso la empresa donde se labora, ofrece vestidores, lockers, enfermería, y áreas de esparcimiento social y deportivo. En referencia a quienes contestaron estar de acuerdo, es porque la empresa donde laboran, cubre y cuenta con instalaciones adecuadas, para que el trabajador pueda usar cómodamente los sanitarios, los comedores, vestidores y lockers, en este caso la empresa no cuenta con áreas de esparcimiento ni servicio de regadera. En cuanto a la respuesta neutral es porque los encuestados solo perciben tener medios de higiene básicos, como los sanitarios, los cuales suelen ser pequeños, así como un comedor de un tamaño muy reducido y obviamente los demás espacios y medios de higiene no se cuentan dentro de la empresa.

Asimismo, en la Tabla 18 y la Figura 19 muestran los resultados de los empleados de las Mipymes que contestaron “estar en desacuerdo” con 27%, ya que la empresa donde laboran solo ofrece lo básico como sanitarios, estos generalmente, son adaptados en pequeñas instalaciones, ya que la empresa, donde se labora está adaptada en pequeñas bodegas, o talleres, en estos casos, se cuenta también con una pequeña zona para comer, y esta a su vez también esta improvisada, ya que no está estructurada y no cubre con las necesidades en

lo más mínimo, en estos casos es común que los empleados salgan a comer a la calle o en las banquetas cercanas a la fábrica.

Finalmente están quienes contestaron estar “totalmente en desacuerdo” con 6% y esto se debe a que la empresa donde se labora, no cuenta con medios de higiene, adeptos, ya que solo hay un sanitario de muy mínimo tamaño, en algunos casos este sanitario es compartido entre hombres y mujeres; obviamente no hay áreas de comedor, ya que todo el espacio está destinado al proceso productivo, mucho menos hay vestidores, lockers, y no se diga enfermerías, en estos casos las empresas cuentan con instalaciones adaptadas en casas habitación o pequeños locales, los cuales funcionan como talleres, ver Figura 19.

**Figura 19: Medios de Higiene desde la perspectiva de los trabajadores de las Mipymes del sector cuero calzado de la ciudad de León. Gto.**



Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., de febrero a octubre de 2017.

La figura número 19 muestra los resultados obtenidos de la tabla 18, referente al factor de medios de higiene. Donde de acuerdo a las respuestas de los encuestados se llegó a los siguientes resultados: Un 27% de los encuestados, están en desacuerdo con los medios de higiene brindados por las empresas donde laboran, esto se debe principalmente a la falta de dichos medios, cabe mencionar que en el apartado de la tabla 18, ya se explicaron las razones con más detalle. Seguido con un 26% de los encuestados, están quienes contestaron estar en total desacuerdo con los medios de higiene, lo cual refleja que es una cantidad importante de personas, quienes consideran una falta total de medios de higiene. Posteriormente con un 24% están los encuestados quienes dicen estar de acuerdo con los medios de higiene brindados, esto se debe en particular a que las empresas donde laboran, son empresas más formales y de mayor tamaño, tanto en número de empleados, como en capacidad de producción, la cual fortalece el incentivo de medios higiénicos. Con un 17% están quienes

contestaron estar en neutralidad, ya que sus empresas donde se laboran, ofrecen lo indispensable en cuanto a medio higiénicos. Finalmente, con un 6% de participación quienes dicen sentirse totalmente de acuerdo, con los medios higiénicos, y esto también se da por una razón, trabajan en empresas con medios, capacidades, regulaciones y certificaciones lo cual tiene como efecto buenas prácticas de higiene para sus empleados, cabe mencionar que esta pequeña parte de los encuestados suelen trabajar en áreas donde se requiere mayor grado de educación y experiencia profesional.

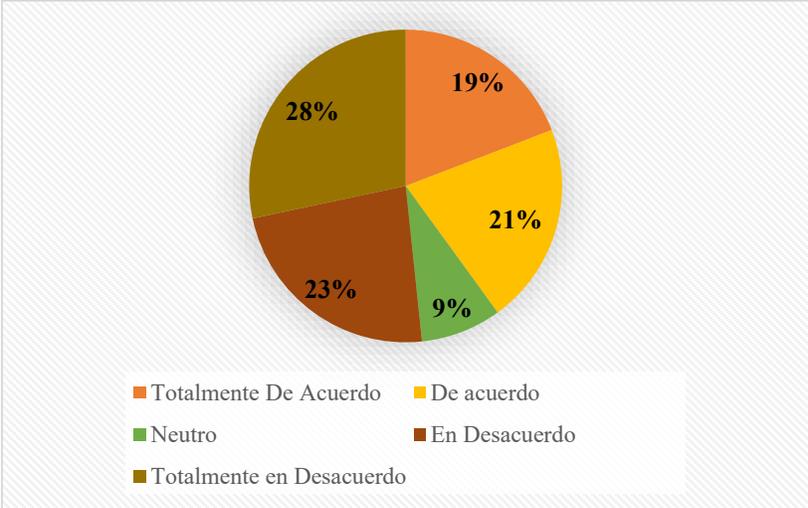
**Tabla 19: Ambiente Laboral desde la perspectiva de los trabajadores de las Mipymes del sector cuero calzado de la ciudad de León. Gto**

<b>Ambiente Laboral es Adecuado</b>	<b>Cantidad</b>
Totalmente de acuerdo	23
De acuerdo	25
Neutro	10
En Desacuerdo	28
Totalmente en Desacuerdo	34
<b>Total</b>	<b>120</b>

Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., durante el periodo de febrero a octubre de 2017.

