

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



**FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LA
CATEGORÍA DE AYUDANTES GENERALES DE UNA EMPRESA DE
REFRIGERACIÓN COMERCIAL DEL ÁREA METROPOLITANA DE
MONTERREY**

POR

LIC. EDUARDO HERNÁNDEZ URDIALES

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA
LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

MARZO, 2016

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



**FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LA
CATEGORÍA DE AYUDANTES GENERALES DE UNA EMPRESA DE
REFRIGERACIÓN COMERCIAL DEL ÁREA METROPOLITANA DE
MONTERREY**

POR

LIC. EDUARDO HERNÁNDEZ URDIALES

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA
LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**DIRECTORA DEL PROYECTO
DRA. AURORA MOYANO GONZÁLEZ**

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO,

MARZO, 2016

Índice

Resumen	
Capítulo 1. Introducción	5
1.1 Naturaleza del problema	5
1.2 Objetivo de la Investigación	7
1.3 Objetivos específicos	8
1.4 Propósito de investigación	8
1.5 Preguntas de investigación	8
Capítulo 2. Revisión de la literatura	9
2.1 Rotación de Personal	9
2.2 Tipos de Rotación de Personal	11
2.3 Procedimientos para medir rotación de personal	12
2.4 Temas Laborales y Rotación de Personal	15
2.4.1 Recompensas (Sueldos y Prestaciones)	22
2.4.2 Ambiente Laboral	24
2.4.3 Supervisión (Liderazgo)	29
2.4.4 Capacitación y desarrollo	30
2.5 Elementos del Contexto	32
Capítulo 3. Metodología	34
3.1 Definición de términos	34
3.2 Participantes y población	36
3.3 Escenario	37

3.4 Instrumentos o herramientas	37
3.5 Diseño de la Investigación	38
Capítulo 4. Resultados	40
Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones	65
Referencias	68
Anexo A (Cuestionario para Ingenieros de Producción y Mantenimiento)	70
Anexo B (Cuestionario para Ayudantes Generales)	73

Resumen

En el presente estudio se analizó una empresa del ramo de la manufactura del área Metropolitana de Monterrey, que tiene su planta en el municipio de Ciénega de Flores Nuevo León, la cual centra su producción en equipos de refrigeración comercial. Esta investigación se compone de cinco capítulos los cuales se encuentran detallados de la siguiente forma.

El primer capítulo se presenta una introducción al tema investigado, además de planteamiento y declaración del problema, propósito y objetivos de investigación, limitaciones y delimitaciones, importancia y justificación del estudio, supuestos básicos.

En el segundo capítulo se muestra una revisión de literatura relevante que se relaciona con los objetivos de la investigación.

En el tercer capítulo se presenta la metodología que se siguió en este estudio, la definición de términos relacionados con el tema, la elaboración y forma de aplicación de cuestionarios, además se describe la población objeto del estudio y se explica el diseño o estrategia de investigación y la construcción del instrumento necesario para el análisis de datos.

En el capítulo cuarto se analizan y discuten los datos, contiene los principales hallazgos así como, los resultados obtenidos en relación con los objetivos de esta investigación.

En el capítulo quinto se presenta las conclusiones y las recomendaciones que se obtuvieron de este, trabajo, para concluir se presentan las Referencias y los anexos, correspondientes

Capítulo 1 Introducción

1.1. Naturaleza del problema

El Producto Integrador de Aprendizaje que se desarrolla como parte de los requisitos institucionales de la Maestría en Psicología con Orientación Laboral y Desarrollo Organizacional se inicia a partir de la experiencia que se tuvo durante cuatro años como administrador de Recursos Humanos, misma que ha permitido conocer de manera empírica los procesos que envuelven al área como los relativos a Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción; Capacitación, Relaciones Laborales; Jubilación, Renuncia, Incapacidad, Despido y Licencia; de los procesos enunciados llama la atención de manera destacada el tema de la Rotación de Personal y sus consecuencias; mismo que se conceptúa como un aspecto neurálgico en la literatura especializada en función del costo financiero, humano y material que se conjugan con la salida no programada de empleados previamente reclutados; ésta circunstancia se manifiesta con claridad en el caso que se presenta pues de acuerdo a la información recabada en el 2014 la rotación voluntaria de personal que ejercía la función de un ayudante general en la empresa donde se decidió realizar el estudio alcanzó un 30% (216 bajas de 705 contratados), dato más alto en el conjunto de la empresa en la que se realiza la intervención.

En general, la rotación de personal se expresa de la siguiente forma: “La relación porcentual entre las admisiones y los retiros y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto período.” (Chiavenato, 2011, p. 188).

La fluctuación laboral refleja los movimientos de entradas y bajas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo, las bajas pueden ser por diversas causas pero se pueden agrupar de la forma siguiente:

1. Salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas.
2. Socialmente necesarias.
3. Motivos personales.
4. Motivos laborales.
5. Decisión de la Empresa.

Como se desprende de lo anterior el conjunto de las causas oscila entre la empresa como institución o colectivo al trabajador en forma individual que se pueden presentar como primeros síntomas la falta de motivación, insatisfacción, ausentismo, falta de compromiso, etc.

La mayoría de los responsables de empresa asumen como un realidad obvia que el fenómeno de la rotación implica cosas considerables; empero, al momento de que reciben una propuesta de análisis de este proceso para detectar causas y efectos pasan a argumentar la escasa rentabilidad de estas tareas dado que ya conocen la respuesta, esta postura es inadecuada ya que es necesario conocer cuáles son los perjuicios causados por la rotación. Previo al paso de la reducción de la rotación es necesario conocer sus causas.

Las circunstancias actuales se imponen para el éxito o fracaso de las persona, beneficiando a los que poseen habilidades difícil de ser apropiadas, en tanto que aquellos con ausencia de estos atributos, cualidades o conocimientos serían sustituidos con facilidad por otros y tendrán dificultades para su reinserción a opciones de desarrollo.

Durante épocas anteriores la falta de lealtad de los empleados hacia su organización era mal vista por la empresa, sin embargo, hoy día la lealtad no se considera como un factor de

retención de personal. Las empresas deben ser capaces de retener a su personal empleando estrategias de gestión de recursos humanos, como veremos más adelante no todo es dinero, hay algunos otros factores por los cuales un individuo renuncia a su empleo

La rotación de personal surge como una de las formas de manifestar la que surge por la inconformidad de los trabajadores; en la dinámica de los Recurso Humanos es imperativo dimensionar de manera pertinente los factores que intervienen para que un empleado decida abandonar su trabajo, las ventajas y desventajas de contar con personal nuevo, permite al área encargada del recurso humano en una empresa pueda tomar medidas de prevención en la rotación de personal.

1.2 Objetivo de la investigación

Determinar y comparar las causas que provocan la rotación de los ayudantes generales del área de puertas de una empresa de refrigeración comercial del Área Metropolitana de Monterrey (AMM) desde la perspectiva de los Ingenieros de Producción y Mantenimiento y los mismos Ayudantes Generales

Para la realización de la investigación se recolectarán los datos en base al diseño de un instrumento Escala Likert aplicado tanto a los Ingenieros de Producción y Mantenimiento del Área de Puertas como a los ayudantes generales del área de puertas de una empresa de refrigeración comercial del AMM cuyos resultados servirán de insumo a ser procesados para permitir dimensionar los factores básicos de la rotación de personal, contrastarlos y derivar en el planteamiento de sugerencias y recomendaciones pertinentes.

1.3 Objetivos específicos

- (a) Conocer las políticas y procedimientos del Área de Recursos Humanos
- (b) Reconocer los factores que motivan la rotación de personal de los Ayudantes Generales del Área de puertas de una empresa de refrigeración comercial del AMMM
- (c) Determinar, con los Ingenieros de Producción y Mantenimiento del Área de Puertas y Ayudantes Generales los efectos de la rotación de personal en la categoría de Ayudantes Generales del Área de Puertas de una empresa de refrigeración comercial del AMMM
- (d) Determinar la importancia que tienen las bajas biológicas, sociales y por motivos personales en la rotación de personal.

1.4 Propósito de investigación

Determinar los factores que contribuyen a la rotación de los ayudantes generales del área de puertas en una empresa de refrigeración del AMM, así como la correlación, si es que existe, entre la perspectiva de los ayudantes y los Ingenieros de producción y mantenimiento.

1.5 Preguntas de investigación

¿Cuál será la perspectiva de los Ingenieros de Producción y Mantenimiento respecto a las causas y su peso específico en la rotación de los Ayudantes Generales en el Área de Puertas?

¿Cuáles son los costos de la Rotación de Ayudantes Generales?

¿Cuál será la perspectiva de los Ayudantes Generales respecto a las causas de la rotación de ellos en el Área de Puertas?

Capítulo 2 Revisión de la literatura

2.1 Rotación de Personal

El término de rotación de personal dentro del contexto de los Recursos Humanos se le conoce también como labor turnover, fundamentalmente es una tasa o porcentaje al cual un empleador gana o pierde empleados, algunas maneras simples de describirlo según Tamayo (2008) son “cuanto tiempo los empleados tienden a quedarse en el empleo” o la “tasa de tráfico en la oficina de reclutamiento”.

Para dimensionar el tamaño del tema que se estudia es útil recurrir al trabajo publicado por la Secretaría de Economía del Gobierno Federal denominado Estudio Nacional de Sueldos y Rotación de Empleo en el Sector de Tecnologías de la Información (TI) Reporte Final de agosto del 2014 en el marco del Programa para el Desarrollo de la Industria del Software (PROSOFT) que establece que en el caso de México el país encabeza a los grupos de comparación con un índice de rotación cercano al doble de la cifra promedio (siendo la media 11.2%) y ocupa los primeros lugares (PROSOFT, 2014) con el índice de rotación de personal más alto, registrando un incremento de casi 60% de la cifra reportada en 2011 pasando de un índice de 10.4% a 17.8%, para 2012.

En el tratamiento del tópico de la rotación de personal se encuentra con una diversidad de planteamientos sobre el mismo bordándose desde múltiples ángulos: económico, social, laboral, organizacional y psicológico, entre otros; así pues, es necesario conceptualizar las variables a trabajar tomando en cuenta el contexto presente dada la certeza de que todo proceso está caracterizado por el lugar y tiempo en el que tenga lugar; el tiempo tiene como una de sus caras

visibles la existencia de un panorama de incertidumbre expresado en el cambio permanente y vertiginoso que impone demandas a todas las instituciones y organizaciones cuya solución es clave no solo para avanzar sino, en algunos casos, para sobrevivir, dentro de este contexto la industria manufacturera debe incrementar la intensidad de sus operaciones y hacer más sistematizados sus procesos poniendo especial cuidado ya no sólo en el proceso de la producción y en los recursos materiales, sino también en su personal de operarios, dentro de los cuales se ubican para efectos de este estudio los ayudantes generales, como un factor relevante para el funcionamiento de las empresas.

Al respecto, Richard citado por Ledezma y Rivera Herrera (2011), explica que los primeros estudios sobre rotación de personal se realizaron a mediados del siglo pasado enfatizando su estudio en las causas de la rotación del personal y en la medición de la rotación, considerado como un clásico del ámbito de la Administración. De acuerdo a Chiavenato (2011) el termino de rotación de personal se utiliza: “para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; establecido por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella” (pp. 59-64).

El desarrollo y evolución del análisis de la literatura relativa al tema de la rotación de personal denota que el mismo ha sido un asunto de sumo interés para los estudiosos teniendo como conclusión primaria conceptualizar la rotación como un proceso caracterizado por fluctuación de los elementos entre una organización y su entorno o medio ambiente, además se desatacan los aspectos negativos más que los positivos de la rotación dados los costos que ello

implica y por , otro lado, se ha considerado que la tasa de rotación de personal puede ser un indicador importante en la estabilidad del personal.

Algunas de las implicaciones de la Rotación de Personal

- Económicas: se deben cancelar los acuerdos legales al momento de finalizar la relación laboral entre la compañía y el empleado. En algunos casos, las empresas no cuentan con este presupuesto y ésta debe realizar un desembolso que no estaba contemplado de antemano.

- Proceso de aprendizaje: el nuevo trabajador deberá completar un proceso de aprendizaje en relación al cargo que está ocupando, lo que puede demorar semanas o meses. En este caso, la empresa deberá asumir las fallas de su nuevo empleado, lo que también impacta negativamente en las finanzas.

3. Incidencia en el servicio al cliente: el nuevo trabajador deberá tomarse un tiempo para conocer bien a los clientes, procedimientos, políticas y normas de la empresa. Si los puestos rotan mucho, el impacto en los clientes será inminente.

2.2 Tipos de rotación de personal

En lo relacionado a los tipos de rotación tenemos que Porfirio Tamayo establece que “La rotación 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)” Tamayo (2008, p. 215). Cuando un persona sale de la organización es necesario sustituirla, cosa que no siempre es fácil ni inmediata. Por tal razón, la rotación perjudica la eficiencia de la organización y puede indicar que se está perdiendo capital humano que se va a otras organizaciones (Gómez Mejía y Cardy, 2008).

Debe existir cierta rotación a efecto de sustituir a personas que tienen un desempeño inferior por otras más competentes y motivadas para así renovar y traer ideas nuevas a la organización. Las organizaciones que están más expuestas a los cambios del entorno (como las industrias de la electrónica, la moda, los medios y la publicidad) necesitan renovarse constantemente y requieren una mayor movilidad de personal.

Aunque se tendría la idea de que la rotación es un fenómeno negativo existen las circunstancias de que en el mundo laboral cambiante de hoy, los niveles de rotación facilitan la flexibilidad organizacional e independencia de éstos, disminuyendo también la necesidad de despidos de personal; es decir, cierta rotación voluntaria de integrantes de la organización da la posibilidad de incrementar la flexibilidad de la organización o reducir la necesidad de despidos en periodos de baja actividad, empero, no es raro que la rotación genere pérdida de elementos valiosos para la operación de la organización.

2.3 Procedimientos para medir rotación de personal (índice de rotación de personal)

Son variadas las metodologías propuestas por diferentes autores para medir la rotación de personal, en función de índices; sin embargo, la mayoría se basan en una relación entre entradas, salidas y los recursos humanos disponibles en un cierto período, las diferencias radican básicamente en lo que se desea buscar con los diversos índices, en este sentido se establecieron índices para la medición de la rotación siendo el más utilizado el índice de separación propuesto por Chiavenato (2011, p. 194)

$$IS= D/PE$$

D = Número de Desvinculaciones

PE = Promedio efectivo del período considerado

Un índice de rotación de personal equivalente a cero demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado un índice de rotación de personal elevado reflejaría un estado de fluidez y entropía de la organización que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos. El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado.

