

CAPÍTULO 1

Introducción

1.1 Rotación del personal

La rotación de personal como un elemento Laboral que afecta la misión de la empresa Centro Comercial "Garza Morton" con domicilio en Carretera Nacional N° 100.5 en el municipio de Sabinas Hidalgo, Nuevo León.

Se define como "*Rotación de Personal*" al número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto, de esta misma definición se deduce que no se debe de considerar como formando parte de la rotación el número de trabajadores que salen y que no son substituidos por otros, pues en este caso puede tratarse de reajuste o contracción de la empresa. Del mismo modo, si determinado número de trabajadores entra a formar parte de la empresa, mas no a sustituir a otros que existen antes, tampoco cuenta con esto para la rotación, sino que se refiere mas bien al crecimiento de la institución.

¿Por qué la rotación afecta a las organizaciones en sus costos, tiempo, producción y capacitación?

El costo que representa. Por trámites de selección, adiestramiento de los nuevos trabajadores, su escasa eficiencia etc., Pigors y Meyers señalan como elementos de costo los siguientes puntos:

- a) Costos del departamento de empleo, tiempo y facilidades usadas para entrevistar al solicitante, preparar los registros necesarios, hacer los exámenes médicos, etc.
- b) Costos de entrenamiento, tiempo del supervisor, del entrenador o de otro empleado que explique el trabajo al nuevo trabajador.
- c) Pago al entrenado, superior a lo que produce, especialmente si se está a base de destajo y existe un mínimo garantizado que, desde luego no devenga al principio de sus actividades.
- d) Roturas, desperdicios e inutilización de materiales al principio del periodo de aprendizaje o entrenamiento.

- e) Costos posibles por concepto de accidentes al propio trabajador o a los demás, en tanto adquiere la habilidad necesaria.
- f) Costo del tiempo extra de trabajo, necesario para mantener la producción a su nivel, hasta que el nuevo trabajador pueda rendir su producción normal.
- g) Pérdida de producción en el intervalo comprendido entre la separación del empleado anterior, y la fecha en que aquél que le reemplaza, se haya enteramente preparado:
 - 1° Pérdida máxima, cuando el grupo se encuentra privado del reemplazo.
 - 2° Pérdida en eficiencia del grupo, en tanto los trabajadores regulares se ajustan al nuevo miembro.
- h) Gastos de equipo productivo, que no se utiliza completamente mientras dura el período de entrenamiento.

1.2 Objetivo general

Detectar las causas de Rotación de Personal en la tienda de Autoservicio "Garza Morton" con domicilio en Carretera Nacional en el municipio de Sabinas Hidalgo Nuevo León y sus consecuencias de tipo laboral en los últimos 10 años.

1.3 Justificación

La presente tesis es con el fin de investigar y detectar cuáles son las causas principales de la "Rotación de Personal" en esta organización, (Centro Comercial Garza Morton S. A. de C. V.), en la que a opinión del dueño de esta empresa, actualmente el porcentaje de rotación es el 30% anual en los últimos 10 años. Por lo tanto, la presente investigación se va a realizar con la finalidad de ubicar las causas principales de este problema, que está afectando la relación laboral y que se logre con calidad la misión que tiene que cumplir con sus clientes.

Al término de la investigación se darán a conocer las verdaderas causas que originan la rotación de personal a fin de coadyuvar con la empresa en una mejor estructuración de tipo laboral, para que se corrijan en beneficio de la organización y con esto estimular a su planta laboral y que a partir del año 2006 se pueda lograr bajar gradualmente el porcentaje de Rotación de Personal hasta lograr el objetivo de un 5% anual.

También con oportunidad, habrá un capítulo breve en el cual se informará a la organización varias recomendaciones y conclusiones de esta investigación para

que ésta las conozca y atienda el problema laboral, ya que es una área de oportunidad que se puede corregir aplicando las recomendaciones aquí hechas.

1.4 Viabilidad

En el mes de Junio del 2005, se llevó a cabo, una plática informal con el dueño del negocio, en la que me informaba sobre el problema de Rotación de Personal que tiene en su negocio (50% trimestral), esto está afectando las utilidades en la empresa. Informé al Sr. Garza Morton, que estaba a punto de terminar mi Maestría (Psicología Laboral y Organizacional) y el problema laboral que me estaba planteando podía ser un tema de investigación en mi proyecto final de campo.

En el mes de Agosto del 2005, en la Facultad de Psicología de la UANL, Subdivisión de Postgrado, al Responsable de los Proyectos de Campo Lic. Eduardo Leal Beltrán le hice una propuesta sobre el tema laboral “Rotación de Personal” como proyecto de investigación de la empresa antes mencionada.

Las causas resultantes de esta investigación sobre “Rotación de Personal” se le dan a conocer al propietario de este negocio, a través de las conclusiones y recomendaciones resultantes de este trabajo de tesis.

1.5 Problema de la organización

La rotación de personal es un problema muy fuerte que enfrentan las organizaciones que están operando dentro de México y en el extranjero.

Al tener un alto porcentaje de Rotación de Personal desde la contratación de la persona, entrenamiento sobre el trabajo y las responsabilidades que va a tener, así como la capacitación constante que se debe proporcionar al empleado para que realice mejor su trabajo. Estos 3 factores, contratación, entrenamiento y capacitación, tienen un alto costo en las organizaciones, ya que al retirarse un empleado de su trabajo afecta a las empresas directamente en sus ganancias y en las utilidades de la misma.