La Tabla 19 mide las diferentes respuestas obtenidas por medio de la encuesta aplicada a diferentes empleados, específicamente, el ambiente laboral. En el segmento totalmente de acuerdo, es porque en general hay un ambiente de armonía entre compañeros, jefes, y cada uno de los agentes dentro de la organización, así pues, también los procesos y eslabones que conforman la compañía. En el caso del sector que contesto estar de acuerdo, se debe principalmente a que existe un apoyo constante entre compañeros del mismo rango laboral, y el empleado se siente arropado y motivado por parte de sus superiores. El caso del segmento neutral, es porque el ambiente no se considera toxico, pero tampoco es perfecto, ya que suelen presentarse confrontaciones ligeras entre compañeros y jefes de las diversas áreas. Referente al segmento en desacuerdo, es porque se presenta un ambiente toxico entre compañeros, existen rivalidades, falta de seguimiento a procesos, así como un ambiente constante de exigencia desalineado. Finalmente, en el caso del segmento totalmente en desacuerdo, se debe a la carencia completa de orden, compañerismo, y existe un problema continuo de falta de comunicación entre trabajadores operativos y trabajadores administrativos, también se presentan casos de desalineo a las reglas y poco apego al jefe directo.

**Figura 20: Ambiente Laboral desde la perspectiva de los trabajadores de las Mipymes del sector cuero calzado de la ciudad de León. Gto.**



Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., durante el periodo de febrero a octubre de 2017.

En la Figura 20, se muestra los porcentajes correspondientes a la participación de los encuestados, así como su opinión respecto, a el ambiente laboral, que perciben en su empresa donde trabajan. Un 28% está en total desacuerdo con al ambiente laboral que predomina en su empresa, los motivos por los cuales se presenta dicha situación están explicados en el grafico anterior. Esta respuesta fue la que logro mayor porcentaje de participación. Enseguida corresponde a la respuesta en desacuerdo, la cual tiene una participación del 23%. Lo cual indica que gran parte de los entrevistados consideran un ambiente laboral toxico, dentro de sus áreas de trabajo; Caso contrario, con un 21% de participación están, quienes sienten que existe un ambiente laboral agradable, ya que contestaron estar de acuerdo. Seguido con un 19% corresponde al campo totalmente de acuerdo y finalmente con un 9% está el campo neutral.

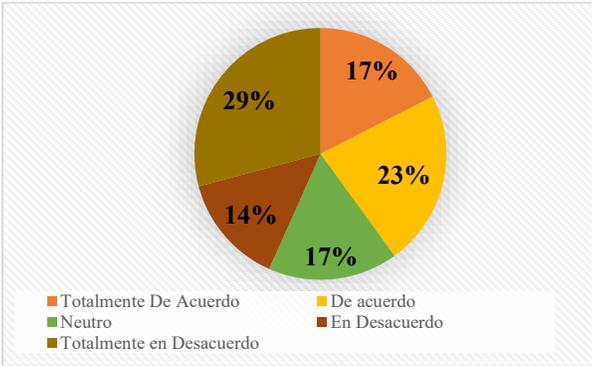
**Tabla 20: Permisos otorgados a los trabajadores de las Mipymes del sector cuero calzado de la ciudad de León. Gto.**

<b>Se te otorgan permisos cuando los necesitas</b>	<b>Cantidad</b>
Totalmente de acuerdo	21
De acuerdo	27
Neutro	20
En Desacuerdo	17
Totalmente en Desacuerdo	35
<b>Total</b>	<b>120</b>

Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., durante el periodo de febrero a octubre de 2017.

La tabla número 20, corresponde al factor permisos, es decir, las facilidades que se le brindan al trabajador, para tener un ausentismo justificado. En primera instancia, está el apartado totalmente de acuerdo, lo cual significa que la empresa, es accesible, brinda faltas justificadas, facilidad de salir o entrar fuera de horario, siempre y cuando, este justificado. De acuerdo, hace referencia, a cuando solo se da la posibilidad de justificar la falta, el día que sea necesario. Neutro, es cuando no existe falta justificada, pero se brinda la opción de rolar turno, o pagar con horas extras, para que el día no sea descontado. En cuanto a la opción en desacuerdo, es porque no existe ningún tipo de permiso, ni forma de pago en cuanto a día perdido. Finalmente, la opción totalmente en desacuerdo, si se pierde el día, se corre el peligro de no ser pagado, ya que muchos empleados trabajan, al destajo.

**Figura 21: Permisos otorgados a los trabajadores de las Mipymes del sector cuero calzado de la ciudad de León. Gto.**



Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., durante el periodo de febrero a octubre de 2017.

La figura 21, toca el tema de permisos, donde la mayoría de los encuestados con un 29% de participación corresponden al ramo de totalmente en desacuerdo, caso contrario con un 23% de participación se encuentran personas que al ser encuestadas, dijeron estar de acuerdo con los permisos otorgados por parte de sus empresas o patrones, después esta con un 17% de participación y en este caso se mantienen así dos ramas, lo cual indica un “empate” entre personas que contestaron dicen estar neutro y totalmente de acuerdo, según los permisos otorgados por sus empresas, y finalmente un 14% decidió contestar en desacuerdo. En este factor las respuestas son muy variadas y se debe principalmente al giro, y tamaño de empresa donde laboran los encuestados, cabe mencionar que las realidades y perspectivas son diferentes entre cada trabajador.