En relación al relevante asunto del mecanismo de obtención de los índices de rotación Estefanía Zurita (2012) plantea que:

El cálculo del índice de Rotación de Personal para efectos de la planeación de Recursos Humanos, expresa un valor porcentual de empleados que transitan en la organización con relación al promedio de empleados,

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{A+D}{2} * 100$$

PE

Donde:

A = admisiones de personal durante el período considerado

D = desvinculaciones de personal por iniciativa de la empresa o por decisión del empleado durante el período considerado

PE = promedio efectivo del período considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del período, y dividiendo entre dos (p. 7):

Cuando el objetivo es analizar las pérdidas de personal y sus causas, el cálculo del índice de Rotación de Personal considera únicamente desvinculaciones, sea por iniciativa de la organización o de los empleados, por tratarse de una ecuación parcial, esta ecuación puede enmascarar los resultados al no considerar el ingreso de recursos humanos en la organización, lo cual altera el volumen de los recursos humanos disponibles:

$$\text{Índice de rotación de personal} = D * 100 / PE$$

Cuando se busca analizar las pérdidas de personal y hallar los motivos que conducen a las personas a desvincularse de la organización, sólo se considera los retiros por iniciativa de los empleados. Este índice de rotación más específico sirve mejor a un análisis de las causas y los determinantes de las desvinculaciones voluntarias, la dificultad reside en que parece existir elevada correlación positiva entre las empresas excelentes y los bajos índices de rotación. Gran parte de las desvinculaciones voluntarias se deben a una deficiente política de personal.

En la práctica no se presenta un índice de Rotación de personal igual a cero, mismo que tampoco sería conveniente, ya que manifestaría un estado de rigidez o parálisis de la organización. Asimismo no sería beneficioso un índice de Rotación de personal muy elevado, pues implicaría un estado de fluidez e inestabilidad de la organización, que dificultaría el establecer y asimilar de manera apropiada sus recursos humanos.

El índice de rotación ideal debe permitir a la organización mantener al personal de óptimo rendimiento y reemplazar a aquel que manifieste trabas arduas de corregir en su desempeño. De esta manera cada organización tendría su rotación ideal, potencializando en gran medida la calidad de los recursos humanos, sin afectar la cantidad de recursos disponibles. En realidad, no existe un número que especifique el índice ideal de rotación, sino un escenario determinado en cada organización, que guarda directa relación con sus problemas y con la situación externa del mercado. Lo trascendental es la seguridad del sistema, adquirida mediante autorregulaciones y correcciones constantes de los inconvenientes que se presentan.

Cuando se trata de evaluar la Rotación de Personal por departamentos o secciones (tomados como subsistemas de un sistema mayor), cada subsistema debe tener su propio cálculo del índice de Rotación de Personal. *Índice de rotación de personal* = $\frac{A+D}{2} + R + T$ PE * 100 Donde: A = personal admitido D = personal desvinculado R = recepción de personal por transferencia de otros subsistemas.

2.4 Temas laborales y Rotación de Personal

El desarrollo de una revisión de los trabajos de investigación acerca de la rotación de personal, causas y efectos, arroja una cantidad considerable de aportes; a continuación, se enuncian de manera breve, no exhaustiva, las conclusiones de algunas de las investigaciones localizados en la revisión de la literatura al respecto.

Ovalle (1991) en su investigación acerca de la “Rotación de personal y productividad” menciona en sus conclusiones:

- La alta rotación de personal afecta a la productividad en cuanto a:
 - Pago por trabajos improductivos.
 - Disminución de eficiencias.
 - Calidades aceptables entregadas.
- Tener un sistema adecuado de administración de personal implica profundizar en áreas de:
 - Reclutamiento
 - Selección
 - Entrenamiento y
 - Motivación

Abad (2010) en su investigación de “Diseño de un modelo de Retención del Talento: Conociendo a mi gente en Henkel Perú” concluye:

- No hay ninguna fórmula secreta para atraer y retener el Talento, sin embargo, es necesario conocer las necesidades de los colaboradores para construir planes personalizados, que logren generar un vínculo emocional con la empresa, creando así un sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización.
- Las emociones finalmente son el catalizador que permitirá obtener grandes resultados en la organización, es ahí donde radica la importancia de conservar y crear vínculos emocionales en el Talento Humano.

- Un modelo de retención requiere invertir tiempo para conocer a las personas y lograr crear el vínculo emocional entre los colaboradores y la empresa, para crear el sentido de pertenencia que permita fidelizar al Talento Humano.
- El rol que juegan los líderes en su intento por conocer a su gente y escucharlos, comprender sus fortalezas, talentos y habilidades; y a su vez conocer el tipo de reconocimiento que necesitan; sobretodo conocer sus aspiraciones, resulta ser clave para conservar y desarrollar al máximo el Talento Humano, las metas de la compañía y las necesidades del cliente.
- Es necesario construir planes personalizados, en base al conocimiento de nuestros colaboradores.

Millán (2006) menciona en las conclusiones de su estudio acerca de “Rotación de Personal” que diseñó para la Universidad Autónoma Metropolitana.

- Recomienda capacitación constante a los trabajadores (...) ya que estos van aprendiendo de otros compañeros y no se obtiene una uniformidad de información y podría causar confusión sobre cómo realizar las actividades.
- Sería de gran ayuda un programa de incentivos en los cuales se les motive monetariamente y moralmente ya que los empleados al sentirse apoyados responden satisfactoriamente en lo laboral.
- Aconseja que se manejen las juntas de empleados donde ellos puedan expresar directamente con los dueños sus inconformidades y puedan dar su punto de vista sobre las acciones que toma la empresa en lo que a ellos concierne.

- También es de gran importancia que el trabajador conozca los objetivos, estrategias, valores y metas que la empresa persigue ya que al carecer de esta información no se tiene la visión de lo que se quiere y el trabajador no puede cooperar para alcanzarlo.
- Sugiere que se tome en cuenta la ubicación de los domicilios de los trabajadores para la asignación de módulo y horario ya que mientras más lejos esté su trabajo de su domicilio habrá mayor deserción.
- Propone seguir con un estudio donde no solo se tomen en cuenta a los operadores sino también a los dueños que se les aplique un cuestionario y otro a los supervisores para poder comparar las respuestas de estos con las de los trabajadores y que el estudio que se lleve tome como base este trabajo para un mayor manejo de información y comprensión de esta tomado en cuenta y

Flores, Roberto., Abreu y Badii. (2008) en su estudio de “Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas” concluye:

- 55% de los encuestados considera que la insatisfacción personal ocasiona un alto nivel de rotación y un 45% considera que produce un mediano nivel de rotación
- Los encuestados manifestaron que existe un alto nivel de rotación ocasionada por la insatisfacción personal,
- Encuestados manifestaron que existe un mediano nivel de rotación ocasionado por la baja remuneración

- Se identificó la relación entre rotación de personal e insatisfacción laboral explicando el efecto que tiene la baja remuneración en la rotación del personal y se analizó cómo afecta la selección incorrecta y la motivación en la rotación de personal.
- En adición se estudió la importancia que tienen las bajas biológicas, las bajas sociales y las bajas por motivos personales en la rotación de personal

Martínez (2008) concluye en su estudio acerca de “Estrategias para reducir el impacto económico por la rotación de personal en las organizaciones”

- En México la rotación de personal es un fenómeno que se presenta en un índice muy alto, debido al desconocimiento de las organizaciones sobre los factores que motivan a los empleados para irse o quedarse dentro de ella.
- Este desconocimiento lleva a las organizaciones a invertir mucho dinero en atraer nuevo talento más que en retener a sus empleados clave los factores adecuados de ambiente laboral y salarios tienen un impacto significativo en la disminución de rotación de personal en las organizaciones.
- Se debe de tener presente que la rotación de personal implica costos como baja productividad, proceso de contratación, pero sobre todo y lo más grave la pérdida del conocimiento organizacional. La manera como respondan las organizaciones a lo que motiva a los empleados a quedarse o irse de ellas será en consecuencia el éxito que ellas alcancen al retener a sus trabajadores competitivos.
- La dirección de Recursos humanos debe prestar atención en el desarrollo de planes de carrera de su personal. Independientemente del factor que esté generando la rotación de personal (grupos generacionales, ambiente laboral o salarios),

- El establecimiento de planes de carrera incrementaría la satisfacción laboral y con esto, los empleados se inclinarían por quedarse dentro de sus organizaciones

Saldivia (2013) en su estudio de “Propuestas de intervención en la rotación de personal en la empresa Cruz del Sur, orientado a los cargos de Conductores y Auxiliares de buses interurbanos” concluyó:

- La relación de los trabajadores con las jefaturas mayores de la organización es en general de mala calidad o en su mayoría inexistente, aun cuando son estos quienes están encargados de la selección de personal.
- El nivel de sentimiento de pertenencia a la empresa es muy bajo, ya que gran mayoría de los trabajadores no se siente considerado como una parte importante de la organización, esto puede traer consigo que los empleados se sientan poco comprometidos con la misma.
- Uno de los resultados más fuertes fue que alrededor de un 50% de cada uno de estos grupos, dice que no existe compañerismo entre sus pares en el departamento.
- La gran mayoría de los trabajadores dicen no estar conformes con el sueldo recibido, comparando el suyo con el pagado por otras instituciones del mismo rubro.
- Gran parte de los trabajadores no están conformes con los incentivos que ofrece la organización, ya sean estos bonos, actividades extra-programáticas, etc.
- La empresa no cuenta con una visión, ni una misión por lo tanto los trabajadores no tienen una guía de cómo seguir los principios de la empresa.
- Los medios empleados para el reclutamiento son los adecuados, en cambio no así en la selección. El proceso de selección de personal es el que se ve con mayores problemas, ya que no existe un proceso estandarizado a la hora de la selección

- La mayoría de los trabajadores declaran tener suficiente conocimiento sobre las tareas que deben efectuar durante sus horarios de trabajo, esto da pistas a la investigación que en los periodos de capacitación y entrenamiento no se tienen mayores problemas aplicándose estas de forma correcta y sirviendo eficientemente para la formación de los trabajadores.

Las causas que dan origen al tema de rotación laboral en las organizaciones es multifactorial, pues es factible reducirlo a la necesidad de mejorar las condiciones laborales a partir de incrementos salariales, sino que hay otros componentes, como afinidad con su jefe, clima laboral, baja satisfacción laboral al considerar que los beneficios no satisfacen sus necesidades; nula o escasas oportunidades de crecimiento con una percepción de inequidad en sus compensaciones; sobrecarga laboral a partir de reestructuras organizacionales, hasta la cuestión de adaptación o el perfil de la posición a ocupar, no sin dejar fuera, las constantes crisis económicas.

Al incursionar en el análisis de los factores que han registrado incrementos constantes durante los últimos años en materia de rotación de empleo, se encuentra a manera de muestra que para México:

El índice de rotación de personal, varía según el sector al que pertenecen las empresas. En el caso del restaurantero, llega a registrar hasta el 50%, mientras que en el de manufactura y tiendas de conveniencia, la rotación se encuentra entre un 7 y 10%. (PROSOFT, 2014, p. 30).

Así pues, a partir del análisis de la literatura sobre el tema se encuentran elementos comunes sobre la problemática de la rotación de personal que se incluyen para efectos de este trabajo como elementos pertinentes de considerar los siguientes tópicos que confluyen e impactan al tema objeto de la investigación.

2.4.1 Compensaciones

Dentro de los tópicos que inciden en el tema de abordaje de este trabajo están los relativos a las Compensaciones cuyo tratamiento y relevancia es planteado en términos contundentes como factor probable de influencia en la decisión de los trabajadores para retirarse de la empresa, cuando considera que es insuficiente, pues es claro que se debe tomar en cuenta como básico para mantener y motivar la fuerza de trabajo recibiendo sueldos y salarios justos a cambio de su aportación a la producción; sin embargo, a pesar de que la premisa universalmente aceptada de que los incentivos cumplen una función importante no se puede dejar de lado el hecho de que una compensación insuficiente quizá ocasione una alta tasa de rotación de personal, pero, aunque parezca contradictorio compensaciones demasiado altas causarían pérdida de competitividad en el mercado.

Los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales que se deben alcanzar, la palabra compensación o recompensa significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien, de acuerdo a Chiavenato, (2009, p. 125) “la compensación es el elemento fundamental

en la gestión de las personas en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización”

La compensación ofrecida por la organización influye en la satisfacción de los socios, pues cada socio está dispuesto a invertir sus recursos individuales, en la medida en que obtenga retornos y resultados de sus inversiones. En función de sus características sistémicas, la organización consigue reunir los recursos ofrecidos por los diversos socios y apalancar sus resultados a través del efecto sinérgico.

Dentro de las organizaciones existe una diversidad de tipos de compensaciones que se pueden agrupar en

- 1. Directa a saber el salario, que representa el elemento más importante, es la retribución en dinero o equivalente pagado por el empleador al empleado por el cargo que este ejerce y los servicios que presta durante determinado tiempo. El salario puede ser directo o indirecto. El directo se percibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado; se puede referir al mes o a las horas trabajadas.
- 2. Indirectas representan el salario indirecto derivado de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la empresa y se concretan en vacaciones, primas, propinas, horas extra, primas por salario, etc.
- 3. No financieras inciden la satisfacción de las personas con el esquema de compensaciones es aspectos tales como prestigio, autoestima, reconocimiento, seguridad laboral y se expresan en otorgamiento de oportunidades de desarrollo, reconocimiento y

autoestima, seguridad en el empleo, calidad de vida en el trabajo, sentido de pertenencia a la empresa y del trabajo, promociones, etc.

2.4.2 Ambiente laboral

Otra de las causas que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que éste se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral.

Es de consenso generalizado que uno de los componentes clave del ambiente laboral está representado por la motivación constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, dicho aspecto hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

El comportamiento de las personas o los elementos que permitirían entender las características de la naturaleza humana se pueden ubicar en cuanto a que el comportamiento es causado vía elementos internos o externos a partir de la herencia y medio ambiente; asimismo se considera que el comportamiento es motivado por los impulsos deseos, necesidades o tendencias y, finalmente se asume que la conducta humana se expresa en términos de un comportamiento orientado a objetivos o finalidades.

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador que deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su país y, al hacer esto, deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas, para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar investigación del campo motivacional. Las empresas generalmente están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos, éstos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado usos de los recursos, etc., obviamente, las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores

El estudio de la motivación y su influencia en el ambiente laboral consiste en investigar desde el punto de vista de la Psicología, a qué obedecen las necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral: ¿Qué es lo que motiva a alguien a hacer algo? ¿Cuáles son los determinantes que incitan? Cuando se produce un comportamiento extraordinario de algún individuo siempre parece sospechoso, frecuentemente se intenta explicar el patrón diferente haciendo referencia a los motivos.

El ambiente laboral está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de éstos es elevada, el clima laboral tiende a ser alto y

proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación de los miembros es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el ambiente laboral tiende a bajar. El ambiente laboral bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión; en algunos casos puede transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación.

