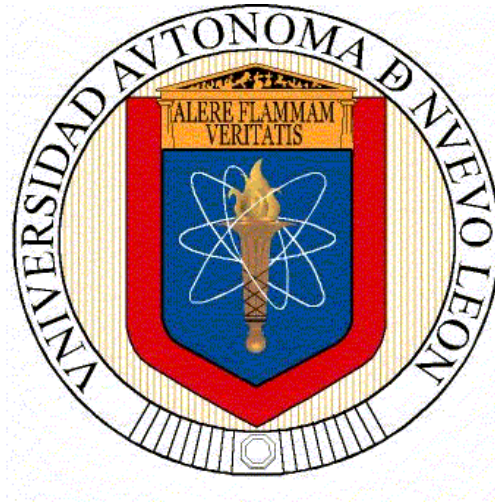


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



TESIS

DETECCIÓN DE FACTORES QUE REDUCEN LA ROTACIÓN DE
UNA EMPRESA CON GIRO COMERCIAL, EN SU POBLACIÓN DE
EMPLEADOS JÓVENES – ADOLESCENTES
IMPACTANDO LA CALIDAD DE VIDA EN EQUIPOS DE TRABAJO

PRESENTA

EDITH MARICELA ACUÑA SÁNCHEZ

PROYECTO DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO
ACADÉMICO DE **MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

MARZO 2016

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO



TESIS

DETECCIÓN DE FACTORES QUE REDUCEN LA ROTACIÓN DE UNA
EMPRESA CON GIRO COMERCIAL, EN SU POBLACIÓN DE
EMPLEADOS JÓVENES – ADOLESCENTES
IMPACTANDO LA CALIDAD DE VIDA EN EQUIPOS DE TRABAJO

PRESENTA
EDITH MARICELA ACUÑA SÁNCHEZ

PROYECTO DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO
ACADÉMICO DE **MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**ASESOR
DRA. RAQUEL RODRÍGUEZ GONZÁLEZ.**

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MEXICO.

MARZO 2016

MONTERREY, NUEVO LEÓN

MARZO 2016

AGRADECIMIENTOS.

En primer lugar a Dios, por bendecirme con salud y medios para concluir con éxito ésta parte importante en mis estudios, por estar presente en cada paso de mi vida y darme fortaleza ante cualquier adversidad.

A mis padres, quienes han estado presentes en cada triunfo de mi vida, sin soltar mi mano, gracias por su apoyo incondicional, gracias por ser la parte fundamental en mi formación y educación, gracias por alimentar mi hambre de crecimiento y por alentarme para seguir innovando y creciendo profesional y personalmente.

A Fernando mi esposo, por tu amor incondicional, por apoyarme en cada decisión, por tomarme de tu mano para seguir adelante en el crecimiento profesional, y por alentarme a concretar mis sueños.

A mis maestros de licenciatura y posgrado por transmitirme el conocimiento que ahora forma parte de mi esencia profesional, principalmente a mi maestro Mario Acuña, gracias por su tiempo, dedicación y apoyo y a la Dra. Raquel Rodríguez por su esmero en apoyarme para concluir este ciclo.

A la Universidad autónoma de Nuevo León, mi alma mater en educación y fuente inagotable del saber, por haberme aceptado como alumna.

ÍNDICE.

Resumen.....	1
Capítulo 1: Introducción.....	2
1.1 Concepción de la idea a investigar.....	2
1.2 Justificación de la investigación.....	2
1.3 Planteamiento del problema de investigación.....	3
1.4 Objetivo general.....	3
1.5 Objetivos específicos de la investigación.....	3
Capítulo 2: Marco Teórico.....	4
2.1 Antecedentes.....	4
2.2 Bases Teóricas.....	5
2.2.1 La Organización - Clima y Cultura Organizacional.....	5
2.2.2 Influencia del Contexto.....	8
2.2.3 La Motivación.....	8
2.2.4 Las Condiciones Circunstanciales y Calidad de Vida.....	9
2.2.5 Equipos y Trabajo en equipo.....	10
2.2.6 Selección de Personal.....	10
2.2.7 Rotación de personal.....	12
2.2.8 Identidad.....	12
2.2.9 Sentido de Pertenencia.....	13
2.2.10 El Joven y sus Necesidades - Variables Psicosociales en adolescentes.....	17

2.2.11 Escuela y Trabajo: círculos tradicionales de integración.....	18
2.2.12 Juventud y Pobreza.....	19
2.2.13 Diferencias según edad.....	20
2.2.14 Factores estudiados para generar sentido de pertenencia y calidad de vida en el trabajo.....	21
2.3 Definiciones.....	22
2.4 Modelos.....	22
2.5 Investigaciones recientes.....	23
Capítulo 3: Metodología.....	23
3.1 Diseño de investigación.....	23
3.2 Variables.....	23
3.3 Participantes en revisión.....	24
3.4 Escenario o ambiente.....	24
3.5 Procedimiento.....	24
Capítulo 4: Propuesta de Trabajo.....	25
4.1 Planeación Operativa (PIA/MPLO 2016).....	25
Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones.....	27
Referencias.....	29
Anexos.....	31

RESUMEN.

El presente estudio se realiza en base a la problemática de rotación, en una empresa de giro comercial, con presencia a nivel nacional; dicha problemática se enfoca en su población de empleados operativos en su mayoría son jóvenes - adolescentes, contando con un muestreo de 9 tiendas en Monterrey N.L.

En la siguiente investigación se trabajara con empleados externos que ya causaron baja. Se contactará al ex - empleado vía telefónica, se diseñó para este caso en específico, una encuesta de opinión y se contó con el apoyo de dos personas externas para la realización de dichas llamadas.

Los resultados obtenidos se presentarán a la dirección de la empresa de manera formal, con la finalidad de presentar de forma tangible los motivos reales que están generando altos costos en la rotación de personal, así como sus posibles soluciones.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.

1.1 Concepción de la idea a investigar.

La necesidad del presente análisis surge, en el departamento de recursos humanos, específicamente en la coordinación II de Monterrey N.L, ante la gran problemática en tema de rotación que actualmente está afectando la organización en su estabilidad y costos a nivel operativo.

1.2 Justificación de la investigación.

La presente investigación se revisa y se concluye como indispensable para la empresa en virtud de la rotación que se está experimentando en su sección operacional en Monterrey, N.L., con el resultado de la presente investigación, se demostrará tangiblemente las causas específicas que ocasionan la rotación del personal.

Las ventajas a obtener con los resultados del presente, es que, al implementar y ejecutar planes de trabajo y sus soluciones, mejorará la calidad de vida de los colaboradores, por consecuencia reducirá relevantemente los costos generados por rotación de personal, este gran ahorro económico, podrá elevar la utilidad del negocio.

1.3 Planteamiento del problema de investigación.

¿Qué le atrae de una empresa, a un joven trabajador entre 16 y 19 años al solicitar empleo?

Una vez contratado, ¿Qué hace a un colaborador, permanecer en la empresa por más de un año?