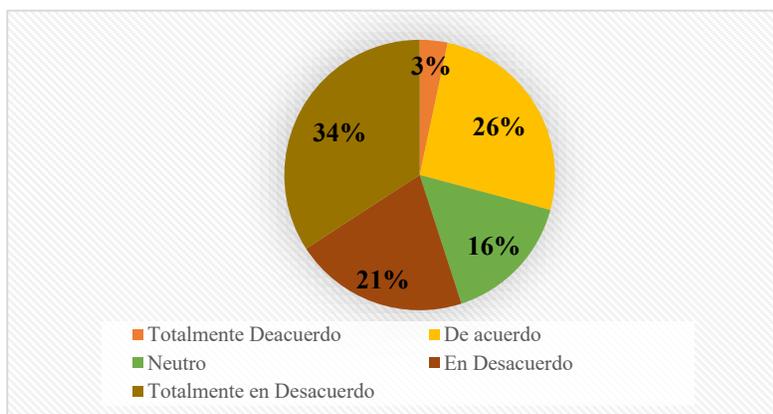
**Tabla 21: Horario Laboral de los trabajadores de las Mipymes del sector cuero calzado de la ciudad de León. Gto.**

<b>Estás de acuerdo con tu horario laboral</b>	<b>Cantidad</b>
Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	31
Neutro	19
En Desacuerdo	25
Totalmente en Desacuerdo	41
<b>Total</b>	<b>120</b>

Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., durante el periodo de febrero a octubre de 2017.

La Tabla 21, su principal objetivo es contabilizar las diferentes respuestas de los encuestados de la siguiente manera, en primer lugar, esta, la parte referente a totalmente de acuerdo, lo cual significa que el trabajador se siente a gusto con su horario, generalmente trabaja 5 días a la semana, durante 8 horas, también, puede elegir entre trabajar horas extras, así como días de trabajo desde casa, o descansos de tercer día, una vez al mes. Seguido esta la respuesta de acuerdo, la cual indica que el empleado, trabaja 5 días a la semana, tiene un horario de 8 a 10 horas, por día, dependiendo de la producción, así como un día extra de trabajo pagado, una vez al mes, después esta la respuesta neutra, la cual indica que el empleado trabaja 5 días, el sexto día es obligatorio y se trabaja medio día, este último no se le considera como horario extra, después esta la respuesta en desacuerdo, y se debe a que se trabaja un periodo de 10 a 12 horas diarias durante 5 días hábiles, así como un turno de 8 horas el sexto día, finalmente esta la respuesta totalmente en desacuerdo, la cual, se da cuando se trabajan 12 horas, o más diarias, en este caso se rolan turnos dependiendo la producción.

**Figura 22: Horario Laboral de los trabajadores de las Mipymes del sector cuero calzado de la ciudad de León. Gto.**



Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., durante el periodo de febrero a octubre de 2017.

La Figura 22, muestra los resultados de la tabla 21, en primer lugar, con un 34% de participación, están los trabajadores, que contestaron estar totalmente en desacuerdo, lo cual represente un fuerte porcentaje, seguido, con un 26% esta quienes decidieron contestar estar de acuerdo con su horario, continuando con un 21% están quienes se sienten en desacuerdo, seguido con un 16% de participación la respuesta neutral, y finalmente con un 3% los que dicen estar totalmente de acuerdo.

**Tabla 22: Tiempo de Receso otorgado a los trabajadores de las Mipymes del sector cuero calzado de la ciudad de León. Gto.**

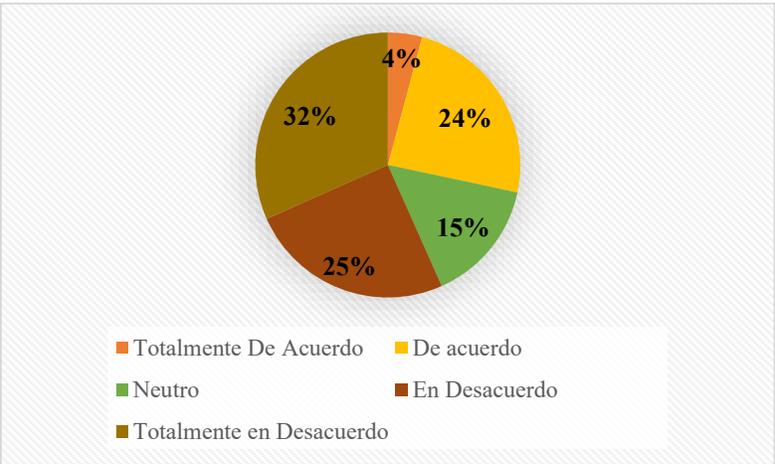
Estás de acuerdo con tu tiempo de receso	Cantidad
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	29
Neutro	18
En Desacuerdo	30
Totalmente en Desacuerdo	38
Total	120

Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., durante el periodo de febrero a octubre de 2017.

La Tabla 22, tiene como objetivo, mostrar la cantidad de veces que fueron elegidas las respuestas, en primer lugar, está la correspondiente al totalmente de acuerdo, es decir su empresa otorga tiempo suficiente para descansar de la rutina, tomar alimentos, despejarse, así como poder ir al sanitario, generalmente este tiempo de receso es de dos horas, así como pequeños lapsos de 10 minutos durante jornadas extendidas de tiempo. Después

esta la respuesta acorde al acuerdo, la cual significa, que el empleado tiene tiempo suficiente, dos horas por lo regular, pero no hay tiempos intermedios entre jornadas extendidas. Continuando se encuentra la respuesta neutral, la cual indica, que el trabajador solo cuenta con una hora y media de receso, después se encuentra la respuesta en desacuerdo, la cual indica que solo hay una hora de receso, a la mitad de la jornada laboral, la cual el trabajador considera no es suficiente, para cubrir sus necesidades, y finalmente esta quienes contestaron estar totalmente en desacuerdo, y esta respuesta indica, que el trabajador no logra cubrir y no es suficiente el tiempo de desconexión del trabajo, ya que por lo regular solo se otorga 40 min, al día, y mucho menos hay tiempos intermedios de receso.

