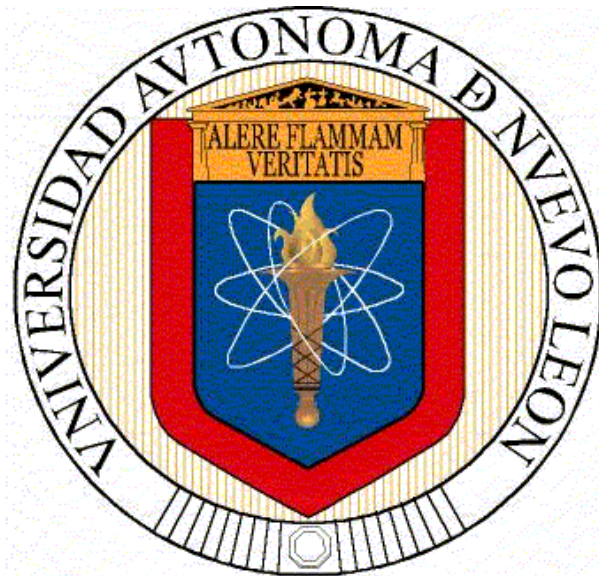


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



TESIS

**PROPUESTA DE TALLER DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS
DE LIDERAZGO PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN**

PRESENTA

LIC. GERARDO ALFONSO CHAPA TRUJILLO

**PROYECTO DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO
ACADÉMICO DE MAestrÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL
Y ORGANIZACIONAL**

JULIO, 2016

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



TESIS

**PROPUESTA DE TALLER DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS
DE LIDERAZGO PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN**

PRESENTA

LIC. GERARDO ALFONSO CHAPA TRUJILLO

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

ASESOR

DOCTORA AURORA MOYANO GONZALEZ

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO

JULIO, 2016

AGRADECIMIENTOS.

A mi familia por su apoyo. A mis maestros por su paciencia y conocimiento.

¡Gracias!

ÍNDICE.

Resumen.....	4
Capítulo 1: Introducción.....	5
1.1 Concepción de la idea a investigar	5
1.2 Justificación de la investigación.....	5
1.3 Planteamiento del problema de investigación	5
1.4 Objetivo general.....	5
1.5 Objetivos específicos de la investigación.....	5
Capítulo 2: Marco Teórico.....	6
Capítulo 3: Metodología.....	13
3.1 Diseño: Descriptivo.....	13
3.2 Operacionalización de variables.....	13
3.3 Participantes.....	13
3.4 Escenario o ambiente.....	13
3.5 Procedimiento.....	13
Capítulo 4: Propuesta de Trabajo	15
4.1 Planeación Operativa (PIA/MPLO 2016).....	15
Capítulo 5: Conclusiones.....	18
Referencias.....	19

RESUMEN.

El presente proyecto tiene como objetivo el reducir el índice de rotación en una empresa que tiene problemas de alta rotación en su personal de fuerza de ventas y este es muy marcado en un puesto. Comentan los encargados del área de recursos humanos que la razón que genera este problema es la falta de liderazgo en el personal encargado de las sucursales. Por lo cual por medio de un taller se busca dotar a los encargados de sucursales de las competencias necesarias para que dicho personal pueda brindar apoyo y buena dirección al personal a su cargo para que esto traía a su vez la reducción en el índice de rotación de la empresa.

Al bajar los índices de rotación se espera reducir costos en diferentes áreas como lo son: reclutamiento y selección, capacitación, mermas con personal de nuevo ingreso, reducir costos por fin de relación laboral. Parte del dinero que se redujera por estos procesos se podría utilizar para desarrollar al personal o como algún incentivo.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.

1.1 Concepción de la idea a investigar.

El presente proyecto se realiza en una empresa que tiene problemas de rotación con su personal de ventas. La alta rotación se presenta en todas las sucursales de la empresa.

El ímpetu por este proyecto surge al observar que el personal que tiene el puesto de Encargado de sucursal son personas que llevan años en la empresa, mientras que el personal a su cargo (ejecutivos de ventas) tienen una duración promedio de dos meses.