¿Qué factores no aplicados en la empresa actualmente, lograrían reducir la rotación e incrementar la permanencia de los colaboradores?

¿Por qué elegir esta empresa (razón del estudio) para laborar, como una de las mejores empresas para jóvenes?

1.4 Objetivo general:

Al concluir esta investigación, detectaremos los factores más relevantes y/o destacados que fueron determinantes para que los ex empleados tomaran la decisión de renunciar a la organización, éstos mismos, son la base para trabajar en la posible solución para que haya decremento en la rotación del personal más joven de la organización; éste tema es de importancia relevante y de interés para la reducción de costos para la organización, así como la mejora de su calidad de vida

1.5 Objetivos específicos de la investigación.

Plantear, revisar y ejecutar las recomendaciones finales, dar seguimiento y aplicar medición periódica para contar con resultados tangibles del cambio.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.

2.1 Antecedentes

La ausencia de compromiso y lealtad hacia la empresa por parte de los colaboradores, aunado al trabajo desorganizado, la formación de sindicatos, la aparición de conductas anti-laborales, entre otros factores, son considerados algunos de los grandes problemas que atentan contra la productividad de las organizaciones , así como la correcta administración de Personal. Castillo Aponte (2006).

El clima y la cultura organizacional, son dos temas básicos y esenciales para elevar la productividad en una empresa, mismos que son de interés para diversos investigadores, quienes lo estudian desde perspectivas diferentes, a continuación se mencionan algunos temas de interés relacionándolos con los factores, que están presentes en el Clima y cultura organizacional y que éstos pueden ser consecuentes para generar sentido de pertenencia.

La Fundamentación teórica básica clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin et al, (1939). Para estos autores, el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende de solamente sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. El Individuo está inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización (Brunet, 1987). Lewin et al., (1939) utilizaron los términos clima social y atmósfera social de forma indistinta para analizar la relación entre de liderazgo y clima, una dimensión que se ha convertido en determinante para la formación clima organizacional. Posteriormente, Morse y Reimer (1956), publicaron un estudio realizado en cuatro divisiones de una gran compañía. En este estudio analizaban la influencia que tiene la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones y sus resultados. Según los autores, bajo la influencia de un proceso no participativo la productividad se incrementaba en un 25 % , mientras que en procesos participativos el incremento era tan solo de un 20 %, sin embargo, en los procesos no participativos se encontraban con una importante

disminución de la lealtad, actitudes, interés y desarrollo del trabajo. (P Santana, C Araujo 2009, p 2-3).

El Dr. C. José Guadalupe Salazar, plantea que es necesario conocer la percepción de los trabajadores sobre las condiciones y procesos con los que se cuenta en el espacio laboral, si queremos hablar de clima Organizacional, así como conocer sus expectativas y necesidades respecto a la calidad de vida en el trabajo. Se interesa además en el cambio planificado, en lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. Pueden existir diferentes climas dentro de una misma organización, la riqueza y éxito de toda organización se encuentra en base a su capital humano, ya que sin él no hubiera organización ni razón de ser. Salazar Estrada (2009).

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 La Organización - Clima y Cultura Organizacional

A Continuación se plantean algunos aspectos teóricos que dan claridad, soporte y solidez a la investigación.

Una organización se puede definir como un micro-ambiente, un subconjunto abierto limitado en el espacio y el tiempo, formado por personas, puestos, departamentos, áreas de trabajo, actividades y una gran variedad de elementos, muchos de los mismos, son del medio físico o natural como de carácter cultural. Salazar Estrada (2009).

El ambiente laboral, considerado en muchas ocasiones uno de los factores principales para causar Rotación, está constituido por tres determinantes:

1. **El general:** Compuesto por los aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos, que influyen a largo plazo en el quehacer de los directivos, la organización y sus estrategias.
2. **El operativo:** Que comprende el cliente, el trabajo y los proveedores que ejercen su influencia más o menos concreta e inmediata en la dirección.

3. **El interno:** Que abarca el total de las fuerzas que actúan dentro de la organización y que posee implicaciones específicas para su dirección y desempeño. A diferencia de los componentes general y operativo, que actúan desde fuera de la organización, este se origina en su interior.(Salazar, Estrada 2009).

Definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización. Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, entre otras.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones y las expectativas.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros. (Salazar, Estrada 2009).

El Desarrollo Organizacional se ha convertido en el instrumento por excelencia para el cambio que busca el logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. (Garzón Castrillón, Manuel p.14).

Podemos considerar que dentro de cada organización existen comportamientos, que serán evaluados por diferentes disciplinas, como la psicología, la sociología, la antropología y la política, mismas que utilizan como unidad de análisis, al ser humano, al grupo y al sistema organizacional, plantea Garzón Castrillón citado en el párrafo anterior.

Lazzati Santiago 2008, plantea que los seres humanos, son considerados el factor clave para que los resultados de una organización sean positivos o negativos. “Los resultados de la organización dependen de los resultados de sus miembros”.

Para los resultados de la organización, la contribución de todo colaborador, puede ser en mayor o menor medida, dependiendo si el contexto o las circunstancias que le rodea son o no son los adecuados para alcanzarlos.

Y si estamos considerando al ser humano como un factor clave, por consecuencia todo lo vinculado con él, debe ser considerado complejo y poseedor de un delicado equilibrio; ya que, a diferencia de una máquina, el ser humano tiene respuesta a estímulos internos y externos generados por diferentes variables, tales como la educación, salud física, motivación, hábitos culturales, experiencias, valores y creencias, entre otros.

El reto al que la organización se enfrenta, es como lograr que el comportamiento individual, tenga como enfoque la obtención de resultados solicitados por la organización, así como las competencias que debe buscar en el colaborador, estrategias a implementar para el logro de objetivos, así como el plan de vida y carrera que debe ofrecer a los miembros de la organización, buscando como objetivo la permanencia y sentido de pertenencia.

2.2.2 Influencia del Contexto

Desde el punto de vista de una persona que trabaja en una organización, el contexto comprende no solo el entorno de la organización, sino también el resto de sus elementos que rodean a la persona. Lazzati Santiago 2008.

Aunado al párrafo anterior, plantea que en toda Organización se analizan características de las personas y componentes de la arquitectura, como ejemplo: estrategias utilizadas, sistemas y procesos, entre otros. Sin embargo, hay otros factores, que influyen relevantemente.

- Las características de los individuos que tienen mayor cercanía y ejercen mayor autoridad e influencia sobre los miembros, considerado de tal manera que, el Jefe es normalmente un factor relevante.
- Su posición dentro del organigrama así como las delimitantes que tiene para condicionar su poder y decisiones dentro de la organización.
- La verdadera Pasión que pueda sentir el individuo sobre la función que se le ha asignado.
- Los recursos con los que cuenta para la realización de sus tareas.
- Las condiciones de evaluación y recompensas con las que cuente, ya que esto afecta principalmente a la motivación extrínseca.
- El Plan de vida y carrera al que tenga acceso.