Para evitar este tipo de problema laboral (Rotación de Personal), se debe hacer una investigación sobre el problema o problemas laborales que ocasiona esta pérdida de capital intelectual y los cuales deben de considerarse y corregirse, apoyando más al empleado en su trabajo, motivándolo, mejorando sus prestaciones, dándoles seguridad y estabilidad en su trabajo.

Una vez motivado el empleado con sus prestaciones y otorgándoles seguridad en su trabajo, se le debe dar capacitación, enfocada principalmente en el mejor desempeño dentro de la organización. Una vez implementado, se verán estos efectos en la rotación de personal.

El presente trabajo de investigación se va a realizar en una organización en la que laboran aproximadamente 40 empleados, en la informan, que en los últimos 5 años su rotación de personal ha sido alta, (50% anual).

Se va a aplicar una encuesta de clima laboral a casi el 100% del personal que se encuentra laborando en esta empresa y las causas resultantes al final de la investigación se le darán a conocer al dueño.

Un deficiente sistema de sueldos y salarios, una baja relación laboral y la falta de capacitación al personal aumentan la rotación de personal en una organización.

1.6 Cuestionamientos

El problema está clarificado en base a mis preguntas de investigación:

¿Cómo se relaciona la falta de estímulos económicos actuales con la alta rotación de personal en la empresa CENTROCOM Sabinas Hidalgo, tienda de autoservicio?

¿La comunicación actual entre jefes y subordinados es muy drástica y deficiente y esto provoca la rotación y la deserción del personal en la empresa CENTROCOM Sabinas Hidalgo, tienda de autoservicio?

¿Cómo se relaciona la falta de capacitación actual con la alta rotación de personal en la empresa CENTROCOM Sabinas Hidalgo, tienda de autoservicio?

Estas preguntas de investigación se hacen bajo un enfoque cualitativo ya que se va a hacer una recolección de información mediante una encuesta de clima laboral con estas 3 preguntas de investigación, la cual se va a analizar esta información mediante tablas de resultados y gráficas de los mismos y con esto poder obtener conclusiones y recomendaciones para el propietario de esta organización.

1.7 Antecedentes

Historia del Centro Comercial Garza Morton, S. A. de C. V., en el municipio de Sabinas Hidalgo, Nuevo León.

1987

El 30 de Octubre de este año inició sus operaciones como tienda de autoservicio con el nombre de CENTROCOM Sabinas S.A. de C. V., con domicilio en Carretera Nacional Km. 100.5, siendo sus propietarios la familia Garza Ancira quedando la administración de la siguiente forma:

"La rotación de personal como elemento laboral que afecta la misión de la organización"
Ing. Mario González Ríos

Director General

Sr. Baldomero Garza Ancira.

Hijos:

Administrador - Sr. Juan Manuel Garza Morton.
Administrador - Sr. Raúl Manuel Garza Morton.

En este mismo año la organización laboral de este negocio estaba compuesta de un total de 65 empleados, estando distribuidos de la siguiente forma.

1 Gerente General	4	Secretarias
1 Gerente Compras	54	Empleados Generales
1 Gerente Ventas	4	Supervisores

Antes de terminar este mismo año (1987) se redujo la planta laboral a 45 empleados por bajas ventas y vencimientos de créditos bancarios.

Los 45 empleados quedaron distribuidos de la siguiente forma:

1 Gerente General	6	Supervisores
1 Gerente Compras	4	Secretarias
1 Gerente Ventas	32	Empleados

A partir de este año 1995 la rotación estimada por el propietario de la organización variaba entre un 30% y un 50% por trimestre.

Relación estimada en los últimos 2 años 2004 y 2005

Año	Trimestre	Bajas	% Rotación
2004	1	17	35.42
	2	30	62.50
	3	25	52.08
	4	12	25.00
2005	1	30	62.50
	2	12	25.00
	3	24	50.00
	4	19	45.00
2006	1	16	38.00

En este año, la empresa llevó a cabo un reajuste en su nómina general por tener bajas ventas en el 1^{er} trimestre, quedándose únicamente con 38 empleados quedando distribuidos de la siguiente forma.

Número	Nombre del Puesto	Cantidad de Empleados
	Director General	Propietario
1	Contadora y Nóminas	1
2	Secretaria del Director	1
	Vigilante	Externo
3	Supervisor de cajas, Turno Matutino	1
4	Supervisor de cajas, Turno Vespertino	1
5	Supervisor, almacén y abarrotes	1
6	Supervisor de carnicería	1
7	Supervisor de restaurante	1
8	Supervisor general	1
9	Cajeras, Turno Matutino	2
10	Cajeras, Turno Vespertino	3
11	Intendencia	1
12	Ferretería	2
13	Farmacia	2
14	Artículos del hogar	2
15	Abarrotes y frutas	8
16	Ayudantes de carnicería	4
17	Ayudantes en salchichonería y lácteos	2
18	Ayudantes en general	4
	Total	38

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 Fundamentos científicos y filosóficos

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

Las principales consecuencias de la rotación excesiva de personal son: daños a la moral, imagen de la organización a la comunidad, pobre integración del personal y la generación de actitudes de rechazo hacia el producto, organización, marca y servicios que ofrece la organización, incrementar los costos de selección y mermas en la calidad y productividad de la empresa.