1.2 Justificación de la investigación.

Apoyados por las encuestas de salida se ha detectado que el principal motivo que está afectando la permanencia del personal es la falta de liderazgo en los encargados de sucursal, lo que hace que las personas a su cargo opten por irse.

1.3 Planteamiento del problema de investigación.

El desarrollo de competencias de liderazgo en los encargados de sucursal puede reducir el índice de rotación en los ejecutivos de venta.

1.4 Objetivo general:

Reducir el índice de rotación.

1.5 Objetivos específicos de la investigación.

Desarrollar competencias de liderazgo en los encargados de sucursal.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.

2.1 Antecedentes

Uno de los principales problemas que enfrenta las organizaciones hoy en día y más directamente el área de Recursos Humanos es el aumento en los índices de rotación de personal.

Actualmente el ámbito laboral está sufriendo un cambio debido a las brechas generacionales que existe entre los trabajadores de las organizaciones. Anteriormente las personas buscaban una empresa en la cual trabajar toda su vida, mientras que las nuevas generaciones no crean ese vínculo con los trabajos. Esto genera a su vez rotación de personal, la cual si bien es necesaria a niveles controlados debido a que si no se presenta el personal de las empresas envejece. A niveles altos representa un verdadero problema para las organizaciones, esto debido a que representa inversión monetaria, de esfuerzo y tiempo; como son: costo en reclutamiento, promoción de vacantes, aplicación de psicometría, inducción, capacitación.

Es responsabilidad del área de Recursos Humanos y de gran importancia para la empresa el desarrollar un sentido de pertenencia. El éxito de las empresas depende del desempeño de los empleados.

En ocasiones las empresas no capacitan a su personal, en otras ocasiones lo hacen sin detectar primero las necesidades de la persona o del puesto, esto solo para cumplir con procedimientos. El área de Recursos Humanos debe antes de dar capacitación detectar las necesidades y elaborar un plan de capacitación acorde a las necesidades. El no cubrir con las necesidades de capacitación pueden producirse problemáticas como: baja productividad, accidentes en el área

de trabajo, mal ambiente de trabajo y esto dar como resultado el incremento en el índice de rotación.

2.2 Definiciones

Para Chiavenato (1998) la rotación de personal es la relación entre personas que ingresan a la organización y las que se retiran. Esta es necesaria a un nivel bajo ya que de no estar presente la organización provocaría envejecimiento del personal, por lo que es necesario que salga de la organización el personal que se jubila, aquellos colaboradores que no encajan con la filosofía de la empresa y también quienes no cumplen con las metas a pesar de recibir apoyo por parte de su departamento.

Mientras que para Robbins (2005) la rotación es el retiro ya sea voluntario o involuntario permanente de la organización y puede presentar un problema debido al aumento de los costos que esto implica. Un alto índice de rotación puede provocar baja productividad en una planta. Los costos para sustituir al personal que se va de la empresa se puede dividir en tres categorías: costos por fin de relación laboral, costos de reposición de persona y costos de entrenamiento.

Para el área de Recursos Humanos una de sus principales premisas debe ser el mantener a los colaboradores el mayor tiempo posible dentro de la empresa, para que esto sea posible los trabajadores deben de tener satisfacción laboral y personal.

La separación es la decisión de desvinculación laboral entre empresa y trabajador y esta puede darse por varias razones; económicas, salud entre otras.

La renuncia voluntaria es cuando el empleado es quien decide el desvincularse de la organización, en algunas organizaciones se tiene la práctica de la negociación para puestos clave, ya sea por un buen desempeño del colaborador, la

involucración del mismo en proyectos, el costo de reclutar y capacitar a alguien para sus funciones.

Termino de contrato, en algunas ocasiones la relación de trabajo es por tiempo determinado, por obra, para cubrir incapacidad y al término del periodo establecido en su contrato la relación laboral se da por terminada.