2.2.3 La Motivación

Las necesidades personales en conjunto con las situacionales, influyen de manera directa en los resultados de cada individuo, sin embargo, se debe distinguir entre esta característica personal y la motivación que específicamente está causando el comportamiento de un caso específico. Por ejemplo, la personalidad de un individuo es una fuerte orientación al logro; sin embargo, en determinado momento se siente totalmente desmotivado para realizar una tarea

desafiante, debido al efecto desalentador de un conflicto que recientemente tuvo con su jefe.

La motivación es el proceso por el cual una necesidad personal insatisfecha genera energía y dirección hacia cierto objetivo, cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad. Lazzati Santiago, 2008.

En el ámbito organizacional, es normal plantearse si determinado individuo se encuentra o no motivado. Considerando el término motivación, debemos distinguir la intrínseca de la extrínseca. La primera se genera cuando la persona es atraída por la tarea o por los resultados, independientemente del premio o el castigo que esto puede provocarle, la segunda ocurre cuando el principal motor del individuo es la consecuencia personal de la tarea o los resultados que genere, ya sea para conseguir un premio o evitar un castigo.

Cabe señalar que el premio no necesariamente debe ser monetario, hay otras opciones por ejemplo, una promoción, un mayor reconocimiento, entre otros. Lazzati Santiago, 2008.

2.2.4 Las Condiciones Circunstanciales y Calidad de Vida.

Por su parte, Lazzati Santiago, 2008. Plantea que las condiciones circunstanciales influyen relevantemente en la calidad de vida, mencionaremos algunas:

- Necesidades, intereses, deseos, entre otras
- Estados de ánimo de cada individuo
- Estado físico: cansancio físico, agotamiento mental, enfermedades transitorias, trastornos temporales, etc.
- Rol de cada individuo, ejemplo: El comportamiento situacional que debe tener el individuo debido a la posición dentro del organigrama
- Expectativas
- Información que esté a su alcance.

2.2.5 Equipos y Trabajo en equipo.

Una primer creencia básica dentro del desarrollo organizacional, es que las bases o cimientos de toda la estructura organizacional, son los equipos de trabajo, una segunda es que dichos equipos deben ser administrados en su cultura, procesos, sistemas y relaciones, esto con la única finalidad de que sean efectivos.

Se considera a los equipos de trabajo de forma relevante por diversas razones, una de ellas es que la gran parte de la conducta individual se origina en las normas y los valores socioculturales del equipo de trabajo, si éstas normas y valores fueran cambiados por el equipo, crea efectos inmediatos sobre la cultura individual y estos efectos son perdurables; otra razón es que la mayoría de las tareas son complejas, impidiendo así que las desempeñen de manera individual, por tal motivo es indispensable que las personas trabajen en equipo para llevarlas a cabo, además el trabajar en equipo crea una sinergia, es decir, la suma de todo esfuerzo individual de las personas que forman parte, siendo ésta una de las principales razones por la que los equipos de trabajo son tan relevantes, plantea Garzón Castrillón, (2005) p. 45.

2.2.6 Selección de Personal

Selección de Personal se puede definir, como un proceso que inicia con un requerimiento de necesidades específicas de personal hasta la integración del mismo a la Organización. Este proceso manifiesta la gran importancia con la que cuenta, ya que al cumplir con una adecuada selección de personal asegura en un porcentaje alto, la eficiencia de los colaboradores dentro de la empresa ya sea pública o privada.

La razón de ser de la selección de personal, es proveer a una empresa de personal adecuado, tanto en cantidad como en calidad.

Las Consecuencias más importantes de un mal sistema de Selección de Personal podrían ser:

- Baja Productividad
- Deficiencia en la calidad
- Pérdida de tiempo y dinero
- Obstáculos para trabajar en equipo
- Alto índice de rotación de personal
- Inestabilidad del personal
- Re- trabajo en los procesos.
- Baja calidad de vida del empleado.

Resaltaremos 4 principios fundamentales para la selección efectiva de personal:

1.- Concordancia entre hombre y cargo. El puesto que ocupará el candidato debe ser “a la medida”, esto nos permite prever la eficacia con la que funcionaría una empresa u organización, si todo su personal estuviera ubicado en puestos que mejor empaten con sus aptitudes, conocimientos y experiencia.

2.- A mayor número de candidatos, mejor selección. Al contar con variación y cantidades grandes de postulantes, es posible realizar una mejor y adecuada selección.

3.- La responsabilidad de la selección es compartida con operaciones. Es el jefe o supervisor de personal, el más involucrado en la cantidad de su plantilla de trabajo, así como los puestos, pero debido a que la selección de personal requiere tiempo, es que se apoya con personal adicional para la tarea, esto con la finalidad de afectar lo menos posible en tiempo la operación de la empresa.

4.- Centralización de la tarea selección de personal. Sería ideal que cada departamento tuviera un seleccionador de personal propio, sin embargo, se ha optado por centrar la responsabilidad de emplear, al departamento de recursos humanos, siendo éste el primer filtro de candidatos.

2.2.7 Rotación de personal

Se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una organización, tiene diferentes tipos de indicadores, ejemplo, mensuales o anuales, la información de estos indicadores, se utilizan en la proyección de demanda laboral, aunado a que se considera uno de los indicadores de reducción de costos. El índice de rotación, se determina por el número de empleados que ingresan y salen en relación con la cantidad promedio de empleados de la organización, esto, en un cierto período de tiempo.

Para calcular el resultado del índice de rotación, es necesario diferenciar el número de empleados retirados de manera voluntaria entre la expulsión o término de contrato de un elemento desleal o incapaz, ante esta situación se contará con dos índices de rotación, uno por retiros voluntarios y otro representado por las expulsiones necesarias y convenientes de la organización. Castillo, Aponte (2006).

2.2.8 Identidad

Acero León, M.E., Ovalle Sánchez, A., & Villacrés Cárdenas, G. (2012), plantean que cada persona, desde el momento en que nace, construye su propia identidad, algunos de los factores que intervienen en este proceso se encuentran, el momento que los padres escogen un nombre para el individuo, ya que es gracias a esto que comienza a diferenciarse de los demás, aunado a que ésta persona irá construyendo un acumulado de experiencias que permitirán su reconocimiento individual, y esto contribuye a fijar las diferencias entre el “otro” y “yo”.

La identidad, más allá de lo que podemos percibir no es sólo una cualidad en la condición del individuo, sino que se perfila y enriquece en el transcurso de la vida, en el contacto con las instituciones, que comienza en la familia, y luego se amplía a otras estructuras sociales.

Con los hábitos, costumbres, actividades, obligaciones y responsabilidades que se contraen y desarrollan desde pequeños. Acero León, M. E., Ovalle Sánchez, A., & Villacrés Cárdenas, G. (2012).