Fórmula para el cálculo de la rotación de personal:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Separaciones en el mes}}{\text{Número promedio en la nómina del mes}} (100)$$

Pigors y Meyers, sugieren: *tomar las siguientes medidas para reducir la rotación de personal: mejorar selección, colocación, capacitación, inducción, relaciones laborales, supervisión, salarios, aumentos de sueldos en periodos críticos, rediseño de puestos.*

Strauss George y Sayles Leonard (1985), hablan de la rotación de personal diciendo que *esta permite al trabajador conocer nuevas ocupaciones, ampliar sus conocimientos y evaluar sus potencialidades reales, buscar nuevas oportunidades de promoción, ascenso, mejorar sus ingresos y las condiciones de trabajo. Al dejar un empleo los trabajadores hacen uso de su libertad, derecho y poder personal de decisión para dirigir su propia vida.*

Para Pérez Escamilla (1988), *las variables que afectan considerablemente el desempeño del personal directivo son: la elevada rotación de personal y la capacitación; al referirse a los costos que esta genera dice que la rotación hace*

que se pierda la inversión en capacitación que recibió el empleado, lo que además genera más gastos al tener que preparar nuevo personal.

Son muchas las causas por las cuales existe una gran rotación de personal en las organizaciones mexicanas. Para algunos el factor económico es el principal (sueldo del trabajador y situación económica por la que atraviesa el país), para otros es la falta de especialización de la población trabajadora; se afirma que existen fuentes de empleo para personal calificado, pero, la mayoría de las personas tiene poca preparación; otro fenómeno es la infinidad de centros de trabajo en que aparecen anuncios que solicitan trabajadores generales o ayudantes, en donde se ofrecen salarios mínimos o poco mayores, por ello no resultan atractivos para nadie; de tal manera que si un trabajador acepta un empleo así, lo abandonará en poco tiempo para buscar mejores oportunidades, mayor ingreso y desarrollo profesional.

La rotación de personal por sí misma es un problema grave porque genera elevados costos de reclutamiento, selección, capacitación, desperdicios, mermas, retrabajos, toma de decisiones inadecuadas y replaneación de actividades.

Un programa de calidad total implica: constancia, disciplina, paciencia, involucración, compromiso, trabajo en equipo, planeación de la calidad y un nivel óptimo de rotación de personal.

El autor cita un ejemplo de una industrial petroquímica que se vio dañada por la alta tasa de rotación de personal, dando los datos siguientes: *60% de rotación en personal del comité de dirección y 50% personal total de la empresa, lo cual trajo como consecuencia retrasos en el programa de calidad, incumplimiento de los objetivos establecidos, lenta capacidad de respuesta de mandos medios y operarios.*

Wether y Davis (1990), al referirse a la rotación y especialización, dice que *entre más especializado es un puesto, mayor será el índice de rotación; cuando las tasas de rotación son altas, un nuevo diseño de puesto puede reducirlas.*

La rotación de labores consiste en asignar tareas cambiantes. Los puestos no cambian en sí mismos; son los empleados quienes rotan. La rotación rompe la monotonía en el trabajo especializado porque requiere el uso de hábitos diferentes.

La organización obtiene beneficios de este tipo de programas, porque los trabajadores se hacen competentes para el desempeño de varias labores, lo que además mejora la auto imagen del empleado.

Cuando un departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar reduciendo el costo de la rotación.

Los costos de la rotación se observan en el aumento en los gastos de reclutamiento, selección, capacitación, inducción, daños a maquinaria y equipo, suministro de equipo, herramientas y accesorios al personal (uniformes, mandiles, zapatos de seguridad, guantes, etcétera).

Se habla de la rotación como una variable gerencial aparentemente incontrolada.

Algunas organizaciones por decisión propia han impulsado la rotación de ciertos recursos humanos con lo que han activado las fuerzas de la oferta; las organizaciones que cerraron sus operaciones han activado la oferta de personal, muchas empresas nacionales y transnacionales han comenzado a reducir cantidades desproporcionales de personal de diferentes niveles, estimulando fuertemente la demanda.

¿Es la rotación de personal un presagio de cambio? El autor opina que es más que eso, es una luz de alarma que indica que ha llegado el momento de poner a funcionar el talento gerencial para activar el plan estratégico de recursos humanos, porque, quiérase o no, la atracción y retención del personal con talento puede venir a dar una ventaja competitiva a las empresas y al país.

Como podrá observarse, el comentario anterior se refiere a la rotación de personal como estrategia de administración, más que como un problema, ello nos permite explicar por qué empresas con altos índices de rotación en ciertas categorías básicas obtienen premios de calidad y alcanzan sus metas económicas de productividad, obteniendo algunas otras ventajas.

Javier Rodríguez, gerente de Recursos Humanos de Digital Equipment de México, considera que la rotación de personal gerencial es un proceso natural que se presenta en todas las organizaciones como parte de su evolución y permite a la empresa proveerse de talento nuevo e ideas frescas y ayudar a mantener un ambiente de trabajo sano.

