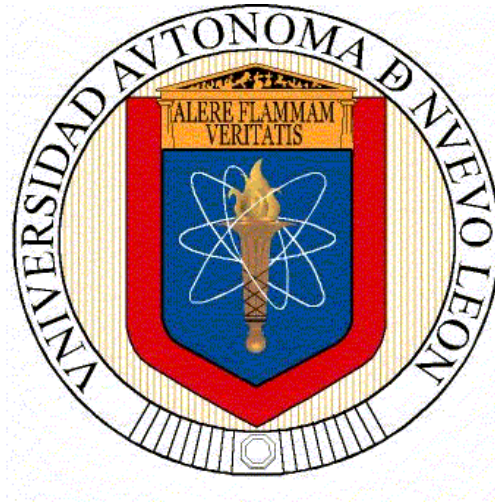


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



TESIS

**ANÁLISIS DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA
ORGANIZACIÓN COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS**

**PRESENTA
YESSICA MONSERRAT BORJAS MAYORGA**

PROYECTO DE CAMPO

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

MARZO 2016

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



**ANÁLISIS DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA
ORGANIZACIÓN COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS**

PRESENTA

YESSICA MONSERRAT BORJAS MAYORGA

PROYECTO DE CAMPO

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

ASESORES

MTRA. MIRIAM CRISTINA DECANINI CEPEDA

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO

MARZO 2016

**ANÁLISIS DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE UNA ORGANIZACIÓN
COMENRCIALIZADORA DE ALIMENTOS.**

Aprobación del producto integrador:

Mtra. Miriam Cristina Decanini Cepeda.
Director del Producto integrador.

Dr. José Armando Peña Moreno.
Sinodal.

Mtra. María Eugenia González García.
Sinodal.

Monterrey, Nuevo León, a 04 de marzo de 2016.

AGRADECIMIENTOS.

Principalmente agradezco a Dios y a Santa María de Guadalupe por bendecirme día a día y brindarme la dicha de cumplir una etapa más en mi vida. Gracias a Dios porque siempre encontré en la oración la tranquilidad y la paz que necesitaba para seguir adelante, caminando junto a la mano de él Sr. De la Expiración.

Agradezco a mis padres (Manuel y Mary) por su amor, orgullo y confianza puestos en mí y por supuesto por siempre creer en lo que puedo hacer brindándome un apoyo incondicional. A mis hermanos (Miguel, Brenda y Manuel) por mantener en mí una sonrisa con sus locuras y aguantar mi mal humor a causa del estrés del día.

A mis hermosas princesas (sobrinas) Michel y Valeria por recibirme con un abrazo y un beso todos los días al llegar a casa, lograron que estos dos años de trabajo fueran más ligeros. Mi cuñada (Karyna) gracias por compartir conmigo y apoyarme en este camino.

A toda la Fapsi Family (Miriam, Verito, Mayana, Sofí, Julymar, Aní, Hernán e Iván) a los primitos (Tadeo, Ángel Lauro y Fernando) por creer en mí, animarme en los momentos difíciles y brindarme su amistad incondicional, se han convertido en más que amigos para mí.

A todos mis amigos les agradezco sus palabras de aliento y me disculpo por aquellas comidas, cenas, salidas, etc, que les debo por tener tarea que terminar, a mis compañeros de generación de los cuales aprendí muchísimo.

Finalmente, y no menos importante agradezco enormemente a mis maestros, todos y cada uno de ellos sus enseñanzas fueron realmente significativas para mí. En especial quiero agradecer a mi directora de investigación y amiga la Mtra. Miriam Decanini por siempre alentarme a seguir soñando y alcanzar mis metas, así como las atinadas correcciones y ajustes a este trabajo de investigación. En este mismo sentido agradezco a la Mtra. María Eugenia González y al Dr. José

Armando Peña por tomarse el tiempo de revisar y corregir este proyecto final. Al Dr. Álvaro Ascary Aguilón director de la Facultad de Psicología por darme el apoyo de la institución para cumplir este sueño.

Por ultimo citando a mi amiga Anís, te doy las gracias a ti lector por tomarte el tiempo de leer estas líneas y te recuerdo “que, si yo lo logre, tú también lo puedes hacer” recuerda cuál es tu meta y lo lograras.

Continuando con mi estilo de vida y recordando las palabras que dijo una persona muy importante para mi familia te recuerdo que:

No está bien, lo que estando bien, puede estar mejor.

(Mons. J. Félix Esparza)

GRACIAS.

ÍNDICE.

Resumen.....	8
Capítulo 1: Introducción.....	10
1.1 Concepción de la idea a investigar.....	10
1.2 Justificación de la investigación.....	11
1.3 Planteamiento del problema de investigación.....	15
1.4 Preguntas de Investigación.....	17
1.5 Objetivo general.....	18
1.6 Objetivos específicos de la investigación.....	18
Capítulo 2: Marco Teórico.....	19
2.1 Antecedentes de la rotación de personal.....	19
2.2 Definiciones.....	22
2.3 Causas de la rotación de personal.....	25
2.4 Modelos de decisión de rotación.....	31
2.5 Conceptos relacionados al fenómeno de rotación de personal.....	50
2.6 Otras investigaciones sobre rotación de personal.....	53
Capítulo 3: Metodología.....	55
3.1 Diseño.....	55
3.2 Hipótesis.....	55
3.3 Operacionalización de variables.....	55
3.4 Participantes.....	56
3.5 Escenario o ambiente.....	56
3.6 Instrumentos.....	57
3.7 Procedimiento.....	58

Capítulo 4: Resultados y Discusión.....	60
4.1 Resultados de la Investigación.....	61
4.2 Resultados Cualitativos de la investigación.....	71
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones.....	81
5.1 En relación a la hipótesis.....	80
5.2 Conclusión central.....	81
5.3 En relación a las recomendaciones.....	84
5.4 Mis aprendizajes.....	86
Bibliografía.....	89
Anexos.....	93

RESUMEN.

La rotación de personal es un factor que tiene gran impacto, para las empresas, ya que cualquier estrategia de calidad, productividad o mejoría en el empleo requiere de mano de obra con cierta estabilidad. Es aquí donde el capital humano se vuelve pieza clave para lograr el éxito.

Es cierto que de alguna manera la rotación de personal puede traer tanto beneficios como desventajas a las organizaciones. En el presente trabajo se analizará la rotación de personal dentro de una organización comercializadora de alimentos, con respecto a la información obtenida de la encuesta GREAT PLACE TO WORK (GPW) y a la percepción de 277 colaboradores, con edades de los 18 a los 58 años, considerando la edad, antigüedad en el puesto, estado civil y género; a través de una encuesta R.T., 11 de estas encuestas fueron eliminadas por no cumplir con los criterios correspondientes.

Considerando tres dimensiones (relación con el jefe, relación con el trabajo y relación con el ambiente), con el objetivo de identificar y determinar las causas o aspectos que generan la alta rotación. Así como conocer algunos datos históricos relevantes y modelos teóricos explicativos.

El presente estudio fue realizado mediante un diseño metodológico ex post facto transversal descriptivo. Los resultados obtenidos fueron: como principal causa de rotación de personal, los empleados perciben que es la baja remuneración, en segundo lugar se identifica una característica en relación al jefe, perciben que no

se les motiva, y por último en la tercera posición aparece que no existe confianza entre compañeros.

Así mismo en base a los resultados obtenidos se presentaran propuestas que permitan restituir dicha situación, logrando que los empleados permanezcan en sus puestos, impulsando el éxito de la empresa, mejorando la productividad y satisfacción de los empleados así como generando un bienestar psicológico y laboral para la organización.

Palabras Clave: rotación de personal, ambiente laboral, causas.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.

1.1 Concepción de la idea a investigar.

La importancia de analizar la rotación de personal se desencadena por el notable impacto negativo que este fenómeno proyecta en las organizaciones, mediante la productividad, puesto que representa la pérdida de recursos económicos debido al gasto que incluye el proceso de reclutamiento y selección, así como material de entrenamiento, capacitación y equipo de seguridad entre otros.

A la par del recurso económico, impacta también en la pérdida del talento humano por la importancia que refleja este capital para la organización. Así mismo sobre el ambiente laboral, debido a que tener un ambiente laboral favorable en el trabajo no solo redundará en una buena relación jefe-empleado, sino impacta en la calidad que se ofrece a los clientes, calidad personal y calidad de servicio.

De igual forma la significancia que tiene conocer y poder decrementar dicho fenómeno e identificar los motivos que invitan a los trabajadores a la salida de sus funciones laborales en relación al jefe, a sus compañeros y a las actividades de trabajo.

1.2 Justificación de la investigación.

En el ámbito laboral el psicólogo realiza actividades administrativas de reclutamiento, selección de personal, capacitación, desarrollo organizacional, etc.; para identificar diferentes habilidades como de liderazgo, comunicación asertiva, manejo de conflictos, motivación, manejo efectivo del estrés, entre otras. Además del llenado de documentos oficiales, contratos, nóminas, etc. que no son propias del psicólogo. Vargas (2004).

Debido a que la aplicación de la psicología posee la peculiaridad de realizarse en ámbitos no definidos y delimitados con base a criterios y categorías psicológicas, si no en términos de lenguaje ordinario o del de otras disciplinas (Díaz-González y Carpio, 1996, pág. 40). De esta manera la psicología en la actualidad se ha ramificado para cumplir con las exigencias que demanda la sociedad, interviniendo en distintas áreas.

En base a lo anterior deseo dar a conocer las verdaderas causas que originan la rotación de personal, a fin de contribuir con la empresa en mejorar la estructura laboral. Así beneficiar a la organización y sus colaboradores a fin de disminuir los porcentajes de rotación de personal.

La rotación de personal es uno de los problemas que impide el crecimiento de una organización, ya que contratar a un grupo de personas que capacitas y más tarde se van, se vuelve un ciclo que no permite lograr objetivos a la organización.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la

actitud y el comportamiento del personal. Es, por lo tanto, una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización. Millán (2006).

Dentro de los fenómenos externos podemos citar la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc.

Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización podemos citar:

- ψ La política salarial de la organización.
- ψ La política de beneficios de la organización.
- ψ Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización.
- ψ El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización.
- ψ La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización.
- ψ La política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- ψ Los criterios y programas de entrenamiento a los recursos humanos.

Realizar un estudio sobre rotación de personal impacta altamente a la organización, debido a que manifiesta un interés por mejorar la calidad de vida a nivel personal y laboral de los colaboradores, así mismo repercute en el bienestar psicológico y laboral.

Particularmente en la organización donde se realizó la investigación impacta altamente debido al giro de la misma, así como la importancia de fortalecer la visión y misión de la misma.

Visión: Ser líderes en todas las ocasiones de consumo de bebidas y alimentos en los mercados donde participamos de forma rentable y sustentable.

Misión: Generar el máximo valor para nuestros clientes, colaboradores, comunidades y accionistas, satisfaciendo en todo momento y con excelencia las expectativas de nuestros consumidores.

Asegurar la satisfacción total de los clientes a través de nuestro portafolio de productos de la mejor calidad, servicios de excelencia e iniciativas para su desarrollo.

Obtener para nuestros accionistas un retorno sobre la inversión por arriba del costo del capital.

Proporcionar oportunidades de superación y crecimiento integral continuo para nuestros colaboradores.

Apoyar el desarrollo de proveedores como socios competitivos de nuestra cadena de valor.

Contribuir dentro de un marco de responsabilidad social, a la mejora de las comunidades en las que participamos y al cuidado del medio ambiente.

Políticas: Nuestro compromiso constante es ofrecer alimentos de clase mundial, mejorando e innovando continuamente nuestros productos, servicio y

distribución para satisfacer a clientes y consumidores en cualquier momento y lugar, a través de un sistema con procesos establecidos y objetivos específicos y medibles.

Dicha organización inicio en el año 1973 como una fábrica de paletas congeladas, debido a la influencia de sus fundadores, comienzan a ingresar al mercado de botanas, siendo el alto impacto que tuvo, el motivo para dedicarse al 100% a este mercado. Hoy en día cuenta con instalaciones en Santa Catarina con líneas automatizadas y tecnología de punta, cuenta con certificaciones de calidad y está en busca de la mejora continua constantemente.

A partir del año 2007 se fusiono al grupo embotelladora ARCA, esto involucro un crecimiento y expansión de la empresa, a su vez trajo consigo múltiples percepciones por parte de los colaboradores y ejecutivos sobre este cambio empresarial.

Es por ello que de aquí radica la importancia de investigar la rotación de personal, puesto que cuando se dio esta fusión las expectativas de los colaboradores y ejecutivos sobrepasaban el nivel esperado, sin embargo, al no cumplir del todo estas expectativas, se comenzó a tomar decisiones sobre el abandono del puesto de trabajo.

Planteamiento del problema de investigación.

En el éxito de la organización influyen varios factores, uno de ellos es la estabilidad del talento humano, debido a que conlleva implementar procedimientos que se logran satisfactoriamente cuando contamos con personal altamente capacitado y comprometido con la organización. Es por ello que esta estabilidad se vuelve el eje central para llevar a cabo proyectos de esta magnitud.

Las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos, la razón es que las organizaciones modernas están cambiando en una dirección que se basa cada vez más en el conocimiento psicológico, la experiencia y el talento, así como en la auto-gestión y la atención a necesidades individuales y colectivas de los empleados, de la organización y de la sociedad en general. Aguilón, Berrún, Peña, Treviño. (2015).

Existen compañías que aún siguen en el proceso de cambio, es por ello que la organización que se analiza para el presente trabajo de investigación, presenta el fenómeno de rotación de personal, este afecta en una medida considerable, debido al giro de la misma.

Así como los impactos en la economía, el ambiente laboral y la estabilidad del talento humano pasan a ser altamente preocupantes para la compañía, por ser nacional y estar consolidada como una de las más importantes en el procesamiento y comercialización de los alimentos al noreste del país, así como el interés que demuestra por brindar beneficios a jefes de familia.

De aquí radica el interés de la compañía por conocer las causas de deserción laboral de sus colaboradores.

En este mismo sentido se pretende descubrir cuáles son los factores que influyen en mayor grado a que se siga desencadenando este fenómeno, es decir las causas de por qué la gente deserta de esta compañía.

Cabe resaltar que dentro de la organización en la que se realizó el estudio no existe suficiente información de antecedentes relacionadas al estudio de dicho fenómeno. Es por ello que la realización de este proyecto motivara a seguir investigando y brindara un enfoque de prevención para evitar que se siga manifestando.

1.3 Preguntas de Investigación.

Conociendo el interés de la organización dentro de este campo de investigación y el del mismo autor en el tema, se plantean las siguientes preguntas de investigación.

- 1) Conforme a los resultados obtenidos en GPW (GREAT PLACE TO WORK)
¿Cuáles dimensiones se consideran de relevancia para la rotación de personal?
- 2) ¿Cuál es la principal causa de rotación general que perciben los empleados?
- 3) ¿Cuál es la principal causa de rotación que percibe en la Planta de producción?
- 4) ¿Cuál es la principal causa de rotación que percibe en el departamento de Ventas?
- 5) ¿Cuáles son las fortalezas y áreas de oportunidad en las dimensiones evaluadas?

1.4 Objetivo General:

Implementar una metodología de análisis de la rotación de personal en una empresa de comercialización de alimentos, a fin de conocer las causas y consecuencias que desencadena dicho fenómeno.

1.5 Objetivos específicos de la investigación.

- Identificar las consecuencias de la rotación de personal a través de los resultados de la encuesta de Clima laboral (GREAT PLACE TO WORK) implementada por la empresa. (consecuencia o causa)
- Determinar las causas de rotación de personal, en base a una encuesta de análisis causal R.T.
- Identificar las causas de rotación de personal primordiales en cada uno de los departamentos evaluados con base a la encuesta de análisis causal R.T
- Proponer lineamientos estratégicos para disminuir la rotación de personal, en base a las áreas de oportunidad y fortalezas detectadas.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.

2.1 Antecedentes de la rotación de personal.

Desde décadas atrás ha existido en las organizaciones personas que trabajan en sus puestos realizando actividades laborales sin la completa motivación que les permita aumentar su desarrollo. La empresa debe conocer a cada una de las personas que trabajan para ellas, y poder aprovecharlas en cuanto a su potencial lo más que se pueda, pero para que ellos realmente se desenvuelvan de una manera eficiente es necesario que cuenten con los elementos y expectativas que les ayude a dar todo de sí.

Indagando sobre la historia y el origen del fenómeno rotación de personal, nos remonta a la revolución industrial. Arias Galicia (2004) menciona que después de haber iniciado la revolución industrial dentro de las organizaciones se realizaba la selección del personal, en base a las creencias, observaciones y percepción del supervisor.

Esto dio como resultado que se produjera una inestabilidad especialmente con el personal, dentro de las organizaciones, a partir de aquí fue donde se desencadenó el problema que hoy en día conocemos como rotación de personal.

Se cree que alrededor de 1910 en Norteamérica, se descubrió la rotación de personal, en aquella época los líderes organizacionales lograron darse cuenta que este fenómeno estaba representando pérdidas alarmantes, por los gastos y costos

invertidos en este proceso. Así mismo fue hasta principios del siglo XX cuando se decide comenzar a combatir a dicho fenómeno y la estrategia principal consistió en realizar una selección técnica de personal, valiéndose de aportaciones científicas encaminadas al estudio del hombre.

A pesar de la importancia que el talento humano representa para las organizaciones, son pocas las investigaciones que en México se han realizado respecto al origen de la rotación voluntaria de personal.

Muchas empresas en México se ven en el problema de elevados índices de rotación de personal, altos costos y gastos en el reclutamiento y selección, así como inestabilidad de sus trabajadores, las salidas de los trabajadores reflejan que este no se siente a gusto en la organización por el sueldo, el ambiente, las actividades que realiza o las actitudes del jefe inmediato. Estas personas que se van de la organización no se sienten motivadas a permanecer en la misma.

Este fenómeno llamado rotación de personal se volvió un aspecto de gran interés y se pretendió analizar bajo diversas perspectivas como Lucker y Alvaréz (1985), Lucker (1987), Rodríguez (1988), English William e Ibarreche (1989) y William (1989). El término de rotación de personal se utiliza regularmente para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente.

La rotación laboral ha repercutido desfavorablemente en las organizaciones; en ocasiones detrás de este fenómeno de rotación se oculta la desmotivación, el

descontento, la insatisfacción laboral. Esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una ineficiente gestión de los recursos humanos.

Teniendo en cuenta que Arrijo (1993) afirma que hasta la mitad de los años setenta, la mayor parte de las investigaciones eran bivariadas, con énfasis en la relación entre la satisfacción del empleo y la rotación.

Asimismo, en un artículo de Porter y Steers (1973) se incluye una revisión de investigaciones previas y la clasificación de factores relacionados con la rotación de personal. Porter menciona los factores organizacionales, del ambiente, del empleo y personales como los principales causantes de la rotación de personal.

Por otra parte, English Williams e Ibarreche (1989) encuentran una fuerte relación entre las variables de personalidad y la permanencia en el empleo y señalan que los trabajadores mexicanos perciben las variables personales y del lugar de trabajo en forma muy diferente de cómo son percibidas por sus contrapartes americanos.