Acero León, M. E., Ovalle Sánchez, A., & Villacrés Cárdenas, G. (2012). Mencionan que el ser partícipe de una realidad colectiva común, no es suficiente, ya que se necesita el sentido de pertenencia de dicha colectividad, es decir, el individuo necesita creer personalmente en valores, juicios, tareas y actividades por emprender, ya que gracias a esto es que se sustenta. Requiere sentirse parte fundamental de un grupo, sentir que tiene importancia para éste, y ser aceptado.

El sentido de pertenencia, con toda la carga afectiva y cognitiva que conlleva, es un elemento que genera arraigo, calidad de vida y moviliza, y lo que es más importante, constituye un generador de valores y cohesión intragrupal.

Si es llevado esto al ámbito laboral se encontrará que la persona que genera un sentido de pertenencia real para con su organización, al interiorizar y practicar sus valores, principios, al creer en su visión y en su misión se sentirá identificado y trabajará permanentemente por el logro de sus objetivos porque sentirá que al alcanzarlos simultáneamente se estará logrando su realización personal. Acero León, M. E., Ovalle Sánchez, A., & Villacrés Cárdenas, G. (2012).

2.2.9 Sentido de Pertenencia

Miriam Vega, menciona que hace más de cuatro décadas, debido a la aparente necesidad de un modelo diferente de producir, que fue incapaz de adaptarse a los cambios que se estaban presentando, aunado a los avances tecnológicos, que diariamente a nivel mundial, siguen marcado el rumbo y el ritmo productivo, las empresas han tenido que desarrollar una serie de cambios, tanto organizacionales como tecnológicos, con el único propósito de afrontar a las nuevas exigencias de los mercados laborales y los nuevos niveles competitivos que están exigiendo.

Con estas diferentes formas de organización laboral se busca flexibilizar los procesos en las organizaciones de diferente giro, como el de producción o servicio, y para poder reaccionar y adaptarse a estos cambios de una manera más rápida, se trata de promover un cambio de actitudes desde el área de trabajo y así crear un mayor compromiso organizacional de los empleados – colaboradores hacia su empresa. Vega Astorga.

La mayor identificación con la empresa y sus metas, es con sus trabajadores, el objetivo es que construyan sentimientos de pertenencia, se comprometan con su trabajo, mejoren su calidad de vida y deseen mantenerse en la empresa como uno de sus miembros, pero también compartan sus conocimientos y experiencias dentro de la organización. Robbins (1999).

Sentido de pertenencia puede ser entendido como: La construcción de un vínculo sentimental hacia la empresa y hacia la actividad que se desarrolla dentro de una organización y que permite, además de una satisfacción con el trabajo, una lealtad muy fuerte hacia la empresa; lo cual propicia que se dé un compromiso y una identificación plena con los principios, filosofías y valores culturales dominantes de la empresa.

Con dicha construcción de vínculos sentimentales se pretende contribuir a un cambio en la cultura laboral, donde, y sobre todo, se trata de inducir nuevas o diferentes actitudes y competencias al personal, tratando de generalizar una visión del mundo (Montes, 2005).

Miriam Vega, plantea que con el objetivo de tener éxito al implementar estos cambios dentro de las organizaciones, las empresas han planteado diversas series de planeogramas, promoviendo un mayor involucramiento de los trabajadores– colaboradores en sus labores, y esto lo podemos entender como: La posibilidad u obligación (primero) de tener el conocimiento de todo el proceso productivo y cambiar los roles en puestos de trabajo a lo que llamaremos

polivalencia y rotación interna cuando esto sea requerido; en su propio trabajo realizar la planificación utilizando sus capacidades físicas y mentales de una manera más completa, y así provocar una mayor responsabilidad en la producción.

Entrando al concepto que nos ocupa, lo analizaremos separadamente, entendiendo cómo la noción de “sentido” puede vincularse al proceso fisiológico de recepción y reconocimiento de estímulos que se realiza mediante los sentidos; a la razón o el entendimiento; a la significación cabal; o a la finalidad de algo.

Del latín *pertinentia*, pertenencia es la relación que tiene una cosa con quien tiene derecho a ella. El concepto, por lo tanto, se utiliza para nombrar a aquello que es propiedad de una persona determinada. A nivel social, la pertenencia es la circunstancia de formar parte de un grupo, una comunidad u otro tipo de conjunto.

Estas definiciones nos ayudan a entender la noción de sentido de pertenencia, que es la satisfacción de una persona al sentirse parte integrante de un grupo. El sujeto, de este modo, se siente identificado con el resto de los integrantes, a quienes entiende como pares. El sentido de pertenencia supone que el ser humano desarrolla una actitud consciente respecto a otras personas, en quienes se ve reflejado por identificarse con sus valores y costumbres. Definición.de, 2008- 2014.

Acero León, M. E., Ovalle Sánchez, A., & Villacrés Cárdenas, G. (2012) plantean que el sentido de pertenencia, es la satisfacción personal, de cada individuo dentro de la organización, entre algunos factores que fomentan este compromiso organizacional mencionamos: el tener reconocimiento como ser humano, respeto a la dignidad, contar con una remuneración equitativa, las oportunidades de desarrollarse, contar con calidad de vida, trabajar en equipo y ser evaluado de manera justa.

La necesidad de acercar a los empleados y empleadas a las metas y filosofías de las firmas, es decir, que construyan sentido de pertenencia, así como conducir y fomentar la participación, son una base importante para la administración del conocimiento productivo; ya que si los trabajadores y trabajadoras sienten que la empresa es parte de su vida, que es su segunda casa y que sus metas son también las metas de ellos, podrán pensar en beneficio de la organización y aportar nuevas y mejores ideas para la productividad y la competitividad de la empresa. Acero León, M. E., Ovalle Sánchez, A., & Villacrés Cárdenas, G. (2012).

Muchos de los mecanismos que son empleados en sistemas para asegurar la calidad, por ejemplo, se basan en el involucramiento de las personas que están completamente identificadas en el proceso de trabajo, es decir, el personal que día a día vive y pone en práctica el deber ser, cuidando y buscando siempre la satisfacción total del cliente, pero lo más importante, es que buscan el reconocimiento que puede otorgársele y lo que éste haría sentir al colaborador que aporta algo para la empresa a la que pertenece.

Otra manera de inculcar la participación de los trabajadores y provocar un acercamiento de ellos hacia la empresa, es el uso de aportaciones de ideas, o buzón de sugerencias, mediante estas herramientas los colaboradores, pueden aportar ideas y brindar soluciones y modificaciones al proceso de servicio o incluso del mismo producto que comercializa, para motivar a aportar, la empresa realiza reconocimientos o premios simbólicos, que puede ser desde una pluma hasta aparatos electrónicos o dinero en efectivo, así como el hecho de que se lleve a cabo la modificación o se vea algún reflejo de su aportación al trabajo. Acero León, M. E., Ovalle Sánchez, A., & Villacrés Cárdenas, G. (2012).

La remuneración es un factor relevante para generar sentido de pertenencia, sin embargo en la actualidad, también lo es el disfrutar la actividad que se ejerce, ser tomado en cuenta dentro de la organización, poder participar y

aportar mejoras, éstos factores generan que el trabajador permanezca en la empresa porque sus principios son coherentes con los valores de la misma, y al no llevarse a cabo éstos, pierde confiabilidad y credibilidad.