La rotación interna ayuda de manera importante, brinda al personal nuevas metas, retos y campo de desarrollo dentro de un ambiente que ya conocen; para cada organización existe un nivel adecuado de rotación; cuando ésta es excesiva puede generar enormes daños a la organización.

Una empresa que constantemente cambia de personal baja notablemente su productividad, pues la gente tiene un nivel de contribución muy bajo durante su primer año de experiencia.

Cada empresa debe fijar su propio nivel óptimo de rotación dependiendo del tipo de actividad desempeñada, área geográfica, demanda del producto y /o servicio, oferta y demanda de mano de obra y otras actividades económicas equivalentes.

Javier Rodríguez, cita como ejemplo las tiendas de autoservicio, o bien, las zonas fronterizas, donde el fenómeno alcanza el nivel más alto, pues la gente toma un empleo en espera de poder pasar la frontera. (Laura Serralde, 1991)

El crecimiento es el principal móvil de la rotación, entendiendo como aumento en responsabilidades, utilización de conocimientos, experiencia, mejoramiento económico, libertad para actuar, toma de decisiones, ausencia de restricciones organizacionales, autoritarismo y frustración.

A pesar de que actualmente la inflación no es muy elevada, la crisis que atravesamos ha colocado los beneficios económicos como factor determinante en la rotación de personal, sobre todo en los niveles intermedios y bajos de la organización. La orientación hacia el dinero es un valor humano que no debemos olvidar, sobre todo si reconocemos su importancia para satisfacer las necesidades básicas.

La capacitación retiene a la gente por el crecimiento técnico, profesional y humano que le brinda, pero si no se ofrecen las condiciones adecuadas en la empresa para que el personal preparado desarrolle las habilidades adquiridas, éstas buscarán en otra organización esa oportunidad.

Las mujeres ejecutivas y las que ocupan cargos a niveles medios suelen permanecer bastante tiempo en sus trabajos.

Los programas de arraigo más exitosos a los que una empresa puede recurrir son: sueldo, presentaciones, programas de reconocimiento, sistemas de comunicación, plan de carrera y la satisfacción del personal.

Los programas de reclutamiento y selección de personal deben realizarse a mediano y largo plazos para lograr un adecuado periodo de permanencia de los empleados; la salud de la organización empieza por la puerta.

Jackofsky y Lawrence (1991), establecen que las decisiones de rotación son una función parcial de:

- El deseo percibido de continuar en el puesto presente y
- La percepción sobre la facilidad de movimiento de un puesto a otro.

March y Simon, sostienen que las decisiones de rotación dependen tanto del deseo de abandonar un puesto como de la posibilidad de realizarlo.

Según los estudios de Schuh, Muchinsky y Tuttle, a través de la medición de las habilidades desarrolladas en un puesto es posible predecir la rotación futura en ciertas situaciones.

Los autores March y Simon sugieren que la facilidad de movimiento de un trabajo a otro depende parcialmente de las características del individuo. Parece razonable la hipótesis.

"Las personas que tienen un alto grado de dominio sobre las habilidades relevantes del puesto percibirán una mayor facilidad de movimiento de su posición actual a otra similar."

Empleados de altas habilidades bien pueden pensar que serían candidatos atractivos para futuros empleadores dada su maestría en el presente trabajo, por lo tanto, las habilidades relevantes junto con otras características individuales (autoestima, por ejemplo) podrían impactar la percepción personal sobre la facilidad de movimiento y en consecuencia concretar el cambio de empleo.

Horbes y Barreto, han llegado a relacionar las habilidades del trabajador con el nivel de satisfacción que proporciona el empleo en función de lo rutinarias o demandantes que son las tareas del puesto; según ellos una persona con grandes habilidades se sentirá insatisfecha en la medida en que el trabajo es más rutinario, mientras que la satisfacción será mayor. Para esta misma persona si el trabajo es altamente demandante y poco rutinario.

De acuerdo con este último criterio, los niveles de habilidades tienen influencia no solamente en las creencias sobre la posibilidad de movimiento, sino también en los niveles de satisfacción en el trabajo, continuando esta idea, se puede plantear la siguiente hipótesis: "En puestos rutinarios las personas que tienen un alto grado de habilidades tendrán un mayor deseo de irse que las personas que tienen un grado de habilidades." Contrariamente, en puestos de un bajo nivel de habilidades sienten primero el deseo de irse que aquellas con un alto nivel de habilidades.

El presente modelo sugiere la necesidad de seleccionar personas que se adapten a las demandas del puesto para evitar situaciones en las que las personas talentosas crean en su capacidad de encontrar alternativas de trabajo y deseen moverse a ellos por la subutilización actual de sus talentos; esto implica contratar personas capaces de desempeñar la posición por largos periodos y la plena utilización de todas las habilidades de los empleados talentosos, para reducir su deseo de rotación, lo cual nivelará las demandas del puesto con talento de las personas; promoviendo a los trabajadores a diferentes puestos (transferencias laterales y ascensos), rediseñando el trabajo para actualizar la nivelación talento-demanda; consiguiendo así una readaptación, o bien, la adquisición de nuevas habilidades.