Existen varias teorías sobre el liderazgo y de cómo este afecta en el comportamiento de los seguidores, para Ivancevich (2006) el liderazgo es el uso de la influencia en un lugar o situación organizacional, que produce efectos significativos y de efecto directo en el logro de objetivos. Por lo tanto, si buscamos tener un efecto directo en los empleados es recomendable hacer líderes competentes, aunado también se verá reflejado en las metas de las sucursales. Comenta Lussier (2010) que el éxito de cada tienda de Domino's Pizza se basa en el liderazgo asumido por el gerente.

Para Guerra (2008) el líder es quien inspira a los seguidores, propicia la motivación e inspira a crear cambios favorables y considera que las competencias que debe tener un líder son: comunicativas, orientadoras, integradoras, analíticas y estimuladoras.

Competencias comunicativas: es un proceso de entendimiento, comprensión, cooperación y responsabilidad, debido a que todos deben entender el mensaje con el mismo significado para lograr los objetivos establecidos.

Competencias orientadoras: abarca empatía, actitud abierta al dialogo, seguridad personal, para asesorar a su persona.

Competencias integradoras: el líder debe ser capaz de que todo el personal entienda y domine los procesos en los que están involucrados, por lo cual debe saber de toma de decisiones, habilidades de trato interpersonal.

Competencias analíticas: identificación de factores clave, diagnosticar, evaluar, solución de problemas.

Competencia estimuladora: dentro de esta nos encontramos con el motivar a su personal.

2.3 Modelos

Se recomienda tener un control de la rotación de personal que se presenta en las organizaciones y para esto se realizan mediciones porcentuales, de manera mensual, bimestral, semestral o según las necesidades de la empresa.

La rotación puede calcularse sobre la base del número de altas o bajas, pero el porcentaje de bajas en cuanto a renunciaciones y despidos es el más utilizado. Como rotación se entiende la relación de personas que entra a la organización con las personas que salen de la organización.

Sugiere Arias-Galicia (1990) dos fórmulas para la medición de la rotación:

$$R = \frac{B}{N} \times 100$$

O

$$R = \frac{B-1}{N} \times 100$$

Donde:

R = índice de rotación (%).

B = Número de bajas.

N = Promedio de personas en nómina, en el período considerado.

1 = Número inevitable de bajas (muerte, reducciones de personal).

Para la planeación de Recursos Humanos, la ecuación que se utiliza para el cálculo de la rotación de personal es:

$$R = \frac{A+D}{PE} \times 100$$

Donde:

R = índice de rotación.

A = Admisiones de personal durante el periodo considerado.

D = Desvinculación de personal durante el periodo considerado.

PE = Promedio efectivo del periodo considerado (se suman los empleados existentes al comienzo y al final del periodo y se divide entre dos).

Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas, en el índice de rotación solo se consideran las desvinculaciones

$$R = \frac{D \times 100}{PE}$$

Para el análisis de bajas de personal y la indagación de los motivos que conducen a las personas a desvincularse de la empresa, solo se toman en cuenta las bajas por iniciativa de los empleados, ignorando así los despidos de la empresa.

$$R = \frac{D \times 100}{[N1 + N2...]/a}$$

En el análisis de las bajas de personal por departamento o área, cada una de ellas debe tener su propio análisis. Pues la rotación de personal no es una causa sino un resultado de ciertas condiciones producidas en el interior o exterior de la empresa.

2.4 Investigaciones recientes

Para Keith Davis y John Newstrom (2000) la rotación se presenta cuando la satisfacción es baja.

Como resultado de sus investigaciones sobre el tema de permanencia en las organizaciones Bohlander, Snell, Sherman (2001) comentan que mejorar la satisfacción del empleado en su puesto reduce los índices de rotación por separación voluntaria, mejora la comunicación y las expectativas realistas del puesto.

Para Smith (1989) estimular a los empleados es necesario desarrollar un sistema de incentivos esto para aumentar la productividad y la moral de los trabajadores. Los incentivos pueden ser monetarios, en especie, reconocimiento o como promoción de puestos y estos pueden otorgarse por su desempeño, superar metas, por una conducta acorde a los lineamientos de la organización.