2.2 Definiciones.

Mobley (1977) define la rotación de personal como “el retiro voluntario e involuntario de una persona de una organización de la cual recibe un salario”. Dentro de la Definición no se consideran los movimientos internos o transferencias de una organización y se hace énfasis en el retiro voluntario o involuntario, la separación voluntaria se inicia por parte del empleado, y el retiro involuntario lo emprende la organización.

Se habla de rotación cuando una persona se marcha de una empresa y se sustituye por otra. (Testa, 1986).

En términos generales, se entiende por rotación de personal el fenómeno que describe la salida de un trabajador, voluntaria o no, de cualquier nivel jerárquico, que desempeñaba una función específica, y la contratación de uno nuevo que lo supla (Reyes Ponce, 1998).

Garza Treviño, 2000, Chruden y Sherman, 1977, Chiavenato, 1994. Define la relación entre los que entran a trabajar y los de dejan de hacerlo en una organización.

En términos estrictos, si un trabajador deja de laborar en un puesto determinado, y no es sustituido por otro, aunque simultáneamente se contrate otro trabajador para otro puesto, no es rotación. En este sentido, al darse este último fenómeno estaríamos hablando de contracción, ampliación o reestructuración de la planta laboral.

Hay autores que la definen como la cesación de la participación de un individuo en una organización, el cual recibe una compensación monetaria de esta última (Mobley, 1982, Robbins, 1999). Se distingue la terminación voluntaria o

involuntaria de la relación laboral; la primera, iniciada por el trabajador y conocida como renuncia; la segunda, por la empresa y conocida como despido. El despido no es considerado precisamente como un fenómeno de la rotación, más bien es una parte del proceso, el inicio del fenómeno; para hablar de rotación se debe sustituir al elemento de la planta por otro.

Anaya, José; Hernández, María (2000), dicen que la rotación es el número de salidas de empleados en una empresa en relación al total, en la que las salidas deben ser reemplazadas por otras personas

Según Chiavenato (2001), define la rotación de personal como “El término rotación de recursos se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.

Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones con relación al número medio de participantes de la organización, en el transcurso de cierto período de tiempo. Casi siempre, la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, para promover acciones o, aun, para que tengan un carácter predictivo”

La rotación (Tamayo P, 2008) puede ser voluntaria (cuando la persona decide separarse de la empresa) o involuntaria (cuando la empresa decide despedir a la persona, sea por reducción de personal o por desempeño insuficiente). El aumento de la rotación implica un incremento de los costos de admisión, como

reclutamiento, selección y capacitación, así como los costos por separación, como indemnización, anticipo de días festivos y pago de vacaciones.

La rotación implica gastos primarios y secundarios.

Primarios.

ψ El costo de reclutamiento, (como se atrae a los candidatos, anuncios, comerciales, etc.)

ψ Los costos de la entrevista, la inversión en tiempo desde el personal de recursos humanos hasta la alta dirección, pasando por gerentes que validan sus conocimientos y experiencias que dicen tener.

ψ Los costos de los exámenes médicos y psicológicos. Costos a la agencia de colocación en caso de que exista.

ψ Costo de la capacitación y entrenamiento para realizar el trabajo con eficiencia.

Secundarios.

ψ Reflejos en la actitud del personal, como la imagen, actitudes y predisposiciones del empleado que se va, y del que llega entre otros.

ψ Pérdida de confianza en los clientes al ver la diferencia del personal.

Considerando lo anterior, se entiende que la rotación de personal de una empresa se da cuando el personal de nuevo ingreso viene a cubrir un puesto ya existente y que está vacante por la salida; cualquiera que esta fuere, del anterior empleado.

En la actualidad se habla de un término inducido por (Chiavenato I, 2009) La Fidelidad de la organización, esta contribuye a reducir la rotación de personal

(turnover), es decir, el flujo constante de salidas (renuncias o despidos) y entradas (admisiones) de personas a la organización, o el ingreso de personas para compensar las salidas de integrantes de la organización.

Es importante mencionar que si llegase a existir un índice de rotación cero, simboliza un factor negativo, debido a que es válido que la organización sustituya personal con bajo desempeño o ineficiente por talento humano con mayores competencias y de esta manera no se vulva una empresa rígida e inmutable. Así mismo cabe resaltar que existen industrias que por su contenido de trabajo requieren hacer cambios constantes y mayor movilidad del personal.

Sin embargo, debido a los cambios frecuentes a los que nos enfrentamos día a día, las organizaciones con rotación voluntaria permiten volver a la empresa más flexible y disminuye la necesidad de los despidos llevados a cabo por la administración.

2.3 Causas de la rotación de personal.

Es verdad que una alta rotación puede deberse a causas de origen personal, la persona no se adapta a la empresa, es inestable, conflictiva o insatisfecha, o bien ha aceptado un trabajo inadecuado a sus expectativas debido a necesidades inmediatas que necesita cubrir. Sin embargo, debemos analizar más detenidamente las causas, no descartar un currículum por ver que la persona ha pasado por diversas empresas, ya que esto puede ser un punto a favor.

Las causas de rotación se pueden conocer por distintos medios, uno de ellos es la entrevista de salida o desvinculación, la cual permite un análisis de la organización, de su ambiente y una evaluación de los efectos de la política de recursos humanos desarrollada por la organización que determina las alteraciones necesarias y así permitir nuevas estrategias para subsanar los efectos sobre la rotación de personal. Millán (2006).

Las investigaciones realizadas según Cuesta Armando, (2000) coinciden con estudios de este tema, en demostrar que la rotación del personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral por lo que podemos deducir que los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales y en la mayoría de los casos pueden ser detectados mediante estudios.

La satisfacción laboral, por su parte, es una respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo (Locke, 1976).

En el polo opuesto se sitúa la insatisfacción laboral como una respuesta emocional negativa hacia el puesto en tanto que este ignora, frustra o niega los valores laborales de uno (Locke, 1976).

Además de la satisfacción laboral otras reacciones afectivas implicadas en el puesto de trabajo son el compromiso organizacional y la implicación en el puesto que son diferentes de la satisfacción, aunque relacionadas con ésta (Mathieu y Farr, 1991).

Al igual que ocurre con el clima organizacional, en la satisfacción laboral se identifican diversas dimensiones entre las que se encuentran los compañeros, la supervisión, el salario, las posibilidades de promoción y las tareas a realizar (Locke, 1984).

Tomando en cuenta que la rotación de personal tiene varios orígenes, de acuerdo con la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humano (2004), algunas causas importantes en la inestabilidad laboral incluyen la falta de liderazgo de los jefes inmediatos, la inexistencia de canales adecuados de comunicación, los factores culturales, así como el entorno del empleado.

Hernández menciona que algunas ideas sobre rotación de los trabajadores se deben a que los salarios y las prestaciones son bajas, su trabajo es aburrido y cansado; no se les toma en cuenta para la toma de decisiones, no existe un ambiente agradable en el empleo, excesiva demanda de trabajo y escasa mano de obra disponible.

La rotación del personal puede causar problemas que cuesten a las empresas o a las oportunidades de los trabajadores. Una persona que está buscando un empleo mientras trabaja no es tan productiva como puede ser, lo que se traduce en pérdidas económicas para la empresa.

El índice de rotación de personal de posiciones profesionales en México tiene un promedio nacional de 5.76%, según datos encontrados en agencias de colocación de empleos. Sin embargo, es mayor en la zona sureste del país (6.58%) y menor en la región del valle (4.96%). Por otro lado, en España y en Europa, en

general, tenemos una cultura que valora extraordinariamente la estabilidad en el empleo.

La satisfacción del individuo en su trabajo es considerada como uno de los indicadores de la eficacia organizacional por lo que existen numerosos trabajos que se han preocupado de medirla y de analizar cuáles son sus determinantes. Entre ellos se han destacado aspectos relacionados con las características personales del individuo y de su trabajo. Sin embargo, existe un conjunto de variables relativas a la compatibilidad entre el stock de capital humano poseído por el trabajador y el requerido por el puesto de trabajo que, siendo de gran importancia, se han infravalorado en la literatura.

La satisfacción e insatisfacción, están ligadas a la retención de personal ya que la retención del capital humano es una función importante no solo para el departamento de recursos humanos sino para toda la gestión directiva de una compañía. Esta retención comienza por contratar personas adecuadas para el trabajo que van a desempeñar y asegurarse de que comprenden donde se van a meter.

Según Robbins (1999) la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

Muy ligado a la satisfacción está la motivación, pero hay que dejar claro que no son directamente proporcionales ambas variables. La motivación puede definirse como la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Entre los indicadores de bienestar laboral y personal podemos destacar los constructos satisfacción laboral y vital. La primera de estas variables ha constituido habitual objeto de análisis en el ámbito psicosocial y podría ser definida como una respuesta afectiva o emocional positiva hacia el trabajo en general o hacia alguna faceta de éste. En esa línea, se trataría de un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona (Locke, 1976).

Otra de las causas de rotación está ligada al proceso de reclutamiento y selección, dentro de este se busca analizar la capacidad y las cualidades, actitudes y competencias de cada uno de los candidatos para elegir el que más se apegue al perfil deseado. Se utiliza una entrevista de empleo para recabar información, algunas pruebas de selección que proporcionen evidencias de cuál es el candidato más calificado para el puesto.

Sin embargo, cuando este proceso no se realiza metodológicamente y poniendo énfasis analítico a lo que se realiza, puede proporcionar errores que le

llegan a costar mucho a la organización, puesto que el elegir un candidato equivocado que no cumple el perfil deseado incrementa las posibilidades de que el candidato deserte del puesto, ya que no cuenta con las competencias requeridas y disminuye el interés por permanecer en la compañía.

Por otro lado una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en nuestras organizaciones en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios cuando esta relación no se corresponde, el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral , según sea posible aunque en nuestro país existe un sistema de tarifas que establecen que trabajos iguales reciben retribuciones iguales , esta relación puede vulnerarse por una serie de beneficios adicionales que pueden hacer que determinados tipos de trabajos sean más ventajosos y atractivos que otros.

Chiavenato (1993) habla sobre los factores internos y externos que influyen en la rotación de personal. Dentro de los factores externos están la demanda del recurso humano en el mercado, las condiciones de trabajo y prestaciones de otras empresas, etc.

Los factores internos que influyen en la rotación de personal son:

- ψ La política salarial de la empresa.
- ψ El tipo de supervisión ejercida sobre el personal.
- ψ Las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa.
- ψ El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la empresa.

- ψ Condiciones físicas ambientales de trabajo.
- ψ El tipo de integración personal.
- ψ La cultura organizacional desarrollada dentro de la empresa.
- ψ La política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- ψ El tipo de disciplina a la que se rigen los empleados.
- ψ Los criterios de evaluación de desempeño.
- ψ La flexibilidad de las políticas de la empresa.
- ψ El tipo de comunicación.
- ψ La libertad en la toma de decisiones en ausencia de superiores etc.

2.4 Modelos de rotación.

Los modelos teóricos explican la importancia de entender el problema de la rotación de personal partiendo de sus causas para comprender las consecuencias y con ello poder controlar dicho fenómeno.

Estos se centran en entender las causas de rotación partiendo de que son el principal problema.

I. March y Simón (1958) sugerían que la marcha voluntaria del individuo de la organización, dependerá de la percepción individual que este tenga sobre sus propios deseos de realizar el cambio y de la facilidad con que pueda ejecutar dicho cambio. En el establecimiento del criterio de rotación adoptado, se incluyen los componentes intra organizacionales que les sean accesibles.

Se considera a este trabajo como uno de los pioneros, en estudiar la rotación de personal por ser el primero en abordar el problema con un enfoque integral. Se habla de enfoque integral, debido a que el autor considera la satisfacción laboral y el contexto económico.

Dentro de este modelo se refleja la percepción del trabajador debido a que está orientado observar el proceso de la rotación de personal a partir de la decisión propia del trabajador de salirse de una empresa, por lo que la rotación de personal en este modelo es entendida como “el retiro voluntario de un individuo de abandonar una organización de la cual recibe una compensación económica”.

Este modelo se forma de dos factores primordiales:

- La intención del trabajador de salirse de la organización.
- La percepción de oportunidades laborales externas.

La satisfacción laboral es definida como “el estado de percepción que tiene el trabajador de la organización del trato que recibe de sus compañeros de trabajo, y de su participación, en su actividad laboral”. La satisfacción laboral está en función de las variables: conformidad con el trabajo, relaciones laborales y la identificación con el trabajo, las que se encuentran presentes en toda clase y tamaño de organización.

El modelo de March ha proporcionado una entrada para trabajos posteriores sobre la rotación de personal, por realizarlo desde un enfoque integral del mercado laboral y de la satisfacción.

II. Porter y Steers (1973) apuntan hacia la centralidad que las expectativas de cada individuo tienen sobre la decisión de abandono. Es decir, cada sujeto enfoca su propia situación de empleo bajo una serie de expectativas, referidas a su trabajo actual, al sueldo que percibe, a la promoción a la que tiene acceso, a la supervisión que recibe de sus superiores y a las relaciones interpersonales (ricas o pobres) que mantiene con su grupo de trabajo.

III. El modelo de Mobley (1977) tiene influencia de las investigaciones de March y Simon (1958) y Prince (1977). Mobley (1977) se preocupó por encontrar la explicación de cómo el trabajador percibe y evalúa a la satisfacción al igual que al medio ambiente laboral y como los aspectos individuales afectan a dicha percepción.

Dentro de las consecuencias negativas en dicho modelo de rotación de personal, se encuentran: los costos, perturbación en el desempeño, perturbación en los aspectos sociales y de comunicación, baja moral e indiferencia en las estrategias de control.

Así como consecuencias positivas mencionando las siguientes: desplazamiento de trabajadores con bajo desempeño, innovación, flexibilidad y adaptabilidad y reducción de conflictos en el ambiente laboral.

Este modelo explica que los costos del cambio pueden ser altos o bajos. Dentro altos el individuo reevaluará de nuevo su trabajo actual, limitando su forma de pensar sobre la convivencia de su marcha o adoptando otras estrategias de conducta de abandono (retrasos, absentismo, etc) si la percepción de cambio

encuentra alternativas de costos no prohibitivos, investigará exhaustivamente la alternativa concreta, evaluando-comparando el trabajo actual con la alternativa estudiada. Si finalmente, no la encuentra aceptable, reevaluará su posición actual, continuando la búsqueda o se desviará hacia otras formas indirectas de abandono. Si resulta favorable a la nueva alternativa considerada, se estimulará la intención de marcha.

IV. Modelo de Price (1977). Hace referencia y toma de March (1958) las variables del salario y las relaciones laborales para incluirlas como parte de sus elementos generadores de la satisfacción a la que define como el “grado de actitud positiva que tiene el trabajador hacia la organización”.

Las variables de acuerdo al modelo de Price (1977) que conciben a la satisfacción son:

El salario (el pago económico que recibe el trabajador por su labor). Según la teoría microeconómica convencional, distintos estudios muestran que los niveles más altos de salario (que permiten niveles más elevados de consumo) están asociados con niveles altos de satisfacción laboral.

La integración (la participación del trabajador en las decisiones sobre su tarea y en los objetivos de la organización).

La comunicación informal (la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra, una forma de ponerse en contacto con otros de manera informal para la transmisión de ideas, sentimientos, pensamientos y valores. Es la información que recibe el trabajador sobre su desempeño a través de sus compañeros).

Comunicación formal (la que recibe el trabajador oficialmente por parte de la organización en relación con su desempeño, una comunicación limitada relacionada con la tarea.)

La centralización (el nivel en el cual se toman las decisiones que afectan la operatividad de la organización).

Price. (1977) incorpora al estudio de la rotación de personal integrar las variables organizacionales como son: el salario, integración, comunicación informal, comunicación formal y centralización como determinantes de la satisfacción y está a su vez, de la decisión del trabajador de permanecer o retirarse de la organización.

Los trabajadores siempre son los de la última palabra y los que deciden si continuar en la organización o abandonarla, estas decisiones siempre tendrán características positivas o negativas dependiendo las opciones que pudiera tener el empleado para laborar fuera de la organización.

Este modelo presupone que la satisfacción es evaluada por los empleados conforme a sus percepciones hacia la organización y que los individuos tienen conocimiento de las alternativas que ofrece el medio ambiente y nos son restringidos a obtenerlas (Griffeth y Hom, 1995).

Investigaciones realizadas al modelo de Prince (1977) demuestran que se le realizaron cinco pruebas científicas por Bluedorn (1980), y en todas las pruebas no se encontró una interacción entre la satisfacción y las oportunidades, por lo que Bluedorn (1980) concluyó que las oportunidades actúan como pronosticador de la

satisfacción y no como una variable de intervención entre la satisfacción y la rotación de personal.

Los modelos conceptuales y empíricos de rotación ofrecen apoyo a la propuesta de que las intenciones conductuales constituyen el determinante inmediato del comportamiento (Bluedorn, 1982).

V. Modelo de inversión de Farrell y Rusbult (1981). Farrell y Rusbult (1981) derivaron su modelo de cambios sociales de Homans (1961) y de la teoría de Thibaut y Kelley (1959) y Kelley y Thibaut (1978) e intentaron explicar el Compromiso Organizacional, entendiendo por ello: “El estado de obligación del individuo hacia el resultado de su comportamiento” y este compromiso fue relacionado a la probabilidad de que un empleado deje su trabajo o influya en él a sentir sentimientos de unión y afecto hacia la organización.

Por lo tanto, el grado de compromiso puede reflejar la intención de permanecer o abandonar a una organización.

VI. El modelo de Farrel y Rusbult (1981) fue probado por ellos mismos en una simulación de trabajo dentro de un laboratorio y con una investigación local en trabajadores del sector industrial. Los resultados mostraron que la recompensa laboral y los costos del trabajo predicen fuertemente la satisfacción laboral.

Asimismo, la combinación de recompensas, el valor de los costos, el valor de las alternativas y el tamaño de la inversión predicen fuertemente el compromiso del trabajo y éste, a su vez predice la rotación de personal.

VII. Modelo de la Multi-ruta de Steers y Mowday (1981). Steers y Mowday (1981) estructuran su modelo en tres segmentos: origen de la expectativas y actitudes del

trabajo; cómo las actitudes afectan la intención de abandonar un trabajo y el proceso por el cual la intención de abandonar un trabajo conduce a la rotación de personal.

El modelo de Steers y Mowday (1981) representa el proceso de la rotación de personal desde los esfuerzos para cambiar el medio ambiente laboral podría interrumpir el proceso por el cual la insatisfacción laboral promueve el retiro del trabajador. Los esfuerzos para cambiar el trabajo también pueden afectar otras determinantes de la rotación de personal.

VIII. Modelo de la cúspide de la catástrofe de Sheridan y Abelson (1983). Desviándose del pensamiento convencional, Sheridan y Abelson, desarrollaron el modelo que se basa en dos determinantes el compromiso organizacional y la tensión laboral que puede conducir a la conducta de abandonar el trabajo.

Éste tiene tres características la primera es la conducta de dejar el trabajo considerada como una variable discontinua con cambios repentinos observados entre los diferentes estados de dicha conducta, donde presumiblemente el empleado intenta mantener su actual trabajo el mayor tiempo posible sin embargo, una vez acumulada la insatisfacción, como resultado de la disminución en el compromiso hacia la empresa o por el estrés laboral, el empleado repentinamente cambia del estado de permanecer a abandonarla.