**Figura 23: Tiempo de Receso otorgado a los trabajadores de las Mipymes del sector cuero calzado de la ciudad de León, Gto.**



Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., durante el periodo de febrero a octubre de 2017.

La Figura 23, indica la cantidad en porcentajes de participación de las diferentes respuestas; En este caso la mayoría de participación está dada por la respuesta totalmente en desacuerdo, la cual representa un 32%, continua, con un 25%, la respuesta en desacuerdo, continuando un con un porcentaje muy similar, el cual indica un 24% de participación corresponde a la respuesta de acuerdo, en el caso del 15% está la respuesta neutral, y finalmente con un 4% está la respuesta correspondiente al totalmente de acuerdo.

## ANÁLISIS POR COMPONENTES PRINCIPALES

Para el análisis de la información y validación de los ítems de la muestra obtenida en campo se utilizó el método de componentes principales, para el cual se analizaron la información a una muestra 120 los pequeños empresarios del sector cuero calzado en León, Guanajuato.

Según los autores George & Mallery (2003, pág. 231) señalan que un coeficiente Alfa de Cronbach 0.80 es bueno para validar los parámetros de fiabilidad de los preguntas de opinión del instrumento, que contestaron trabajadores de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes).

A continuación, se muestran los valores en la escala necesaria para medir la fiabilidad del instrumento de medición.

**Tabla 23: Análisis de Fiabilidad del Instrumento de Medición Final**

Estadísticos de Fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Número de Items
0.864	11

Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., de febrero a octubre de 2017. El método utilizado fue de componentes principales con rotación Varimax, el nivel de significancia es menor al 1%. Datos obtenidos mediante el uso del software SPSS versión 19.

En esta tabla se tiene el Alfa de Cronbach final, donde se nota que no cambia en primera instancia respecto a la prueba piloto, pero hay una diferencia variable ya que se eliminaron items, es decir 7 preguntas que no aportaban información precisa y de acuerdo al análisis de componentes rotados no generaban un valor trascendental.

**Tabla 24: KMO y Prueba de Bartlett de Medición Final**

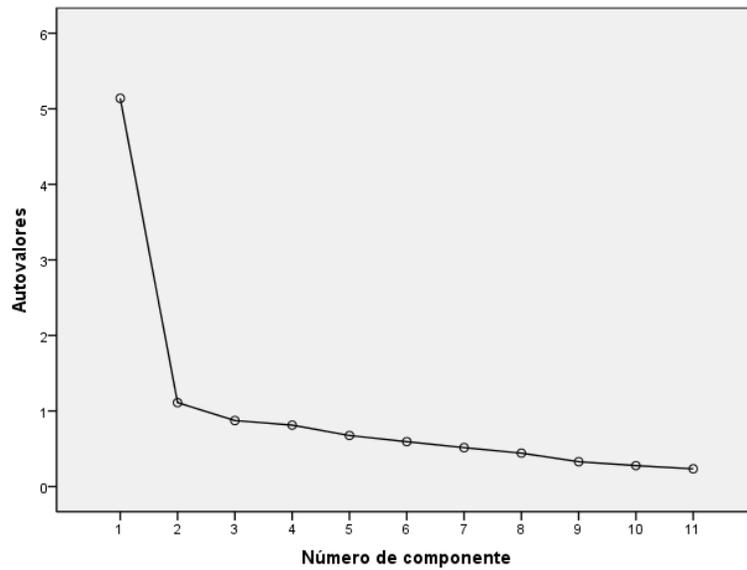
KMO y Prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer Olkin		0.856
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	555.036
	gl	55
	Sig.	0.000

Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., durante el periodo de febrero a octubre de 2017. El método utilizado fue de componentes principales con rotación Varimax, el nivel de significancia es menor al 1%. Datos obtenidos mediante el uso del software SPSS versión 19.

En la tabla 24 se muestran los valores referenciales al KMO y a la prueba de Bartlett, del experimento final, como se nota, hay un importante incremento en el valor del KMO, ya que en esta parte de la investigación, la base de datos ya se encuentra completa, cabe mencionar que en este experimento se aplicaron 120 encuestas, y esta es la razón principal por la cual se generó este importante aumento, y de esta manera se considera como un valor bueno, tal y como se muestra en los valores de KMO y prueba de Bartlett, en páginas anteriores, lo cual

queda con valores de .000 y se tiene un efecto positivo en la validez y fiabilidad de los valores y resultados obtenidos.

**Figura 24: Gráfico de Sedimentación**



Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., durante el periodo de febrero a octubre de 2017. El método utilizado fue de componentes principales con rotación Varimax, el nivel de significancia es menor al 1%. Datos obtenidos mediante el uso del software SPSS versión 19.

La utilidad principal del gráfico de sedimentación en esta investigación es obtener y determinar los componentes principales hasta donde la tendencia marque un cambio considerable de dirección o de comportamiento. En la gráfica anterior se observa que el cambio de tendencia más marcado está en los dos primeros componentes principales.