Según las teorías explicativas de la motivación, el ser humano busca suplir sus necesidades cada vez más, el contar con una fuente de trabajo ya es una principal, y es a partir de ésta donde se desencadena la búsqueda de otras motivaciones como ejemplo, el ser reconocido, sumar logros, la seguridad, entre otros. Acero León, M. E., Ovalle Sánchez, A., & Villacrés Cárdenas, G. (p 50. 2012)

2.2.10 El Joven y sus Necesidades - Variables Psicosociales en adolescentes.

La Juventud: una categoría heterogénea

María Luisa Marinho, (2007) plantea que la complejidad de la juventud así como sus problemas y dificultades de involucramiento y autonomía dentro de una sociedad, son temas que despiertan el interés de las ciencias sociales. En la actualidad se cuenta con diversa información acerca de los y las jóvenes, respecto a todas las actividades o temas en los cuáles se encuentran involucrados, la imagen que la sociedad se forma de ellos, así como la auto-idea que ellos tienen de sí mismos.

Por una parte la biología resalta el cambio hormonal que se produce en las personas en la fase de la pubertad, mientras que la psicología hace énfasis en el paso de la dependencia e identidad con la familia de origen a la independencia así como la conformación de una identidad individual y la pertenencia al grupo de pares.

Para Dina Krauskopf es un período que “refuerza la autonomía y la diferenciación, y es central para fomentar la participación e integración social”, al

integrarse e identificarse con un grupo de iguales intereses. Tal integración es tema de la sociología no sólo desde la perspectiva de los grupos de pares, sino también la incorporación a estructuras centrales de la sociedad, tales como la escuela y el trabajo.

María Luisa Marinho, (2007), por otra parte menciona que la Sociología , ve en esta manera , el paso de la dependencia a la autonomía plena, que caracteriza al adulto, en su independencia económica , misma que le permite al individuo estructurarse dentro de la sociedad así como formar una familia.

La comprensión de la juventud no solo depende de las definiciones que puedan asignarse, sino que intervienen otros factores tales como el grupo socioeconómico, el contorno donde se vive, el género, la escolaridad, entre otros.

La prolongación de la fase juvenil, se alarga por diversos factores, en los sectores populares se tiene la necesidad de la familia por obtener recursos para su subsistencia, hay una mayor tendencia a que niños y jóvenes en conjunto con los adultos se incorporen al mercado laboral, aun y que éste sea precario, esto lleva tempranamente a asumir funciones de adultos, por tal motivo al definir la juventud nos obliga a enfocarnos en factores socioeconómicos para considerar los roles diferenciados que juegan la educación y el empleo en este período del ciclo vital.

2.2.11 Escuela y Trabajo: círculos tradicionales de integración

En diferentes estudios sobre la juventud, se menciona a la escuela y al trabajo como ámbitos constitutivos de la identidad y la integración de los jóvenes a la sociedad.

La primera, se define como un lugar de encuentro con otros y autoafirmación de la propia identidad, así como una fuente de herramientas que después le permitirán a los jóvenes incorporarse al mundo laboral, mismo que también es un ámbito de socialización y de construcción de la identidad, dado que permite, obtener los recursos materiales que atiende a las identidades forjadas en

el plano simbólico en el cuál el consumismo es fuente importante de realización. El trabajo otorga existencia e identidad social, y en definitiva da sentido retroactivo al sistema educativo, representa la integración plena como seres adultos y autónomos que plasma la integración como jóvenes en las estructuras sociales.

En la actualidad existe un gran segmento de la población que no logra introducirse de manera adecuada a la sociedad, mediante el sistema educacional y/o laboral. Una posible explicación para ello es que en la actual fase de globalización, los círculos tradicionales de integración a la sociedad se han visto alteradas y diferenciadas, tanto en significado como en su valoración.

El significado de trabajo sufre una serie de cambios que hacen referencia , a la flexibilidad y la innovación, la pauta de conducta laboral se marca principalmente por el cambio asociado a la idea de progresar continuamente, esto, modifica el perfil del trabajador modelo, aunado al carácter de los individuos, un indicador que reafirma esta realidad es el aumento de las contrataciones laborales por períodos cortos de tiempo, mientras los contratos indefinidos se hacen cada vez más escasos, principalmente en lo que respecta a la población joven. María Luisa Marinho, (2007).

2.2.12 Juventud y Pobreza

La diferencia entre los principales círculos en que participan los jóvenes, se traduce en altas tasas de desempleo e informalidad , así como en los empleos precarios y fragmentados a los que accede la mayoría de ellos, con logros educacionales variables, esta situación en su mayoría conlleva a la pobreza y la marginalidad. María Luisa Marinho, (2007).

Se calcula en diferentes estudios que, las tasas de desempleo de los jóvenes pueden llegar a ser hasta dos o tres veces mayor que la de adultos, esto, por diferentes factores, ya sea porque no han terminado sus estudios, porque no tienen la experiencia necesaria o por que la urbanización y escolarización masiva hace que la introducción laboral se convierta en un proceso no natural, plantea María Luisa Marinho, (2007).

Menciona además, que existe un deterioro en la relación educación y trabajo, y esto hace que la deserción escolar se presente como un grave problema, ya que es mayor la necesidad de salir a trabajar para aportar a la manutención del hogar, y ésta, es la principal causa de la deserción.

2.2.13 Diferencias según edad

El ciclo vital del joven, podría incidir en percepciones más positivas o negativas sobre el empleo, pues las expectativas aumentan con la edad dentro del ciclo juvenil. Así los jóvenes plenos (entre 20 y 24 años) tienen una visión del mercado laboral más negativa que aquellos que aún se encuentran en su etapa de adolescencia (entre 15 y 19 años), sobre todo en relación al acceso de la juventud al sistema laboral, la remuneración y el trato percibidos.

Probablemente los jóvenes de mayor edad llevan un período más largo de tiempo buscando integrarse a la esfera laboral que sus pares menores, razón por la cual consideran que las oportunidades que se les ofrece no son suficientes. Las opiniones respecto a la valoración del trabajo de los jóvenes, así como también las relaciones sociales que caracterizan el trato hacia el joven, podrían estar relacionadas con diferencias de expectativas por edad. María Luisa Marinho, 2007 p 38.

La cantidad de jóvenes que optan por cambiar de trabajo con el objetivo de mejorar sus ingresos, es mayor que los adolescentes, esto implica que para ellos la movilidad por ingresos es prioridad, así como la estabilidad laboral, esta percepción se relaciona con el hecho de que los ingresos de los jóvenes plenos, están destinados en mayoría a sus familias, tanto de origen como propias, mientras que un porcentaje importante utilizan sus sueldos solo para financiarse gastos propios. María Luisa Marinho, (2007).