Ouchi, en su libro *La Teoría z* (1983), cita datos estadísticos que resulta interesante reproducir aquí:

"En el área de oficinas y de producción, con frecuencia las empresas tienen un índice anual de rotación que oscila entre 50 y 90%. Una organización puede invertir 15 días en la capacitación de los empleados

nuevos; éstos pueden trabajar para la compañía por un periodo que varía entre dos y seis meses; incluso en niveles ejecutivos llega a representarse una rotación de 25% anual, lo que significa que el grupo de directivos, que debe coordinar todas las operaciones de la compañía está modificándose constantemente.

Los estudios conducidos por el profesor Robert Cole, de la Universidad de Michigan han demostrado que los porcentajes de rotación de las empresas norteamericanas son de cuatro a ocho veces más elevados que en las organizaciones japonesas..."

La rotación de personal excesiva ha sido considerada un problema de administración de recursos humanos, debido a que incrementa los costos de reclutamiento, selección, integración y capacitación de personal; impidiendo además cumplir con los programas y metas de producción, ventas, calidad y desarrollo de personal.

Las estadísticas indican que en 1990 el porcentaje de rotación de personal para la industria maquiladora era de 113% anual, y que en los estados de Sonora, Chihuahua y Baja California la empresa promedio tiene que renovar toda su planta de personal en menos de un año.

El mismo reporte proporciona la información siguiente:

CIUDAD	PORCENTAJE ANUAL DE ROTACIÓN
Nogales	180
Mexicali	168
Tijuana	132
Cd. Juárez	120

No existe una teoría de la rotación aunque está claro que este fenómeno representa un gran reto para todos los especialistas en psicología y administración de personal; de ahí el tiempo dedicado en reuniones de trabajo, para atacar este

problema y los esfuerzos por interpretarlo desde distintos puntos de vista teóricos, su medición y el inicio de su estudio formal¹

2.2 Variables

Las 3 variables “Independientes” que se van a considerar en esta investigación son:

- a) Salario de los trabajadores
- b) Relación jefes – subordinados.
- c) Capacitación.

Variable dependiente:

- a) Rotación de personal.

Estas 3 variables se van a medir a través de un instrumento (Encuesta de Clima Laboral) el cual está compuesto con 25 preguntas cerradas divididas en 3 bloques.

Bloques	Concepto	Cantidad de preguntas
Primero	Salarios de trabajadores	7
Segundo	Relación Jefes-Subordinados	14
Tercero	Capacitación	4
Total de preguntas		25

a) Salario de los trabajadores

Esta variable se definió así ya que en pláticas informales con los trabajadores de esta organización manifestaban que sus empleados de su salario actual es semanal y muy bajo, alrededor de \$ 800.00 por semana y no completan en sus gastos con la familia para vivir holgadamente y además los mismos empleados que tienen 5 años de antigüedad o más, tienen como 3 años que no les aumentan el salario y esto los tiene inquietos e intranquilos en sus trabajos o funciones que estén realizando.

Este problema laboral provoca que el trabajador no esté a gusto en su trabajo y produce desmotivación, trayendo como consecuencia que el trabajador abandone su empleo, ocasionando con esta “Rotación de Personal” la cual lastima económicamente a la empresa, afectándole directamente en sus utilidades y ganancias que pueden tener en el año fiscal laboral.

¹ *Laboral, La Práctica, Núm. 48. Revista Jurídico Administrativa, 1996, pp. 88-91*

b) Relación jefes-subordinados

Se definió esta variable ya que también en las mismas pláticas ellos informaban que tenían mala relación con sus supervisores o jefes inmediatos ya que estos últimos los *trataban mal*, con vocabulario ofensivo y fuerte, inclusive con palabras irrespetuosas les ordenan hacer sus trabajos e inclusive al llamarles la atención sus jefes, lo hacen delante de los demás compañeros así como sin importar la presencia de algún cliente en el negocio.

Esta situación lastima moralmente al trabajador ya que lo hace que no esté a gusto hacer su trabajo y que el empleado se desmotive trayendo como consecuencia que el empleado abandone su trabajo, ocasionando con esto rotación de personal, la cual lastima económicamente a la empresa.

c) Capacitación

También se definió esta variable ya que los mismos trabajadores, en las entrevistas, manifestaron que no tenían ningún tipo de capacitación ya sea para mejorar las actividades que cada uno realiza, así como su comunicación entre trabajadores y entre trabajadores y supervisores.

En las organizaciones es muy importante que exista un programa general de capacitación para sus empleados, para que este motive a su gente tanto como en las funciones y responsabilidades que cada uno realiza, así como el ambiente laboral, ya que al no existir un programa de capacitación, el trabajador anda desmotivado y tenso en su trabajo y provoca incertidumbre e inseguridad y eso propicia que a corto o mediano plazo abandone su trabajo provocando también “Rotación de Personal” en la organización afectándole directamente a las utilidades de la empresa, ya que es desde su contratación, adiestramiento en las funciones, que cada uno realiza y hasta la liquidación del mismo cuando el empleado abandona su empleo y en él se le invirtió recursos económicos y tiempo cuando estuvo el trabajador laborando.