**Tabla 25. Matriz de Componentes**

Variables de rotación del personal	Componente	
	1	2
Satisfacción con la Misión de Empresa	.636	-.021
Llevas una buena relación con tus compañeros	.610	-.164
Se te brindan prestaciones sociales	.544	.702
Estás de acuerdo con el salario recibido	.649	-.068
Se te brindan incentivos sociales	.692	.211
Se te brinda un equipo de seguridad adecuado	.750	.354
Se te brindan buenos medios de higiene	.830	.009
El ambiente laboral en general es adecuado	.571	-.598
Se te otorgan permisos cuando los necesitas	.680	-.118
Estás de acuerdo con tu horario laboral	.772	-.168
Estas satisfecho con tu tiempo de receso	.728	-.126

Método de extracción: Análisis de componentes principales.  
a. 2 componentes extraídos

Fuente: Elaboración propia con la información de campo obtenida a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., durante el periodo de febrero a octubre de 2017. El método utilizado fue de componentes principales con rotación Varimax, el nivel de significancia es menor al 1%. Datos obtenidos mediante el uso del software SPSS versión 19.

Esta tabla 25, muestra los diferentes valores de las variables participantes en el experimento de medición, mediante dos componentes principales, se analiza como la carga indica los diferentes grados de correspondencia entre el factor y la variable participante, en otras palabras, las cargas con mayor valor representan un importante peso de la variable en el experimento de medición. De acuerdo a los resultados obtenidos de la base de datos, se observa, como en el primer componente se encuentran las variables de más peso e importancia, mientras que en el segundo componente se encuentran las variables de menos peso e importancia, por lo cual se ve, como tienen un número de poco valor e insignificativo.

**Tabla 26: Matriz de Componentes Rotados**

Factores	Componente	
	1	2
Satisfacción con la Misión de Empresa	.525	.360
Llevas una buena relación con tus compañeros	.589	.229
Se te brindan prestaciones sociales	.022	.888
Estás de acuerdo con el salario recibido	.563	.330
Se te brindan incentivos sociales	.432	.580
Se te brinda un equipo de seguridad adecuado	.395	.730
Se te brindan buenos medios de higiene	.663	.499
El ambiente laboral en general es adecuado	.814	-.144
Se te otorgan permisos cuando los necesitas	.618	.308
Estás de acuerdo con tu horario laboral	.721	.322
Estas satisfecho con tu tiempo de receso	.661	.330

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones

Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., durante el periodo de febrero a octubre de 2017. El método utilizado fue de componentes principales con rotación Varimax, el nivel de significancia es menor al 1%. Datos obtenidos mediante el uso del software SPSS versión 19.

La matriz de componentes rotados tiene como objetivo, reducir los valores presentados como variables que presentan las diferentes cargas factoriales. En el programa estadístico SPSS se programa el método del Varimax, gracias al cual, se permite efectuar una distribución más eficaz de las varianzas dentro de toda la matriz de carga (Kaiser, 1958). Gracias a este procedimiento de análisis se logra generar una simplificación y los resultados arrojados suelen ser más exactos,

Los datos obtenidos de la tabla anterior forman 2 componentes principales:

### **Componente 1:**

En este componente se encuentra información relacionada con el “Ambiente laboral en general”, es decir, factores como el compañerismo en el día a día, relación entre empleados y colaboradores de la empresa, horarios, políticas disciplinarias y relaciones laborales con los patrones, mandos medios y supervisores. De acuerdo a información recabada la tabla de varianza total explicada el componente 1, su porcentaje respectivo es de 33.854%, donde se ocupa el segundo lugar frente al otro componente presentado.

## Componente 2:

Respecto al componente número dos relacionados con “Beneficios laborales”, los factores representados con mayor influencia en las distintas variables estudiadas son, salarios, prestaciones sociales, tiempos de esparcimiento o receso, políticas de seguridad para el trabajador, así como los medios de higiene y sanidad que brindados por la empresa. El factor de la varianza total explicada en el componente dos es de 56.811%, y es el primer lugar con mayor participación de los dos componentes obtenidos en el experimento de medición.

## Matriz de puntuaciones factoriales

En la Tabla 27 ilustra la matriz de puntuaciones factoriales, donde se presentan los coeficientes o “pesos” para cada uno de los factores o variables que constituyen las ecuaciones como una combinación lineal por la componente 1 “Ambiente laboral en general” y la componente 2 “Beneficios laborales”, como se muestra en la Tabla 27.

**Tabla 27: Matriz de coeficientes para el cálculo de las puntuaciones en las componentes**

Factores o variables	Componente	
	1	2
Satisfacción con la Misión de Empresa	0.111	0.058
Llevas una buena relación con tus compañeros	0.183	-0.049
Se te brindan prestaciones sociales	-0.289	0.572
Se te brindan incentivos sociales	-0.004	0.233
Estás de acuerdo con el salario recibido	0.138	0.026
Se te brinda un equipo de seguridad adecuado	-0.071	0.343
Se te brindan buenos medios de higiene	0.125	0.102
El ambiente laboral en general es adecuado	0.409	-0.368
Se te otorgan permisos cuando los necesitas	0.170	-0.007
Estás de acuerdo con tu horario laboral	0.211	-0.033
Estas satisfecho con tu tiempo de receso	0.181	-0.008

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Puntuaciones de componentes.