Según Un efecto que surge por la inconformidad de los empleados, entre otras causas, es la rotación de personal. Conocer los factores que intervienen para que un empleado decida abandonar su trabajo, las ventajas y desventajas de contar con personal nuevo, permite al área encargada del recurso humano en una empresa pueda tomar medidas de prevención en la rotación de personal; en los términos de Maslow (1991) cada persona de la organización debe satisfacer sustancialmente cada nivel de necesidades a fin de avanzar al siguiente nivel, los gerentes debieran ser capaces de motivar a sus empleados por medio de recompensas que ayuden a satisfacer sus necesidades de algún punto en específico, y una vez que la necesidad ha sido satisfecha sustancialmente entonces el empleado estará altamente motivado.

Además de las manifestaciones emocionales las condiciones externas al individuo tienen un peso específico en su motivación dado que es necesario que las condiciones físicas del lugar de trabajo sean óptimas, el puesto de trabajo deberá contar con la dimensión suficiente y estar acondicionado de tal modo que haya espacio suficiente para permitir movimientos de trabajo. La iluminación deberá incrementar el confort visual, evitando provocar toda sensación desagradable que disminuya el bienestar psicológico, reduzca la capacidad de rendimiento y dañe la salud

física. Una iluminación inadecuada puede producir problemas en la visión, dolores de cabeza, tensión, entre otros.

El ruido producido por los equipos e instalaciones en el puesto de trabajo deberá considerarse, para que no perturbe la palabra ni la atención, lo cual obligaría a realizar un mayor esfuerzo para desempeñarse correctamente en el trabajo e incrementaría la fatiga. Se recomienda separar de los lugares de trabajo en donde se requiere mayor concentración, los aparatos o máquinas ruidosas. En general las condiciones desagradables de trabajo debidas al ruido, afectan en forma negativa el nivel de satisfacción, la productividad y la vulnerabilidad a los accidentes. Se deberá dotar de trajes de protección adecuada para resguardar su salud, o de ser posible adecuar el lugar de trabajo a la época del año en que se encuentre y a la naturaleza de la tarea a realizar, en casos donde la temperatura, sea un factor perjudicial para el trabajador.

Acotando a lo antes expuesto, la mayoría de los individuos prefieren trabajar relativamente cerca a sus domicilios, en instalaciones limpias y relativamente modernas, con herramientas y equipos adecuados. Los empleados se interesan por su ambiente laboral, un lugar que proporcione seguridad, bienestar personal y facilidades para efectuar un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar, permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Por el contrario, entornos físicos peligrosos e incómodos tales como, la suciedad, el polvo, la falta de ventilación, la inadecuación de las áreas de descanso y las precarias condiciones de mantenimiento de los sanitarios, son aspectos que entre otros pueden ocasionar

insatisfacción, irritación y frustración. La cultura organizacional de la empresa es otro aspecto a considerar, el sistema de valores, metas, percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional, influyen en las condiciones de trabajo. Dentro de las necesidades que el empleador debe satisfacer durante la vida laboral de un trabajador, se encuentran las necesidades de seguridad física y emocional, cuidando que las condiciones de trabajo sean adecuadas.

Mantener motivado y satisfecho al trabajador en este aspecto, permite lograr mayor equilibrio y productividad dentro de la empresa. Caso contrario, los costos relacionados con los permisos de enfermedad, ausentismos, retiros por incapacidad, sustitución de empleados lesionados o muertos, serían mucho mayores que los que se destinarían por mantener un programa de Higiene y Seguridad. Además los accidentes y enfermedades que se pueden atribuir al trabajo, pueden tener efectos muy negativos en el estado de ánimo de los empleados, en el clima laboral y en la buena imagen de que goce la empresa, creando desmotivación e insatisfacción.

Es altamente útil que toda la empresa transmita una cultura de seguridad y prevención de riesgos, concientizando a los miembros de la empresa en materia de higiene y seguridad, capacitándolos para que conozcan cuáles son sus tareas y estén adiestrados para realizarlas, ya que gran parte de los accidentes laborales, se deben a la inadecuada adaptación del trabajador a su puesto y ambiente de trabajo. El cuidado de la salud de los empleados, genera un beneficio mutuo, tanto para los colaboradores, como para las empresas, debido a que los individuos que se encuentran física y mentalmente en un estado de bienestar, rinden mucho más en su trabajo, situación que se refleja en una mayor productividad.

2.4.3 Supervisión (Liderazgo)

La figura del liderazgo se vuelve imperiosa en toda organización, principalmente para el análisis de clima laboral, que en gran medida fomenta relaciones de confianza y respeto, incremento de productividad, trabajo en equipo, disminución de conflictos, y satisfacción en las labores.

Algunos cargos dentro de las organizaciones traen consigo cierto grado de supremacía, en cuyo caso la fuente del liderazgo es formal y la persona podría asumir un papel de autoridad en consecuencia al puesto que ocupe dentro de la institución, claro está que no necesariamente será ejercido con eficacia: no todos los líderes ocupan cargos directivos, ni viceversa. Por otro lado, fuera de la estructura formal de la organización se manifiesta el liderazgo informal, que usualmente es igual o más trascendente que la influencia formal, capaz de guiar al grupo.

La conducta que demuestre el grupo, sus características personales, los roles que desempeñe, las percepciones de los involucrados, sus competencias y su influencia, son algunos factores que contribuyen a determinar la eficiencia del liderazgo ejercido o el grado de cualidades demostradas por un líder, resulta clave la motivación presente en los empleados, quienes precisan una mayor participación en la toma de decisiones, respetando su autonomía, creatividad e invención, los trabajadores deben ser orientados de forma adecuada al ejercicio de las tareas, valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, siendo en parte, responsabilidad de un

buen líder influir positivamente en sus adeptos, y favorecer condiciones que potencien su desempeño en función de los objetivos de la institución.

Para Alevs (2000) el objetivo de un liderazgo eficaz es el crear y desarrollar un clima dentro de la organización o en el equipo que posibilite el alcanzar el rendimiento pretendido y la satisfacción esperada por cada uno de los miembros de la organización

El comportamiento de un líder es importante en la medida en que satisfaga las necesidades de los empleados y proporcione asesoría, guía, apoyo y recompensas que generen un desempeño efectivo. Además es uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral. Si bien la relación no es simple, de manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés desencadenará en una mayor satisfacción.

2.4.4 Capacitación y Desarrollo

La necesidad de capacitación surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

Dentro de las diversas y prolijas conceptualizaciones del término destaca la de Werther y Davis, (2005, p. 260) “Capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.”

La capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes, asimismo la capacitación mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, esto, a su vez, conduce a una mayor productividad y a un incremento en la rentabilidad.

Es importante conocer que la capacitación es un proceso cíclico y continuo compuesto de las siguientes etapas:

1. Diagnóstico: inventario de las necesidades de capacitación que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. Diseño: elaboración del programa de capacitación para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
3. Implementación: aplicación y conducción del programa de capacitación.
4. Evaluación: verificación de los resultados de la capacitación.

Es factible esperar que en la medida que las empresas sean capaces de incorporar planes de carrera que establezcan procesos de capacitación, opciones de desarrollo humano integral y la integración de equipos de trabajo de alto rendimiento sujetos a procesos de reconocimiento de los logros que sean transparentes y justos, en esa misma medida aumentará la percepción de bienestar de los trabajadores, su motivación y así garantizar una mayor estabilidad de sus colaboradores para disminuir el impacto de la rotación de personal.

Los programas de desarrollo de trabajadores tienden a ser mayores a largo plazo, que los de capacitación destinada a todo el personal; este tipo de programas se ocupa del desarrollo, en su sentido más amplio, para incluir habilidades, conocimientos, percepciones y rasgos de la personalidad, que se consideren esenciales para el desempeño presente y futuro de asignaciones a nivel administrativo.

2.5 Elementos del Contexto

En virtud de que la empresa de manufactura que sirve de escenario de este trabajo, como es obvio, se encuentra dentro de un momento y espacio concreto es conveniente proporcionar algunos de los aspectos que están en el entorno para ubicar los puntos específicos que darían un carácter específico al problema que se aborda.

Datos referentes a la Empresa objeto de investigación

Con la finalidad de tener una panorámica lo más completa posible se dan a conocer aspectos muy generales de la empresa objeto de estudio.

La empresa es fabricante de clase mundial de gabinetes para exhibición y sistemas de refrigeración cuya vida data de más de un siglo y tiene una de sus filiales en la periferia del AMM, específicamente en el municipio de Ciénega de Flores.

Desde 1906, la empresa ha ofrecido productos, servicios y soluciones innovadoras para conservar y exhibir alimentos frescos. La empresa goza de reconocimiento mundial como líder en fabricación, venta, instalación y servicio de equipos para exhibición y sistemas de refrigeración para clientes de la industria de venta de alimentos al detalle, asimismo, ofrece gran

variedad de servicios para ayudar a los clientes de ventas al detalle de alimentos a volverse más eficientes y efectivos, así como servicios en mercados clave como supermercados, comercializadores masivos, tiendas de conveniencia, farmacias, tiendas de dólar y de descuento, y operaciones de servicio de alimentos, otro de los elementos distintivos es el de proporcionar excelencia en ventas al detalle de alimentos al proporcionar soluciones innovadoras en áreas como exhibición, eficiencia y sustentabilidad de energía, calidad e integridad de los alimentos, refrigeración, diseño e ingeniería, servicio e instalación, y la mejora del desempeño de las ventas al detalle.

Los productos de la empresa en estudio incluyen exhibidores refrigerados y no refrigerados, gabinetes de exhibición especializada, gabinetes de exhibición autocontenidos, iluminación LED, puertas y tapas de vidrio, sistemas de refrigeración y otros productos relacionados, con la finalidad de respaldar su oferta de productos ofrece instalación, servicio, mantenimiento y refacciones del mercado secundario por medio de una amplia organización de servicio; dentro de la cartera de servicios se ofertan una variedad de servicios relacionados en mercados, que incluyen la administración de proyectos, auditorías y mejoras de energía, apoyo en la construcción, ingeniería de aplicaciones, y servicios de distribución y diseño de tiendas.

Además, ofrece respaldo estratégico a los minoristas durante las diversas etapas de la planeación de negocios. Por ejemplo, ayuda a realizar análisis de los consumidores y sus preferencias de alimentos.

Capítulo 3 Metodología

El estudio que se desarrolló es de tipo descriptivo correlacional pues tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables, para la recolección de información se utilizó un cuestionario para los Ayudantes Generales en el área de Puertas y una entrevista guiada para los Ingenieros de Producción y Mantenimiento con la finalidad de detectar las perspectivas de ambos tipos de empleados sobre el fenómeno de la rotación de personal.

3.1 Definición de términos

Rotación de personal: De acuerdo a Werther y Davis (2005) se refiere a la toma de decisión de concluir la relación laboral entre la empresa y el empleado y dicha decisión se puede originar por razones disciplinarias, económicas, personales o de estrategia general; puede ser interna (asignación de nuevas funciones o promover a un nuevo cargo al trabajador, ya sea dentro del mismo departamento o en otra área donde él sea competente), o externa (fluctuación de personal saliente de la empresa. Este tipo de fenómeno afecta directamente a la organización, cuando se presenta de forma imprevista y desorganizada).

Causas de rotación de personal: Se entenderán como las razones por las cuales llevaron al personal a retirarse de la Institución y que fueron manifestadas por el personal al que se le aplicaron los instrumentos.

Recompensas: en términos genéricos es todo aquello que las personas reciben a cambio de su labor, dentro de las recompensas se ubican:

Salarios: “Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo”, Ley Federal del Trabajo vigente (artículo 82).

Ambiente Laboral: se entiende “el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta” Clerc, et.al. (2006).

Supervisión: La palabra supervisión tiene diversos significados, cada autor la define de acuerdo a su experiencia, necesidades y propósitos. Es así, como Marjal (2007) considera que la supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos.

Capacitación y Desarrollo: Obligación patronal que de acuerdo al artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo en vigor menciona que se debe proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, capacitación en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y progra

A continuación se esbozan la relación entre las variables y su operacionalización

VARIABLES	INDICADORES	MEDIDAS	INSTRUMENTOS
-----------	-------------	---------	--------------

Rotación	Renuncias Despidos Movimientos internos	Incidencia mensual	Registro mensual Reportes
Recompensas Sueldos y Prestaciones	Nivel de aceptación	Alto Medio Bajo	Cuestionarios Entrevistas dirigidas
Ambiente Laboral motivación Satisfacción en el trabajo	Nivel de motivación y Satisfacción laboral	Alto Medio Bajo	Cuestionarios Entrevistas dirigidas
Supervisión (Liderazgo)	Manejo de conflictos Comunicación Empatía	Alto Medio Bajo	Cuestionarios Entrevistas dirigidas
Capacitación y Desarrollo	Oportunidad de Aprendizaje Desempeño	Aceptable No aceptable	Cuestionarios Entrevistas dirigidas

3.2 Participantes y población

La población con la cual se realiza la investigación es el Área de Puertas de la empresa, seleccionada partir de la revisión de los datos de rotación de personal en los dos últimos años. El Área cuenta con un total de 46 son ayudantes generales y 2 corresponden a la categoría de Ingenieros de Producción y Mantenimiento, el promedio de escolaridad de los ayudantes generales es de secundaria en tanto que para los Ingenieros, es del nivel superior; en lo relativo a

la antigüedad los promedios van de los 6 meses de los Ayudantes a 11.5 años de los Ingenieros, y el promedio de edad oscila de 29.7 años de los Ayudantes a los 35.5 de los Ingenieros. Los participantes que se eligieron para este estudio son el total de personas que se encuentran en el área de puertas de la empresa de refrigeración ya mencionada,

3.3 Escenario

La instalación utilizada para la investigación fue una isla Opex, básicamente un área descubierta ubicada dentro de las instalaciones de la empresa, la cual cuenta con 2 bancas y un par de escritorios con dimensiones de 3 x 3 metros aproximadamente.

Los participantes fueron conducidos a la isla Opex en grupo de 3 personas, procediendo a explicar los rasgos clave del instrumento a aplicar, aclarando las dudas que surgieron.

3.4 Instrumentos o herramientas

Para la realización de ésta investigación se aplicaron una entrevista dirigida para los Ingenieros de Producción y Mantenimiento (anexo A) , por otro lado se le aplicó un cuestionario a los Ayudantes Generales (anexo B) ambos instrumentos se elaboraron a partir del análisis de los datos de rotación de esta área en específico.

El instrumento se validó a través de la modalidad de Consejo de Expertos, en el caso concreto de esta investigación el Consejo de Expertos incluyo a los Gerentes de la empresa y al resto de los Ingenieros de Producción y Mantenimiento.

Ambos instrumentos tienen como objetivo identificar la perspectiva de los involucrados en el área de puertos sobre las causas de la rotación de personal con la convicción de que las perspectivas de ambos grupos serían relevantes para dimensionar de manera más clara el tema.