En décadas anteriores el capital humano pasaba a segundo término, esto debido a que lo primordial para las organizaciones y sus dueños eran las líneas de producción, el generar grandes cantidades en poco tiempo y con poco presupuesto. Hasta hace poco tiempo comienzan a prestar atención en el capital humano, comenzando a ser considerado como parte de la inversión estratégica y conscientes de cómo se relaciona la competitividad con la calidad de la gente han realizado investigaciones, transformación en los modelos de aprendizaje, así como programas para el desarrollo de los colaboradores dentro de las empresas, así como mejorar las condiciones de los lugares de trabajo. Ya que el ambiente laboral, el salario, las prestaciones y las posibilidades de crecimiento es lo que motiva a los empleados a quedarse en las empresas donde están. Cuando el trabajador tiene la posibilidad de un mejor empleo, mejor remunerado, de un mayor crecimiento profesional el cambio de empleo es inherente.

La rotación se puede presentar por varios factores como lo son: un mal proceso de selección de personal, falta de capacitación, bajos salarios, poca o nula posibilidad de crecimiento, deficiencia de las jefaturas en el trato con sus subordinados aunado a altas cargas de trabajo y un mal ambiente laboral. Cabe mencionar que la rotación también puede generarse por una alta oferta laboral en el mercado. Cuando hay más necesidad de trabajo la rotación tiende a bajar, se cuida más el trabajo debido a que se tienen pocas posibilidades de encontrar otro.

Comenta Guerra (2008) según su estudio de la relación de competencias gerenciales y su modo de dirigir, concluye en la necesidad de la formación de los líderes para la transformación del personal e invita que la formación se permanente, basada en talleres para aprender haciendo.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.

3.1 Diseño de investigación

Descriptiva

3.2 Variables

A) Variable dependiente: Rotación

B) Variable independiente: La falta de habilidades de liderazgo es inversamente proporcional al índice de rotación.

3.3 Participantes

A. Recursos Humanos – Capacitación

B. Área Comercial - Encargados de sucursal

3.4 Escenario

Empresa; distribuidor autorizado de Telcel, sucursales del área metropolitana de Monterrey, N.L.

3.5 Procedimiento

Procedimiento: Se programa una entrevista con el responsable de recursos humanos para identificar el principal motivo de rotación de personal dentro de la empresa.

Realizar propuesta de proyecto para reducir el índice de rotación atacando el principal motivo que la genera.

Solicitar permiso a Gerencia de Recursos Humanos y Dirección General formalmente y por escrito.

Selección de muestra aleatoria de ciertas sucursales en la zona Metropolitana de Monterrey.

Diseño de plan de trabajo; diseño de taller de desarrollo de competencias de liderazgo.

Implementación de taller de desarrollo de competencias de liderazgo para el personal con los puestos de encargados de sucursal (seleccionados en la muestra).

Medición de resultados. Comparación del índice de rotación; utilizando la ecuación

$$R = (D \times 100) / PE$$

La cual se utiliza para identificar los motivos de rotación, excluyendo en el cálculo los nuevos ingresos de personal.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE TRABAJO.

<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del Proyecto: Propuesta de taller de desarrollo de competencias de liderazgo para la disminución de la rotación 	
<ul style="list-style-type: none"> • Contextualización: La empresa es un distribuidor de telefonía celular, con presencia en 25 estados de la república. Con una plantilla administrativa de alrededor de 150 personas distribuidas en ciudades estratégicas para tener mejor cobertura y servicio. Y 250 personas como fuerza de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir problemática: En cada sucursal se cuenta con tres personas; un encargado de sucursal y dos ejecutivos de ventas. Encargado de sucursal – (2) Ejecutivo de venta La empresa presenta una alta rotación en el personal enfocado a ventas, y esto únicamente con los ejecutivos de ventas. Ya que los encargados de sucursal son personas que ya tienen años trabajando para la empresa.
<p>Metas:</p> <p>Reducir la rotación de personal a través del desarrollo de competencias de liderazgo en los encargados de sucursal.</p>	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Generar un taller de desarrollo de habilidades de liderazgo. - Implementar taller de desarrollo de habilidades de liderazgo. <p>Medición de resultados.</p>

Desarrollo de estrategia:

Generar un taller de desarrollo de competencias de liderazgo, con el cual se pretende que los encargados de sucursal puedan desempeñar de mejor manera su trabajo como líder de sucursal. Esto con la finalidad de brindar el apoyo necesario a sus subalternos y así reducir los índices de rotación de personal.