La segunda el modelo presenta una zona estéril de conducta que lo ocasiona el deseo de cambio y la tercera la conducta divergente que ocurre cuando llega a la cúspide el nivel de estrés y tensión laboral. En suma, el modelo de la cúspide de la catástrofe es considerado como uno de los principales adelantos en el estudio de la rotación de personal, presentando al retiro por parte del empleado de una

organización como una variable discontinua que podría predecir la terminación laboral. Bajo este modelo la resignación es observada como una manifestación de evitar el trabajo y la rotación de personal es considerada una evolución de conducta menos extrema, en relación al ausentismo y al pobre desempeño.

El modelo de la cúspide de la catástrofe amerita, sin embargo, más trabajo empírico y teórico debido a que sus dos determinantes (tensión laboral y compromiso) capturan de manera insuficiente las varias razones del porqué los empleados abandonan su trabajo.

IX. Modelo económico del trabajo de Hulin, Roznowski y Hachiya (1985). Hulin, Roznowski y Hachiya (1985) concluyeron que la valoración de la percepción de la perspectiva del mercado laboral ha predecido pobremente la rotación de personal, mientras que las estadísticas del mercado laboral, tales como el índice de desempleo, pronostican con mejor consistencia la rotación de personal.

Consideraron que la alternativa de trabajo puede directamente afectar la satisfacción laboral a diferencia del argumento de que la satisfacción laboral es la que influye en la búsqueda de alternativas laborales. También sostuvieron en su modelo que las oportunidades laborales pueden directamente inducir en la rotación de personal, debido a que los empleados dejan un trabajo cuando están seguros de una alternativa laboral y no por conjetura de que existe una probabilidad de trabajo. Toman en cuenta tres argumentos: las diferencias económicas producen diferentes fuerzas laborales. Las oportunidades laborales directamente influyen en la satisfacción laboral y estas afectan a la rotación de personal.

En suma, Hulin, Roznowski y Hachiya (1985) ofrecen una perspectiva de reexaminación del papel de las alternativas laborales en el proceso de retiro,

resolviendo una vieja controversia en el estudio de la rotación de personal. Dan una invaluable taxonomía de las diferentes formas de abandonar un trabajo (retirarse de la organización o adoptar otro tipo de conductas que disminuyen el desempeño laboral) e incluyen en su modelo a los trabajadores marginales que siguen un camino distinto de la ruta convencional de insatisfacción laboral, búsqueda de trabajo, decisión de abandonar el trabajo y retiro (Mobley, 1977).

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

Una de las principales críticas al modelo de Hulin, Roznowky y Hachiya (1985) es que excluyen de su modelo algunos constructos importantes para entender la rotación de personal, como el compromiso hacia la organización y las influencias externas (Blau, 1993; Hom y Griffeth, 1991; Lee y Mowday, 1987 y Price y Mueller, 1986).

X. Modelo de la motivación dinámica de Fichman (1988). La motivación dinámica de Fichman (1988) consiste en considerar que toda persona está

motivada para realizar alguna acción y que la motivación puede variar en fuerza dependiendo de qué tan atractivo sean los resultados a obtener.

Su punto más importante es la comprensión de las necesidades de los empleados para reducir la rotación de personal, por lo que utiliza la teoría de Maslow y la teoría económica para entender el fenómeno de la rotación de personal.

De la teoría de Maslow (1954) toma el concepto de que es importante identificar las necesidades del trabajador, las cuáles pueden clasificarse en:

Necesidades físicas básicas, llamadas necesidades primarias.

Necesidades sociales y psicológicas, llamadas necesidades secundarias.

Para Fichman (1988) las necesidades secundarias son las que complican los esfuerzos motivacionales de los administradores para manejar la rotación de personal, además de considerar las necesidades primarias como básicas para la retención de los trabajadores eficientes. De la teoría económica obtiene el concepto de costo de oportunidad, definiéndolo “como los costos de utilizar recursos de capital humano capacitados y experimentados para que rindan en un desempeño adecuado, que beneficie tanto a la organización como a la persona”.

Utilizar personal no adecuado en la organización representa un costo de eficiencia y eficacia, en la persona un costo de oportunidad al no haber ingresado en una organización conforme a sus conocimientos y aptitudes, al no haber tomado en cuenta lo anterior genera para la organización gastos innecesarios en la contratación de nuevo personal y en la persona desmotivación y abandono de su

trabajo. Estas aportaciones de Fichman (1988) ha generado investigaciones posteriores sobre los impulsos y las necesidades de los empleados con el objetivo de entender el complejo manejo de la rotación de personal.

Entre las investigaciones se encuentran las de McClelland (1961), quién elaboró, un esquema de clasificación en el que sobresalen tres de los impulsos más dominantes y en el que se señalaba la significación de éstos, para la motivación y su efecto en la rotación de personal. Las investigaciones de McClelland se centraron en los impulsos de logros, asociación y poder.

XI. Modelo del desdoble de Lee y Mitchell (1994). Lee y Mitchell (1994) considerando la teoría de imagen de Beach, (1990) como una manera de entender el proceso de la toma de decisión y de terminación. La teoría de imagen desafía el predominio de las teorías de rotación de personal que asumen que la toma de decisión de retirarse del trabajo tiene una base racional económica

(Hulin, Roznowki y Hachiya, 1985; Mobley, Griffeth, Hand y Menglino, 1979) y presuponen que las personas toman decisiones al comparar el ajuste de las opciones en la decisión de varias imágenes interna, más que en maximizar la expectativa subjetiva de la utilidad. La teoría de la imagen postula que las personas deben filtrar el constantemente bombardeo de información para seleccionar las opciones adecuadas.

Esta proyección es rápida que requiere poco esfuerzo cognitivo y compara las características de las opciones de una a tres imágenes internas: valor (grupo de valores generales y estándares que lo definen a uno mismo); trayectoria (grupo de

metas que energizan y dirigen la conducta individual) y las estrategias (grupo de conductas tácticas y estrategias para unir las metas personales).

Esta prueba de compatibilidad es no compensatoria y requiere que las opciones se ajusten en una o más imágenes. Si una opción conductual encuentra la prueba, la persona compara la alternativa con su *statu quo*. Usualmente las personas continúan con el *statu quo*, algunas veces llegan a seleccionar una conducta diferente. Si las numerosas opciones sobreviven en la proyección, una persona corre la prueba “carácter lucrativo” seleccionando la mejor alternativa de acuerdo al análisis de costo-beneficio.

Utilizando la teoría de imagen Lee y Mitchell (1994) proponen que el proceso completo de la proyección y la toma de decisiones comienzan con un “snock en el sistema”, un evento específico que estremece al empleado para tomar juicios deliberados en relación con su trabajo y probablemente a considerar el retiro del trabajo.

También establecieron que el contexto social y cognitivo que rodean experiencias del snock proveen un marco de decisiones o marco de referencias con el cuál se interpreta el snock en toda su dimensión, como una novedad, favoritismo o amenaza.

XII. Modelo de medida estructural utilizando una muestra nacional de trabajadores (Lambert, Hogan y Barton, 2001). El modelo de Lambert, Hogan y Barton (2001) incorpora cuatro variables siendo las características demográficas el medio ambiente laboral, la satisfacción y la intención de rotación de personal, su

modelo fue desarrollado y probado usando una muestra nacional de trabajadores estadounidenses, teniendo como resultado que el medio ambiente laboral es más importante en la formación de la satisfacción laboral para el trabajador que las características demográficas.

Y que la satisfacción laboral es un antecedente muy importante en la intención de la rotación de personal, así mismo que la satisfacción laboral es la variable clave entre el medio ambiente laboral y la intención de rotación de personal.

El modelo tiene como base principalmente los dos factores antes señalados que influyen sobre la satisfacción laboral y la intención de rotación de personal, por lo que ellos los destacan como los cuatro factores de su estudio:

Las características demográficas

- ψ La satisfacción laboral
- ψ El medio ambiente laboral
- ψ La intención de rotación

En suma, consideraron que las características demográficas están comúnmente incluidas en los estudios sobre la satisfacción laboral como variables de control, de ahí la justificación en la inclusión dentro de su estudio de las variables de la edad, el género, la educación y la permanencia del empleado.

XIII. La Rotación de personal en los trabajadores de la información tecnológica: examinando empíricamente la influencia de las actitudes, las características del trabajo y los mercados externos (Thatcher, Stepina y Boyle 2002)

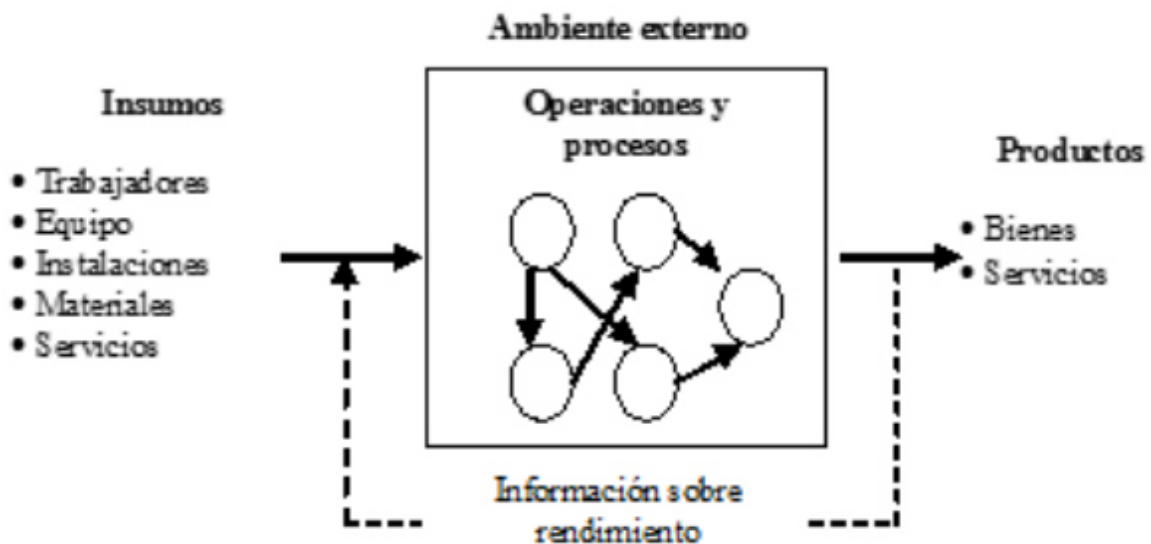
Thatcher, Stepina y Boyle (2002), elaboran un modelo conceptual que une las percepciones del medio ambiente en el trabajo interno y los mercados externos para los trabajadores de la información tecnológica, su modelo se enfoca en el compromiso organizacional como principal predictor de la intención de la rotación de personal, considerando que el compromiso organizacional media las percepciones del lugar de trabajo y el medio ambiente externo sobre la intención de rotación de personal.

En suma, los resultados de Thatcher, Stepina y Boyle (2002) sugieren que la intención de la rotación de personal predice la rotación de personal y el compromiso organizacional tiene una relación negativa con la intención de rotación de personal, por otro lado, la satisfacción laboral y la significancia en la tarea tuvieron un efecto positivo sobre el compromiso organizacional. También la significancia de la tarea, la variedad en la tarea y la autonomía tuvieron una influencia positiva en la satisfacción laboral. Aunque la percepción competitiva del salario demostró una relación débil con la satisfacción laboral, asimismo indicaron que las percepciones del mercado laboral tuvieron una fuerte influencia positiva sobre la intención de rotación de personal.

XIV. Modelo de sistemas (2004). El modelo de Mobley, Griffeth, Hand y Menglino (1979), ha servido como base para estudios posteriores sobre la rotación de personal, desde una perspectiva como sistema (Davis y Werther, 2004).

El enfoque de sistemas parte de conceptualizar a la organización como un grupo de diversas actividades o entidades que están relacionadas entre sí, pero que poseen límites claros y precisos. Por lo tanto, para el enfoque de sistemas, una organización está compuesta de los sistemas de producción, de ventas, financiero-legal y administrativo.

Este último sistema se integra a su vez por dos subsistemas: el de recursos humanos y el de servicios, que comprende el resto de las actividades que no están directamente relacionadas con el manejo de los recursos humanos. El sistema de recursos humanos interactúa tanto con los sistemas internos de la organización como los externos, denominado ambiente.



Las actividades de la administración estarían centradas en requerir insumos, transformarlos y convertirlos en productos. Este a su vez verifica que sus acciones sean adecuadas cuando los productos de su actividad son apropiados. Este proceso genera la retroalimentación, que es la posibilidad de contar con información para determinar el grado en que se tuvo un éxito o un fracaso. En el modelo de sistemas, el ambiente o entorno constituye un elemento importante, porque la mayor parte de los sistemas son abiertos (Tamayo, P. 2008).

Un sistema abierto es el que puede ser afectado por el ambiente en el que opera. En una organización, los factores que inciden son: diversidad de la fuerza de trabajo; factores demográficos; aspectos económicos; aspectos culturales; aspectos tecnológicos y aspectos gubernamentales.

Entre el mercado de recursos humanos y el mercado de trabajo hay un continuo intercambio, es aquí donde la oferta de uno corresponde a la demanda de otro y viceversa; la salida de uno es la entrada del otro, lo que implica para la organización que los retiros de personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema.

Dentro de este modelo la relación entre el mercado de trabajo y el mercado de recursos humanos, es la que da origen a una baja o alta rotación de personal.

En este modelo de sistema se deja ver que la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de algunos fenómenos internos y externos

basados en el comportamiento y actitudes de las personas que concluyen siendo una variable dependiente.

Algunos fenómenos internos que suelen ocurrir dentro de las organizaciones son los siguientes: la política salarial de la organización; la política de beneficios de la organización; las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización; el tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización; la cultura organizacional desarrollada dentro de la organización; la política de reclutamiento y selección de recursos humanos; y los criterios y programas de entrenamiento a los recursos humanos.

Detectar oportunamente los problemas internos en las corporaciones pudiera volverse tardado es por ello la importancia de realizar entrevistas de salida, esto beneficia a la organización, al brindarle información efectiva para realizar un diagnóstico y prevenir que siga prevaleciendo alguna problemática, en este caso, conocer la razón por la cual el trabajador decide abandonar la organización y tomar las medidas necesarios para corregir esta postura.

La aplicación del análisis de sistemas que permite poner en práctica una efectiva y constante evaluación del funcionamiento de la política de recursos humanos desarrollada por la organización (Davis K. Y Werther W, 2004) en cuanto a los procedimientos de: reclutamiento y selección; integración de personal recién admitido; remuneración; beneficios sociales; entrenamiento; movimiento planificado del personal; higiene y seguridad de trabajo; mantenimiento de disciplina y

organización; relaciones formales e informales con los empleados; y evaluación del desempeño.

Sánchez (2007) habla sobre la importancia de utilizar una perspectiva de sistemas para brindar un mejor manejo de la rotación. A veces puede resultar contraproducente este tipo de modelos, ya que en ocasiones no se puede esperar a obtener una retroalimentación de la gerencia o de alguna otra administración para tomar las decisiones acerca de la rotación de personal, puesto que está involucrado altos costos y esperar a conocer los resultados de las entrevistas de salida y los mecanismos de evaluación tardaría más tiempo del necesario.

Después de éste análisis teórico, observamos que todas las teorías tienen elementos reales de posibles causas de la rotación de personal en el sector textil, y aun cuando los dos últimos Modelos están más cerca de lo diagnosticado.

Ventajas y desventajas

Ventajas:

- Permite que cada persona que labora en la empresa, descubra su potencial, habilidades y destrezas que no había desarrollado hasta entonces.
- Permite que en cada equipo de trabajo pueda interactuar con nuevos miembros periódicamente.
- Permite que cada persona nueva aporte novedades al grupo a través de sus habilidades, talentos, ideas, etc.
- Permite que los antiguos miembros de cada equipo de trabajo puedan no solamente desarrollar sus conocimientos, sino además aprender a

transmitirlo tanto teórica como en lo práctico, a cada nuevo integrante de su equipo.

- Permite que cada persona que tiene que desarrollar a alguien que es novato en su área pueda descubrir en sí mismo, el líder que lleva dentro.
- Permite que las personas no se apoderen del cargo, o, hablando irónicamente, "Que cada cargo no se apodere de las personas".
- Permite que todos los miembros de cada equipo tengan igualdad de oportunidades para poder rendir en diferentes áreas, conocer nuevas habilidades, y adquirir nuevos conocimientos.
- La organización puede ser más innovadora, ya que adquiere capital humano más joven que aporta ideas más frescas.
- Permite reemplazar al personal que no tiene buen desempeño y está generando pérdida en lugar de ganancia.
- El personal de tu organización es más joven.

Desventajas

- El costo, representa el mayor problema de la rotación laboral, ya que se produce por distintos factores como: tiempos perdidos, el proceso de reclutamiento y selección de personal, capacitación y contratación.
- La falta de integración entre el equipo de trabajo.
- La imagen de la organización se puede ver afectada por el alto índice de rotación que existe en ella.
- La posibilidad de divulgación de información.

- Existen personas que les cuesta adaptarse a nuevos miembros en el grupo.
- Existen personas que les cuesta seguir las órdenes de nuevos líderes.
- Hay personas que les cuesta adaptarse a un cargo que les exige liderar a un grupo, si ellos nunca antes han tenido ese tipo de exigencias.
- Existen personas que les cuesta socializar, y cuando les ha costado integrarse a un grupo, luego de lograrlo, les cuesta tener que dejarlo para comenzar en uno nuevo.

2.5 Conceptos relacionados al fenómeno de rotación de personal.

2.5.1. Clima Organizacional:

Uno de los conceptos con mayor relación al fenómeno de rotación de personal es el clima organizacional puesto que tiende a tener gran influencia en el desencadenamiento del mismo.

El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica, involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos, además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsados o castigados. Chiavenato, (1992)

Cabrera (1999) afirma que el clima organizacional es la personalidad de una empresa, menciona que se forma por medio de una organización de las características propias de la empresa.

Ekvall (1987) lo define como un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida de la organización. El clima se origina, desarrolla y continúa haciéndolo en las sucesivas interacciones entre los individuos y el entorno de la organización, cada miembro percibe el clima y lo describe en función de sus propias percepciones.

El clima laboral es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad el talento humano de la organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta. Baguer, (2005).

El clima organizacional es considerado un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de una organización, que al ser percibidos por los individuos que la integran, generan un determinado clima que repercute sobre las motivaciones y el comportamiento y obviamente, suscita disímiles consecuencias a la organización. Noriega y Pría, (2011).

El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima en la organización.

Los empleados sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. El personal busca ser escuchado y tratado de manera que se le reconozca su valor como individuo. El clima afecta y se ve afectado por los sucesos ocurridos dentro de la organización. Mujica (2009).

Arias Galicia, Reyes Ponce, mencionan que existen elementos importantes que deben encontrarse en una organización para poder obtener un clima positivo como son: la motivación sueldos, salarios, incentivos, comunicación, colaboración, prestaciones y rotación de personal.