2.2.14 Factores estudiados para generar sentido de pertenencia y calidad de vida en el trabajo.

Horario laboral y salud: Consecuencias psicológicas de los turnos de trabajo

Fernández Montalvo (1998), menciona que actualmente en la sociedad, una gran parte del tiempo diario se invierte en el trabajo, y hoy en día no solo es una actividad dirigida a ganar dinero, sino que es una parte importante de nuestra identidad.

La realización de un trabajo actualmente es indispensable para integrarse en el medio sociocultural para ser aceptado por los demás como sujeto de pleno derecho y para conquistar la libertad personal a través de la independencia económica. Las condiciones en las que se desempeña un puesto de trabajo influyen de forma significativa en la salud mental del trabajador.

Fernández-Montalvo y Garrido 1999. Mencionan que, la oportunidad de control, la adecuación entre las exigencias del puesto y las capacidades de la persona que lo desempeña, las relaciones interpersonales, el salario y la seguridad física son, entre otros, aspectos importantes que ejercen una gran influencia sobre el bienestar psicológico.

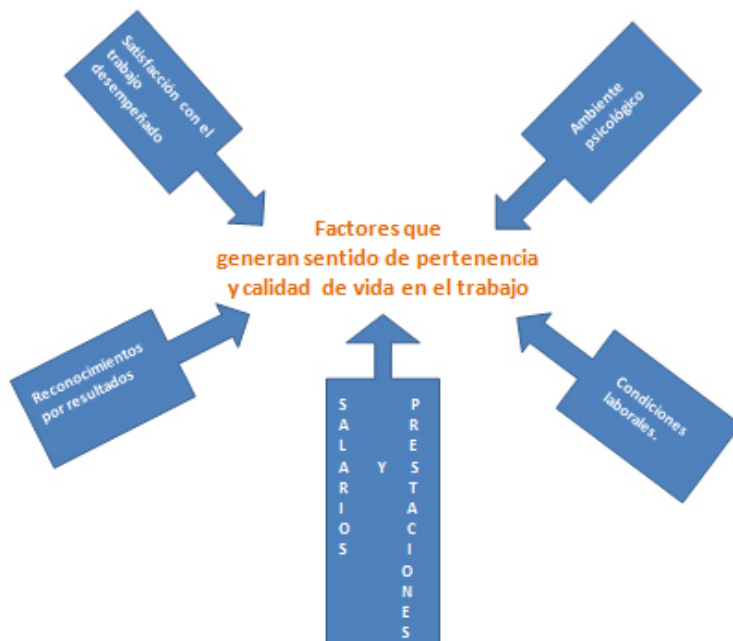
El grado en que un empleo reúna estos elementos está fuertemente asociado al grado de satisfacción laboral y de salud mental de los trabajadores.

En lo referente a los horarios de trabajo, el sistema de turnos afecta aproximadamente el 20 % de la población laboral. Se trata de un fenómeno relativamente frecuente en nuestra sociedad, el cual se ha convertido en una forma de vida en los países industrializados, debido a motivaciones económicas y a la necesidad de proporcionar un servicio de 24 horas en diversas ocupaciones. Sin embargo, estos ritmos de trabajo presentan grandes inconvenientes, dormir de día no es lo mismo que dormir de noche, y el organismo no se ajusta fácilmente a adaptar sus ritmos biológicos a horarios irregulares o a un tiempo de organización artificial cada vez más exigente. Fernández-Montalvo y Garrido 1999

2.3 Definiciones

- **Rotación de personal:** Se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una organización.
- **Colaborador Joven – Adolescente:** Empleado que oscila en edades de 16 a 21 años.
- **Operaciones:** Segmento de la organización dedicado a las ventas de piso en tienda.
- **Calidad de Vida:** Forma diferente de vida dentro de la organización, que busca el desarrollo del colaborador, así como la eficiencia empresarial.
- **Sentido de pertenencia:** Elemento que genera arraigo y calidad de vida, constituye un generador de valores y cohesión intragrupal, practicando valores, principios, creencia en la visión y misión organizacional.

2.4 Modelos



2.5 Investigaciones recientes

- Cultura organizacional y bienestar laboral

Gregorio Calderón Hernández, Sandra Milena Murillo Galvis, Karen Yohana Torres Narváez. Pontificia Universidad Javeriana Colombia

- Sentido de pertenencia en la juventud latinoamericana: Identidades que se van y expectativas que se proyectan.

Guillermo Sunkel, Cepal Chile.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.

3.1 Diseño de investigación

Para el presente trabajo, se determinó:

- 1.- Realizar un estudio del tipo descriptivo, no experimental y de diseño transversal. Dado el tipo de estudio se consideró innecesario definir una hipótesis.
- 2.- Se determina una muestra del personal que se consideró pertinente incluir en la investigación; y para la recolección de datos se elaboró una encuesta de opinión cuya aplicación se decidió realizar vía telefónica.

3.2 Variables

Variable dependiente. La rotación personal operativo en el sector menudeo.

Variable independiente. La calidad humana y el trato del jefe, la capacitación en el puesto, la oportunidad de crecimiento en la empresa, la comodidad de las instalaciones y la motivación.

3.3 Participantes en revisión.

- Dirección General
- Coordinadora RH Zona MTY II
- Ex colaboradores.
- Dos personas externas contratadas para la elaboración de encuesta.

3.4 Escenario

Oficinas corporativas ubicadas en el centro de Monterrey N.L, área específica Recursos Humanos, material encuestas impresas, pluma y teléfono.

3.5 Procedimiento

1. Reunión con directivos de la empresa, para planteamiento del problema
2. Elaboración de cuestionario para encuesta a colaboradores, implementación, y organización para la aplicación.
3. Aplicación de encuesta, llamadas telefónicas.
4. Análisis de resultados
5. Investigación de bases teóricas para fundamentar las conclusiones y recomendaciones
6. Presentación de resultados, conclusiones y recomendaciones a Dirección general.
7. Implementación de recomendaciones.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE TRABAJO.

- 1.- Reestructuración de horarios en operación menudeo.
- 2.- Implementación de programas de capacitación a líderes para el manejo y mejora del ambiente laboral, incluyendo todos sus factores.

4.1 Planeación Operativa (PIA/MPLO 2016)

Nombre del Proyecto:	
Detección de factores que reducen la rotación de una empresa con giro comercial, en su población de empleados jóvenes – adolescentes impactando la calidad de vida en equipos de trabajo.	
Contextualización:	Definir problemática:
El departamento de Recursos Humanos en conjunto con dirección, concentrados en el segmento de nivel operativo	Como impacta la rotación en la calidad de vida de colaboradores de una empresa de giro comercial, con presencia a nivel nacional; dicha problemática se enfoca en su población de empleados operativos en su mayoría son jóvenes

Metas:	Objetivos:
Mostrar a Dirección los resultados tangibles de motivos de rotación, así como el DNC para mejorar el impacto en la calidad de vida de los colaboradores jóvenes.	Como consecuencia a los resultados obtenidos en la investigación, plantear, revisar y ejecutar las recomendaciones y acciones para la mejora
Desarrollo de estrategia:	
Mediante el DNC, se llevará a cabo encuestas telefónicas con ex colaboradores, ya que se cuenta con una base de datos con teléfonos, esto con la finalidad de que haya libertad de expresión, sin temor a alguna represalia. *DNC: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.	