El instrumento que se aplicó a los ayudantes generales consta de 16 ítems, distribuidos en:

- Recompensas : ítems del 1 al 4
- Ambiente laboral : ítems del 5 al 8
- Supervisión : ítems del 9 al 12
- Capacitación y Desarrollo ítems del 13 al 16

El instrumento que se aplicó a los Ingenieros de producción y Mantenimiento consta de 12 ítems, distribuidos en:

- Recompensas : ítems del 1 al 3
- Ambiente laboral : ítems del 4 al 6
- Supervisión : ítems del 7 al 9
- Capacitación y Desarrollo ítems del 10 al 12

3.5 Diseño de la Investigación

Para la presente investigación se analizaron los elementos clave que manifiestan tanto los ingenieros de producción y mantenimiento como los ayudantes generales respecto a la rotación de personal en la empresa objeto de estudio. Para alcanzar el objetivo enunciado hubo de proceder a identificar los términos y variables que se consideran relevantes para el análisis de la rotación de personal.

Posteriormente, se procedió a diseñar la escala Likert a utilizar para evaluar el desarrollo de competencias en el personal administrativo. Las puntuaciones en dicha escala se considerarían como se muestra en la Tabla 1.

Respuesta	Puntuación
Muy Bueno	1
Bueno	2
Regular	3
Malo	4
Muy Malo	5

Tabla 1 Puntuación a las calificaciones de los Ayudantes Generales

Es pertinente dejar asentado que el Gerente y personal del Departamento de Recursos Humanos donde se aplicaron los cuestionarios dieron las facilidades a los trabajadores para recibir el instrumento y aclarar las dudas que surgieron para el llenado del mismo; posterior a su aplicación, tabulación y análisis se presentaron a los responsables de la organización las conclusiones a las que se llegaron para adoptar las medidas procedentes. Es relevante mencionar que se guardó la confidencialidad de las personas que participaron en la investigación.

3.5 Limitaciones

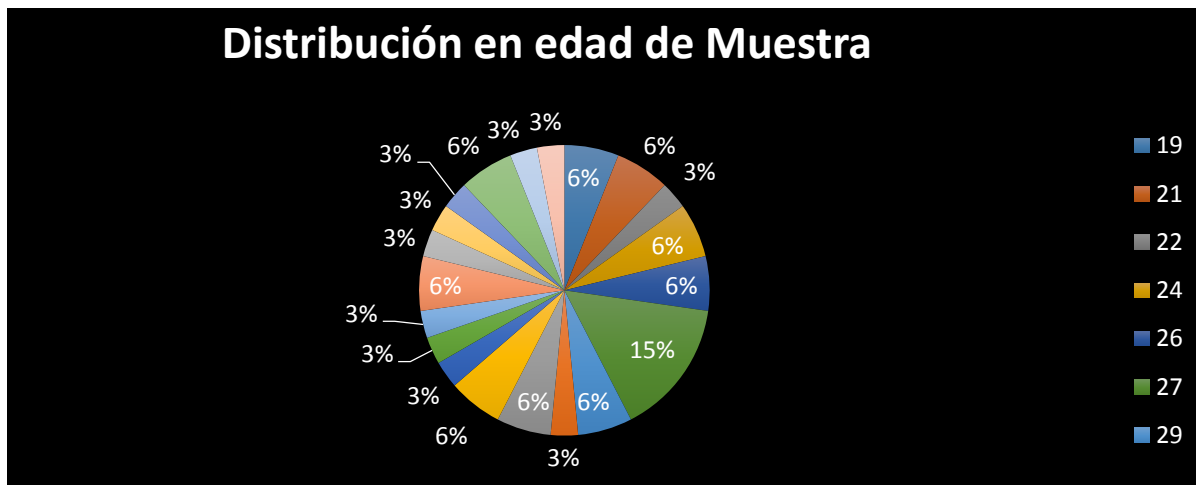
Las limitaciones del presente proyecto fueron las referentes a su población, es decir, que fue administrada en una de las áreas de la empresa y no en su totalidad. El seguimiento a los resultados dependerá de lo asignado por la alta Dirección de la empresa donde se llevó a cabo. Los resultados arrojados son meramente de carácter formativo e informativo.

Capítulo 4 Resultados

Acorde al propósito de la investigación de identificar la perspectiva de los involucrados en el área de puertas sobre las causas de la rotación de personal con la convicción de que las perspectivas de ambos grupos serían relevantes para dimensionar de manera más clara el tema se aplicaron los instrumentos de recolección de la información obteniéndose los resultados que a continuación se presentan y describen

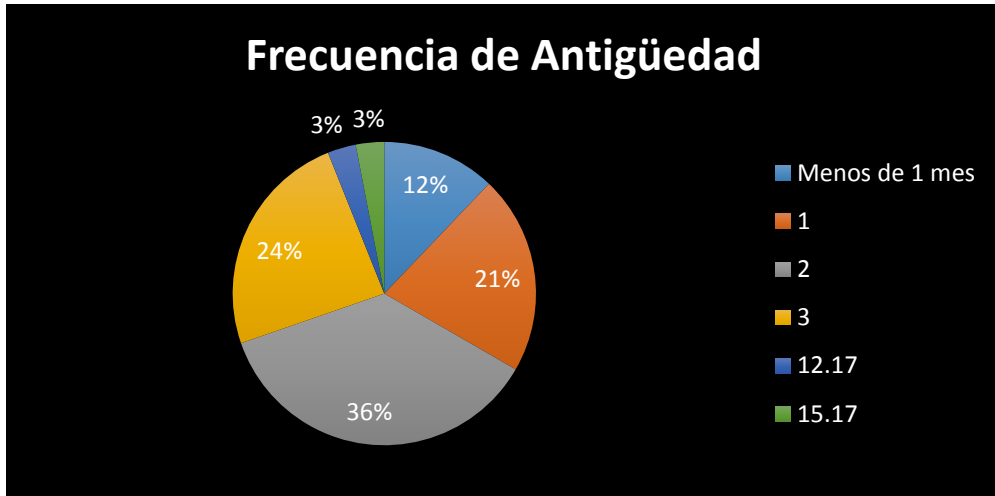
Datos generales

En cuanto a los datos generales se encontró que tal y como lo muestra la gráfica la distribución de la edad de los sujetos va de los 19 a los 32 años teniendo como dato del mayor porcentaje, 15%, el relativo a los 27 años y el de menor participación, 3%, los relativos a 22, 30, 33, 34, 35, 38, 39, 41, 43 y 45 años, respectivamente; el 48% de los sujetos se agrupa en el rango de los el de los 24 a los 32 años.



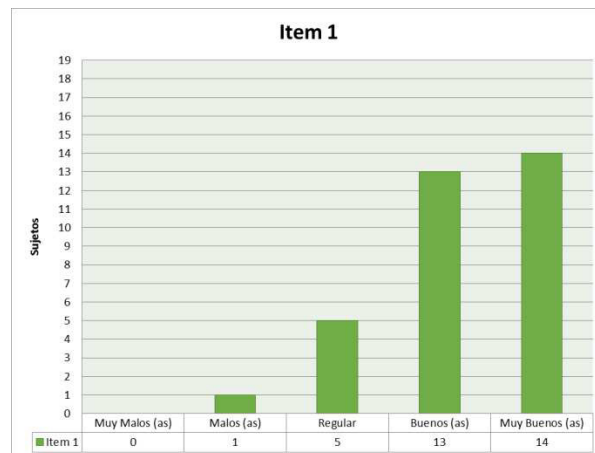
Gráfica 1 Distribución porcentual de la edad de los Ayudantes Generales

En cuanto al tema de la antigüedad los datos reflejan que el 36% del personal tiene 2 meses en la empresa en tanto que solo el 15% rebasa el año dentro de la organización.



Grafica 2: Antigüedad en la empresa

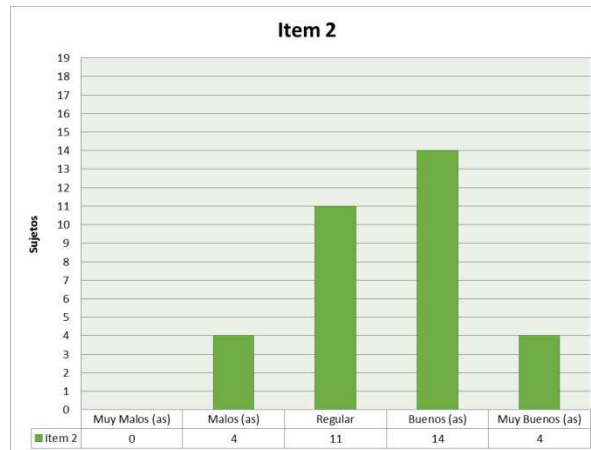
Para continuar con los resultados se procede a revisar cada uno de los porcentajes obtenidos en cada ítem planteado al personal que trabaja como ayudante general del área de puertas.



Gráfica 3 Histograma de distribución de respuestas en el ítem número 1.

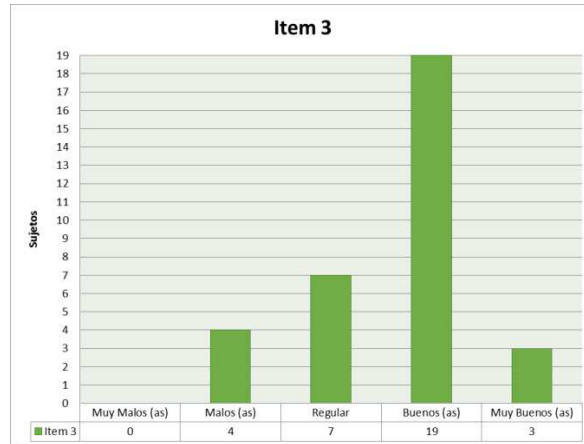
Para el ítem 1 del cuestionario se obtuvo un 84% de aceptación, revisando la pregunta es acerca de que tan bueno considera la persona que el paquete de prestaciones (transporte, comedor subsidiado, prima vacacional mayor al de la ley, fondo de ahorro, etc.) que ofrece la

empresa es ante la competencia a lo que la mayoría del personal le es de su agrado el mismo. Por lo que en este primer plano se puede observar que en el ámbito de las prestaciones no es un área que se determine como crítica ante la opinión del personal estudiado.



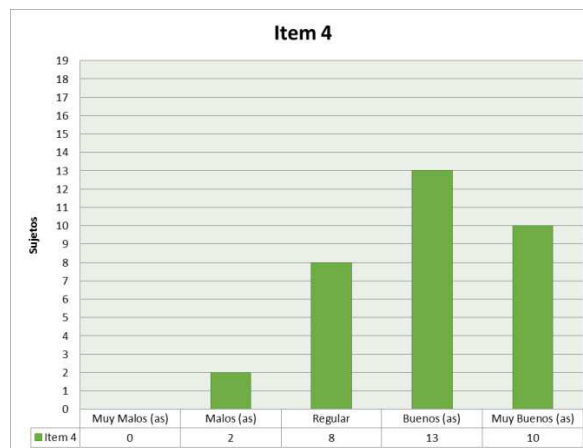
Gráfica 4 Histograma de distribución de respuestas en el ítem número 2

Para hablar acerca de la opinión del personal estudiado se va a considerar los resultados obtenidos en los ítems 2 en el cual se les cuestiona su opinión acerca del sueldo inicial para saber qué tanta conformidad existe entre los mismos. En cuanto a los resultados obtenidos se encuentra que se tiene un promedio de 72% de conformidad en cuanto al sueldo que las personas perciben desde un inicio de sus labores el cual debe de estar siendo evaluado en un lapso no mayor a 2 meses, según las políticas de la empresa. Lo resaltante de este resultado es que se puede observar que la mayoría del personal opta por marcar el sueldo entre regular y bueno.



Gráfica 5 Histograma de distribución de respuestas en el ítem número 3

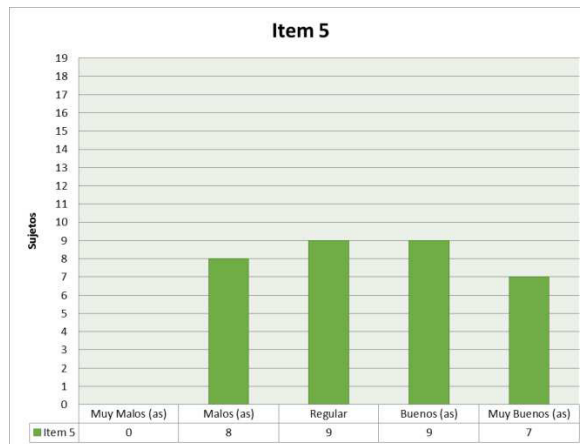
Evaluando el ítem número 3, el cual habla acerca de la conformidad con el sueldo actual, cabe destacar que la mayoría (el 68% de los entrevistados) sigue teniendo el mismo sueldo, la respuesta fue de un 73% de conformidad con el tema evaluado, al analizar las frecuencias nos damos cuenta que la mayoría el personal ubica su sueldo actual entre bueno y regular.



Gráfica 6 Histograma de distribución de respuestas en el ítem número 4

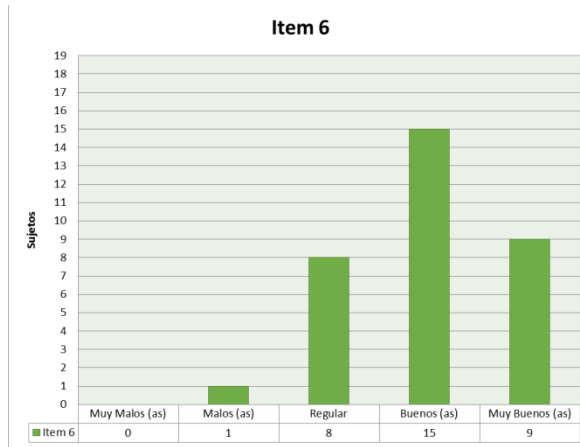
Hablando exclusivamente de los premios que se manejan para el puesto que ejerce el personal estudiado, los cuales son premio de puntualidad, asistencia, permanencia y recomendación, se logra observar dentro de las respuestas del ítem 4 que el porcentaje de

aceptación a las cantidades de las compensaciones ya mencionadas es del 79% obteniendo un mejor resultado en comparación con el pensar general del sueldo pero sin llegar a igualar el agrado hacia el resto de las prestaciones. Es importante resaltar que los premios monetarios son evaluados de manera diferente al resto de las prestaciones de la empresa a petición del consejo de expertos.



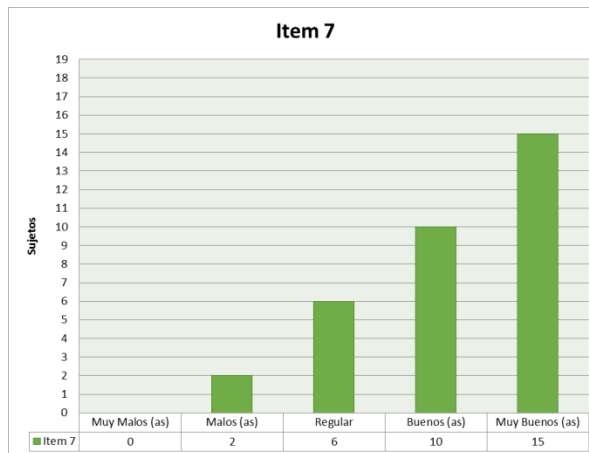
Gráfica 7 Histograma de distribución de respuestas en el ítem número 5

Pasando al ámbito del ambiente laboral se aborda el tema de los comentarios que escuchan las personas acerca de la empresa desde la perspectiva de los demás compañeros, cabe destacar que el resto de los compañeros abarcan otros puestos más especializados como lo pueden ser soldadores, montacarguistas, almacenistas, ensambladores, técnicos electromecánicos, probador de fugas, operadores de máquina, etc. En los resultados obtenidos acerca de los comentarios es de 69% de aceptación, en el caso específico de este ítem es destacable que las personas que ingresan a trabajar y escuchan los comentarios negativos de la empresa puede influenciar en la estancia de los mismos. La distribución de las respuestas obtenidas esta de manera dispersa entre las opciones de malo, regular, bueno y muy bueno; lo más destacable es que nadie tocó el rango de muy malo lo cual puede ser una buena señal.