La variable “Dependiente” que se está investigando es la “Rotación de Personal” la cual se define como el porcentaje de empleados que por diversas causas abandonan su trabajo permanentemente cuando aún su contrato está vigente y la empresa requiere de sus servicios, activando con esto el proceso de integración de nuevos empleados para que desempeñen las actividades de los puestos vacantes. Para medir la “Rotación de Personal” se utiliza la siguiente fórmula:

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

En donde:

- R = Porcentaje de Rotación.
- B = Total de bajas en el periodo.
- 1 = Número inevitable de bajas (muerte y reducciones de personal)
- N = Promedio de personal en nómina durante el periodo.

2.3 Hipótesis

En esta investigación se trataron de probar las siguientes hipótesis:

- 2.3.1 El bajo salario de los trabajadores propicia más el alto grado de rotación personal.
- 2.3.2 La deficiente relación entre jefes y subordinados afecta directamente el grado de rotación de personal.
- 2.3.3 La falta de capacitación al personal propicia un alto grado de rotación de personal.

2.4 Definiciones

● *Rotación de personal*

Es el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto.

● *Capital intelectual*

Son las personas que tienen los conocimientos y habilidades para desempeñar una función específica, así como la creatividad e imaginación para resolver problemas, la capacidad de planeación y gestión, las experiencias previas así como todos los elementos mentales de las personas²

● *Motivación*

Es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

² Stephen P. Robbins. *Comportamiento Organizacional*, Pág. 286.

Los 3 elementos claves de esta definición son.

- Esfuerzo.
 - Metas organizacionales.
 - Necesidades.
-
- *Grupos de trabajo*
Conjunto de personas que interactúan primordialmente para compartir información y tomar decisiones para ayudarse mutuamente en su desempeño dentro de su área de responsabilidad²
 - *Equipos de trabajo*
Conjunto de personas cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales
 - *Organización*
Es una unidad social coordinada conscientemente, compuesto por 2 ó más personas que funciona con una base de relativa continuidad para lograr una meta común o una serie de metas (Robbins, Pág. 2).
 - *Incentivos*
Es la remuneración que recibe el empleado y están vinculados directamente con la puntualidad, antigüedad, sistemas de sugerencia y el desempeño. (Arias Galicia, Pág. 542, año 2004)
 - *Reconocimientos*
Es la percepción de que la organización aprecia el esfuerzo propio y los resultados obtenidos traen como consecuencia mayor compromiso (Kahn, 1990), (Arias Galicia, 2004, Pág. 203)
 - *Valores*
Son las convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto. (Robbins, Pág. 132)
 - *Trabajo en equipo*
Trabajo en equipo es compartir información, fomentar la expresión de opiniones y sentimientos, aprovechamiento de los conflictos para el mejoramiento tanto personal como del funcionamiento de la organización. (Arias Galicia, Pág. 200)
 - *Relaciones Interpersonales*
Sensibilidad hacia los puntos de vista de problemas de los demás, orientación hacia clientes. (Arias Galicia, Pág. 200).
 - *Comunicación*
Expresión verbal fluida y clara tanto con individuos como con grupos, redacción con claridad y enfoque hacia las necesidades del receptor. (Arias Galicia, Pág. 200)

● **Subordinado**

Persona sujeta a otra o dependiente de ella. (Manual Sopena, Diccionario Enciclopédico Ilustrado Tomo III Editorial Ramón Sopena S. A. Barcelona)

● **Liderazgo**

Uso de autoridad al iniciar, dirigir o controlar la conducta o las actitudes de otras personas, lo cual se ejerce con el consentimiento de estas. Cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos (Ciencias de la Conducta, Diccionario de Benjamín Bwolman, Ed. Trillas, México, Argentina, España).

● **Salario**

Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo así como lo marca el "artículo 82 de la ley federal del trabajo". El "artículo 84 de la ley federal del trabajo" señala que el salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo. (Arias Galicia, Pág. 540)

● **Salario Nominal**

Es la cantidad en dinero que se conviene ganará el trabajador, según la unidad adoptada: tiempo, destajo, etc. Se refiere a la cantidad de dinero asignada como pago a cada hora, día, semana, etc., de trabajo. (Arias Galicia, Pág. 540)

● **Salario Real**

Consiste en el poder adquisitivo o de compra de los salarios, analizándose este poder a precios constantes en relación con un año, el cual se toma arbitrariamente como base, o bien la relación entre la paga en dinero que el asalariado recibe por sus servicios y los precios de las mercancías que consume; dicho de otro modo, es la remuneración del trabajador expresada en una cantidad de bienes directos. (Arias Galicia, Pág. 540)

● **Líder**

Es la persona que se ocupa del desarrollo de las facultades humanas tales como la transmisión a sus subordinados la misión, visión y valores de la organización, así como toma de decisiones, responsabilidad y creatividad. Sabedor de las presiones impuestas por el cambiante mundo, fomenta la operación de las competencias tales como conocimientos, experiencias, habilidades, valores y actitudes que facultan a una persona para lograr un alto desempeño en el trabajo, tanto en si mismo como con sus asociados. (Arias Galicia, p. p. 20- 25, 46 y 199).

● **Capacitación**

Es el proceso para proporcionar las competencias necesarias para desempeñar (trabajo, conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes). (Arias Galicia, Pág. 498).

● **Desarrollo**

Es el proceso de acentuar o adquirir valores, estilos, trabajo en equipo y otras facetas de la personalidad. (Arias Galicia, Pág. 498).