Etapas	Acción	Indicador	Cronograma	Evidencia
1.-Reunión con directivos de la empresa, para planteamiento del problema	Escucha atenta de directores, para conocer la disponibilidad y el alcance de permisos para intervención en la organización.	Elaboración de cuestionario	El primer día de iniciar con el proyecto.	Toma de notas, ideas, necesidades, preocupaciones de los directores, en libreta. (borrador)
2.-Elaboración de cuestionario para encuesta a colaboradores, implementación, y organización para la aplicación.	Mostrar a dirección el borrador de preguntas a aplicar, la logística a llevar, plan de capacitación para el personal que apoyará en la implementación del instrumento, script y etiqueta de la llamada para contactar al ex. empleado y explicar la finalidad de la investigación.	Revisión en conjunto con coordinadora de rh y dirección	Primeras semanas de inicio del proyecto	Cuestionario definido, impresión de cuestionario, capacitación del personal a realizar llamadas, definición de fecha para aplicar encuesta.
3.-Análisis de resultados	Posterior a la aplicación de encuestas, se analizan todos los resultados en escala likert.	Revisión de resultados, elaboración de gráficas, y conclusiones.	Semanas consecuentes de aplicación de encuesta telefónica.	Encuestas físicas aplicadas y contestadas, muestreo graficado de resultados.

Plan de Seguimiento

Presentar a Dirección, las conclusiones tangibles, recomendaciones y plan de acción para la mejora de calidad de vida en los empleados activos, teniendo como impacto, la reducción de rotación y por consecuencia los costos.

El factor principal arrojado por los resultados, fue el horario laboral, al ser éste el de mayor afectación, se recomienda a la empresa reestructurar los horarios, implementando el horario de jornada reducida y jornada de fines de semana, a nivel operativo, adecuando salarios.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Conclusión.

En lo referente al ambiente y trato de los jefes, trabajar con los líderes de tiendas, concientizando del 68% de la rotación, es referente al ambiente y mostrar resultados cuanto a costos de rotación se refiere, cuyos factores de impacto son: no respetar horarios de salida, no tratar por igualdad al personal, así como no capacitar y promover el desarrollo interno.

Los factores finales que generarían sentido de pertenencia por parte del empleado, y con ello reducir la rotación, principalmente son: el cumplimiento a horarios de salida y en segundo lugar el esquema de compensación.

Esto, debido a que gracias a diversos estudios en tema de rotación pone en evidencia que la persona no solo busca percibir un ingreso por su trabajo sino que aspira a ser reconocido y que le hagan sentir que su labor es importante para los resultados y crecimiento de la empresa para la cual forma parte.

En las Tiendas 23, 28 y 46, que en la encuesta muestran tener un 64% de trabajadores dados de baja, se ve conveniente reforzar las estrategias de mejora para disminuir la rotación.

Recomendaciones:

Se recomienda a la empresa, estudiar la condición de horarios con la que cuenta actualmente los cuales solo son solo dos: jornadas de 8 hrs. el matutino es de 9:00 am a 6:00 pm y el vespertino de 12:00 pm a 9:00 pm, plantear propuestas para cubrir siempre la operación con personal capacitado en diferentes escenarios de horas, manejar mayor flexibilidad en horarios para estudiantes, incluyendo aquí horarios vespertinos para cubrir la tarde – noche que es el mayor flujo de clientes, así como apertura de horarios exclusivos de fin de semana para candidatos que estudian en horarios quebrados ,éstos permitirán cubrir la operación en horas y días de mayor demanda.

5.1 Mi aprendizaje

No hay mejor lugar de trabajo que aquel, donde el empleado se siente feliz, aquel donde se le reconoce su desempeño, se le capacita, se da su lugar como ser humano, y que lejos de tener errores, tiene áreas para mejorar.

Si bien es cierto que el sueldo o salario es importante, podemos comprobar que no es el primer factor para que un empleado decida su permanencia en una organización, éste finalmente pasa a segundo término.

REFERENCIAS.

Acero León, M. E., Ovalle Sánchez, A., & Villacrés Cárdenas, G. (2012). Diseño y estandarización de la prueba que mida sentido de pertenencia en las organizaciones" SENPER".

Astorga, M. J. V. ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO PRODUCTIVO Y SENTIDO DE PERTENENCIA.

Casas J. González, C. (2005) Desarrollo del Adolescente: Aspectos físicos, psicológicos y sociales. Pediatría Integral .Unidad de Medicina del Adolescente. Servicio de Pediatría. Hospital de Móstoles, Madrid.

Castillo Aponte José (2006) Administración de Personal. Un Enfoque hacia la calidad (2ª Ed.) Bogotá. Ecoe ediciones Ltda.

Cárcamo Stuardo Mario (1968) Las Relaciones humanas y la Administración de Personal (2ª Ed.) Santiago de Chile. Editorial Andrés Bello.

Garzón Castrillón, Manuel Alfonso (2005) *El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado*, Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

González Vadillo, José Luis (1993) *Comportamiento Humano – El recurso Básico de las Organizaciones Empresariales*, Universidad de Deusto Bilbao. Deusto Digital.

Jaime Santana Penélope, Araujo Cabrera Yasmina (2007). *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa*. XX Congreso anual de AEDEM.

Javier Fernández Montalvo J y Piñol Eva. (2000). *Horario Laboral y Salud: Consecuencias Psicológicas de los Turnos de Trabajo*. Revista de Psicopatología y Psicología Clínica 2000. Volumen 5.Num 3. PP. 207 – 222.

Lazzati Santiago (2008). *El Cambio del Comportamiento en el trabajo*. Buenos Aires. Gránica.

Marinho M María Luisa (2007). *El Eslabón Perdido entre educación y empleo. Análisis sobre las percepciones de los jóvenes urbanos de escasos recursos en Chile*. Santiago de Chile 2007.

Merino Gamiño, Carmen. (1993) *Identidad y Plan de vida en la adolescencia media y tardía. Perfiles Educativos*. Universidad Nacional Autónoma de México.

Consulta electrónica:

Página: (2008-2014) Definición.de (28/01/2014) <http://definicion.de/sentido-de-pertenencia/>

Salazar Estrada JG, Guerrero Pupo JC, Machado Rodríguez YB, Cañedo Andalia R. *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Acimed. 2009. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S102494352009001000004&script=sci_arttext

Vernieri, Maria Julia. (2006). *Adolescencia y Autoestima – 2ª Ed.* Buenos Aires. Editorial Bonum.

ANEXOS.

ANEXO 1.

Instrumento evaluador.