La motivación es un elemento muy importante que debe tener el trabajador. Es necesario que los individuos estén motivados para realizar bien su trabajo y logren sus objetivos organizacionales, al igual que estar motivados percibirá un clima positivo. La motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta humana hacia un objetivo deseado. Arias Galicia, (199).

2.5.2. Liderazgo.

En general el liderazgo juega un rol importante dentro de las organizaciones, en este mismo sentido, Borjas (2010) menciona que es importante analizar los diferentes roles que los jefes deben asumir, al considerar que el liderazgo es simple y complejo, dinámico o paradójico. La comprensión de la conducta líder, en la

ejecución de múltiples roles: mentor, facilitador, innovador, broker, productor, director, monitor, coordinador.

De aquí radica la importancia del rol que juega el líder en las áreas de trabajo, ya que los colaboradores, pueden llegar a percibir en ellos conductas o actitudes negativas o de autoridad que potencialicen la rotación de personal.

Entendemos que un deficiente liderazgo, se relaciona a la incapacidad del líder para motivar a su personal e involucrarlo en las tareas con compromiso, incorrecta forma en la que se ejercer poder dentro de un grupo o equipo de trabajo. Esto debilita las relaciones interpersonales.

El liderazgo efectivo es visionario, innovador y orientado a la toma de riesgos. Se concentra en el posicionamiento externo con un alto grado de flexibilidad e individualidad (Berrio, 2003) (citados por Méndez, 2012).

Se debe buscar un estilo de liderazgo predominante que beneficie a colaboradores, organización y ambiente laboral. Debido a que esta influencia en el comportamiento de las personas, con la habilidad de orientación y convencimiento para que realicen actividades con motivación, entusiasmo y excelencia.

El liderazgo no debe ser impuesto, no deben existir líderes por simple título, si no deben tener la habilidad y vocación para ejecutar esta competencia. Con compromiso y dedicación.

2.6 Otras investigaciones sobre rotación de personal.

ψ Arrioja (1993) afirma que hasta la mitad de los años setenta, la mayor parte de las investigaciones eran bivariadas, con énfasis en la relación entre la satisfacción del empleo y la rotación. Asimismo, en un artículo de Porter y Steers

(1973) se incluye una revisión de investigaciones previas y la clasificación de factores relacionados con la rotación de personal. Porter menciona los factores organizacionales, del ambiente, del empleo y personales como los principales causantes de la rotación de personal. Por otra parte, English Williams e Ibarreche (1989) encuentran una fuerte relación entre las variables de personalidad y la permanencia en el empleo y señalan que los trabajadores mexicanos perciben las variables personales y del lugar de trabajo en forma muy diferente de cómo son percibidas por sus contrapartes americanos.

ψ Galicia (2001) El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia; algunos factores para su incremento.

ψ El tipo de liderazgo que se ejerce en la industria maquiladora pudiera ser un factor determinante en la rotación de personal, Kras (1989) afirma que en México se puede encontrar tanto un liderazgo tradicional como un estilo moderno. En una organización tradicional, los mexicanos consecutivamente transfieren ciertas dinámicas familiares al lugar de trabajo, el líder o dueño de estas compañías es visto como una figura paternal y frecuentemente usa un estilo de dirección autocrático. Los empleados serán leales hacia su jefe y no cuestionarán decisiones que él tome. La retroalimentación es mínima y las prácticas de toma de decisiones en un grupo de trabajo son vistas como amenazas para el control absoluto del líder (Sargent y Matthews, 1998).

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.

3.1. Diseño:

Ex pos facto transversal descriptivo

3.2. Hipótesis:

La rotación de personal afecta de manera negativa el ambiente laboral de la empresa comercializadora de alimentos.

3.3. Operacionalización de variables:

Variable Dependiente: La rotación de personal.

Variable Independiente: Organización (talento humano)

Variables Extrañas: Hambre, sed, sueño, temperatura, falta de interés en la evaluación, cuestiones personales.

3.4. Participantes:

Tabla 2. Descripción de participantes.

Sujetos	Departamento	Género	Rango de Edad	Rango de Antigüedad
15	Operaciones	Masculino	18-47 años	4 meses-26 años
57	Operaciones	Femenino	19-47 años	1 mes-14 años
8	Almacén	Masculino	21-48 años	9 meses-8 años
2	Limpieza	Femenino	29 y 43 años	2 años
181	Ventas	Masculino	22-58 años	1 semana-30 años
3	Ventas	Femenino	38-42 años	6 meses- 11 meses

Total de Participantes	Masculino	204	266 participantes
	Femenino	62	

3.5. Escenario o ambiente:

Para el personal de planta y almacén se utilizó la sala de juntas en la empresa ubicada en Santa Catarina, Nuevo León, la cual contaban con una adecuada iluminación, mobiliario adecuado para contestar el instrumento y ventilación artificial.

Así mismo espacio adaptado para la aplicación en cada Centro de Distribución, Guadalupe, Apodaca, San Nicolás, Monterrey, Escobedo, contaba con iluminación adecuada, mobiliario para contestar la aplicación y ventilación natural.

3.6. Instrumentos:

Para el análisis de la investigación se utilizó una herramienta de clima laboral otorgada por la organización (GREAT PLACE TO WORLD) este instrumento detecta áreas de oportunidad con enfoque a las relaciones interpersonales, motivación, liderazgo, compañerismo, trabajo en equipo, comunicación, desarrollo del empleo y festejos corporativos.

Encuesta Causal R.T la cual se divide en 3 dimensiones, relación con el jefe, ambiente de trabajo y actividades laborales, cada uno de estos apartados consta de consta de 5 preguntas en forma cerrada las cuales tienen 5 posibles respuestas, enumerando del 1 al 5 de acuerdo a su sentir, donde 1 es la principal razón por la que dejarían su puesto de trabajo y 5 la última, añadiendo 2 preguntas abiertas sobre las fortalezas y áreas de oportunidad de cada dimensión. El instrumento cuenta con una totalidad de 21 ítems

Con este instrumento me interesa conocer cómo percibe el trabajador la relación con su jefe, el ambiente en que labora y sus actividades laborales, a su vez determinar las principales causas de rotación de personal.

Entrevista de Salida, otorgada por la organización, menciona la razón por la que los colaboradores abandonan su puesto de trabajo, dividiéndola en dos ramas, cuestiones laborales y cuestiones personales.

Se agregará una copia del cuestionario en un anexo al final de trabajo.

3.7. Procedimiento:

A continuación, se representará el procedimiento de acuerdo a las etapas realizadas.

Etapa 1: Realización de anteproyecto, definir tema, objetivos, hipótesis y metodología.

Etapa 2: Negociación y autorización de la organización para llevar a cabo la investigación, se informó el objetivo general y alcances de la misma. Cabe mencionar que los ejecutivos de la organización se mostraron entusiasmados e interesados con la idea de medir tal fenómeno, pareciéndoles de suma importancia para su organización y cumpliendo con sus necesidades.

Etapa 3: Analizar encuesta de clima laboral otorgada por la organización (GREAT PLACE TO WORK).

Etapa 4: Analizar Entrevista de salida otorgada por la organización, con el fin de encontrar una situación de prevalencia.

Etapa 5: Diseñar instrumento a utilizar enfocado a las necesidades de la organización.

Etapa 6: Fijar fechas para la aplicación, se realizó una calendarización en conjunto con directivos de la organización, en la que cada Centro de Distribución (CEDI) fecha y horario para la evaluación, así como los participantes de la Planta de producción.

Etapa 7: Preparación de material a utilizar, suficientes ejemplares de la Encuesta R.T. lápices, sacapuntas, plumas y folders.

Etapa 8: Sensibilización de la población en cuanto al tema a trabajar, explicar sobre el anonimato de sus respuestas, esto con el fin de disminuir la ansiedad, aclarar dudas, evitar ideas equivocadas y asegurar la sinceridad de las respuestas, así como la importancia de su participación en esta investigación, las ventajas que brindaría la misma para mejorar diversas áreas de su calidad de vida laboral.

Etapa 9: Aplicación; se les entrego un cuestionario a cada uno de los colaboradores antes de iniciar su turno para que tuvieran tiempo suficiente de contestarlo (esta etapa se realizó en los Centros de Distribución).

Etapa 9: Aplicación; se les entrego un cuestionario a cada uno de los colaboradores en horarios fijos para no afectar las líneas de producción (esta etapa se realizó en la Planta de Producción).

Etapa 10: Una vez terminada la evaluación correspondiente, se agradeció el tiempo y la participación otorgada.

Etapa 11: Teniendo los datos se capturaron en una hoja de Excel, así como bajo los lineamientos del programa estadístico SPSS, posteriormente se analizó la información recolectada y como esta podía ayudarnos a resolver nuestro problema para evitar que se siga generando el fenómeno de rotación de personal.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

4.1. Resultados de la investigación.

A continuación, se presentan los resultados con base a objetivos planteados.

Objetivo 1.

- Identificar las consecuencias de la rotación de personal a través de los resultados de la encuesta de Clima laboral implementada por la empresa.

Tabla 3. Resultados de encuesta Clima Laboral (GREAT PLACE TO WORK).

Causas de Rotación de Personal			
Indicador.	Compañerismo.	Relación con Jefe.	Desarrollo interno del trabajo.
Descripción.	Los empleados se involucran poco para hacer sentir cómodo en tu trabajo.	El líder no coordina a los empleados.	El trato no se considera justo.
		Los jefes no se interesan en mí como persona.	Pocas o nulas oportunidades de crecimiento.
		No se brinda reconocimiento especial.	No hay flexibilidad en el trabajo

Objetivo 2.

- Determinar las causas de rotación de personal, en base a una encuesta de análisis causal R.T

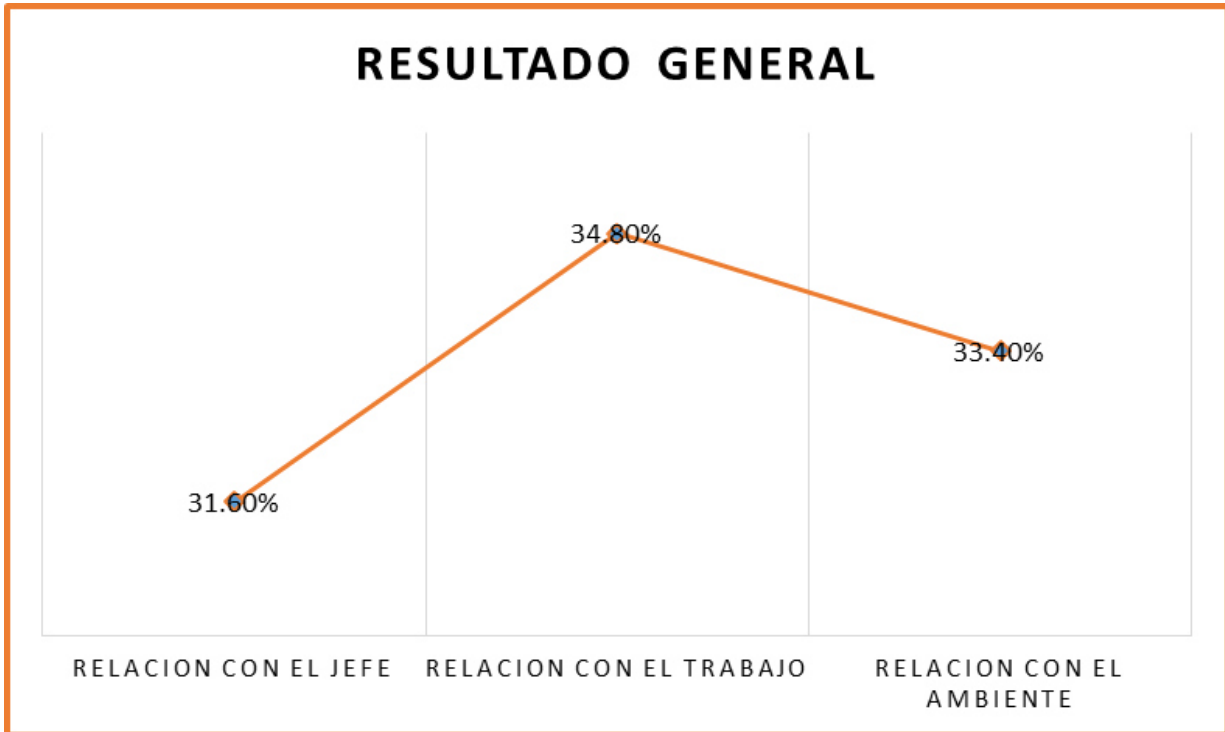


Figura 1. Resultados generales Encuesta causal R.T.

La figura 1 refleja los resultados generales obtenidos con la aplicación de la encuesta causal R.T. se observa la información de 266 encuestas que representa el 100 %, incluyendo CEDIS y Planta de producción.

En esta encuesta los colaboradores enumeraron del 1 al 5 de acuerdo a su sentir cual es la principal causa por la que terminarían su relación laboral con la organización, este mismo procedimiento se realizó en 3 segmentos diferentes, relación con el jefe, relación con el trabajo y relación con el ambiente.

Una vez aplicada estas encuestas, arrojé los siguientes resultados: los colaboradores tienden a percibir los factores relacionados al trabajo como principales causas de deserción dentro de la organización.

A modo general se observa que un 34.8% de la población abandonarían su puesto de trabajo a causa de las características relacionadas al trabajo, es decir la baja remuneración, pocas prestaciones, falta de capacitación, falta de plan de vida y carrera y desconocimiento de puesto.

Así mismo la dimensión relación con el ambiente, se presenta con un 33.4%, englobando la integración, dificultades con el equipo de trabajo, espacios inadecuados, actitudes negativas de los compañeros de trabajo, falta de confianza de los mismos.

Por último, la dimensión relación con el jefe, se refleja en un 31.6%, es decir los participantes perciben las causas de rotación cuando sus jefes no transmiten información, no brindan reconocimiento especial, no reciben información sobre las actividades, no involucran en la toma de decisiones y no motivan a los colaboradores.



Figura 2. Resultados específicos, por ítem, Encuesta causal R.T.

De acuerdo a los resultados específicos se muestran de la siguiente manera: con un 13% la baja remuneración, es decir los participantes aluden a que esta sería su principal razón para abandonar su puesto de trabajo.

Así mismo como segundo motivo significativo de abandono se presenta la falta de motivación por parte de los jefes para con los subordinados indicado este por el 9% de la población evaluada. Posteriormente la tercera causa de salida con un 8% tiende a deberse a que no existe confianza entre los compañeros de trabajo. Con lo anteriormente señalado se confirma la postura de Robbins al mencionar estos conceptos como causas de rotación de personal.

Otros resultados significativos y de suma importancia de dieron de la siguiente manera: 6% de los participantes consideran que la principal causa por la que dejarían su trabajo es derivada a que sus jefes no transmiten información, 5% cree que sus jefes no brindan reconocimiento especial, 5% perciben que no reciben información sobre actividades por parte de los jefes, el 7% de los sujetos refieren que su causa principal de abandono sería porque el jefe no lo involucra en la toma de decisiones.

7% señalan que se irían de la organización por falta de capacitación, 7% reflejan que su ausencia se debería a las pocas prestaciones, 6% de los sujetos perciben que falta plan de carrera dentro de la organización, 2% mencionan como causa principal el desconocimiento del puesto, 7% de la población evaluada indican que su salida sería porque no hay integración entre compañeros, 7% reflejan con causa primordial la dificultad con el equipo de trabajo.

5% mencionan como razón principal el espacio inadecuado, 6% de los participantes tienden a mostrar como causa de retiro que exista actitud negativa hacia compañeros y el 8% de los sujetos evaluados indican su principal causa de rotación sería que no existe confianza entre compañeros.

Esta situación invita a la reflexión sobre lo que perciben los directores y gerentes, en comparación con el personal de planta y ventas, en relación a las causas de rotación de personal. Es importante identificar que competencias está brindando la organización para retener y estabilizar a su personal.

Objetivo 3.

- Identificar las causas de rotación de personal primordiales en cada uno de los departamentos evaluados con base a la encuesta de análisis causal R.T

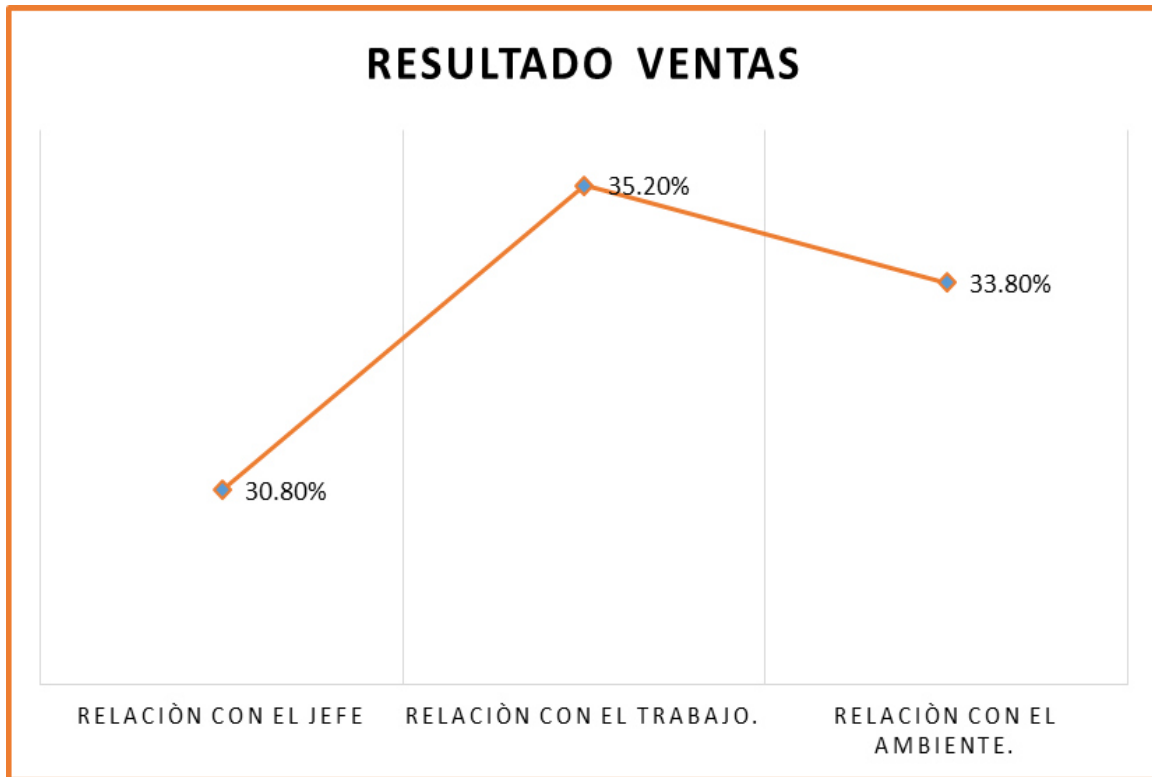


Figura 3. Resultados Departamento de Ventas, Encuesta causal R.T.

La figura 3 representa la percepción del talento humano en el departamento de ventas, incluyendo los CEDIS Guadalupe, Escobedo, Apodaca, Insurgentes y Universidad.