Fuente: Elaboración Propia con datos de la base de datos obtenida mediante la información de campo a una muestra de 120 encuestas aplicadas a las Mipymes en León, Gto., durante el periodo de febrero a octubre de 2017. El método utilizado fue de componentes principales con rotación Varimax, el nivel de significancia es menor al 1%. Datos obtenidos mediante el uso del software SPSS versión 19.

La Tabla 27 presenta los coeficientes o “pesos” de los valores obtenidos en la matriz de puntuaciones factoriales, la ecuación permite analizar cada uno de los factores o variables para cada una las componentes principales, descrita a continuación:

$$Y1 \text{ ambiente laboral} = 0.111X_1 + 0.183X_2 - 0.289X_3 + 0.004X_4 + 0.138X_5 - 0.071X_6 + 0.125X_7 + 0.409X_8 + 0.170X_9 + 0.211X_{10} + 0.181X_{11}$$

$$Y2 \text{ beneficios laborales} = 0.058 X_1 - 0.049X_2 + 0.572X_3 + 0.233X_4 + 0.026X_5 + 0.343X_6 + 0.102X_7 - 0.368X_8 - 0.007X_9 - 0.033X_{10} - 0.008 X_{11}$$

La ecuación anterior describe la combinación lineal de las dos componentes principales de las variables dependientes Y1 “Ambiente laboral” y Y2 “Beneficios laborales”, las cuales expresan los coeficientes o “pesos” como una combinación lineal de las variables independientes  $X_1, X_2, X_3, \dots, X_{11}$ , y que relacionan los factores más importantes sobre el uso y adopción del comercio electrónico de acuerdo a la opinión que expresaron los empleados de las Mipymes del sector Cuero Calzado entrevistados en la ciudad de León, Guanajuato.

## CONCLUSIONES

El objetivo de este estudio fue identificar cuáles son los factores que más influyen en los trabajadores que laboran en las Mipymes del sector cuero y calzado en la ciudad de León, Gto., al momento de abandonar su empleo. Para alcanzar este propósito, la metodología consistió en un estudio empírico a una muestra representativa de 120 empleados que laboran en las empresas Mipymes del sector cuero calzado. El método utilizado para el análisis de la información es el Análisis factorial por componentes principales con rotación Varimax. El muestreo utilizado fue probabilístico aplicado. Para el levantamiento de la información en campo, en un inicio, se diseñó un cuestionario en el cual se definieron los ítems que permitan obtener información sobre los factores más importantes que caracterizan la rotación de personal. Posteriormente, se elaboró y validó la encuesta, mediante una prueba piloto, las respuestas de los trabajadores sobre la rotación de personal, e identificar cuáles fueron las causas con mayor influencia al momento de tomar la decisión de abandonar sus puestos de trabajo.

En una primera etapa, se encontraron las características sobre la rotación de personal a una muestra de 120 trabajadores que laboran en las Mipymes del sector cuero y calzado en la ciudad de León, Gto., sobresaliendo en primer lugar los trabajadores que manifestaron que *“perciben un ambiente laboral deficiente”* con 51%, como se observa en la Tabla 19 y en la Figura 20. En segundo lugar lo ocupa *“no están conformes con las prestaciones laborales percibidas”* con un 55%, y el *“Estás de acuerdo con el salario recibido”* con 0.138, ya que concuerdan que no son suficientes, para el trabajo llevado a cabo, como se muestra en la Tabla 14 y la Figura 15. Y otro de los factores en que los trabajadores manifestaron no estar de acuerdo con *“no tener un horario laboral acorde a sus necesidades personales”* con 55% del total de los entrevistados, como se puede observar en la Tabla 21 y la Figura 22 de la sección de resultados.

En una segunda etapa, se realizó un análisis factorial por componentes principales para identificar las variables o factores más importantes sobre la rotación de personal en las Mipymes del sector cuero calzado en la ciudad de León, Gto., los resultados encontrados fue el factor Y1 “Ambiente laboral” y el factor Y2 “Beneficios laborales”.

El resultado encontrado para el primer factor Y1 “Ambiente laboral” es consistente de acuerdo a información obtenida a los trabajadores de las Mipymes encuestadas, destacando las variables *“El ambiente laboral en general es adecuado”* con un peso de 0.409 en importancia, seguido de *“Estás de acuerdo con tu horario laboral”* con un peso de 0.211, en tercer lugar es *“Llevas una buena relación con tus compañeros”* con un peso de 0.183 y *“Estas satisfecho con tu tiempo de receso”* con 0.181 entre otras variables, como se puede observar en la Tabla 26 y en la ecuación presentada al final de la sección de resultados.

Para la segunda componente Y2 “Beneficios laborales” se obtuvieron los factores o variables más relevantes,

destacando en primer lugar “*Se te brindan prestaciones sociales*” con un peso de 0.572, le sigue en importancia el factor “*Se te brinda un equipo de seguridad adecuado*” con un peso de 0.343, en tercer lugar es el factor “*Se te brindan incentivos sociales*” con un peso de 0.233, como se puede observar en la Tabla 26 y la ecuación al final de la sección de resultados.