Gráfica 8 Histograma de distribución de respuestas en el ítem número 6

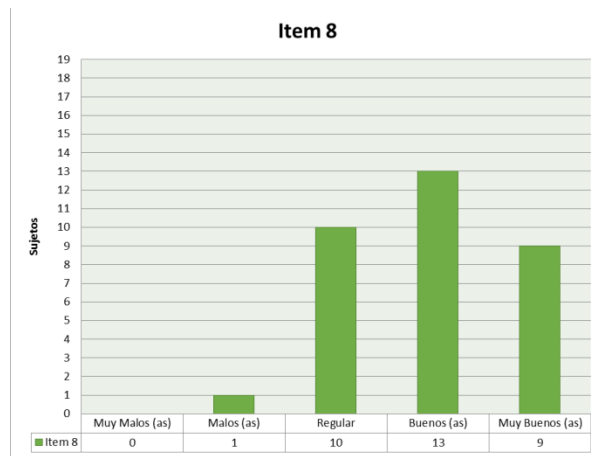
Al momento de evaluar la relación que existe con los compañeros que trabajan en la misma área se obtiene un resultado del 79% de promedio en cuanto a la conformidad con este ítem, a lo que se puede interpretar que a pesar de obtener comentarios negativos acerca de la empresa esto no termina de dañar a las relaciones sociales que existen en el área. La distribución de las respuestas obtenidas radica en buenos.



Gráfica 9 Histograma de distribución de respuestas en el ítem número 7

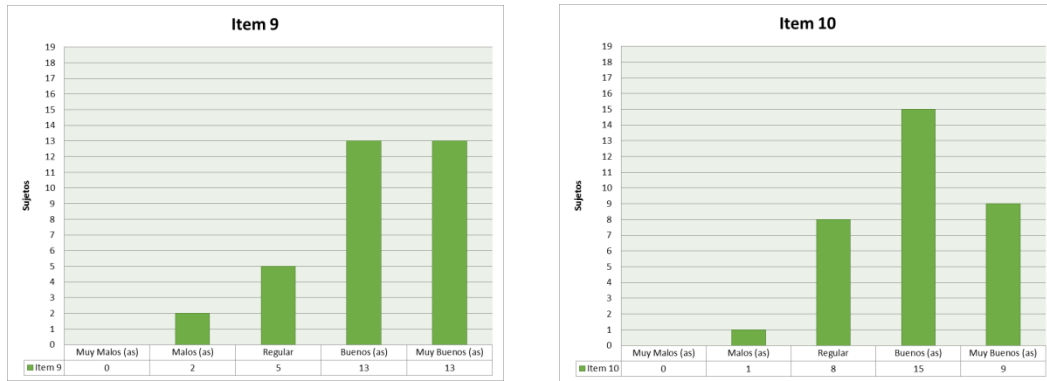
En el ítem 7 se evalúa el cómo las personas aprecian los esfuerzos de la empresa por tener un buen ambiente de trabajo, esto se ve reflejado en un 83% de aceptación a este tipo de

actividades, porcentaje que entra en los 3 resultados obtenidos más altos del instrumento aplicado. El resultado de este ítem refleja el agrado que se tiene hacia los eventos de integración que realiza la empresa en el transcurso del año para los trabajadores y para su familia, como lo son los cumpleaños del mes, día del niño, campamento de verano, día de la madre, día del padre, etc. La distribución de las respuestas se va cargando hacia el lado de muy buenos, por lo cual es un buen síntoma ante los malos comentarios de la empresa.



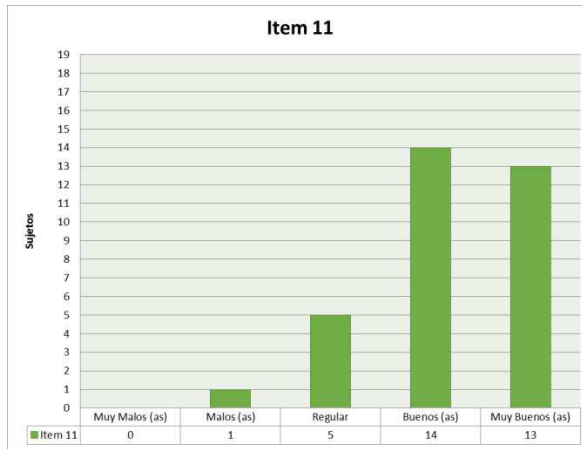
Gráfica 10 Histograma de distribución de respuestas en el ítem número 8

Dentro de la pregunta número 8 se cuestiona acerca de cómo evalúan el ambiente de trabajo en general de la empresa, a lo que se obtiene un 78% de conformidad con el mismo, a pesar de no haber mucha variación entre el resultado más bajo y el más alto se puede observar que el resultado obtenido entra en la media de la muestra obtenida. Este resultado se puede interpretar en que se tiene un ambiente de trabajo “normal” en cuanto a la experiencia de las personas entrevistadas. La diferencia en la distribución de las respuestas no es muy marcada, sin embargo la mayoría radica entre el bueno y regular.



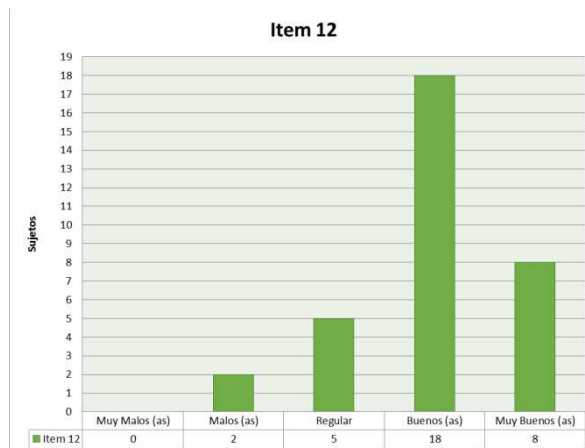
Gráfica 11 Histograma de distribución de respuestas en los ítems 9 y 10

Evaluando el trato del jefe directo del personal, que en este caso son los supervisores del área de Puertas, se obtiene un resultado del 82% de agrado hacia el trato que se recibe a diario por parte de los supervisores, lo que denota un trabajo en conjunto que lleva a obtener uno de los resultados más altos de la muestra en este ítem. Dentro del ítem número 10 se obtiene un resultado del 79% de aceptación en base al cuestionamiento de si los jefes de su jefe directo son de su agrado o no, por el resultado que se arroja se puede decir que las personas agradecen el buen trato del supervisor, sin embargo al momento de instruir hacia algo en específico o bien el marcar alguna corrección las personas no quedan de lo más conformes posibles, esto se puede dar por el poco tacto que los supervisores pueden tener a la hora de corregir a alguna persona o bien al cometer el error de exhibir a alguna persona por sus errores. Uno de los comentarios que más se repitió en la aplicación del instrumento era que a la hora de iniciar a trabajar en la empresa los jefes directos no tenían un buen acercamiento, a lo que conlleva que tengan una mala evaluación por parte de su personal a la hora de cuestionarles acerca de los consejos.



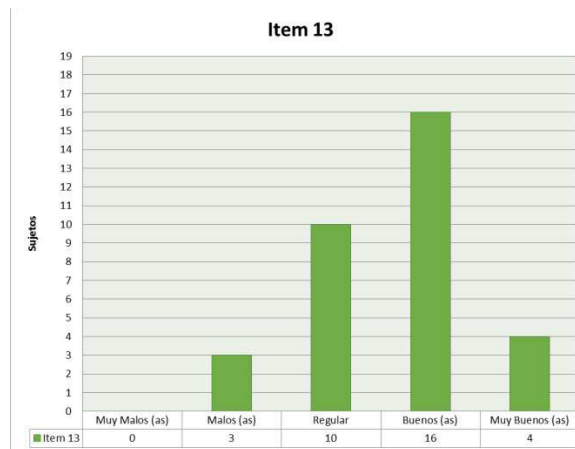
Gráfica 12 Histograma de distribución de respuestas en el ítem número 11

Continuando con el análisis de la tabla anterior se evalúa el cómo fue el recibimiento del supervisor para los ayudantes generales, el resultado que arrojó fue de un 84% de conformidad hacia lo vivido, por lo que se puede deducir que en esa primera impresión o en ese primer contacto que se tiene entre jefe y subordinado los supervisores juegan un buen papel, el área de oportunidad que se puede tener es que al pasar esa primera impresión se va devaluando la percepción que existía.



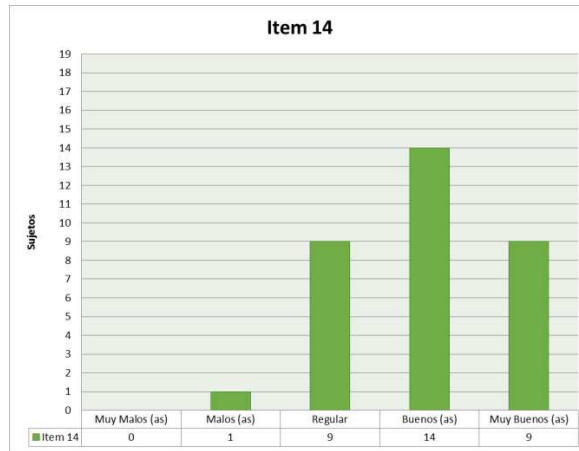
Gráfica 13 Histograma de distribución de respuestas en el ítem número 12

Para cerrar la evaluación que se hizo hacia el supervisor en el ámbito de liderazgo se pidió a los participantes el evaluar el trabajo que hace el supervisor. El ítem en si trata de evaluar la función del supervisor para con sus subordinados desde la perspectiva de los mismos, a lo que la mayoría respondió con un bueno obteniendo un 79% de conformidad en este sentido, esto denota que las personas del área consideran en su mayoría que el supervisor tiene un buen desempeño.



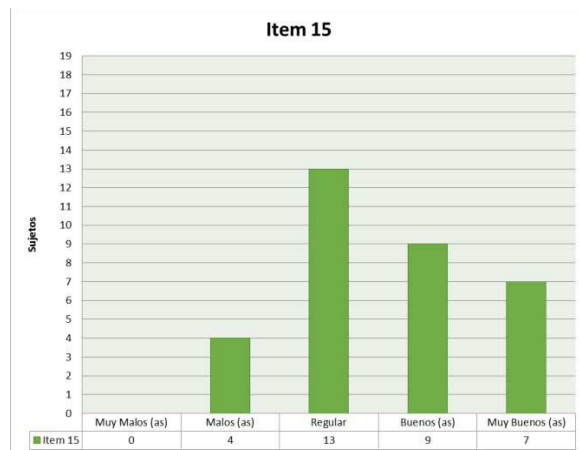
Gráfica 14 Histograma de distribución de respuestas en el ítem número 13

A partir del ítem número 13 se decide evaluar la capacitación y el desarrollo del personal, comenzando con el entrenamiento técnico u operativo, la gran mayoría del personal que ingresa a la empresa califica como bueno el entrenamiento que tienen para desarrollar sus actividades diarias, sin embargo al momento de revisar el porcentaje de aceptación (73%) se puede ver que no es mucha la conformidad que existe para con el sistema que actualmente se maneja. Este tema puede caer en varios responsables a la vez ya que no solamente el supervisor, el trabajador o bien el área de R.H. trabaja para entrenar al personal, sino que muchas de las veces son todos en conjunto o bien solamente uno para que la persona obtenga su entrenamiento.



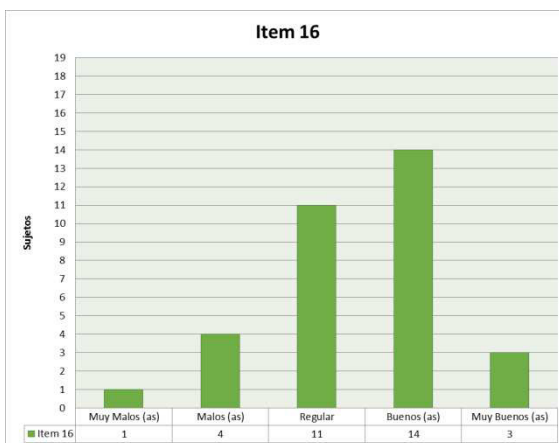
Gráfica 15 Histograma de distribución de respuestas en el ítem número 14

En el ítem número 14 se aborda el tema de la capacitación en general de la empresa, en este ítem se pidió a los evaluados que calificaran la capacitación que pudieron haber recibido, desde la inducción hasta algún curso o entrenamiento, para lo cual se obtuvo un 79% de agrado o aceptación, este porcentaje se ve distribuido mayormente en la opción de bueno, lo que lleva luego a que se interprete como que la empresa da una buena capacitación global a sus empleados.



Gráfica 16 Histograma de distribución de respuestas en el ítem número 15

En el ámbito de desarrollo dentro de la compañía para las personas del área se pidió que evaluaran las mismas a lo que se obtuvo un resultado del 72% de aceptación para las mismas, esto se puede ver reflejado en la distribución de las respuestas, ya que la mayoría se inclina por marcar como regular las opciones de crecimiento dentro de la misma.