● **Necesidad**

Es un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una *necesidad insatisfecha* crea tensión que estimula el impulso dentro del individuo. Estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas particulares de que si se logran, satisfacen la necesidad y favorecen la reducción de la tensión. (Robbins, Pág. 168).

● **Ambiente de una organización**

El ambiente de una organización está compuesto por aquellas instituciones o fuerzas fuera de ella que potencialmente afectan su desempeño. Estas suelen incluir proveedores, clientes, competidores, dependencias gubernamentales reguladoras, grupos de presión públicos y otros similares. (Robbins, Pág. 500).

● **Remuneración**

Remuneración es la compensación económica que es aceptada por los individuos. Según **Thierry (1998)**, la paga presenta información en al menos cuatro facetas vitales para la identidad del "Ego" de los individuos:

Motivación: la remuneración se convierte en un instrumento al servicio de los motivos y objetivos de las personas.

Posición relativa: el salario proporciona, en muchos casos, retroinformación sobre el desempeño en el trabajo, en relación con los estándares fijados; igualmente implica la comparación de la persona con otros individuos que revisten importancia para ella.

Control: el salario implica el grado de ejercicio de poder de la persona sobre su entorno.

Compra: la compensación indica la cantidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos y la facilidad de obtenerlos. (Arias Galicia) Pág. 574.

● **ITEMS**

Preguntas o niveles de un cuestionario.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

3.1 Método utilizado

La presente investigación se llevó a cabo en una organización con giro de tienda de autoservicio ubicada en el municipio de Sabinas Hidalgo Estado de Nuevo León. El número de trabajadores de esta empresa es de 38 empleados los cuales no están sindicalizados y éstos son: supervisores, secretarias, cajeras y auxiliares de departamento.

Se tomó como muestra a todo el personal aplicándose una *“Encuesta de Clima Laboral”* a un total de 35 empleados, considerándose el 100% del personal y estimado el 80-20 diagrama de Pareto. De las 35 empleados 15 son mujeres y 20 hombres considerando como porcentajes 42% mujeres y el 58% hombres.

Se les explicó a los empleados que eran encuestas anónimas y con información confidencial, se sugirió que fueran sinceros en sus respuestas, esto con la finalidad de obtener información que fuera útil a ellos mismos.

También se les informó a los trabajadores que la finalidad de esta encuesta es detectar el ambiente laboral que existe actualmente y probar con cuál de estas 3 hipótesis que se están proponiendo. Las hipótesis manejadas son las siguientes:

- ◆ El bajo salario de los trabajadores propicia más el alto grado de Rotación de Personal.
- ◆ La deficiente relación entre jefes y subordinados afecta directamente el grado de Rotación de Personal.
- ◆ La falta de capacitación al personal propicia un alto grado de Rotación de personal.

Una vez examinadas estas hipótesis, se observará en cuál(es) recae la problemática de la rotación del personal.

3.2 Diseño del instrumento

La elaboración y diseño del instrumento se llevó a cabo bajo el asesoramiento del Director de la Tesis y el Investigador, en base a las variables propuestas en el proyecto de investigación.

3.3 Descripción del instrumento utilizado

Para la obtención de información del Ambiente laboral de esta empresa se aplicó una *"Encuesta Clima Laboral"* el cual se compone de 25 preguntas cerradas en la que cada respuesta existen 4 opciones según la percepción del empleado siendo estas:

- Bajo
- Medio
- Alto
- Excelente

Las 25 preguntas se dividieron en 3 bloques, considerando en cada uno de los bloques la Hipótesis que se están aplicando, quedando siguiente forma:

BLOQUE	HIPÓTESIS	PREGUNTAS
Primero	Salario de trabajadores	7
Segundo	Relación jefes subordinados	14
Tercero	Capacitación	4

CAPÍTULO 4

RESULTADOS

4.1 Resultados de la investigación

Las 35 encuestas se aplicaron en los meses de Enero y Febrero del 2006. Los resultados de la "Encuesta Clima Laboral" que se aplicó en empresa, se presentan por variables a través de tres tablas y tres gráficas que a continuación se detallan:

TABLA No. 1

Primer Bloque

Salario de los trabajadores, compuesto por (7) ITEMS. Por encuesta. Total (245) preguntas por las (35) Encuestas.

ENCUESTA	PERCEPCION			
	BAJO	MEDIO	ALTO	EXCELENTE
1	0	0	5	2
2	2	2	3	0
3	0	1	6	0
4	0	2	4	1
5	1	5	1	0
6	0	1	6	0
7	1	3	2	1
8	1	6	0	0
9	3	3	1	0
10	1	6	0	0
11	6	1	0	0
12	5	2	0	0
13	0	0	6	1
14	2	5	0	0
15	5	2	0	0
16	3	4	0	0
17	0	3	1	3
18	0	7	0	0
19	0	7	0	0
20	0	7	0	0
21	0	0	7	0

"La rotación de personal como elemento laboral que afecta la misión de la organización"
Ing. Mario González Ríos

22	0	0	5	2
23	0	5	2	0
24	3	4	0	0
25	1	6	0	0
26	2	5	0	0
27	1	4	2	0
28	1	3	2	1
29	2	4	1	0
30	2	4	1	0
31	6	1	0	0
32	1	4	2	0
33	0	5	2	0
34	3	4	0	0
35	4	3	0	0
	56	119	59	11