En los resultados se refleja la tendencia que presentan los colaboradores hacia una característica determinada, es decir en relación a las dimensiones se muestra como la principal causa de rotación las características relacionadas a la

relación con el ambiente con un 35.2%. En relación al ambiente 33.8% y la relación con el jefe un 30.8%.



Figura 4. Resultados específicos, por ítem, departamento de ventas, Encuesta causal R.T.

En base al análisis por ítem, se mostró que el 14% de la población reflejan la baja remuneración como primera causa de rotación, en segundo lugar, con 10% no existe confianza entre compañeros, como tercera causa de rotación con un 9% no me motivan*, es decir los jefes o superiores no motivan a los subordinados, el 8% de la población perciben que se marcharían de la organización a causa de que no se les involucra en la toma de decisiones.

El 8% comentan que no existe integración entre compañeros, 7% desertarían de la organización por falta de capacitación, un 6% por la actitud negativa de los compañeros, pocas prestaciones, falta de plan de vida y carrera o por que los jefes no transmiten información.

En cuanto al resto de la población el 5% abandonaría su puesto de trabajo debido al espacio inadecuado para laborar, otro 5% por presentar dificultades con su equipo de trabajo, así como por no recibir información por sus actividades laborales, el 3% de la población dejarían su trabajo porque sus jefes no brindan reconocimiento especial y por ultimo un 2% de la población por desconocer su puesto de trabajo.

De acuerdo a las conclusiones obtenidas en base a las pláticas informales que se tuvo con el personal en general, se da un conocimiento común de la necesidad de los empleados por incrementar su salario y prestaciones, sin embargo, los resultados nos dan un panorama amplio en el que se enfatiza, aquellos factores que se pueden modificar y potencializar para generar más estabilidad en el talento humano.

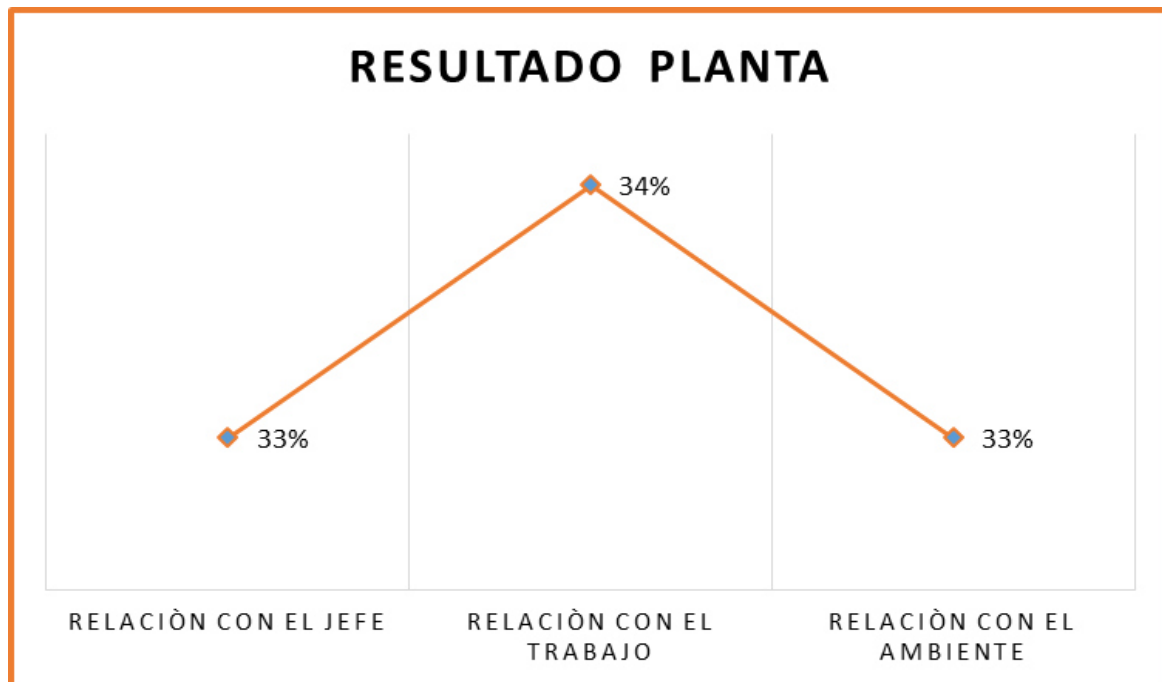
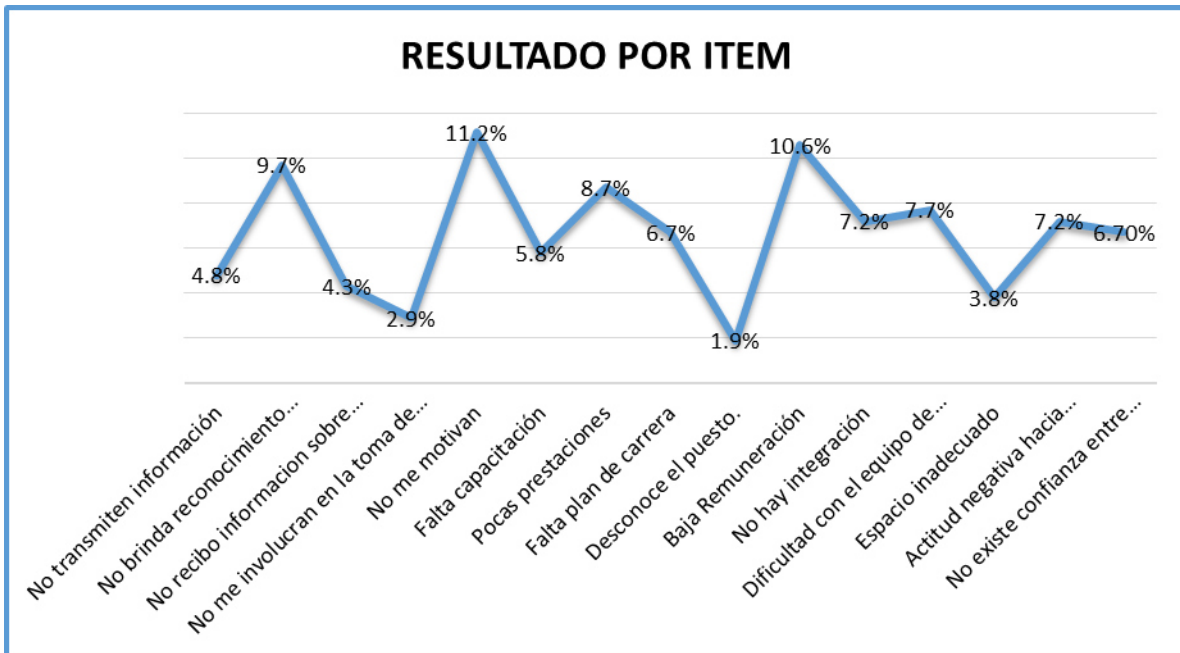


Figura 5. Resultados Planta de Operaciones, Encuesta causal R.T.

La figura 5 muestra la tendencia de los colaboradores en líneas de producción, se percibe como principal causa de rotación, los factores involucrados a la dimensión “relación con el trabajo”, sobrepasando por muy poco al resto de dimensiones evaluadas, “relación con el jefe” y “relación con el ambiente”.

Sin embargo, cabe resaltar la importancia que tiene el realizar un análisis por ítem, debido a la proximidad o semejanza de los resultados obtenidos.



En el análisis individual se observa como principal causa de rotación “la falta de motivación por parte de los Jefes a subordinados”, reflejándolo con un 11%, así mismo se presenta en segundo lugar el factor de que “los Jefes no brindan reconocimiento especial” y “la baja remuneración”, ambas con 10% y por ultimo como tercera causa de rotación se encuentra “pocas prestaciones” con un 9%.

Los colaboradores en planta de producción, a diferencia del personal de ventas, muestran la inclinación que tienen hacia los factores emocionales y psicológicos, antes que la cuestión económica. Es decir, si los superiores enfocaran sus esfuerzos en motivar y reconocer el trabajo de sus empleados, (con una palabra de aliento, apretón de manos, abrazo o un simple gesto facial), estos conservarían por más tiempo su puesto de trabajo y generarían un ambiente laboral agradable para todos.

Objetivo 4.

- Proponer lineamientos estratégicos para disminuir la rotación de personal en base a las áreas de oportunidad y fortalezas detectadas.

Estrategias de mejora:

- ✓ Realizar una selección de personal más detallada, llevar a cabo entrevistas personalizadas por un experto y verificar que sea el candidato correcto con pruebas de contexto.
- ✓ Desarrollar engagement en los colaboradores que les permita sentirse comprometidos y permanecer en la organización.
- ✓ Capacitar a los Jefes en temas de liderazgo y desarrollar habilidades de comunicación efectiva, relaciones interpersonales y empatía.
- ✓ Proponer un plan de vida y carrera para el personal que sea realista y motivante.
- ✓ Adecuar instalaciones y equipo de trabajo, es decir: analizar las condiciones en las que se deben trasladar el personal de ventas y si es necesario realizar un cambio de vehículos. Para los colaboradores de producción, adaptar sistemas de ventilación que permitan disminuir la sensación de calor y el sabor.
- ✓ Reconocer el trabajo de los colaboradores por medio de palabras, halagos, certificados, reconocimientos etc.
- ✓ Impulsar la creatividad del personal, por medio de torneos y competencias de ideas de mejora.

4.2 Resultados Cualitativos de la investigación.

En relación al jefe.

1. ¿Cuáles son las fortalezas de mi jefe?

Ninguna.	Liderazgo, honestidad y responsabilidad.
Trabajo en equipo y la atención al equipo.	Persona con conocimientos.
Nos motiva para sacar el trabajo adelante.	Llevar el número que se nos pide.
Solo la experiencia.	Ser siempre positivo.
Llegar temprano.	La disponibilidad.
No sé.	Ser dedicado.
Su puntualidad.	Ganar más ventas.
Es honesto.	Pensar en retos.
Apoyo en las tiendas.	No lo conozco.
Estorban.	Tener un grupo de vendedores que se entregan a su trabajo.
Traer las ventas que te indican.	Destaca sobre los demás.
Autoridad.	Presionador.
Muy tolerante.	Transmite información.
El trato con la gente.	No tiene.
Sabe del trabajo.	Desempeño en el trabajo.
No hostiga y comprende a los demás.	Juntas todos los días.
Responsable.	Nos entiende.
Ser flexible y empático.	Explicar cómo vamos y que le falta al grupo.
Apoyo en ventas.	Nos integra.
Ser constante en lo que pide.	Empatía.

Muy dinámico y quiere ser el número uno.	Respeto y Seguridad.
Su familia y trabajo.	La disciplina.
Apoyo.	Darnos exhibidores y combos que no se venden.
Su lealtad.	Darte mercancía que es difícil de desplazar.
La producción de área.	Comunica instrucciones de trabajo..
Realizar una buena organización de trabajo.	Es asertivo.
Tiene mucha autoridad para mandar	Buen supervisor.
Se enoja pero sin rencor.	Paciente.
Autoridad propia, independiente y exigente	Es muy noble.
Explica cómo hacer las cosas.	No da indicación del trabajo.
Sabe escuchar y se involucra en la situación.	Que todo nos pone sobre aviso.
Saca la producción.	Distribuir al personal.
Que me cambien tanto de lugar.	Cuando mi jefe no está trabajamos más a gusto.
Es alegre y te motiva a seguir adelante.	Sabe tomar decisiones.
Siempre llega temprano y de buen humor.	Linda persona y estricto en el trabajo.
Liderazgo y comunicación.	Que nos asigna diferentes áreas de trabajo.
Directo.	Entiende cuando se necesita un permiso.
Es asertivo.	Da soluciones, flexible y comprensivo.
Buen supervisor.	Manejo correcto de su área.
No es atento con la gente	Negociación y dinamismo.
Enfoque a resultados.	Buen humor y carácter.
Experiencia en ventas.	Abierto a sugerencias.
Sabe transmitir objetivos.	Emprendedor.

2. ¿Cuáles son las áreas de oportunidad de mi jefe?

Trabajo en equipo.	Gerente y supervisor.
Cambiar su método de análisis hacia lo que dice.	Trabajar con personas que estén desmotivadas.
Carácter y razón.	Escasas.
Falta de apertura, evolucionar forma de trabajo.	Desarrollo de ruta y clientes.
Su carácter tan explosivo y variable, moverse más en el área de operación, y no aceptar opinión.	Tener más comunicación.
Ninguna por que no sabe ser líder.	Ser menos egoísta y vanidoso.
No sé.	Ayudar a los demás compañeros.
Motivar a su gente.	Subir de puesto.
Saber escuchar a la gente.	Clientes nuevos.
El planteamiento de desarrollo motivacional.	Crece ventas.
Proactivo, falta de decisión, integración, convivencia.	Crecimiento en mi área de trabajo.
No sabe escuchar y no sabe decirte las cosas.	Seguir adelante.
Progresar y salir a buscar clientes nuevos.	Crecimiento laboral.
No hay.	Subirse a la ruta y no dar órdenes.
Su puesto.	No da oportunidad de crecer.
Más comunicación y humildad.	Desarrollar planes de trabajo bien definidos.
Vender y vender.	Escuchar.
Te motiva un poco y te brinda la información.	Adaptabilidad.
Ser comprensivo.	Ninguna.
A veces no sabe escuchar toma una decisión y aunque este mal no la reconoce.	Desempeñar bien su trabajo.

Da seguimiento a los pendientes.	Dar las vacaciones.
Valorar más al personal y no defender tanto a la empresa.	Contacto con personal de ventas.
Ayudar más, involucrarse más en la operación.	Ayuda a vendedores.
Reconocer más nuestros logros.	Motivar a vendedores.
Que no sea enojón.	Todas.
Brindar nuevos puestos.	Ser más consciente con el grupo y compañeros.
Hacer clientes nuevos.	Conocer el mercado.
Ayuda para fortalecer ruta.	Todo que sea de negocio.
Su temperamento.	Involucrarse con trabajadores y necesidades de empleados, sin tener preferencias.
Regañona, estricta, es más un látigo que una supervisora.	Pedir cosas por favor.
Iniciativa.	Que observe más y desocupe.
Ayuda a subir de puesto.	Dureza con gente floja.
Es muy negativo.	Reconocer al personal con categorías.
Quitar los favoritismos.	Seguro y directo.
Estar en la línea.	Comunicación.
Saludar al personal.	Presión del jefe.
Es muy ambicioso.	Mejor trato a la gente.
Llegar con buen humor.	Comenta cuestiones personales a toda la gente.
Igualdad.	Atención a su trabajo.
Capacitación a todos.	Actitud.
Manejo de personal.	Decisión eficaz.

Mantener a la gente para evitar rotación.	Superación propia.
Organización y disciplina.	Experiencia en campo.
Ser más humano.	Ejecución inmediata de las decisiones.
Mayor liderazgo.	Tomar decisiones.

3. ¿Qué cosas me gustan de mi trabajo?

La relación de amistad con los clientes	Salir a vender.
Cuando las cosas se me dan	Buen ambiente laboral.
Servicio y responsabilidad	Mi trabajo me satisface laboral y económicamente.
Aprendizaje y relación laboral.	Relación externa.
Que te puedes desarrollar.	Vender.
La relación con mis compañeros.	La libertad que me dan.
Que ando en la calle.	Conocer gente nueva.
El trato con la gente.	Descanso los domingos.
Las prestaciones.	Giro de la empresa.
Compañerismo.	El ahorro.
Todo.	Sueldo real.
Ganar premios.	Las actividades que realizo.
Servir al cliente.	Horario.
Empacar y cambiar bobina.	Cercano a domicilio.
Variación de producto.	Siempre hay trabajo.
Que no es tan pesado para la mujer.	Transporte.

Lugar seguro y limpio para trabajar.	Mi puesto.
Que se retroalimente sobre cambios en mi puesto.	No me presionan.
Curso para mujeres y eventos.	Actividades varias.
Uniforme.	Nada.
El nuevo jefe de RH atiende a peticiones.	Los turnos.
Que es estable.	Manejar montacargas.
El equipo.	El respaldo de mi empresa.
Enfoque a retos.	Salir a repartir.
Esquema de pagos.	Sueldo de acuerdo a tu horario y trabajo.

4. ¿Qué cambiaría de mi trabajo?

Horarios.	Gerente y supervisores.
Convivencia con compañeros.	Camionetas.
Espacios para convivir.	Actualizar sistemas y procedimientos para vendedores cuando regresan de ruta.
Forma operativa para un mejor y cómodo desempeño.	Tiempos de jornadas muy largos.
Mejorar sueldo y prestaciones.	El sistema es muy lento.
No juntar amistad y trabajo.	Al gerente.
Actitud y manera de expresarse de los superiores.	Comisiones.
La exigencia de superiores.	Atender más rápido por la tarde.

Pasamos mucho tiempo en sucursal.	Instalaciones.
Hacerlo más rápido.	Nada.
Más honestidad.	Organización en la agencia.
Días de cortes.	Trato del gerente a los vendedores.
Valorar al trabajador que se esfuerza.	Vacaciones a tiempo.
No hacer tanta junta.	Actitud de gerente.
El tiempo.	Respetar 8 horas de ley.
Tener más oportunidad de crecimiento.	La organización de trabajo de mi supervisor.
Más utilidades, comedor subsidiado.	Ambiente más fresco.
Hace mucho calor.	Utilidades justas.
Más categorías para crecimiento.	Relación con compañeros.
Menos chismes.	Al jefe.
Compañeras que no saben tratar a la gente y son despostas.	El agua del bebedero que hace daño.
El sabor es muy fuerte.	El sabor causa alergias.
Los zapatos.	La rutina.
Turno de noche.	Mas ventilación, limpiar los ductos.
Que los supervisores conozcan sus áreas.	Rotación de supervisores.
Capacitar supervisores en el trato a la gente.	Mas capacitación
Reconocimiento de la empresa.	Más tiempo de comida.
Orden de pedidos para que material no falte.	Trabajar 1 o 2 horas extras para no ir sábados.
Mejorar montacargas y patines.	Burocracia para trámites.
Mal servicio.	Presión por las ventas.
Seguridad en las unidades.	Tener más convivencia con compañeros.

5. ¿Qué cosas me gustan de mi ambiente de trabajo?

Vender.	La relación con compañeros.
Que la mayoría del tiempo tú eres tu propio jefe.	Nada que resaltar.
Muy buenas personas.	Es una marca noble y producto de buena rotación
El tin bag.	El futbolito.
Todo me gusta.	Comunicación.
La actitud.	Todo
La convivencia.	Rapidez de ejecución.
El horario.	La comunicación con mis compañeros.
Todo, pero estar mejor con comunicación general.	Ya dejo de ser un buen lugar para trabajar.
Que es un lugar limpio	El ahorro.
Buen ambiente en el grupo	Que te ponen retos y te premian.
Nada	La actividad en zona libre sin encierro.
El rato que se pasa.	El trato con el cliente.
Somos unidos.	La amistad.
La motivación.	El trabajo es ligero y limpio.
Trabajo en equipo y comunicación.	El servicio que ofrecemos.
La libertad para trabajar.	Son transparentes ante las ventas.
El poder atender a mis clientes.	Lograr mis objetivos establecidos.
Andar en la calle.	La amistad.
Que trabajo solo.	La coordinación.
El mercado de ventas.	Que te puedes desempeñar en el trabajo.