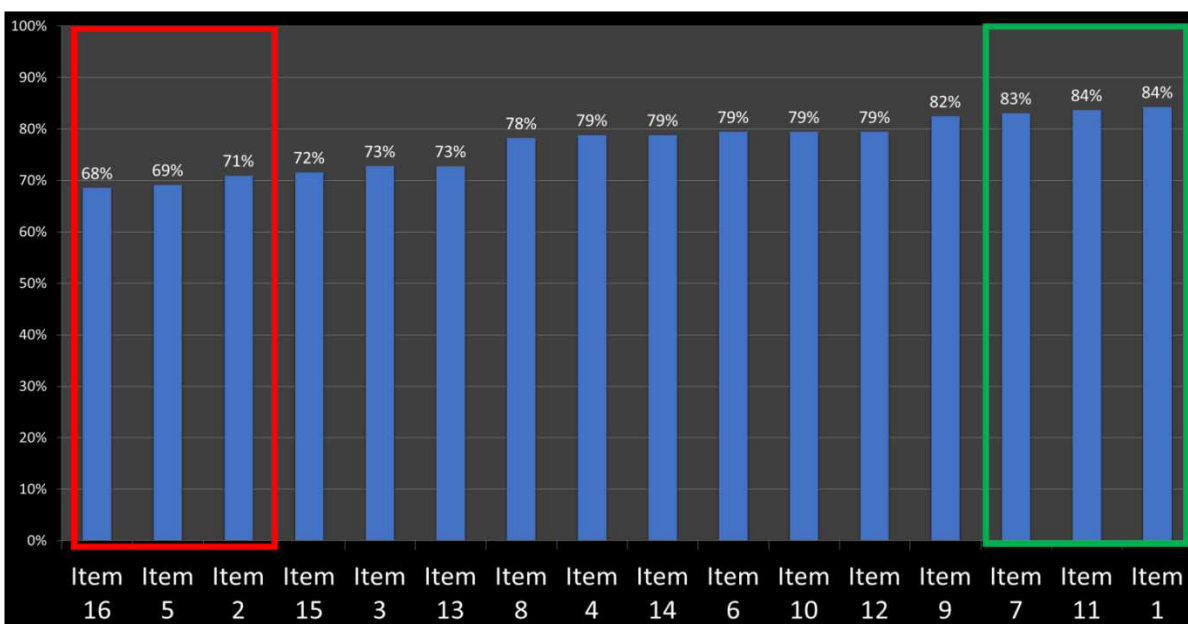
Gráfica 17 Histograma de distribución de respuestas en el ítem número 16

Para cerrar el instrumento se solicitó a las personas que evaluaran la manera de capacitar o entrenar a las personas dentro de la empresa, para lo cual se obtuvo el resultado más bajo de todo el instrumento aplicado, esto se ve reflejado en el 68% de aceptación entre la muestra. Esto denota una falta de comunicación hacia las personas acerca de las oportunidades de desarrollo dentro de la empresa, también la poca estandarización que existe para poder definir los requisitos que una persona debe juntar para poder desarrollarse dentro de la empresa, a pesar de esto la distribución de las respuestas se centran en al ámbito de bueno y regular.

En el primer apartado que alude a la variable de Recompensas (Sueldo y prestaciones) los niveles de aceptación, Gráfica número 3, denotan un mayor nivel de aceptación (84%) en cuanto a la opinión sobre el paquete de prestaciones en oposición al sueldo inicial que alcanza el menor

grado de aprobación, 71%; por otro lado, el ítem 4 relativo a los premios que forman parte de los estímulos reflejan un 79% dato superior al 73% otorgado a la perspectiva sobre el sueldo actual (ítem 4).

¿Cuál será la perspectiva de los Ayudantes Generales respecto a las causas de la rotación de ellos en el Área de Puertas?



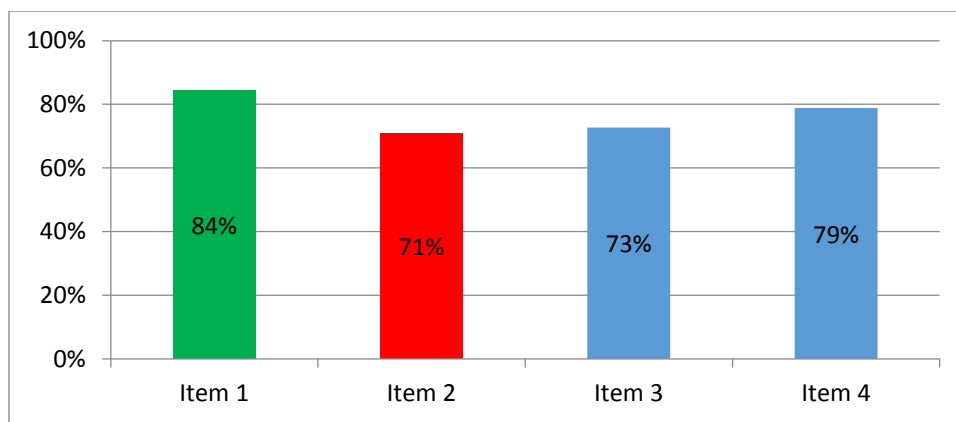
Gráfica 18 Histograma de los porcentajes de aceptación por ítem.

Para dar respuesta a esta pregunta se va a enfocar en los resultados obtenidos, que se muestran en la gráfica 18, del instrumento aplicado al personal que trabaja con el puesto de ayudante general en donde se muestra que las preguntas con menor calificación positiva son la #16, #5 y la #2 que hablan sobre la capacitación y más enfocado aun en el entrenamiento que se les proporciona a las personas para que puedan ejercer su trabajo, con estos resultados se puede interpretar que se tiene una deficiente capacitación al personal que opera como ayudante general, continuando con

los resultados se plantea la situación de los comentarios que escuchan acerca de la empresa a lo que el personal entrevistado responde el haber escuchado malos comentarios acerca de la misma lo cual lleva a pensar que puede existir un desanimo por parte de las personas y por último se contempla el sueldo inicial de las personas, en lo que la mayoría coincide en que no es lo que están buscando ganar.

Para enmarcar los resultados obtenidos en el ámbito de sueldos y compensaciones, grafica #19, podemos observar que el ítem con mayor agrado en la población que se le aplicó el instrumento es el ítem #1 el cual habla acerca del paquete de prestaciones que ofrece la empresa contra lo que ofrece el resto del mercado, por otro lado, podemos observar que el ítem con menor aceptación es el referente al sueldo inicial para una persona que ingresa con el puesto de ayudante general.

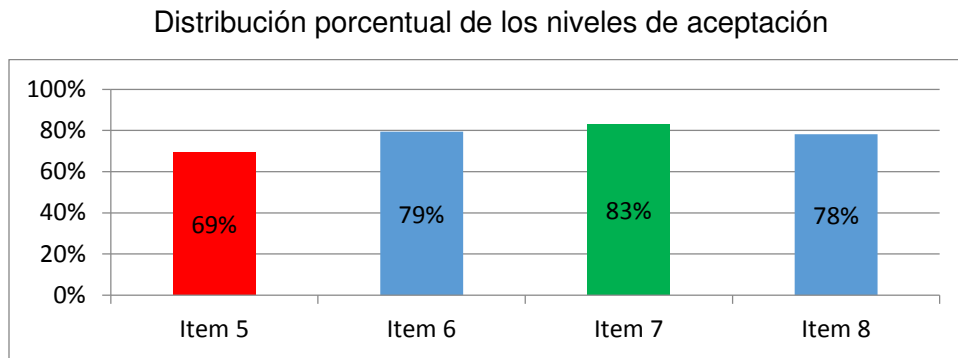
Distribución porcentual de los niveles de aceptación



Gráfica 19: Recompensas (Sueldos y Prestaciones)

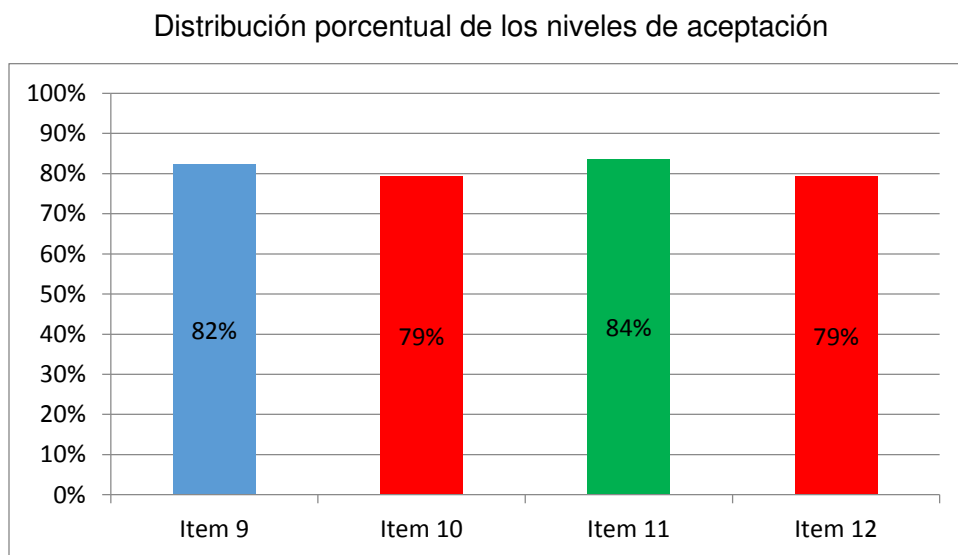
En relación a la variable relativa al ambiente laboral los datos recabados se expresan en la gráfica número 20, encontrando que el porcentaje más alto se ubica en el ítem 7 (eventos de integración), tendencia contraria a la opinión sobre los comentarios que se escuchan de los compañeros hacia la empresa (ítem 5) que arroja un 69% de aceptación, para los ítems 6

(relación con el resto de los compañeros) y 8 (ambiente de trabajo) los porcentajes son similares 79 y 78% respectivamente.



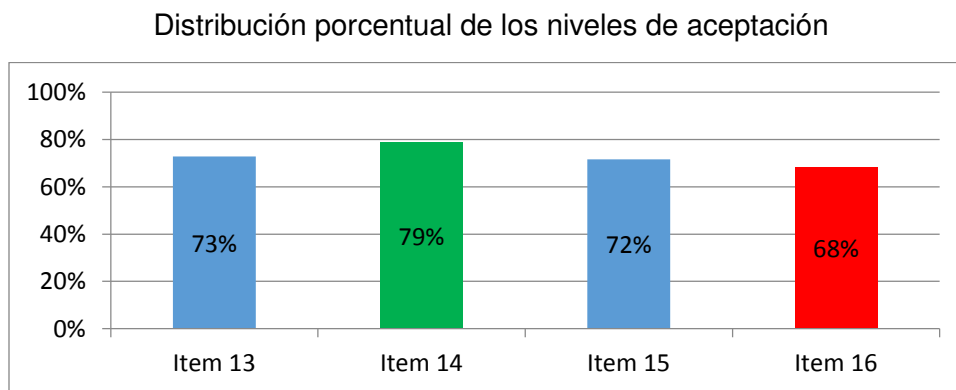
Gráfica 20: Ambiente Laboral

Al abordar la información recolectada en el punto de la Supervisión, Gráfica número 19, los datos se concretan en los siguientes porcentajes: 84% respecto al recibimiento del jefe directo al momento de su incorporación a la empresa, este porcentaje es similar, 82%, al referido para la opinión de los ayudantes generales sobre el trato que se recibe de su jefe directo (ítem 9); dentro de esta temática los ítems 9 (consejos de su jefe directo) y 12 (opinión sobre el trabajo del supervisor) reciben la misma ponderación: 79%.



Gráfica 21: Supervisión

En una primera aproximación se puede observar que los ítems 13 al 16 que comprenden la variable de Capacitación y Desarrollo tienen en promedio los índices de menor aceptación pues van del 79% en el ítem 14 (opinión sobre la capacitación que da la empresa), disminuyendo a 73% en el ítem 13 (entrenamiento para el trabajo), pasando al 72% en el ítem 15 al opinar sobre las oportunidades de desarrollo que da la organización este sector de empleados y teniendo el menor porcentaje ,68%, en cuanto a las formas de entrenar al personal de la empresa en el ítem 16.

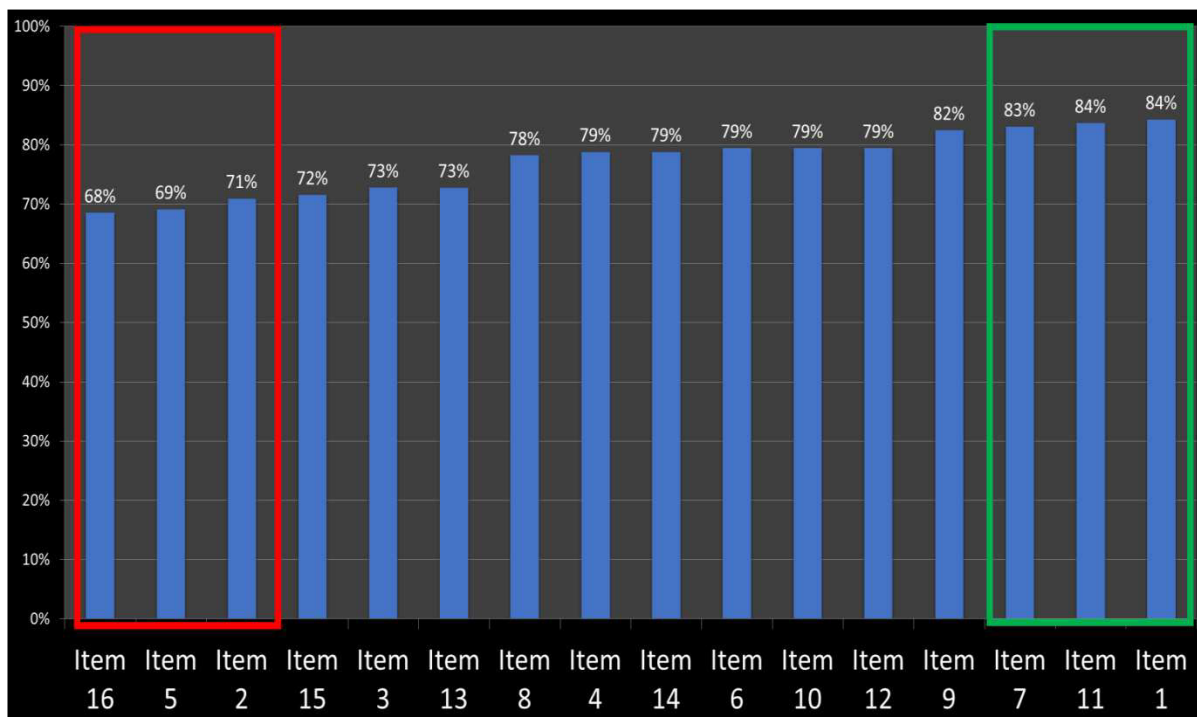


Gráfica 22: Capacitación y Desarrollo

El panorama general por ítem de las opiniones vertidas por los Ayudantes generales que se concreta en la Gráfica número 23 que permite ver que el porcentaje para los tres ítems más alto corresponden al ítem 1 con el 84% y que aluden a la opinión de los empleados sobre el paquete de prestaciones; dato similar al ítem 11 (recibimiento del jefe a los empleados recién incorporados y el ítem 7 con el 83% sobre los eventos de integración por parte de la empresa; en el otro extremo los porcentajes más bajos corresponden a los ítems 16 con el 68% que tiene que

ver con las oportunidades de desarrollo, el ítem 5 con el 69% que expresa la perspectiva de los entrevistados sobre los comentarios que han escuchado de parte de sus compañeros hacia la empresa y, finalmente el ítem 2 con el 71% en relación al sueldo inicial.