Estos resultados indican la importancia de que las empresas Mipymes consideren en la toma de decisiones crear un ambiente laboral adecuado, horarios flexibles que les permitan a sus trabajadores un desarrollo profesional y personal, donde las exigencias no sobrepasen sus capacidades, así como un entorno donde exista compañerismo, apoyo de jefes y supervisores y flexibilidad en su desempeño laboral diario. Otro factor identificado es el correspondiente a salarios, prestaciones laborales, y horarios de trabajo, ya que de acuerdo al trabajador, se busca constantemente una empresa que pague salarios justos de acuerdo a la actividad y horario desempeñados, así como en algunos casos sentirse arropado y protegido por medio de prestaciones sociales, en este factor es importante destacar que el salario es importante ya que el trabajador siempre busca un salario mayor y de ser posible un horario accesible, que brinde un equilibrio entre vida laboral y personal. También es un factor importante para el trabajador las instalaciones y medios tanto de higiene como de seguridad que brindan las empresas, pues de acuerdo a su opinión, ellos creen que unas instalaciones sofisticadas, cómodas y seguras, generan mayor confianza y motivación para desempeñar su actividad laboral. Otro de los factores que consideraron los trabajadores es el “salario recibido” por el cual los trabajadores manifestaron que no están de acuerdo, al momento de abandonar sus puestos de trabajo en las empresas Mipymes del sector cuero calzado en la ciudad de León, Gto.

La contribución de estudio es identificar los factores que inciden la rotación de personal, y de esta manera, buscar alternativas y soluciones más eficaces, que beneficien tanto a los trabajadores como de las empresas Mipymes del sector cuero calzado en la ciudad de León Gto. Se necesita una contribución de ambos agentes para generar y potenciar el desarrollo laboral, económico y social que retribuya con empleos de mejor calidad, donde el trabajador se sienta arropado por su compañía, y esta a su vez tenga crecimiento productivo, y económico, gracias a empleados motivados, capacitados y fieles a los ideales empresariales.

## ANEXOS

### Encuesta Sobre Factores que Pueden Propiciar Rotación de Personal en las MYPIMES del Sector Cuero-Calzado en la Ciudad de León, Guanajuato.

No. Folio \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2017/

#### DATOS

Nombre de la empresa donde labora: \_\_\_\_\_

Tamaño: \_\_\_\_\_

Género: Masculino  Femenino

Edad: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

¿Tiempo que lleva laborando en la empresa? \_\_\_\_\_

#### RECLUTAMIENTO

- ¿Cómo se enteró de la vacante?  
A. Periódico B. Familiares o Amigos C. Volantes D. Internet  
E. Anuncios fuera de las instalaciones F. Otro: \_\_\_\_\_
- ¿Cuándo accedió por primera vez quien lo entrevisto?  
A. Jefe de Recursos Humanos B. Jefe Directo del Área donde Trabaja  
C. Otro
- ¿Se le aplico algún examen? Si Respuesta es Positiva Indique ¿Qué Tipo?  
SI NO  
A. Examen de Conocimiento B. Examen Numérico C. Examen Psicométrico  
D. Otro
- Una vez que fue contratado ¿Qué tipo de inducción le dio la empresa?  
A. Recorrido para conocer las Instalaciones B. Curso de Inducción  
C. Presentación con los compañeros D. Ninguna E. Otro

#### PROPOSITO EMPRESARIAL

- ¿Qué tan satisfecho estas con la misión de la empresa?  
A. Muy De Acuerdo B. De acuerdo C. Neutro D. En desacuerdo E. Totalmente en Desacuerdo
- Tu motivación laboral hoy en día es suficiente  
A. Muy De Acuerdo B. De acuerdo C. Neutro D. En desacuerdo E. Totalmente en Desacuerdo

#### RELACIONES LABORALES

- ¿Estás de acuerdo con el trato de tu jefe directo?  
A. Muy De Acuerdo B. De acuerdo C. Neutro D. En desacuerdo E. Totalmente en Desacuerdo
- ¿Estás de acuerdo con la relación entre tus compañeros?  
A. Muy De Acuerdo B. De acuerdo C. Neutro D. En desacuerdo E. Totalmente en Desacuerdo
- Se te permite tomar decisiones o aportar ideas en tu puesto  
A. Muy De Acuerdo B. De acuerdo C. Neutro D. En desacuerdo E. Totalmente en Desacuerdo

## REMUNERACION Y POLITICAS SALARIALES

10. ¿Estás de acuerdo con los aumentos de puesto o de sueldo que lleva empresa?  
A. Muy De Acuerdo B. De acuerdo C. Neutro D. En desacuerdo E. Totalmente en Desacuerdo
11. La empresa brinda capacitaciones extras o algún curso de mejora laboral.  
A. Muy De Acuerdo B. De acuerdo C. Neutro D. En desacuerdo E. Totalmente en Desacuerdo
12. ¿Estás de acuerdo con las prestaciones que brinda tu salario (Seguro Social, ¿Caja de ahorro, Infonavit, etc.)?  
A. Muy De Acuerdo B. De acuerdo C. Neutro D. En desacuerdo E. Totalmente en Desacuerdo
13. ¿Estás de acuerdo con el sueldo que percibes actualmente?  
A. Muy De Acuerdo B. De acuerdo C. Neutro D. En desacuerdo E. Totalmente en Desacuerdo
14. ¿Estás de acuerdo con los incentivos (Bonos de puntualidad, empleado del mes, etc.) que ofrece la empresa, para incrementar tu productividad y desempeño?  
A. Muy De Acuerdo B. De acuerdo C. Neutro D. En desacuerdo E. Totalmente en Desacuerdo

## INSTALACIONES Y SEGURIDAD

15. ¿Crees que el mobiliario y las instalaciones de tu trabajo influyen en tu seguridad y desempeño laboral?  
A. Muy De Acuerdo B. De acuerdo C. Neutro D. En desacuerdo E. Totalmente en Desacuerdo
16. ¿Estás de acuerdo con el equipo de seguridad que la empresa brinda para tu puesto?  
A. Muy De Acuerdo B. De acuerdo C. Neutro D. En desacuerdo E. Totalmente en Desacuerdo
17. ¿Los medios de higiene que brinda la empresa son acorde a tus necesidades?  
A. Muy De Acuerdo B. De acuerdo C. Neutro D. En desacuerdo E. Totalmente en Desacuerdo