6. ¿Qué cosas cambiaría de mi ambiente de trabajo?

Horarios.	La confianza.
Sistema de trabajo.	Horario de salida de trabajo.
El compromiso de mis compañeros hacia el grupo.	La lealtad, cordialidad y el enfoque del ambiente.
La actitud es la que debemos de cambiar, empezando con nosotros mismos.	Que hubiera una integración de sucursal, tanto gerente con la gente como general y no haya favoritismo.
Un buen trato con mi jefe.	Las presiones.
Eliminar tantas formas de las cuales creo que las actividades que le tocan al supervisor las hace el vendedor.	Más organización en la bodega.
Integración.	El acoso de los superiores.
Ser más ordenados en general.	Cambiar el producto que ya no tiene y venta en el mercado.
Que hubiera un centro recreativo para convivir.	El tipo de unidades que ya son muy pequeñas.
Todo bien.	El tiempo trabajando, se pasa uno trabajando el doble de lo permitido.
Trato al personal de ventas.	El tener la planilla completa para realizar mi trabajo adecuado.
Agilizar el procedimiento.	Quitán mucho tiempo por la mañana.
Burocracia del trabajo.	Hay mucha falta de comunicación.
Faltantes ficticios en auditorías.	Que fuera menos la operación.
Ninguna.	Represarías.
Equitativo la toma de decisiones.	Actitud de los jefes.
El sistema.	Dar las vacaciones.
No hacer tanta junta.	Trabajar en vacaciones.
Camionetas.	Manera de hacer las juntas.

Todo.	Más paciencia con la gente.
Un ambiente agradable.	Que no nos regresen a ruta por no traer la cuota
La presión de los jefes.	Que no te detengan horas en procedimiento.
La tensión laboral.	Unidades e instalaciones.
El calor.	Más espacio y comodidad.
Más abanicos.	No hay coordinación entre jefe, oficina y producción.
Actitud de jefe.	Todos trabajar por igual.
Compañeros que no saben trabajar en equipo.	Igualdad en líneas.
Cooperación.	Gente con antigüedad es prepotente y grosera.
Reducir polvo picante.	Alergias por sabores.
El clima.	Más tiempo de comida.
Favoritismo.	Nada.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 En relación a las hipótesis:

La hipótesis planteada en este proyecto de investigación fue la siguiente:

La rotación de personal afecta de manera negativa el ambiente laboral de una empresa comercializadora de alimentos.

En relación a la hipótesis planteada se puede decir que ha sido aceptada, debido a que los resultados muestran como los colaboradores de la organización perciben que la entrada y salida de personal a la organización provoca en ellos falta de confianza y poca comunicación.

Así como las decisiones que se llegan a tomar a causa de las actividades laborales, estas afectan de manera positiva o negativa la relación con los compañeros y demás integrantes de la organización, influyendo en la productividad, la calidad de vida y el bienestar psicológico dentro del ambiente laboral.

Así mismo cabe resaltar que desde que se realizó la fusión de la organización investigada y el grupo ARCA, comenzó un cambio de cultura y en este mismo sentido los colaboradores comenzaron a tener creencias acerca de este cambio, creencias y percepciones que no estaban siendo aclarados por los ejecutivos y jefes, esto pudo estar influyendo también en el ambiente laboral.

Debido que, al no tener clara una situación futura o el impacto de la misma, causaba cierta desestabilidad y provocaba falta de concentración en el trabajo, comunicación in efectiva, desconfianza, rivalidades, liderazgo equivocado etc.

Es por ello que el ambiente laboral se puede ver influenciado desde diversas perspectivas.

5.2 Conclusión central:

En base a los resultados obtenidos de la muestra empleada y después de analizar los mismos se llegó a las siguientes conclusiones:

- ψ Comencemos por reafirmar que la hipótesis planteada se considera aceptada, de acuerdo a la percepción que se tenía al inicio de esta investigación. Es decir, la rotación de personal si afecta de manera negativa el ambiente laboral de una empresa comercializadora de alimentos.
- ψ De acuerdo al análisis principal que se pretendió realizar con esta investigación que es conocer las causas de rotación de personal, se encontró que la principal causa a nivel general de la organización es la baja remuneración. Es decir, los colaboradores mencionan que la razón primordial por la cual abandonarían su puesto de trabajo es porque el salario no les satisface o cumple sus expectativas.

- ψ Como segundo y tercer lugar de causas de rotación aparecen: “mi jefe no me motiva” y “no existe confianza”, así mismo estos factores tienen relación a la hipótesis planteada, puesto que influyen en el ambiente laboral.
- ψ Un liderazgo inadecuado impide desarrollar habilidades como la comunicación asertiva, el manejo efectivo del estrés, la solución de conflictos entre otros, de esta manera cuando surja alguna dificultad en línea de producción o ventas, los colaboradores tendrían problemas para resolverlas eficazmente, creando así una percepción de mal clima laboral
- ψ Las relaciones interpersonales llegan a tener gran peso, debido a que son las que permiten interactuar con el resto del personal, así como generar una mayor productividad y satisfacción en el trabajo.
- ψ De acuerdo al análisis de fortalezas y áreas de oportunidad que mencionan los colaboradores, se puede rescatar como conclusión central, la falta de comunicación que existe entre jefes y subordinados, lo cual resalta como factor de deserción laboral, así como la falta de vínculos laborales y emocionales entre los equipos de trabajo.
- ψ En el departamento de ventas los colaboradores perciben que se invierte demasiado tiempo en cuestiones que se pueden agilizar con otros métodos de trabajo, inseguridad durante las rutas en turno, actitudes negativas por parte de los superiores, exceso de trabajo o presión y tiempo vacacional que no se brinda a tiempo; sin embargo, se sienten muy contentos con las

amistades que generan con los clientes, la libertad que se les brinda, y el ambiente entre compañeros.

ψ Dentro de la planta de producción se establece que los colaboradores sienten que no se les reconoce su trabajo, y no se les toma en cuenta, puesto que se ve la necesidad de adecuar las instalaciones para mejorar el rendimiento de los empleados, y no se corrige. No existe plan de crecimiento y falta confianza entre compañeros, falta capacitación, no se trabaja en equipo y perciben favoritismo en las líneas. Sin embargo, se sienten orgullosos del lugar donde trabajan, el nombre de la empresa les brinda un respaldo, les gusta el trabajo (empacar, cambiar bobina, etc.) la variación del producto, que siempre hay trabajo y no es pesado para la mujer, les agrada el compañerismo que se desarrolla en algunas líneas, el pago y los eventos que se realizan para ellos.

5.3 En relación a recomendaciones.

Con la experiencia obtenida y las conclusiones planteadas a través de la investigación realizada se pueden brindar las siguientes recomendaciones:

- ψ Concientizar a los colaboradores sobre la importancia que tiene mantener una estabilidad laboral y los beneficios que se adjudican con esta.
- ψ Informar a los colaboradores sobre la importancia de mantener una salud mental, bienestar psicológico y mejorar la calidad de vida en el trabajo.
- ψ Mejorar la comunicación ascendente y descendente para generar mayor confianza entre jefe-subordinado y que se realicen mejor la retroalimentación o Feed back.
- ψ Fomentar actividades que permitan generar vínculos entre el personal de las líneas de producción y personal de ventas entre sí.
- ψ Desarrollar la creatividad en los colaboradores, proporcionando concursos de ideas de mejora, para eficientizar los procesos laborales y hacerlos más fluidos, a su vez brindar reconocimientos y premios para fortalecer la creatividad y estabilidad del personal.
- ψ Ejecutar programas de motivación para crear conductas y extinguir otras.
- ψ Reconocer el trabajo del personal en eventos que puedan ser partícipes la familia y los superiores.

- ψ Comprometer a los empleados a las actividades laborales y buscar generar Engagement, así mismo proponer la realización de un plan de vida y carrera que beneficie a los colaboradores, para generar mayores expectativas y realización personal.
- ψ Seguir actualizando y capacitando al personal, por medio de talleres, seminarios y diplomados, de cuestiones técnicas y desarrollo humano, así mismo el personal conocerá las fortalezas y áreas de oportunidad que tiene a nivel personal y profesional. Esto generara mayor motivación, confianza e inspiración por el trabajo y su ambiente laboral, que a su vez impactara en la estabilidad de los mismos.
- ψ Adecuar las instalaciones para brindar mayor comodidad a los colaboradores y a su vez esto ayudara a incrementar el desempeño y productividad de los mismos.
- ψ Continuar con investigaciones que determinen el grado de interés de los colaboradores por continuar y mantener su puesto de trabajo.

5.3 Mis aprendizajes

Estos últimos dos años he logrado desarrollar habilidades y experiencia que me permiten avanzar hacia la búsqueda de la excelencia a nivel personal y profesional.

A lo largo del camino en posgrado obtuve grandes conocimientos brindados por las teorías y libros, así como la magnífica experiencia compartida por los grandes docentes con los que tuve oportunidad de compartir este tiempo.

Logre conocerme a mí misma y los alcances que puedo llegar a tener personal y profesionalmente, así como identificar las diferentes perspectivas del talento humano, esto para crear un plan de acción a la medida de las situaciones y dificultades.

El programa de posgrado al que pertencí aumento en mi la seguridad y confianza de brindar servicios de consultoría con la calidad que caracteriza a los egresados de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Así como crear herramientas encaminadas a medir competencias en el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Buscar siempre la satisfacción, el compromiso y mejorar la calidad de vida de los colaboradores.

Finalmente, con la realización de este proyecto conocí estrategias de trabajo que desconocía y que son posibles utilizar día a día en las organizaciones, sobresaliendo el rol del psicólogo laboral. Tuve la oportunidad de trabajar con alta cercanía de los colaboradores, conocer sus necesidades y gratificaciones en el trabajo. Presentarme ante una gerencia con la seguridad de que mi investigación

cuenta con una metodología confiable y que ha sido asesorada por expertos en la materia.

Una de las mayores riquezas que me llevo del programa, fue conocer excelentes personas y profesionistas que buscan los mismos objetivos que yo y con los cuales comparto ideales y logros.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Arias Galicia, F y Espinosa V, (1999). Administración de recursos humanos para el alto desempeño. 5ª ed. Trillas. México.
2. Aguilón, A., Berrún, L., Peña, J. y Treviño, F. (2015). El comportamiento humano en las organizaciones. Fundamentación. México D.F., Mexico. Ed. El Moderno.
3. Anaya, J.; Hernández, María. (2000). La rotación de personal en las organizaciones. Tesis Universidad Nacional Autónoma de México.
4. Arias Galicia, L. Fernando (2004) Administración de Recursos Humanos, para el alto desempeño. Ed. Trillas. México.
5. Arriola R. (1993) The North American Free Trade Agreement and its implications for human resources management. Colorado, pp. 35-37.
6. Baguer, A. (2005) ¡Alerta! Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua. España: Ediciones Dáaz de Santos.
7. Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. Human Relations, 35, 135-153.
8. Borjas, L. (2010). Cultura y liderazgo en una empresa de servicios venezolana. Anales de la Universidad Metropolitana, 1(10), 139-162.
9. Borra, C. Gómez, F. (2012). Satisfacción laboral y salario, ¿Compensa la renta laboral las condiciones no monetarias del trabajo? Revista de economía aplicada. 60 (vol. XX), págs. 25 a 51. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/969/96924882002.pdf>
10. Carrillo, J. y Santibáñez, J. (1993). Rotación de Personal en las Maquiladoras de Exportación en Tijuana. México: Secretaria de Trabajo y Previsión Social/ Colegio de la Frontera Norte.

11. Chaves, E. Oseguera, E. (2010). Causas y efectos de la rotación de personal en el conjunto cinematográfico "la huerta" Morelia. (Tesis de Licenciatura, Universidad Michoacana de San Nicola de Hidalgo. Recuperado de http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/896/1/C_AUSASYEFECTOSDELAROTACIONDEPERSONALENELCONJUNTOCINEMATOGRAFICOLAHUERTAMORELIA.pdf
12. Chiavenato, I. (1993), Administración de recursos humanos. México. Mc. Graw Hill. 1° ed.
13. Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Mc Graw-Hill.
14. Chiavenato, I. (1992). Introducción a la Teoría General de la Administración. 3ra. Edición. México. D.F. Ed. Mc Graw Hill
15. Chinchilla, N. (1991). Compromiso organizativo y rotación: status questions. (Documento de investigación. Universidad de Navarra. Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0217.pdf>
16. Díaz-González, E. Y Carpio, C. (1996). Criterios para la aplicación del conocimiento psicológico. En: J. Sánchez; C. Carpio y E. Díaz-González (Compiladores). Aplicaciones del conocimiento psicológico (1996) Fac. de Psicología, E.N.E.P. Iztacala, D.G.A.P.A y Soc. Mex. De Psicología.
17. Ekvall, G. (1987). The climate metaphor in organization theory. *Advances in Organization Behavior*. 177-190.
18. Fabra, M., Camison, C. Ajuste entre el capital humano del trabajador y su puesto de trabajo como determinante de la satisfacción laboral. *Revista del ministerio de trabajo e inmigración*. Recuperado de http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/revista/numeros/76/est06.pdf
19. Flores Aguilar, N. & Peña Cano, L. (2013). Contratación por perfiles organizacionales; enfocado a las empresas privadas. Recuperado de <http://cdigital.uv.mx/handle/123456789/34655>.

20. Flores, Roberto., J. L. Abreu y M. H. Badii. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 3(1): 65-99. marzo 2008. ISSN 1870-557X.
21. Gonzales Ríos, M. (2006). La rotación de personal como un elemento laboral. (Tesis de maestría, UANL). Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/2630/1/1020154556.PDF>
22. Hernández Chaves, Y., Hernández Chaves G. Mendieta Ramírez, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social* Vol. 18. N^o Esp. Dic. (2013) 837-863.
23. López Pérez, L. (2011). "Identificación de los factores que propician la rotación de personal en empresas comerciales ADO región Veracruz." Recuperado de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/31355/1/lindauralopezperez.pdf>
24. Navarro Sánchez, L. Satisfacción laboral y rotación de personal en empresas de transporte público de pasajeros. (Tesis de posgrado, Instituto Politécnico Nacional). Recuperado de http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/4210/1/SATISF_LABORAL.pdf.
25. Noriega, V.M. y Pría, M.C. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana Salud Pública*, 37(2), 116-122.
26. Martínez, D. Leal. M. (2011). El proceso de la comunicación y su relación en la satisfacción laboral en una institución de servicio de imagen para la salud. (Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Querétaro). Recuperado de <file:///C:/Users/Guest/Downloads/RI000227.pdf>
27. Martínez-Sánchez, Ángel; Vela-Jiménez, María José; Pérez-Pérez, Manuela y de-Luis-Carnicer, Pilar (2009). La flexibilidad de los recursos humanos e innovación: competitividad de la industria de automoción. *Universia Business Review*. Recuperado de http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR_2400930.pdf

28. Méndez, S. (2012). Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del MVC. Disertación Doctoral. Universidad de Celaya.
29. Millán Rosas, G. J. (2006). Rotación de personal. (Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa). Recuperado de <http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=13478&docs=UAMI13478.pdf>
30. Montalván, M., Duran, M., Rey, L. (2005). Engagement y Burnout en el ámbito docente: Análisis de sus relaciones con la satisfacción laboral y vital en una muestra de profesores. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 145-158.
31. Mujica, M. (2009). Clima organizacional en los departamentos del decanato de ciencias de la salud de la universidad centro occidental "Lisandro Alvarado". Educere, 13 (45), 351-358. Recuperado en 18 de mayo de 2014, de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-49102009000200011&lng=es&nrm=iso.
32. Pérez Vera, R., Garza Carranza, M. (2007). Comportamiento Organizacional y Satisfacción Laboral. Vol. 2, N° 3. <http://admon.itc.mx/ojs/index.php/panorama/article/view/112/121>
33. Roberto Mendoza, D. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? Recuperado de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/255/246>
34. Salazar, Y. (2014). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres. 5 (3). Recuperado el 28 de noviembre del 2014 de: http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/08/sme_v5n3_yccollana_Rotaci%C3%B3n-del-personal-absentismo-laboral-y-productividad-de-los-trabajadores.pdf

- 35.-Salgado, J. (1996). Clima organizacional y la satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*. Vol. 8, nº 2, pp. 329-335 Recuperado de <http://www.unioviado.es/reunido/index.php/PST/article/view/7370/7234>
- 36.Gamero, C. (2007). Satisfacción laboral y tipo de contrato en España. *Investigaciones económicas*. vol. XXXI (3), 2007, 415-444. Recuperado de <ftp://ftp.funep.es/InvEcon/paperArchive/Sep2007/v31i3a3.pdf>
- 37.Romeo, M., Yepes, M. (2008). Psicología del trabajo en el ámbito de las Relaciones Laborales. Recuperado de http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/revista/numeros/76/est07.pdf
- 38.Salazar, Y. (2014). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres*. 5 (3). Recuperado de: http://www.administracion.usmp.edu.pe/wpcontent/uploads/sites/9/2014/08/sme_v5n3_yccollana_Rotaci%C3%B3n-del-personal-absentismo-laboral-y-productividad-de-los-trabajadores.pdf
- 39.Sarget, J. yMatthews, L. (1998). Expatriate reduction and mariachi circles. *Ir Studies of Management & Organization*, 28 (2), 74-96.
- 40.Vargas Bustos, J. A. (2004). *Psicología Organizacional desde el enfoque interconductua* (Tesis de licenciatura inédita). Facultad de estudios superiores Iztacala. Universidad Nacional Autónoma de México.
- 41.(2012, 09). Ambiente Laboral. *ClubEnsayos.com*. Recuperado 09, 2012, de <https://www.clubensayos.com/Psicología/Ambiente-Laboral/317942.html>
<http://132.248.9.195/pd2000/284130/Index.html>

ANEXOS.

ANEXO 1.

Fecha: febrero 2015

ESCALA DE ROTACIÓN DE PERSONAL

(Borjas, Decanini)

Notas aclaratorias:

- ♣ EL presente instrumento tiene como finalidad conocer los motivos por los cuales usted abandonaría su puesto de trabajo, ante ello se le solicita contestar de forma sincera y honesta.
- ♣ Los datos recabados serán manejados de manera confidencial y completamente anónima.
- ♣ El uso de los datos será utilizado de forma académica, en caso de alguna duda favor de comunicarla al examinador.
- ♣ Muchas gracias por su colaboración.

I. Datos del informante:

Nombre: _____

Edad: _____

Puesto: _____

Género: M o F

Antigüedad en el puesto: _____

Edo. Civil: _____

Departamento: _____

Máximo grado de estudios: _____

II. Instrucciones. Desarrollo de la Prueba

- ♣ Jerarquiza tu sentir en cuanto a los motivos que te puedan hacer dejar tu puesto de trabajo. En orden ascendente donde el **#1** refleja el **mayor** motivo de abandono y el **#5** el **menor**. (#1 es la primera causa, por la que dejarías tu puesto de trabajo, #2 la segunda razón, #3 la tercera, etc.)