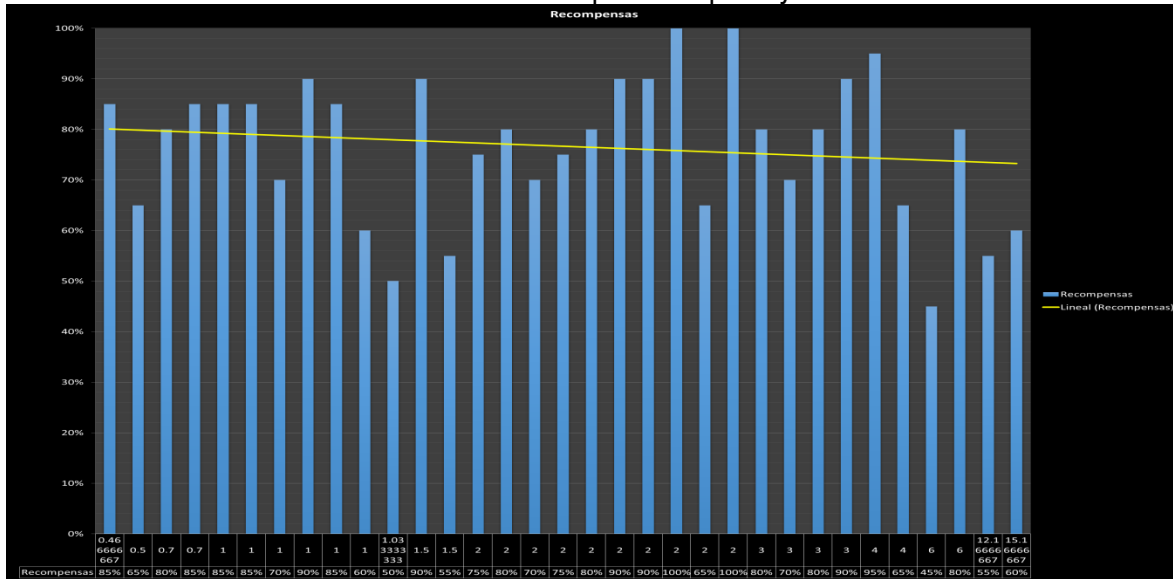
Distribución porcentual



Gráfica 23: Niveles de aceptación por ítems

Una de las tendencias interesantes es que se pueden observar en la información recabada la relativa a las tendencias que se manifiestan en cuanto a que en los diversos apartados las personas de mayor antigüedad presentan opiniones que reflejan menor nivel de aceptación en cuanto al tema de las Recompensas que incluye sueldo y prestaciones, esto se puede ver en la Gráfica número 24.

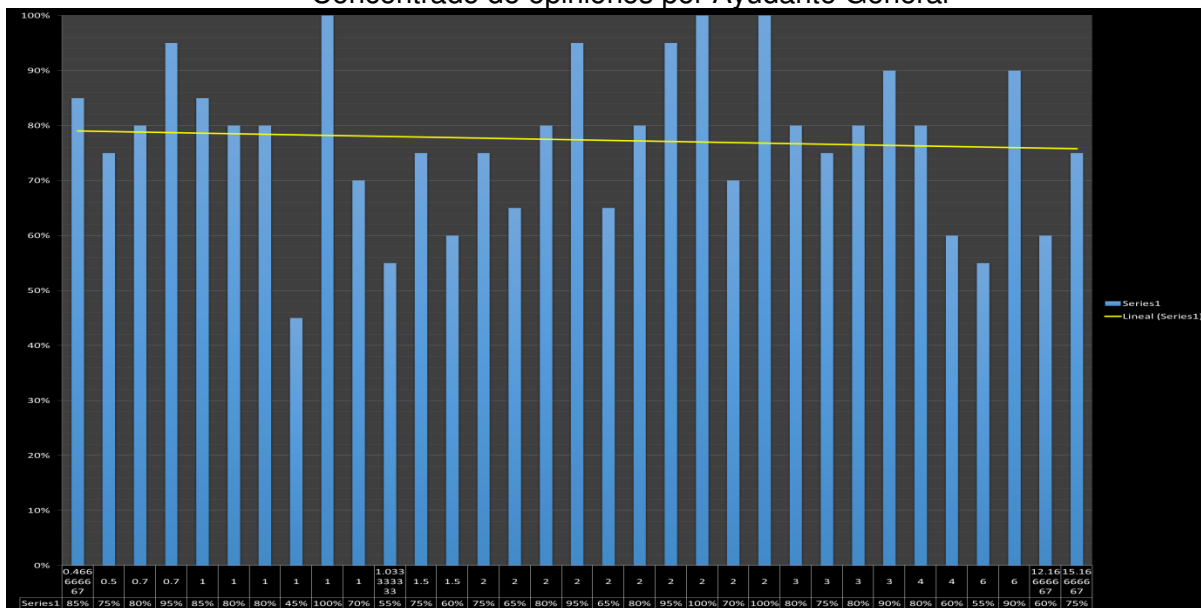
Concentrado de opiniones por Ayudante General



Gráfica 24: Antigüedad y Compensaciones

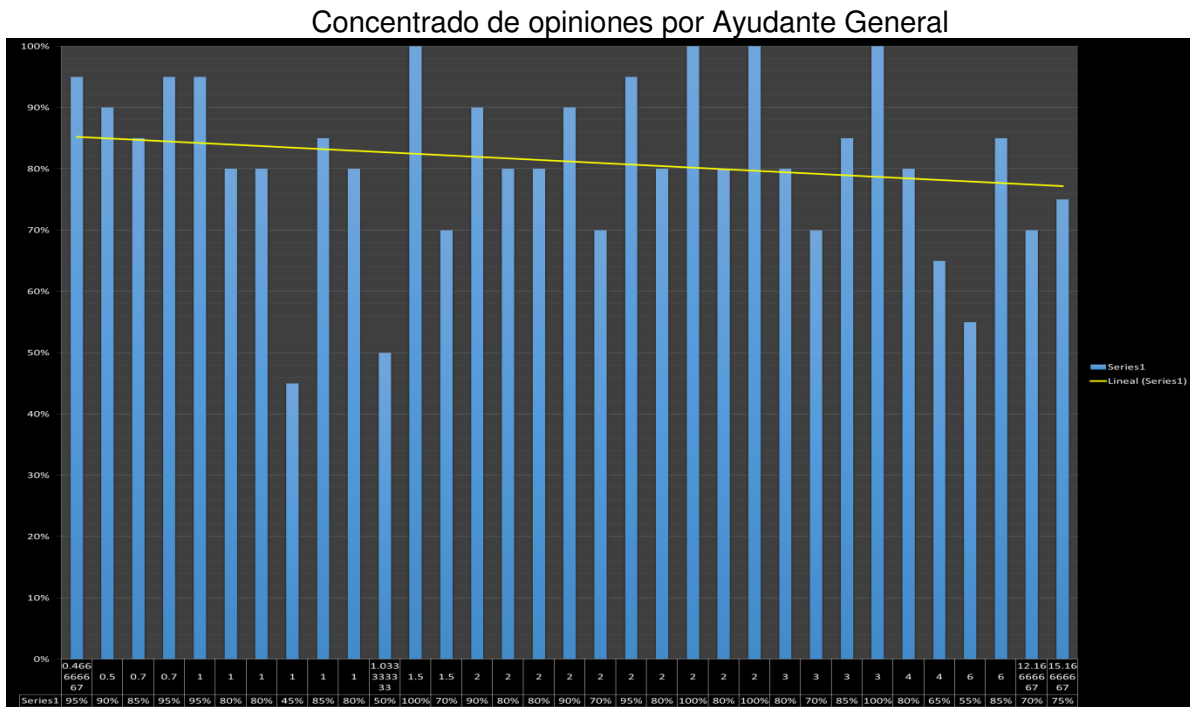
La tendencia anteriormente enunciada se repite al revisar la antigüedad y el ambiente laboral pues de manera general a mayor antigüedad las opiniones son más críticas, ver gráfica 25, también en el tema del ambiente laboral.

Concentrado de opiniones por Ayudante General



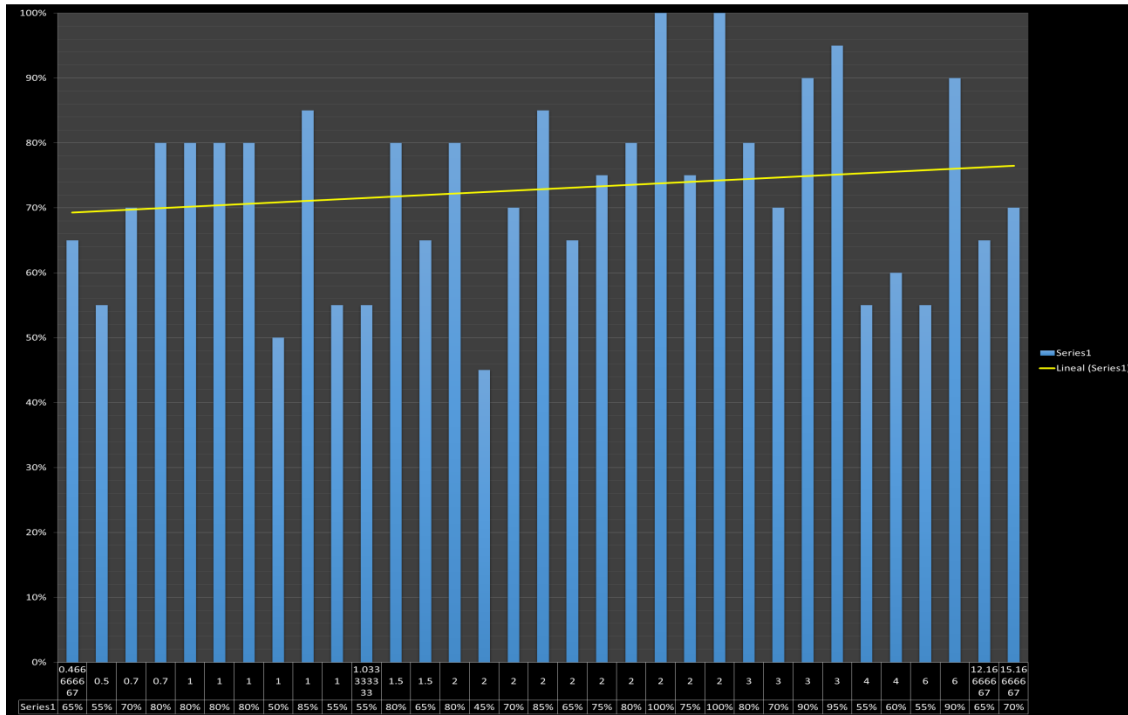
Gráfica 25: Antigüedad y Ambiente Laboral

De manera constante la tendencia se mantiene al revisar las gráficas 24 y 25 que concentran la relación antigüedad con las opiniones sobre Supervisión y Capacitación y Desarrollo, respectivamente, pues los sujetos con mayor espacio de tiempo en la empresa opinan de manera más crítica sobre los temas enunciados.



Grafica 26: Antigüedad – Supervisión

Concentrado de opiniones por Ayudante General



Grafica 27: Antigüedad - Capacitación y Desarrollo

Resultados obtenidos de Ingenieros de Mantenimiento y Producción.

1.- Recompensas

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en el instrumento que se aplicó con los supervisores del área de puertas se puede ver que en el primer rubro evaluado (recompensas) ambos conocen perfectamente los sueldos y prestaciones que los ayudantes generales tienen durante su ingreso y sus evaluaciones posteriores. En un segundo ítem se les cuestiona si consideran que el sueldo y prestaciones ofrecidos al puesto de ayudantes generales lo consideran competitivo, a lo cual ambos Ingenieros coinciden en que si es competitivo dentro del mercado, destacan que los beneficios extras a la ley, como lo son el transporte, comedor y premios para el personal es lo que sustenta esta respuesta. Al abordar el tema del sueldo como principal razón de rotación dentro de la planta ambos vuelven a coincidir en que no es la principal razón para salir

de un empleo esto lo respaldan con comentarios como que hay actitudes de personas que solamente están saltando de un trabajo a otro por no tener una responsabilidad, como lo es una familia también consideran que existen otros factores, como el calor que se siente en el área, la rotación de los turnos, etc. Que influye en la rotación del personal.

2.- Ambiente laboral

En el ámbito del ambiente laboral, se les cuestiona si consideran que el ambiente de trabajo en el área que supervisan es bueno; a lo que ambos coinciden en que si existe un buen ambiente de trabajo porque es un área que se denomina de proceso controlado lo que facilita el acoplamiento del personal de nuevo ingreso a la empresa e inclusive destacan que se mantiene una comunicación constante entre ellos y el personal operario.

Continuando con los ítems aplicados los ingenieros coinciden en que la empresa no hace un esfuerzo suficiente por tener un buen lugar de trabajo y esto lo recalcan en las instalaciones de la empresa, en las cuales ellos consideran que las instalaciones no son adecuadas ya que las temperaturas pueden llegar a ser muy elevadas y en invierno es muy baja la temperatura.

Un ítem a destacar en esta evaluación es el número 6 ya que en este se les cuestiona si los comentarios que hace el personal hacia la empresa son buenos o no, a lo que uno de los supervisores menciona que la mayoría da buenos comentarios, mientras que el segundo ingeniero menciona que los comentarios no son buenos por las condiciones de trabajo y el salario bajo.

3.- Supervisión

Para la cuestión de la supervisión se evaluaron 3 ítems en los cuales se cuestiona si alguna de sus decisiones pudo haber influido en la salida voluntaria de los ayudantes generales, a

lo cual ambos ingenieros contestan que no, ya que la mayoría de las salidas voluntarias son por abandono de trabajo, también mencionan que el jefe directo de ellos (Líder de Manufactura) no se involucra en los problemas que se viven a diario con los ayudantes generales y que este solo se enfoca en el número de la producción.

Por último se evalúa la cadena de mando, en la que uno de los ingenieros considera que es una buena cadena ya que existe orden y estructura mientras que el segundo considera que no es una buena cadena de mando ya que se triangula mucha información entre ellos, su jefe directo y sus colaboradores.

4.- Capacitación y desarrollo

Al evaluar las oportunidades que se tiene en la empresa desde el punto de vista de los supervisores se encuentra un resultado interesante ya que en el primer ítem no coinciden sus opiniones en cuanto a que las personas que se quedan a cargo de proyectos o actividades estén realmente capacitadas para cumplir con esa actividad, uno de los ingenieros menciona que no se cuenta realmente con capacitación y le hace falta entrenamiento a la gente para poder realizar las actividades que demanda el puesto, mientras que el segundo se enfoca en dejar las actividades a las personas de mayor experiencia y tiempo en el área para que el margen de error sea menor.

Al cuestionar la manera de entrenar a las personas que ingresan como ayudantes generales a la empresa ambos consideran que se pueden entrenar de una mejor manera ya que creen que se les debe de entrenar también en el proceso que se lleva en el área y no solamente en la inducción general de la empresa. Por último se les cuestiona acerca de las oportunidades de desarrollo que existen en la empresa a lo cual ambos mencionan que no se cuentan con suficientes oportunidades ya que el crecimiento laboral de los ayudantes generales depende de

los puestos que se tengan disponibles en el área y que no se cuenta con un plan de desarrollo para los mismos.