Etapas	Acción	Indicador	Cronograma	Evidencia
Desarrollar un taller de desarrollo de competencias de liderazgo.	Hacer un taller que ayude al desarrollo de competencias de liderazgo.	Material de aplicación.	31 de marzo	Material de aplicación de taller de desarrollo de competencias de liderazgo.
Implementación de taller de desarrollo de habilidades de liderazgo.	Implementar taller de desarrollo de competencias de liderazgo.	Evaluación de competencias.	15 de abril	Lista de asistencia.
Resultados	Comparar índice de rotación antes del taller de desarrollo de competencias de liderazgo contra el índice de rotación después del taller.	Índices de rotación.	30 de abril	Índices de rotación

Plan de Seguimiento

- Realizar encuestas de clima laboral periódicamente.
- Implementar encuestas de salida.
- Medición de índice de rotación de manera mensual.
- Capacitación continua al personal.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 Mi aprendizaje

Se concluye que la rotación es un proceso natural que toda empresa debe presentar, esto para renovar su plantilla y en ciertos casos debido al reestructuramiento de la empresa. El índice de rotación debe permanecer bajo pues de lo contrario se vuelve un problema que impacta en gastos y tiempo para reponer el personal de la plantilla.

Es recomendable tener un registro de la rotación, para saber si el índice se eleva o se mantiene estable. Existen varias ecuaciones para medir el índice de rotación y el elegir uno depende de los factores que se quieran medir.

El identificar las razones por las cuales el personal se desvincula de la empresa nos ayuda a poder mejorar las áreas de oportunidad, para poder retener al personal y ofrecer un mejor ambiente laboral.

Dependiendo de las causas de rotación el área de Recursos Humanos en conjunto con directivos, puede elaborar estrategias para disminuir el índice de rotación, como; incentivos, premios, reconocimientos, modificaciones en carga de trabajo y horarios, ajustes en el tabulador salarial, promociones de puesto, mejorar las prestaciones que brinda la empresa.

Dado que en esta situación la problemática es tan marcada en un puesto. Esto en base a las encuestas de salida. Se recomienda el desarrollo de competencias a los puestos que están al mando en las sucursales y que este sea permanente, a través de talleres.

Las competencias de liderazgo darán una amplia gama de habilidades a los encargados de sucursal para desempeñar su papel de líder.

REFERENCIAS.

APA. (2012). Manual de publicaciones. México: Ed. El Manual Moderno.

Aldape Alfonso, Pedrozo Jorge, Castillo Velia, Moguel Manuel. (2011). Liderazgo y Satisfacción en el Trabajo. Pretium, Volumen 2, No.1, 1 - 8. 12 Marzo 2016, De AcademiaJournals.com Base de datos.

Arias Galicia, Fernando. (1990). Administración de Recursos Humanos. México: Ed. Trillas.

Bohlander, Snell y Sherman. (2001). Administración de Recursos Humanos. México: Ed. Thomson.

Chiavenato Idalberto. (1999). Administración de Recursos Humanos. México: Ed. McGraw Hill.

Guerra, Dulce; Sansevero, Idania; (2008). PRINCIPIOS Y COMPETENCIAS DEL LÍDER TRANSFORMACIONAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS. Laurus, Mayo-Agosto, 330-357.

Ivancevich John. (2006). Comportamiento Organizacional. México: Ed. McGraw-Hill.

Lussier Robert. (2010). Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México: Cengage Learning.

Robbins, Stephen. (1999). Comportamiento organizacional. México. Ed. Prentice.