Relación con el Jefe

Ítem	Ponderación
A) Los superiores no transmiten información.	
B) Mi jefe no me brinda reconocimiento especial.	
C) Considero que no recibía información sobre las actividades de la empresa.	
D) Mi superior me permite participar en la toma de decisiones.	
E) Mi jefe me motiva para mantener elevado mi desempeño.	

¿Cuáles son las fortalezas de mi Jefe?:

¿Cuáles son las áreas de oportunidad de mi Jefe?:

Relación con el Trabajo

Ítem	Ponderación
A) Falta capacitación.	
B) Pocas prestaciones	
C) Falta plan de carrera dentro de la organización.	
D) Desconocimiento de actividades que implica el puesto.	
E) Baja Remuneración.	

¿Qué cosas me gustan de mi trabajo?:

¿Qué cambiaría de mi trabajo?:

Relación con el ambiente

Ítem	Ponderación
A) No hay integración/convivencia.	
B) Dificultades con el equipo de trabajo.	
C) El espacio donde realizó las actividades es adecuado.	
D) Actitud negativa hacia el trabajo de compañeros.	
E) Ambiente de confianza entre compañeros.	

¿Qué cosas me gustan de mi ambiente de trabajo?:

¿Qué cosas cambiaría de mi ambiente de trabajo?:

DATOS GENERALES						JEFES					RELACIÓN CON EL TRABAJO					RELACIÓN CON EL AMBIENTE				
SUJETOS	EDAD	PUUESTO	ANTIGÜEDAD EN EL PUUESTO	GENERO	EDO. CIVIL	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	ITEM 10	ITEM 11	ITEM 12	ITEM 13	ITEM 14	ITEM 15
1	22	VENDEDOR	1 SEMANA	M	SOLTERO	3	4	1	2	5	2	1	4	3	2	4	3	1	2	5
2	28	VENDEDOR	6 AÑOS	M	SOLTERO	4	1	2	3	5	3	4	5	2	1	5	2	1	3	4
3	31	VENDEDOR	3 AÑOS	M	SOLTERO	2	4	1	3	5	2	3	4	5	1	2	3	4	1	5
4	48	VENDEDOR	8 AÑOS	M	CASADO	2	4	3	5	1	2	3	4	5	1	3	4	5	2	1
5	29	VENDEDOR	4 MESES	M	CASADO	2	3	1	4	5	3	5	1	4	2	5	1	2	4	3
6	46	VENDEDOR	23 AÑOS	M	CASADO	5	2	1	3	4	1	5	4	3	2	5	3	4	2	1
7	35	VENDEDOR	6 AÑOS	M	CASADO	4	3	2	1	5	4	5	1	3	2	3	4	5	2	1
8	44	SUPERVISOR VENTAS	14 AÑOS	M	CASADO															
9	42	VENDEDOR	22 AÑOS		CASADO	5	4	1	2	3	3	5	2	4	1	1	2	5	3	4
10	38	VENDEDOR	6 AÑOS	M	CASADO	5	4	1	3	2	3	5	2	4	1	4	2	5	1	3
11	31	VENDEDOR	3 MESES	M	U. LIBRE	5	2	4	3	1	3	2	4	5	1	3	2	5	1	4
12	32	SUPERVISOR VENTAS	6 AÑOS	M	CASADO	4	3	5	2	1	4	3	2	5	1	2	4	5	3	1
13	27	VENDEDOR	1 AÑO	M	CASADO	3	2	5	4	1	5	4	3	2	1	4	5	3	2	1
14	38	VENDEDOR	7 MESES	M	CASADO															
15	46	VENDEDOR	9 AÑOS	M	CASADO	3	2	4	5	1	1	3	5	2	4	3	2	4	1	5
16	39	VENDEDOR	4 AÑOS		CASADO	1	5	4	2	3	4	3	2	5	1	1	2	3	5	4
17	34	VENDEDOR	2 AÑOS	M	CASADO	4	5	3	1	2	3	4	2	5	1	4	3	5	1	2
18																				
19		VENDEDOR	4 AÑOS	M	CASADO	3	5	4	2	1	5	3	2	4	1	1	4	3	5	2
20	28	VENDEDOR	4 MESES	M	CASADO	3	2	1	5	4	2	5	3	1	4	2	4	5	3	1
21						5	4	3	1	2	4	3	2	5	1	3	4	5	1	2
22		VENDEDOR			CASADO	3	1	5	4	2	3	2	4	5	1	3	4	5	1	2
23						3	2	5	4	1	3	2	4	5	1	3	5	4	2	1
24	49	VENDEDOR	11 MESES	M	CASADO	1	4	2	3	5	5	2	4	3	1	1	3	2	5	4
25	27	VENDEDOR	4 MESES	M	CASADO	5	3	4	1	2	5	1	3	2	4	4	3	1	5	2
26	40	VENDEDOR	14 AÑOS	M	CASADO	2	3	5	1	4	2	5	3	1	4	1	3	2	4	5
27	32	SUPERVISOR VENTAS	9 AÑOS	M	CASADO	5	3	2	4	1	1	5	2	4	3	1	3	2	4	5
28	35	VENDEDOR	3 AÑOS	M	CASADO	3	5	4	1	2	3	5	1	4	2	3	1	2	4	5
29			5 AÑOS	M	CASADO	4	3	5	1	2	2	3	5	4	1	3	4	5	1	2
30	33	VENDEDOR	10 MESES	M	CASADO	1	4	2	5	3	1	5	3	2	4	2	3	4	1	5
31	24	VENDEDOR	6 MESES	M	CASADO	3	5	2	4	1	5	3	2	4	1	5	3	4	1	2
32	26	VENDEDOR	7 MESES	M	CASADO	1	4	3	2	5	3	1	4	5	2	1	3	4	5	2
33	46	VENDEDOR	2 AÑOS	M	CASADO															
34	36	VENDEDOR	4 MESES	M	CASADO	2	4	1	3	5	4	3	2	5	1	3	2	1	4	5
35	38	VENDEDOR	2 AÑOS	M	CASADO	4	5	3	1	2	4	5	2	3	1	4	3	5	1	2
36	51	GERENTE	2 AÑOS	M	CASADO															
37	35	SUPERVISOR VENTAS	9 AÑOS	M	CASADO	1	3	5	4	2	1	4	5	3	2	5	4	3	2	1
38	46	VENDEDOR	2 AÑOS	M	CASADO	2	1	5	3	4	3	2	1	4	5	1	2	5	4	3
39	50	VENDEDOR	20 AÑOS	M	CASADO	2	3	1	4	5	3	2	1	5	4	4	5	2	3	1
40	43	VENDEDOR	2 AÑOS 11 MESES	M	SOLTERO	5	4	5	2	1	4	2	3	5	1	1	5	4	3	2
41	46	VENDEDOR	12 AÑOS	M	CASADO	3	5	4	2	1	2	1	3	4	5	1	5	2	3	4
42	26	VENDEDOR	2 AÑOS	M	CASADO	2	3	1	4	5	3	2	1	5	4	4	1	2	5	3
43	38	VENDEDOR	2 AÑOS	M	CASADO	5	5	5	5	3	4	5	2	3	1	1	5	3	3	2
44	33	VENDEDOR	1 AÑO 6 MESES	M	CASADO	3	1	2	4	5	3	4	5	2	1	3	4	1	2	5
45	30	VENDEDOR	2 AÑOS	M	CASADO	3	2	4	1	5	5	4	1	2	3	4	3	2	5	1
46	34	VENDEDOR	9 AÑOS	M	U. LIBRE	4	5	4	4	3	5	1	4	5	1	4	4	3	5	4
47	25	VENDEDOR	2 MESES	M	SOLTERO	5	3	4	2	1	4	5	1	2	3	5	4	1	2	3
48	25	VENDEDOR	3 SEMANAS	M	SOLTERO	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
49	38	R.V	8 MESES	M	CASADO	1	2	4	3	5	5	2	1	4	3	5	3	2	4	1
50	33	VENDEDOR	2 MESES	M	CASADO	3	2	4	3	2	4	4	3	4	2	4	3	3	2	1

51	40	SUPERVISOR VENTAS	4 AÑOS	M	CASADO	1	5	4	3	2	1	5	2	3	4	2	4	3	5	1
52			1 AÑO	M	CASADO	1	3	4	5	2	2	1	4	3	5	2	5	1	3	4
53	39	VENDEDOR	1 AÑO	M	CASADO	2	3	5	4	1	1	4	3	2	5	4	1	5	3	2
54	33	VENDEDOR	7 MESES	M	CASADO	5	4	3	2	1	5	4	2	3	1	1	4	5	3	2
55	45	VENDEDOR	5 AÑOS	M	CASADO	5	2	1	4	3	2	1	3	4	5	5	4	3	2	1
56	43	VENDEDOR	18 AÑOS	M	CASADO	1	3	5	4	2	5	2	3	4	1	4	3	5	2	1
57	32	VENDEDOR	9 AÑOS	M	CASADO	5	4	3	1	2	4	1	2	5	3	2	4	1	3	5
58	50	VENDEDOR	10 AÑOS	M	CASADO	1	4	2	3	5	3	4	2	5	1	2	1	3	5	4
59	23	VENDEDOR	9 MESES	M	U.LIBRE	3	4	5	2	1	2	3	5	1	3	5	1	2	3	1
60	46	VENDEDOR	6 AÑOS 7 MESES	M	CASADO	5	5	4	4	3	5	1	4	4	1	4	3	1	2	1
61	37	VENDEDOR	9 MESES	M	CASADO	4	3	1	2	5	3	2	4	5	1	4	2	5	3	1
62	52	VENDEDOR	2 AÑOS	M	CASADO	2	3	4	1	5	5	2	3	4	1	5	4	3	2	1
63		VENDEDOR		M	IVORCIAD	2	3	4	5	4	3	1	3	2	2	3	1	3	4	5
64	58	SUPERVISOR VENTAS	24 AÑOS	M	CASADO	4	5	3	1	2	2	3	5	4	1	2	1	5	4	3
65	23	VENDEDOR	8 MESES	M	CASADO	2	3	4	5	1	2	1	3	4	5	5	4	1	4	2
66	44	VENDEDOR	14 AÑOS	M	CASADO	2	3	4	3	5	5	2	3	4	1	5	1	2	5	5
67	26	VENDEDOR	2 AÑOS	M	SOLTERO	2	3	1	5	4	1	2	5	4	3	5	1	2	3	4
68	34	VENDEDOR	1 MES	M	U.LIBRE	5	4	5	5	4	3	2	1	3	2	4	1	2	3	5
69	40	VENDEDOR	10 AÑOS	M	CASADO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	5
70	50	VENDEDOR	10 AÑOS	M	CASADO	3	2	1	4	5	2	3	3	4	1	2	1	3	5	4
71	47	VENDEDOR	16 AÑOS	M	CASADO	5	1	3	2	4	3	4	5	2	1	5	4	1	2	3
72	33	VENDEDOR	30 DIAS	M	CASADO	2	3	1	5	4	5	4	1	2	3	5	4	1	3	2
73	45	VENDEDOR	5 AÑOS	M	CASADO	2	1	3	5	4	3	2	4	1	5	5	1	3	2	4
74	31	VENDEDOR	2 AÑOS	M	CASADO	3	2	4	1	2	4	1	5	3	2	5	4	2	3	1
75	41	VENDEDOR	6 AÑOS 10 MESES	M	CASADO	5	4	1	3	2	1	2	5	4	3	3	4	4	4	4
76	25	SUPERVISOR VENTAS	1 AÑO	M	CASADO	5	3	2	1	4	2	5	1	3	4	2	3	1	4	5
77	46	VENDEDOR	3 MESES	M	CASADO	3	1	4	5	2	3	1	2	4	5	3	2	1	4	5
78	32	VENDEDOR	1 AÑO 11 MESES	M	CASADO	4	3	2	1	5	4	5	3	2	1	3	5	4	2	1
79	46	VENDEDOR	20 AÑOS	M	CASADO	5	1	4	3	2	5	4	1	2	3	1	4	5	3	2
80	41	VENDEDOR	10 AÑOS	M	CASADO	4	3	2	1	5	1	5	2	3	4	5	1	4	3	2
81	55	VENDEDOR	27 AÑOS	M	CASADO	5	4	2	1	3	5	2	3	4	1	3	2	4	5	1
82	25	VENDEDOR	2 AÑOS	M	U.LIBRE	2	1	3	4	5	2	1	5	3	4	4	5	2	3	1
83	37	VENDEDOR	4 AÑOS	M	CASADO	2	3	5	1	4	3	2	5	4	1	4	3	1	5	2
84	45	VENDEDOR		M	CASADO	2	3	3	5	4	1	4	1	1	3	2	1	1	3	1
85	45	VENDEDOR	12 AÑOS	M	U.LIBRE	1	3	2	4	5	5	4	2	3	1	5	3	4	2	1
86	37	VENDEDOR	1 AÑO	M	CASADO	3	2	4	5	1	4	1	3	5	2	1	5	3	4	2
87			4 AÑOS	M	CASADO	2	3	4	1	5	4	5	2	3	1	5	4	1	2	3
88	40	VENDEDOR	15 Años	M	Casado	2	3	4	1	5	2	4	1	3	5	1	2	5	3	4
89	39	VENDEDOR	1 Año 8 Meses	M	Casado	5	1	4	2	3	1	2	3	4	5	1	4	5	3	2
90	31	VENDEDOR	1 Año 7 Meses	M	Casado	5	3	2	1	4	5	4	3	2	1	1	4	5	3	2
91	44	VENDEDOR	4 Años	M	Casado	5	4	1	2	3	3	2	4	5	1	4	5	3	1	2
92	26	VENDEDOR	1 Año 6 Meses	M	Casado	4	5	3	1	2	2	5	1	3	4	4	5	3	2	1
93	39	SUPERVISOR VENTAS	13 Años	M	Casado	5	4	3	1	2	1	5	4	3	2	5	4	3	2	1
94	39	VENDEDOR	1 Año	M	Casado	3	4	2	1	5	4	5	2	3	1	3	4	5	1	2
95	34	VENDEDOR	4 Años 6 Meses	M	Casado	1	2	3	4		5	1	3	2	4	5	3	2	4	1
96	27	VENDEDOR	1 Semana	M	Casado	5	1	4	2	3	2	1	4	5	3	5	4	1	3	2
97	33	VENDEDOR	6 Años	M	Casado	5	1	2	4	3	3	2	4	5	1	4	1	5	2	3
98	42	VENDEDOR	8 Años	M	Casado	2	3	1	5	4	5	2	4	3	1	1	5	4	3	2
99	30	VENDEDOR		M	Casado	1	3	5	4	2	4	1	3	2	5	4	3	5	1	2
100	27	VENDEDOR	2 Años 7 Meses	M	Casado	3	1	4	2	5	1	2	3	4	5	1	5	4	3	2

101	43	VENDEDOR	20 Años	M	Casado	2	4	1	3	5	3	4	1	2	5	3	2	1	5	4
102	32	VENDEDOR	5 Años	M	Casado	3	4	5	2	1	3	1	2	4	5	4	1	5	2	3
103	34	VENDEDOR	2 Años	M	Casado	2	3	4	3	1	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
104	31	VENDEDOR	2 Años 6 Meses	M	Casado	3	4	5	1	2	1	2	3	5	4	3	4	5	2	1
105	28	VENDEDOR	2 Años 11 Meses	M	Casado	4	2	3	1	5	1	4	5	3	2	4	3	5	1	2
106	53	SUPERVISOR VENTAS	11 Años	M	Casado	4	5	3	1	2	2	3	5	4	1	5	3	2	4	1
107	51	VENDEDOR	24 Años	M	Casado	1	2	5	4	3	5	2	3	4	1	1	5	4	2	3
108	35	VENDEDOR	9 Años	M	Casado	1	5	3	1	5	1	4	1	5	5	3	5	5	5	1
109	37	VENDEDOR		M	Casado	2	1	5	3	4	4	1	5	3	2	4	3	5	2	1
110	25	VENDEDOR	5 Años	M	Casado	4	5	2	3	1	2	5	4	3	1	4	2	3	5	1
111	52	VENDEDOR	22 Años	M	Casado	5	4	2	1	3	1	3	2	4	5	2	1	3	4	5
112	28	VENDEDOR	2 Años	M	Casado	5	3	2	4	1	3	5	4	2	1	5	2	4	3	1
113	26	VENDEDOR	2 Años	M	Soltero	3	4	5	2	1	3	4	1	5	2	5	3	4	1	2
114	35	VENDEDOR	10 Años	M	Casado	1	2	3	5	4	4	3	2	5	1	1	2	3	5	4
115	39	VENDEDOR	1 Año	M	Casado	1	3	2	4	5	3	5	4	2	1	5	2	3	1	4
116	39	VENDEDOR	10 Años	M	Casado	3	2	5	4	1	5	1	4	3	2	5	4	3	1	2
117	38	VENDEDOR	4 Años	M	Casado	4	5	3	1	2	5	2	3	4	1	4	5	3	1	2
118		VENDEDOR	Nuevo ingreso	M	Casado	1	4	5	2	3	5	3	2	1	4	1	2	5	3	4
119	26	VENDEDOR	2 Meses	M	Soltero	3	2	1	4	5	4	1	3	5	2	5	4	3	2	1
120	44	VENDEDOR	4 Años	M	Casado	5	4	2	1	3	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
121	37	SUPERVISOR VENTAS	12 Años	M	Casado	5	5	5	4	1	4	3	3	5	1	3	5	5	3	3
122	40	VENDEDOR	8 Años	M	Casado	1	2	3	4	5	4	1	5	2	3	4	1	3	2	5
123	28	VENDEDOR	6 Meses	M	Casado	5	3	4	1	2	4	5	2	3	1	5	1	3	2	4
124	36	VENDEDOR	1 Año 1 Mes	M	Casado	2	5	4	1	3	2	4	1	5	3	1	2	5	3	4
125	35	VENDEDOR	2 Años	M	Casado	3	1	4	5	2	3	2	5	4	1	1	3	2	5	4
126	50	VENDEDOR	30 Años	M	Casado	5	4	3	1	2	3	4	2	1	5	1	5	3	4	2
127	40	VENDEDOR	13 Años 6 Meses	M	Casado	5	2	4	4	3	3	2	1	4	1	3	2	4	1	2
128	35	VENDEDOR			Casado	3	4	1	5	2	2	3	3	3	1	3	3	4	3	3
129	37	VENDEDOR	1 Semana	M	Casado	5	3	1	2	4	5	3	1	4	2	1	3	2	5	4
130	29	VENDEDOR	1 Año	M	Soltero	5	3	3	3	3	4	4	1	4	1	1	1	4	1	1
131	32	VENDEDOR	2 Años	M	Casado	4	3	5	1	2	4	5	3	1	2	3	5	4	1	2
132	39	VENDEDOR	2 Años	M	Casado	2	5	3	1	4	4	3	5	2	1	1	3	4	2	5
133		VENDEDOR	2 Años	M	Casado	3	2	1	4	5	4	5	2	1	3	2	1	3	4	5
134	51	SUPERVISOR VENTAS	19 Años	M	Casado	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
135	43	EMPACADORA	6 MESES	F	SEPARADC	3	2	4	5	1	2	1	3	4	5	2	1	5	4	3
136	21	OPERARIO	1 AÑO	F	CASADA	5	2	4	3	1	3	2	5	4	1	5	1	2	3	4
137	26	EMPACADORA	2 AÑOS	F	SEPARADC	2	1	5	3	4	5	3	1	4	2	2	3	1	4	5
138	38	EMPACADORA	2 AÑOS 5 MESES	F	SEPARADC	3	2	4	1	5	4	2	3	1	5	1	3	4	5	2
139	20	EMPACADORA	4 MESES	F	SOLTERA	3	4	5	2	1	5	2	4	3	1	3	4	1	2	5
140	45	OPERADOR ESPECIAL	7 AÑOS	F	CASADO	2	1	3	4	1	3	1	5	4	2	1	2	3	4	5
141	27	EMPACADORA	1 AÑO 1 MES	F	SOLTERA	1	3	2	5	4	3	4	5	1	2	1	4	3	5	2
142	40	EMPACADORA	3 AÑOS	F	CASADA	5	1	3	2	4	1	2	3	4	5	4	5	3	1	2
143	42	EMPACADORA	2 AÑOS 10 MESES	F	CASADA	5	4	3	1	2	5	4	1	2	3	1	5	2	4	3
144	40	AYUDANTE GENERAL	7 MESES	M	CASADO	2	1	4	5	3	5	3	1	2	4	3	1	2	4	5
145	47	OPERARIO	7 AÑOS	F	SOLTERA	0	0	0	0	0	1	5	4	2	3	4	1	5	2	3
146	37	OPERARIO	6 AÑOS 7 MESES	F	DRE SOLTE	5	4	3	5	5	5	4	3	2	5	5	4	3	2	0
147	24	OPERARIO	2 AÑOS 4 MESES	F	SOLTERA	2	1	4	3	5	4	5	3	2	1	4	1	2	3	5
148	19	EMPACADORA	6 SEMANAS	F	INION LIBR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
149	40	OPERARIO	4 AÑOS	F	SEPARADC	5	1	4	2	3	5	3	4	2	1	4	3	5	2	1
150	26	OPERADOR ESPECIAL	4 AÑOS 8 MESES	F	SEPARADC	5	3	4	2	1	4	3	2	5	1	3	4	5	1	2