Como ex - empleado , nos interesa tu opiniòn.		EMPRESA CONFIDENCIAL GIRO - COMERCIO
ENCUESTA DE OPINION		
* Elige la respuesta que corresponda y coloca la letra o numero dentro del recuadro de la derecha:		
# Empleado _____	PUESTO _____	
Nombre _____	Fecha de Salida _____	
Fecha de Ingreso _____		
1- Cual fue tu antigüedad en la empresa:		
a	0 - 3 meses	<input type="text"/>
b	4 - 7 meses	
c	8 meses - 1 año	
d	2 a 3 años	
e	4 años en adelante	
2- Cual es tu Edad Actual		
a	16 a 17	<input type="text"/>
b	18 a 20	
c	21 a 23	
d	24 a 26	
e	26 años en adelante	
3- Sucursal en la que trabajaste		
a	21	<input type="text"/>
b	22	
c	23	
d	24	
e	28	
f	29	
g	38	
h	46	
i	51	
j	52	
k	55	
l	56	
m	58	
n	59	
o	65	
4- ¿La empresa _____ fue tu primer empleo?		
a	SI	<input type="text"/>
b	NO	
5- ¿Porquè Razòn elegiste la empresa como lugar de trabajo?		
a	Cercania de mi domicilio	<input type="text"/>
b	Sueldo	
c	No se requirió experiencia	
d	Ofrecen Turno Parcial	
e	Por mi edad	
f	Para Adquirir Experiencia Laboral	
g	Otros . Explique	

6 -Señale cuáles fueron tus motivos para dejar de laborar en la empresa?	
a	Un Trabajo Mejor. Explique _____
b	Mal ambiente de trabajo _____
c	No me sentí apoyado por mis compañeros _____
d	No me sentí apoyado por mi Jefe. _____
e	Motivos Familiares _____
f	Problemas personales _____
g	Desmotivación. Explique por favor _____
h	Cambio de Domicilio _____
i	Vuelvo a estudiar _____
j	Conflicto con mi jefe . Explique por favor _____
k	Conflicto con mis compañeros. Explique por favor _____
l	Horario complicado Explique por favor _____
m	Cobro por Faltante de Inventario por nomina o en efectivo en la tienda _____
n	Otro motivo Expique por favor _____
7 -¿Tu Jefe trataba a todos los empleados por igual?	
5	Totalmente de acuerdo <input type="text"/>
4	Parcialmente de Acuerdo
3	Indeciso
2	Parcialmente en desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo
8- ¿Tu Jefe respetaba tus horarios de comida, salida y días de descanso?	
5	Totalmente de acuerdo <input type="text"/>
4	Parcialmente de Acuerdo
3	Indeciso
2	Parcialmente en desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo
9- Cuando ingresaste a laborar a la empresa, te capacitarón en tu puesto inicial?	
a	SI <input type="text"/>
b	NO
10 - Quien te capacitó en tu puesto inicial?	
a	Gerente de Tienda <input type="text"/>
b	Jefe de Piso
c	Jefe de Area
d	Vendedora
e	Almacenista
11 - ¿La persona que te capacitó fue clara? ¿Aprendiste?	
5	Totalmente de acuerdo <input type="text"/>
4	Parcialmente de Acuerdo
3	Indeciso
2	Parcialmente en desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo
12 - ¿Tuviste otro puesto dentro de la tienda?	
a	SI <input type="text"/>
b	NO

13 - ¿Te capacitaron para el nuevo puesto?		
a	SI	<input type="text"/>
b	NO	
14 - Quien te capacitó en tu nuevo puesto?		
a	Gerente de Tienda	<input type="text"/>
b	Jefe de Piso	
c	Jefe de Area	
15 -Estuviste de Acuerdo en este cambio de puesto?		
a	SI	<input type="text"/>
b	NO	
Explique: _____		
16 - ¿Recomiendo la empresa como buena opcion para laborar?		
5	Totalmente de acuerdo	<input type="text"/>
4	Parcialmente de Acuerdo	
3	Indeciso	
2	Parcialmente en desacuerdo	
1	Totalmente en desacuerdo	
17 - En mi sitio de trabajo tenía la comodidad necesaria (en cuanto a las instalaciones inseguras, temperatura, iluminacion, ruido)		
5	Totalmente de acuerdo	<input type="text"/>
4	Parcialmente de Acuerdo	
3	Indeciso	
2	Parcialmente en desacuerdo	
1	Totalmente en desacuerdo	
Explique _____		
18 - Los servicios sanitarios se encuentran en buenas condiciones		
5	Totalmente de acuerdo	<input type="text"/>
4	Parcialmente de Acuerdo	
3	Indeciso	
2	Parcialmente en desacuerdo	
1	Totalmente en desacuerdo	
19 - En la empresa se preocupan por que la calidad de vida de los empleados		
5	Totalmente de acuerdo	<input type="text"/>
4	Parcialmente de Acuerdo	
3	Indeciso	
2	Parcialmente en desacuerdo	
1	Totalmente en desacuerdo	

20 - Cuando fui contratado, Recursos Humanos, me brindó la información completa de Sueldos, prestaciones, comisiones, horarios, crecimiento dentro de la empresa, me dieron Inducción, uniforme, gafete		
5	Totalmente de acuerdo	<input type="text"/>
4	Parcialmente de Acuerdo	
3	Indeciso	
2	Parcialmente en desacuerdo	
1	Totalmente en desacuerdo	
21 - ¿Lo que me informó RH, coincidió con lo que sucedió dentro de la tienda ya como empleado?		
5	Totalmente de acuerdo	<input type="text"/>
4	Parcialmente de Acuerdo	
3	Indeciso	
2	Parcialmente en desacuerdo	
1	Totalmente en desacuerdo	
	Explique	
22 - Me brindaron la oportunidad de crecer profesionalmente al permitirme ocupar mejores cargos en la organización		
5	Totalmente de acuerdo	<input type="text"/>
4	Parcialmente de Acuerdo	
3	Indeciso	
2	Parcialmente en desacuerdo	
1	Totalmente en desacuerdo	
23 - Mi jefe inmediato es una persona motivante, orientado e impulsador de las decisiones y acciones individuales y grupales (Gerente)		
5	Totalmente de acuerdo	<input type="text"/>
4	Parcialmente de Acuerdo	
3	Indeciso	
2	Parcialmente en desacuerdo	
1	Totalmente en desacuerdo	
24 - Mi jefe de area tiene buena calidad humana para con su grupo de trabajo (respeto, buen trato, capacidad de escucha, interés por su gente)		
5	Totalmente de acuerdo	<input type="text"/>
4	Parcialmente de Acuerdo	
3	Indeciso	
2	Parcialmente en desacuerdo	
1	Totalmente en desacuerdo	

25 - Que factor hubiera influido en tu decision de permanecer mas tiempo en la empresa

- a** Sueldo
- b** Horarios
- c** Mejor Jefe
- d** Un mejor trato
- e** Mejores prestaciones
- f** Mejores oportunidades de crecimiento
- g** Ambiente laboral

Encuestador:

i Gracias por tu cooperación!

Nombre y firma