## AMBIENTE LABORAL

18. ¿Estás de acuerdo con el ambiente laboral en general?  
A. Muy De Acuerdo B. De acuerdo C. Neutro D. En desacuerdo E. Totalmente en Desacuerdo
19. ¿Estás de acuerdo con los permisos que da la empresa, cuando tú lo necesitas?  
A. Muy De Acuerdo B. De acuerdo C. Neutro D. En desacuerdo E. Totalmente en Desacuerdo
20. ¿Estás de acuerdo con tu horario laboral?  
A. Muy De Acuerdo B. De acuerdo C. Neutro D. En desacuerdo E. Totalmente en Desacuerdo
21. ¿Estás de acuerdo con el tiempo de esparcimiento que la empresa brinda?  
A. Muy De Acuerdo B. De acuerdo C. Neutro D. En desacuerdo E. Totalmente en Desacuerdo
22. ¿Estás de acuerdo con el reconocimiento de tu trabajo por parte del supervisor o de la empresa?  
A. Muy De Acuerdo B. De acuerdo C. Neutro D. En desacuerdo E. Totalmente en Desacuerdo

## BIBLIOGRAFÍA

Aguilar C. (2001) Art. De inseguridad social y otros demonios, Revista expansión, año XXXII, No. 814, Mexico

Bazán, Lucía, et al. (1982), La situación de los obreros del calzado en León, Guanajuato, Ediciones de la Casa Chata, México.

Chávez R. (2010) Causas y efectos de la rotación de personal en el conjunto cinematográfico La Huerta Norelia, Tesis para la obtención del grado de Licenciado en Administración. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México.

Chiavenato, I. (2007) Administración de Recursos Humanos (9na Edición) México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2004) Gestión del Talento Humano (5ta Edición) Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (1999). Adiministración de Recursos Humanos.Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2006) Introducción a la Teoría General de la Administración (7ma Edición) Colombia: McGraw-Hill

Davis, K. John W. (1997) Comportamiento Humano en el Trabajo (8va Edición) México: McGraw-Hill

Davis, K. William B. Werther Jr. (1995) Administración de Personal y Recursos Humanos (6ta Edición) México: McGraw-Hill

De la Garza, E. (2000) Finde trabajo o Trabajo Sin Fin Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo México: Fondo de Cultura Económica

Dessler, G (1994), Administracion de Personal 4ta edición, Pretince Hall Hispanoamericana, S.A Mexico.

Flores, R. Abreu, J.L. Badii, M.H. (2008) Factores que originan la rotacion de personal en las empresas mexicanas. Daena International Journal of Good Conscience: [www.deanajournal.org](http://www.deanajournal.org)

Dessler, G. (2001) Administración de Personal (8va Edición) México: Pearson Education

García, A. Hernández, A. (2000) Medición de Capital Inteligente y Activos Inteligentes IDC. Labora. Sección Productividad. México

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2014). Censos económicos. Micro, pequeña, mediana y

gran empresa. Estratificación de los establecimientos:

[http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825077952.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2016). Encuesta Nacional de La Ocupación y el Empleo (ENOE):

<http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/regulares/enoe/>

Martínez, Adriana (2006), Capacidades Competitivas en la Industria del Calzado en León. Dos trayectorias de aprendizaje tecnológico, México: Plaza y Valdés Editores

Martínez, Rocio (2016), Adicciones, Foco Rojo en Fábricas, Nota Periodística, El Heraldito, León, Gto, Mex.

<http://www.heraldoleon.mx/adicciones-foco-rojo-en-fabricas/>

McGarvey Robert, (2000) Revista Entrepreneur, Vol. 8, No.1 Art. Añada un elemento de valor a su empresa: El capital intelectual, México enero 2000, pág. 42-46

Hernández y Rodríguez S. J. (2011). Introducción a la administración Teoría General administrativa, origen evolución y vanguardia, (5ta. Edición) México: Mc Graw Hill

Pigors, P. Meyers C. (1985) Administración de Personal México CECSA

Reyes, A. (1998) Administración del Personal. México: LIMUSA

Robbins Education, S. Judge, T. (2009) Comportamiento Organizacional (13eva Edición) México: Pearson

Mondy, W. (2010) Administración de Recursos Humanos (11va Edición) México: Pearson Education

Pérez Escamilla, Víctor M., (1988) "La calidad y la rotación de personal, ¿Un Problema organizacional?" en Management Today en español, Año XV, núm. 11, México, diciembre, pp. 23-26.

Pigors, Paul y Meyers Charles, (1985.) Administración de personal, CECSA, México,

Robbins, S. P. (2004). Comportamiento Organizacional (10 ed.). México, México: Pearson.

Robbins, S. P. (2005). Administración (Octava ed.). México, México: Pearson Educación.

Rodríguez, J. (2007). Administración moderna de personal Mexico D.F.: Latinoamericana.

Wallace, M. Crandall, F. Fay, C. (1982) Administración de los Recursos Humanos: Una introducción a la profesión. (6ta Edición) EUA: McGraw-Hill

Werther, William y Davis, Keith, (1990) Administración de personal y recursos humanos de la administración, McGraw-Hill, México,