De acuerdo al propósito de la presente investigación, que es conocer los principales factores que causan la rotación del personal con el puesto de ayudante general en el área de puertas de una planta de manufactura. Se obtienen las siguientes respuestas derivadas con las preguntas de investigación.

¿Cuál será la perspectiva de los Ingenieros de Producción y Mantenimiento respecto a las causas y su peso específico en la rotación de los Ayudantes Generales en el Área de Puertas?

La perspectiva de los Ingenieros hacia la rotación tan elevada que actualmente tiene el área de puertas se evaluó con un par de entrevistas guiadas, este instrumento fue utilizado ya que la gerencia de R.H. de la empresa así lo decidió. Las áreas evaluadas fueron las mismas que la de los ayudantes generales (compensaciones, ambiente de trabajo, supervisión y por ultimo capacitación y desarrollo), los resultados obtenidos son los siguientes:

- **Compensaciones:** Ambos ingenieros conocen los sueldos y las prestaciones que ofrece la empresa para la posición de ayudantes generales, ambos consideran que la compensación es competitiva ante el mercado y no consideran que el salario sea la principal causa de rotación del personal de su área.
- **Ambiente:** Los supervisores coinciden en que se tiene un buen ambiente de trabajo en el área ya que se trabaja constantemente en ese ámbito, también mencionan que los esfuerzos de la empresa para tener un buen lugar donde trabajar son insuficientes, comentan que hay que enfatizar más esfuerzos en las condiciones de trabajo de las personas. Un punto donde difieren las opiniones en el sentido de los comentarios que

escuchan de las personas acerca de la empresa, mientras uno comenta que la mayoría de los comentarios escuchados son buenos, el otro comenta que se quejan constantemente de las condiciones y del salario.

- **Supervisión:** Al momento de evaluar este concepto con los supervisores coinciden en que sus decisiones no han influido directamente en la rotación del personal y que el involucramiento de su jefe directo (Líder de Manufactura) no es el adecuado e inclusive lo califica de indiferente. El punto en donde difieren sus opiniones es cuando se evalúa la estructura que actualmente se tiene en la empresa, mientras uno considera que la cadena de mando está bien organizada y es comprendida por todo el personal, el otro menciona que se triangula mucha de la información, por lo cual la califica como deficiente.
- **Capacitación y Desarrollo:** Los evaluados difieren a la hora de tocar este tema, mientras uno considera que las personas que deja a cargo de los proyectos están correctamente capacitadas y entrenadas, mientras que el otro considera que hace falta más capacitación al personal y entrenamiento. Los puntos donde sí coinciden sus opiniones son en que la capacitación puede tener mejoras y que las oportunidades de crecimiento y desarrollo no son las ideales en la empresa.

¿Cuáles son los costos de la Rotación de Ayudantes Generales?

Para determinar el costo total de la rotación de un ayudante general se tendría que sumar la variable del salario diario integrado y los días trabajados. La suma daría el costo total de la deserción de una persona.

Respondiendo a la pregunta planteada con anterioridad se encuentra la tabla (X) donde se especifica el tiempo que se le dedica en el proceso de la contratación de una persona que ingresa a laborar a la empresa de manufactura.

Tiempos (Ay. General)			
Concepto	Tiempo promedio	Tiempo en horas	Comentarios
Entrevista	15 min.	0.25	
Examen medico	45 Min.	0.75	Varía según el # de personas
Alta en el sistema Tress	10 Min.	0.17	
Alta en el IMSS	10 Min.	0.17	Incluyendo la confirmación del IMSS
Inducción General	8 Horas	8	El costo del reclutador interno por hora es de \$43.54
Tiempo total para contratar una persona		9.34 horas	
Costo total por reclutar a un ayudante general		\$406.66	

Capítulo 5.- Conclusiones y Recomendaciones

La rotación de personal es un asunto clave y estratégico en la dinámica de las organizaciones en el momento actual, tanto en lo global como en el caso específico del sector de la manufactura de las empresas instaladas en el Área Metropolitana de Monterrey; esta circunstancia se ejemplifica con la investigación llevada a cabo si se considera que del universo de participantes del puesto de Ayudantes Generales una alta proporción (63%) tienen una antigüedad que no rebasa los tres meses, dato que refleja un asunto a revisar por las implicaciones que de ello derivan en múltiples temas como estabilidad, arraigo, capacitación, ambiente laboral, entre otros, pues con un personal con tan poca antigüedad es obvio que se complica el desarrollo de planes y programas en el mediano y largo plazo, además de los costos que acarrearán.

La información recabada permite afirmar que los Ayudantes Generales de mayor permanencia en la empresa manifiestan una tendencia a ser más críticos respecto a las condiciones laborales (salario, supervisión y desarrollo), a su estancia en la misma, lo cual daría la posibilidad de que existen las condiciones para un desempeño poco entusiasta y de aprecio a la organización ante este escenario de inconformidad.

La percepción de los Ingenieros de Producción y Mantenimiento que supervisan las tareas de los Ayudantes Generales difiere de la perspectiva de los operarios en temas tales como el salario que consideran acorde a las condiciones del mercado, de igual forma de manera puntual el personal de nuevo ingreso expresa su queja en cuanto a que no encuentra condiciones propicias para una inserción adecuada a los procesos de producción a diferencia de los supervisores que no encuentran mayor complicación al respecto.

Existe consenso entre Ingenieros. y los Ayudantes Generales en lo relativo a lo atractivo del esquema de compensaciones, al trato, en cuanto a recibimiento y consejos, del jefe directo y eventos de integración, opinión sobre el trabajo del supervisor que en conjunto darían un imagen de un buen ambiente de trabajo, (no así del nivel de aceptación hacia la empresa en cuanto a los comentarios vertidos por sus compañeros); además existe convergencia en el tema de las condiciones materiales, capacitación y oportunidades de desarrollo, aspectos en los cuales ambas categorías de empleados concuerdan en la existencia de insuficiencias.

Abonando a la convicción de la falta de oportunidades de desarrollo al interior de la organización se conecta con las opiniones de los supervisores en relación al hecho de que existe un escaso involucramiento en los problemas con el personal del área por parte de sus superiores pues afirman que se otorga mayor atención a los datos cuantitativos en la producción en detrimento de rasgos cualitativos que incidirían en generar proyectos que permitan la superación del personal.

Con las limitaciones propias de una investigación que aborda solo algunos de los elementos que inciden en un fenómeno multifactorial, como lo es la rotación de personal, se puede concluir que las principales causas de este fenómeno se inscriben en lo relativo a la percepción que los participantes en el estudio tienen respecto insuficiencias sobre los programas de capacitación y desarrollo, esquemas de entrenamiento y opiniones de los ayudantes generales de la imagen que tienen de la empresa

Recomendaciones

- Revisar y mejorar los programas y protocolos de entrenamiento, capacitación y desarrollo de los Ayudantes Generales con énfasis en el personal de nuevo ingreso.
- Consolidar las actividades de integración de la empresa dada la buena imagen que se tiene y como estrategia para incrementar el arraigo de los empleados.
- Documentar y sistematizar experiencias, recursos, herramientas y métodos utilizados por los supervisores en sus actividades cotidianas, visto el alto nivel de aceptación que tienen por parte de los Ayudantes Generales.
- Generar estrategias de comunicación que permitan mejorar la imagen que los trabajadores tienen sobre la empresa.
- Sensibilizar a mandos medios y altos de las ventajas de ponderar no solo la dimensión cuantitativa de la producción, de innegable importancia, y dar espacio a la reflexión y acciones concretas que permitan atacar temas relativos a los estados de ánimo de los integrantes de la empresa, en lo individual y colectivo, pues la literatura y experiencias de las organizaciones exitosas demuestran que producen mejores resultados no solo coyunturales sino de manera más duradera.

Referencias

- Alves, J. (2000.). Revista de Psicología del Deporte. *Liderazgo y Clima Organizacional*, Vol. 9., 123-133. Barcelona, Cataluña, España. Recuperado el 15 de Julio de 2015, de <http://ddd.uab.cat/pub/revpsidep/19885636v9n1-2/19885636v9n1-2p123.pdf>
- Arias Galicia, F. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (5a. ed.). México, D.F., México, D.F.: Trillas.
- C. I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* . México, México : McGraw Hill.
- Chávez Villicaña, Ericka (2010) “Causas y efectos de la Rotación de Personal en el conjunto cinematográfico “La Huerta“ Morelia” Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMICH) Documento :<http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/handle/123456789/896>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). (P. M. Sacristá, Trad.) México, México : McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cluster de electrodomésticos. (JUNIO de 2015). *CLELAC*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de <http://www.clelac.org.mx/index.php>
- Cuadra Peralta, A., & Veloso Besio, , C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. Talca, Chile. Recuperado el 10 de 08 de 2015, de UNIVERSUM Talca: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttex
- Estefanía Zurita, L. P. (2012). *Universidad Central del Ecuador*. Recuperado el 12 de Junio de 2015, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1849/1/T-UCE-0007-49.pdf>
- 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. [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Gómez Mejía L, B. y., & Cardy. (2008). *Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Hernández Chávez, Y., Hernández , G., & Mendieta Ramírez . (Diciembre de 2013). *Revistas Científicas Complutenses*. Recuperado el 20 de mayo de 2015, de revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/download/44369/41927
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado , C., & Baptista, Lucio , P. (2009). *Metodología de la Investigación Científica* (5a. ed.). México , , D,F, México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Ledezma, M. T., & Rivera Herrera, N. L. (Septiembre de 2 de 2011). *CONTEXTO UANL*. (F. d. León., Ed.) Recuperado el 27 de junio de 2015, de CONTEXTO UANL: http://contexto.uanl.mx/pdf/num5/Contexto_ImpactoenlaRotacion.pdf
- López Pérez Lindaura “Identificación de los factores que propician la rotación de personal en empresas comerciales ADO región Veracruz.” Universidad Veracruzana. Facultad de Administración. <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/31355/1/lindauralopezperez.pdf>
- Martínez Salazar Rossi Julianna (2008) “Estrategias para reducir el impacto económico por la rotación de personal en las organizaciones” Instituto Politécnico Nacional
- Maslow, A. (1991). Motivación y Personalidad. Ediciones Díaz de los Santos
- Millán Rosas Guadalupe Julio (2006). Rotación de Personal. Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa <http://148.206.53.84/tesiuami/UAMI13478.pdf>
- Ovalle Gatica, Mercedes Anabella (1991) Rotación de personal y productividad. Universidad Francisco Marroquín – Guatemala. <http://www.tesis.ufm.edu.gt/adm/34993/tesis.htm>

- PROSOFT. (20 de Agosto de 2014). *Secretaría de Economía*.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (5a. ed.). Madrid, España : Ediciones Díaz Santos.
- Robbins, S. (2005). *Administración* (8a. ed.). (D. M. Javier, Trad.) México, D.F: Pearson.
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional* (13ava ed.). (A. D. Quiñones, Trad.) San Diego , California , Estados Unidos : Prentice Hall Interamericana.
- Saldivia Almonacid, Mauricio Javier (2013). “Propuestas de intervención en la rotación de personal en la empresa Cruz del Sur, orientado a los cargos de Conductores y Auxiliares de buses interurbanos” Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
- Secretaría de Economía/proméxico. (2013). Industria de Electrodomésticos 2013. México, D.F., México. Obtenido de http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/322/3/131001_DS_Electrodomesticos_ES.pdf
- Tamayo, P. (2008). *Modelos Teóricos e Investigación sobre Rotación de Personal*, (PRIMERA ed.). (UAEM, Ed.) México, México: PAC (Publicaciones Administrativas y Contables Jurídicas).
- Werther, W., & Davis, K. (2005). *Administración de Recursos Humanos . El Capital Humano de las Empresas* (6a. ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- Yessica Abad, Úrsula Bermúdez (2010) Tesis: Diseño de un modelo de Retención del Talento: “Conociendo a mi gente en Henkel Perú”; Escuela de Postgrado de la Universidad de Ciencias Aplicadas

Anexo A

Entrevista dirigida para Ingenieros de Producción y Mantenimiento

Fecha: _____ / _____ / _____

El presente instrumento es con fines de investigación, todos los datos aquí recabados serán en forma anónima y los resultados se utilizarán de manea global. Gracias por su colaboración.

Datos Generales			
Edad:		Estado Civil:	
Puesto:		Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en la empresa:			

Instrucciones:

Se colocará un "X" en las opciones de Si o No a las preguntas que verá a continuación, además de fundamentar la respuesta en el cuestionamiento del por qué.

Pregunta	Si	No	¿Por qué?
¿Conoce el sueldo inicial de un ayudante general?			
¿Considera que la compensación de los ayudantes generales es competitiva ante el mercado actual?			
¿Cree que el sueldo es la principal			

razón por la que existe una alta rotación en los ayudantes generales?			
¿Considera que el ambiente de trabajo en el área de Puertas es bueno?			
¿La empresa hace suficiente esfuerzo para tener un buen lugar para trabajar?			
¿Los comentarios que la gente hace acerca de la empresa son buenos?			
¿Cree que sus decisiones han influido en la salida voluntaria de los ayudantes generales?			
¿Considera que su jefe directo le apoya con los problemas que involucran a los ayudantes generales?			
¿Considera que la manera en la que se tiene estructurada la cadena de mando (desde gerencia hasta el nivel de piso) es la ideal?			

<p>¿Considera que las personas que deja a cargo de proyectos o actividades, están realmente capacitadas para llevar a cabo esas tareas?</p>			
<p>¿Cree que se puede capacitar mejor a los ayudantes generales cuando recién ingresan?</p>			
<p>¿Considera que las oportunidades de desarrollo dentro de la empresa para los ayudantes generales son buenas?</p>			

Anexo B

Cuestionario para Ayudantes Generales

Fecha: _____ / _____ / _____

El presente instrumento es con fines de investigación, todos los datos aquí recabados serán en forma anónima y los resultados se utilizarán de maneja global. Gracias por su colaboración.

Datos Generales			
Edad:		Estado Civil:	
Puesto:		Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en la empresa:			

Instrucciones:

Marca con una "X" la opción que describe mejor su sentir en cada afirmación.

Afirmaciones	Muy Buenos (as)	Buenos (as)	Regular	Malos (as)	Muy Malos (as)
Considera que el paquete de prestaciones que da la empresa es...					
¿Cómo considera su sueldo inicial?					
¿Cómo consideras tu sueldo actual?					
Los premios que da la empresa como reconocimiento al trabajo, siente que son:					
Los comentarios de la empresa hacia la empresa de sus compañeros son					

La relación con el resto de sus compañeros (as) es:					
Cree que los eventos de integración por parte de la empresa son:					
¿Cómo considera el ambiente de trabajo?					
El trato de su jefe directo es:					
Los consejos de su jefe directo son:					
Cuando recién se incorporó a la empresa, el recibimiento de su jefe directo fue:					
El trabajo que hace su supervisor es:					
Su entrenamiento para el trabajo que hace es:					
¿Cómo califica la capacitación que se da en la empresa?					
Las oportunidades de desarrollo dentro de la empresa son:					
Cree que la forma de entrenar al personal en esta empresa es:					