151	34	EMPACADORA	2 MESES	F	SEPARADC	1	2	3	5	4	5	4	2	3	1	5	3	4	1	2
152	40	EMPACADORA	1 AÑO	F	CASADA	5	5	5	4	4	1	3	2	2	4	1	1	3	2	1
153	40	OPERARIO	13 AÑOS	F	CASADA	1	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0
154	36	OPERARIO	2 AÑOS 9 MESES	F	SOLTERA	5	1	4	3	2	2	4	1	3	5	3	1	4	2	5
155	22	OPERARIO	4 AÑOS	F	DRE SOLTE	2	3	4	5	1	3	5	1	4	2	2	1	3	4	5
156	40	FACILITADOR	22 AÑOS	M	CASADO	1	1	3	2	1	3	1	2	4	1	5	1	2	3	4
157	26	FACILITADOR	4 MESES	M	SOLTERO	3	4	1	2	5	3	2	1	2	3	1	4	5	2	3
158	38	OPERARIO	3 AÑOS	F	DRE SOLTE	3	3	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2
159	33	OPERARIO	7 AÑOS 11 MESES	M	SOLTERO	4	4	5	5	5	5	3	5	4	5	4	4	3	4	5
160	47	OPERADOR ESPECIAL	12 AÑOS	M	CASADO	4	1	5	3	2	3	1	5	4	2	4	1	5	2	3
161	27	EMPACADORA	2 MESES	F	INION LIBR	5	2	1	3	4	5	4	3	2	1	3	1	2	4	5
162	38	EMPACADORA	1 AÑO 6 MESES	F	SEPARADC	4	5	3	1	2	5	4	1	3	2	4	3	1	5	2
163	22	EMPACADORA	5 MESES	F	SOLTERA	3	1	5	4	2	1	2	3	4	5	0	0	0	0	0
164	31	EMPACADORA	4 MESES	F	CASADA	1	4	5	3	2	5	3	1	4	2	1	4	5	3	2
165	35	EMPACADORA	1 MES	F	DRE SOLTE	3	5	2	4	0	0	0	5	0	4	0	0	0	5	4
166	34	EMPACADORA	2 AÑOS 6 MESES	F	IVORCIAD	3	2	1	5	4	1	3	2	4	5	3	4	2	5	1
167	20	EMPACADORA	2 MESES	F	SOLTERA	1	5	3	4	2	4	3	2	1	5	3	4	5	1	2
168	38	OPERARIO	8 MESES	F	CASADA	5	1	4	3	2	1	3	4	2	5	1	2	3	4	5
169	21	OPERARIO	9 MESES	M	SOLTERO	3	5	1	2	4	3	4	5	2	1	2	4	5	1	2
170	46	OPERARIO	1 AÑO	M	CASADO	1	3	4	2	5	3	4	2	1	5	5	2	1	4	3
171	26	OPERARIO	9 MESES	M	SOLTERO	4	2	5	3	1	5	1	2	4	3	5	4	1	3	2
172	43	EMPACADORA	1 AÑO 2 MESES	F	CASADA	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
173	30	FACILITADOR	5 AÑOS	M	SOLTERO	5	3	4	2	1	2	5	4	3	1	4	5	2	3	1
174	45		15 AÑOS	M	CASADO	3	2	4	5	1	5	1	3	4	2	5	2	3	1	4
175	40	OPERARIO	1 AÑO	M	CASADO	2	3	4	1	5	3	2	4	5	1	1	2	3	4	5
176	28	EMPACADORA	5 MESES	F	INION LIBR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
177	24	OPERARIO	2 AÑOS	F	SOLTERA	0	0	0	0	0	4	2	3	5	1	5	4	3	1	2
178	43	EMPACADORA	4 AÑOS	F	DRE SOLTE	4	5	3	1	2	5	2	4	3	1	5	3	2	4	1
179	25		1 AÑO	F	SOLTERA	2	5	4	3	1	3	1	2	4	5	4	3	2	1	5
180	30	OPERARIO	2 AÑOS	F	CASADA	5	2	4	3	1	2	3	1	5	4	5	3	4	3	4
181	28	EMPACADORA	4 MESES	F	SOLTERA	3	2	4	5	1	1	2	5	4	3	2	4	3	5	1
182	32	EMPACADORA	3 MESES	F	SEPARADC	5	1	3	4	2	5	3	1	4	2	5	2	4	1	3
183	18	OPERARIO	2 MESES	M	SOLTERO	4	1	3	5	2	1	3	5	2	4	3	1	2	4	5
184	31	OPERARIO	6 MESES	F	CASADO	2	1	5	4	3	3	5	1	2	4	1	2	5	4	3
185	26	EMPACADORA	1 MES	F	SOLTERA	4	2	5	3	1	4	2	3	5	1	1	4	3	2	5
186	39	EMPACADORA	6 MESES	F	CASADA	2	3	5	4	1	3	2	4	5	1	3	1	2	5	4
187	46	OPERADOR ESPECIAL	26 AÑOS	M	SOLTERO	2	5	1	3	4	2	4	3	5	1	5	4	2	1	3
188	49	EMPACADORA	7 AÑOS	F	CASADA	2	5	3	4	1	3	5	1	2	4	2	4	5	3	1
189	41	OPERARIO	2 AÑOS 10 MESES	F	SEPARADA	2	1	4	1	5	4	1	5	3	2	2	5	4	3	1
190	46	OPERARIO	3 AÑOS	F	CASADA	4	1	5	3	2	5	1	3	4	2	0	0	0	0	0
191	45	EMPACADORA	2 AÑOS 6 MESES	F	INION LIBR	5	1	4	2	3	2	1	3	5	4	4	2	5	3	1
192	21	EMPACADORA	5 MESES	F	SOLTERA	2	3	5	4	1	2	1	4	3	5	2	3	4	5	1
193			1 AÑO 5 MESES	F	CASADA	4	5	1	3	2	5	1	4	2	3	2	4	1	5	3
194	34	OPERARIO	5 AÑOS	F	CASADA	3	2	4	5	1	4	2	5	3	1	4	1	2	3	4
195	28	OPERARIO	5 MESES	F	INION LIBR	4	2	5	3	1	2	1	3	4	5	2	4	1	3	5
196	41	OPERARIO	5 AÑOS	F	CASADA	4	5	3	2	1	4	2	5	3	1	2	5	1	3	4
197	21	AYUDANTE GENERAL	9 MESES	F	SOLTERA	4	1	5	3	2	4	1	2	3	5	3	5	4	1	2
198	35	OPERARIO	16 AÑOS	M	INION LIBR	4	2	5	3	1	5	1	2	4	3	5	3	5	5	1
199	35	OPERARIO	3 AÑOS	M	INION LIBR	3	4	5	2	1	2	1	5	3	4	1	2	5	3	4
200	38	OPERARIO	1 AÑO	F	DRE SOLTE	5	1	4	3	2	4	2	3	5	1	4	1	5	2	3

201	34	OPERADOR ESPECIAL	14 AÑOS	F	IVORCIAD	1	5	3	2	4	1	2	5	3	4	5	4	3	1	2
202	29	EMPACADORA	8 MESES	F	INION LIBR	5	1	3	4	2	3	4	2		5	5	4	2	3	1
203	38	EMPLEADA	3 SEMANAS	F	INION LIBR	5	2	1	3	4	1	2	5	4	3	1	4	5	2	1
204	43	EMPACADORA	4 AÑOS 4 MESES	F	SOLTERA	2	4	1	5	3	2	4	1	5	3	4	3	2	5	1
205	21	OPERARIO		F	SOLTERA	3	4	1	2	5	4	3	5	2	1	5	2	4	1	3
206	43	EMPACADORA	10	F	SEPARADA	1	3	5	2	4	2	3	4	5	1	4	2	3	1	5
207	29	MONTACARGUISTA	1 AÑO	M	SOLETRO	1	4	5	2	3	4	2	3	5	1	5	1	2	3	4
208	48	MONTACARGUISTA	8 AÑOS	M	CASADO	2	1	3	4	5	5	1	4	3	2	5	3	4	1	2
209	21	MONTACARGUISTA	9 MESES	M	SOLETRO	2	1	5	4	3	3	2	5	4	1	5	2	1	4	3
210	36	ALMACÉN	6 AÑOS	M	CASADO	5	2	4	3	1	3	2	4	5	1	4	5	3	2	1
211	44	ALMACÉN	1 AÑO	M	CASADO	3	2	4	5	1	3	1	2	4	5	4	1	2	3	5
212	27	ALMACÉN	3 AÑOS	M	SOLTERO	2	3	4	1	5	5	3	4	2	1	4	5	3	1	2
213	29			F	DRE SOLTE	5	3	4	2	1	4	5	3	1	2	5	3	1	4	2
214	38	CHOFER	2 AÑOS	M	CASADO	5	2	3	4	1	3	4	2	5	1	4	1	5	2	3
215	35	COMEDOR	2 AÑOS 3 MESES	M	INION LIBR	1	3	4	5	2	1	2	4	3	5	5	1	4	3	2
216	43	LIMPIEZA	2 AÑOS	F	VIUDA	3	1	2	4	5	1	2	3	5	4	5	1	4	2	3
217	44	VENDEDOR	2 AÑOS	M	CASADO	4	2	5	3	1	3	1	5	4	2	3	2	5	4	1
218	26	VENDEDOR	8 MESES	M	CASADO	2	2	2	3	4	2	4	4	5	5	2	3	5	5	3
219	48	VENDEDOR	3 AÑOS	M	CASADO	3	4	5	2	1	1	3	4	2	5	5	4	1	2	3
220	47	VENDEDOR	3 AÑOS	M	CASADO	4	2	3	5	1	5	3	4	2	1	4	3	1	2	5
221	26	AUTORREPARTO	8 MESES	M	CASADO	2	4	3	1	5	1	2	4	3	5	3	2	4	5	1
222		AUTOSERVICIO	2 MESES	M	CASADO	5	3	1	2	4	1	5	2	4	3	5	4	3	1	2
223	24	VENDEDOR	2 AÑOS	M	CASADO	1	3	3	5	2	4	5	1	3	2	1	3	2	4	1
224	51	VENDEDOR	18 AÑOS	M	CASADO	3	5	4	5	2	1	1	1	4	1	4	4	5	3	1
225	26	VENDEDOR	6 MESES	M	SOLTERO	1	5	4	2	3	1	4	2	3	5	5	1	2	3	4
226	44	VENDEDOR	2 AÑOS	M	CASADO	3	2	4	5	1	1	5	2	3	4	4	3	5	1	2
227	47	VENDEDOR	2 AÑOS 6 MESES	M	CASADO	2	3	4	2	1	4	2	3	2	1	1	1	1	2	1
228	30	VENDEDOR	1 AÑO	M	IVORCIAD	4	5	3	4	4	1	5	1	3	2	5	4	4	4	3
229	33	VENDEDOR	5 MESES	M	CASADO	4	5	3	4	4	1	5	1	3	2	4	5	4	4	2
230	38	SUPERVISOR VENTAS	3 MESES	M	CASADO	1	4	2	3	5	3	5	2	4	1	4	5	1	2	3
231	45	GERENTE	12 AÑOS 7 MESES	M	CASADO	4	3	4	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
232	40	CHOFER REPARTIDOR	5 MESES	M	CASADO	1	3	2	4	5	2	1	4	3	5	1	2	5	4	3
233	37	VENDEDOR	7 MESES	M	CASADO	3	4	2	1	5	4	3	1	2	5	1	3	2	4	5
234	34	SUPERVISOR VENTAS	4 MESES	M	SOLTERO	5	4	1	2	3	1	2	5	3	4	5	4	3	1	2
235	38	REPARTO	3 MESES	M	CASADO	3	2	5	1	5	3	5	3	4	3	4	5	1	1	5
236	33	CHOFER REPARTIDOR	8 MESES	M	CASADO	5	3	4	2	1	5	2	3	4	1	5	1	2	4	3
237	36	VENDEDOR	4 MESES	M	CASADO	0	0	0	1	0	0	0	2	0	1	5	0	0	0	0
238	26	VENDEDOR	6 AÑOS	M	CASADO	5	3	4	2	1	5	3	1	4	2	2	1	3	4	5
239	47	VENDEDOR	24 AÑOS	M	CASADO	5	3	2	1	4	5	2	3	4	1	5	3	4	1	2
240	34	VENDEDOR	5 MESES	M	CASADO	4	1	5	3	2	1	2	4	5	3	1	5	3	4	2
241	41	VENDEDOR	5 AÑOS	M	CASADO	1	2	4	5	3	1	2	4	3	5	1	4	5	3	2
242	32	VENDEDOR	5 AÑOS	M	M	4	3	5	2	1	3	1	2	4	5	4	1	5	3	2
243	54	VENDEDOR	23 AÑOS	M	CASADO	5	3	4	2	1	4	3	2	5	1	2	3	4	1	5
244	27	VENDEDOR	5 AÑOS	M	CASADO	2	5	3	4	1	5	2	3	4	1	2	3	5	4	1
245	30	VENDEDOR	15 AÑOS	M	CASADO	1	4	2	3	5	4	2	3	5	1	2	3	1	4	5
246	32	VENDEDOR	2 AÑOS	M	CASADO	1	5	3	2	4	5	3	1	2	4	3	1	5	4	2
247	50	VENDEDOR	10 AÑOS	M	CASADO	3	4	3	5	1	2	1	3	4	5	1	2	4	3	5
248	27	VENDEDOR	1 MES	M	CASADO	5	2	3	4	1	2	3	5	4	1	1	2	5	4	3
249	28	VENDEDOR	1 AÑO	M	SOLTERO	1	5	2	4	3	5	2	3	4	1	5	1	2	4	3
250	40	VENDEDOR	15 AÑOS	M	CASADO	4	5	3	1	2	1	5	3	4	2	3	4	5	1	2

251	25	VENDEDOR	1 AÑO 6 MESES		U. LIBRE	5	4	2	3	1	1	4	5	2	3	1	5	2	3	4
252	42	VENDEDOR	8 MESES	F	IVORCIAD	1	3	5	4	2	2	4	1	5	3	1	4	5	3	2
253	43	VENDEDOR	10 MESES	M	SOLTERO															
254	30	VENDEDOR	2 SEMANAS	M	CASADO	4	1	5	3	2	4	1	2	5	3	4	5	3	1	2
255	39	VENDEDOR	1 AÑO	M	SOLTERO	5	3	4	2	1	3	2	4	5	1	4	2	1	3	5
256	34	VENDEDOR	1 AÑO	M	CASADO	3	5	1	2	4	5	4	2	3	1	5	4	2	3	1
257	38	VENDEDOR	1 AÑO	M	CASADO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	4	2	3	1	5
258	44	VENDEDOR	6 AÑOS	M	CASADO															
259	37	VENDEDOR	1 AÑO 8 MESES	M	CASADO	1	3	2	5	4	2	3	4	1	5	3	4	5	2	1
260	41	VENDEDOR	3 AÑOS		CASADO															
261	29	VENDEDOR	3 MESES	M	CASADO															
262	45	VENDEDOR	9 MESES	M	CASADO															
263	36	VENDEDOR	1 MES	M	CASADO	5	2	4	1	3	5	4	3	2	1	5	4	2	1	3
264	37	VENDEDOR	3 MESES	M	CASADO	5	3	2	4	1	3	2	4	5	1	4	3	5	2	1
265	33	VENDEDOR	1 AÑO	M	CASADO	3	5	4	2	1	4	2	3	5	1	3	4	2	5	1
266	40	VENDEDOR	6 MESES	F	CASADO	5	3	4	2	1	2	1	3	4	5	5	4	3	2	1
267	30	VENDEDOR	2 AÑOS	M	CASADO	4	3	2	5	1	3	2	5	4	1	3	4	5	2	1
268	44	VENDEDOR	8 AÑOS		CASADO	1	2	3	4	5	2	1	5	4	3	1	2	3	4	5
269	38	VENDEDOR	11 MESES	F	IVORCIAD	3	5	4	1	2	2	3	4	5	1	3	4	5	2	1
270	41	VENDEDOR	8 AÑOS	M	CASADO	4	3	5	2	1	1	4	2	5	3	3	2	2	5	1
271	27	VENDEDOR	1 AÑO	M	CASADO	4	5	2	3	1	5	1	2	4	3	3	4	5	1	2
272	31	VENDEDOR	1 AÑO 3 MESES	M	CASADO	1	2	3	4	5	2	4	3	1	5	5	2	1	3	4
273	36	CHOFER DE VENTAS	1 MES	M	CASADO															
274	38	VENDEDOR	1 MES	M	CASADO	4	3	5	1	2	4	3	2	5	1	2	5	4	3	1
275	30	VENDEDOR	1 AÑO 6 MESES	M	CASADO	2	3	5	4	1	3	2	5	4	1	5	2	4	3	1
276	40	VENDEDOR	1 AÑO 6 MESES	M	CASADO	2	3	4	5	1	1	2	4	3	5	2	4	3	5	1
277	46	AX SUPERVISOR	6 MESES	M	CASADO	4	1	2	3	5	1	5	3	1	2	5	4	3	2	1