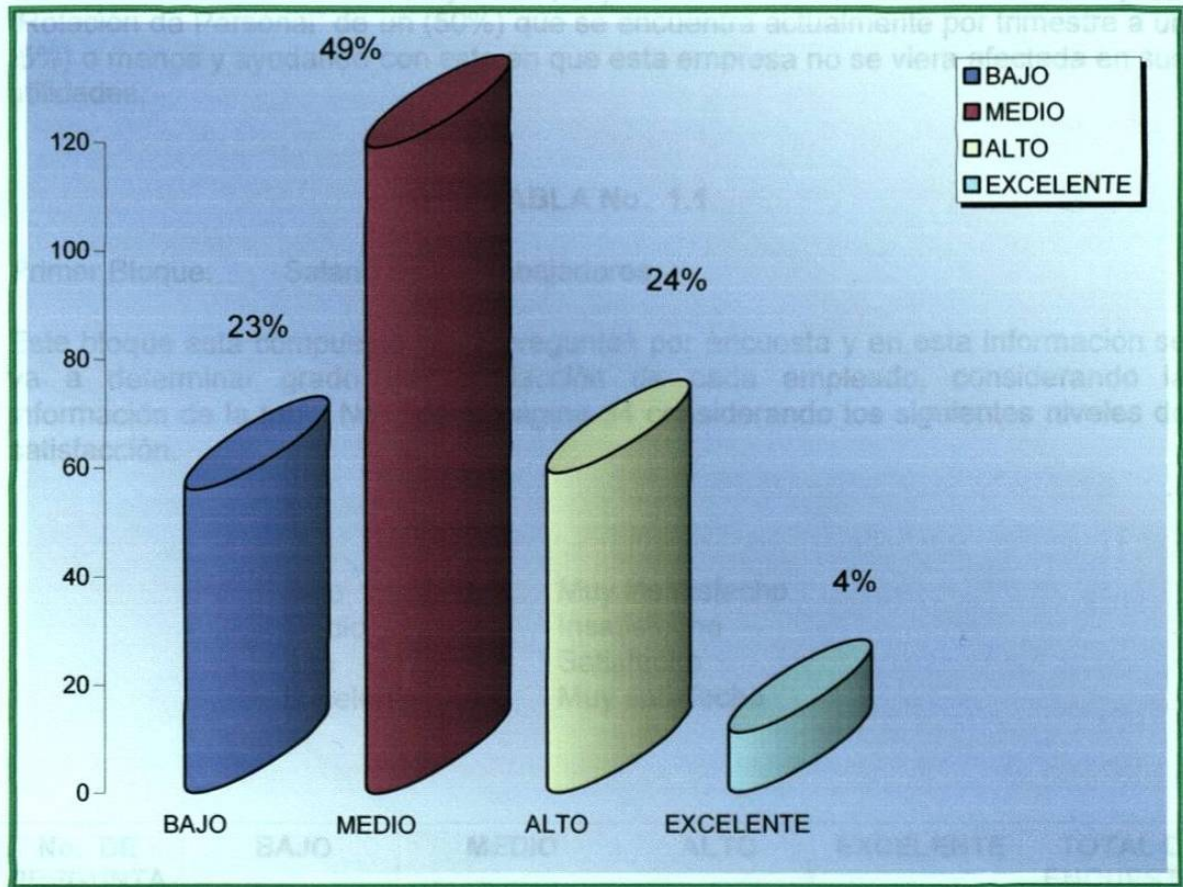
Esta tabla arroja las respuestas de la pregunta No. 1 a la pregunta 7 de la encuesta "CLIMA LABORAL" a un total de 35 personas encuestadas siendo este el 100% de la planta laboral y estas fueron sus respuestas:

PERCEPCION				TOTAL
BAJO	MEDIO	ALTO	EXCELENTE	PREGUNTAS
56	119	59	11	245

Gráfica No. 1

Primer bloque:

Salario de los trabajadores compuesto por 7 ITEMS. Por encuesta en este bloque. Total preguntas 7 por 35 encuestas, nos da como resultado en total 245 preguntas.



En esta gráfica se observa la siguiente información en base a 35 encuestas (100%) Planta Laboral en la que los empleados contaron con 4 opciones para calificar el Grado de Satisfacción en el "Salario de los Trabajadores".

Una vez terminada de aplicar estas encuestas, arrojó los siguientes resultados: 56 Preguntas (23%) del total de preguntas contestadas en este bloque, manifestaron grado de satisfacción BAJO. 119 Preguntas (49%) del total de preguntas contestadas en este bloque, manifestaron grado de satisfacción MEDIO. 59 Preguntas (24%) del total de preguntas contestadas en este bloque, manifestaron grado de satisfacción ALTO. 11 Preguntas (4%) del total de preguntas contestadas en este bloque, manifestaron grado de satisfacción EXCELENTE. Se resalta que casi la mitad de las preguntas contestadas contestaron grado de satisfacción en grado. Sólo el 4%

fueron contestadas en grado EXCELENTE, por lo que la Empresa deberá tratar de mejorar su Clima Laboral en relación a los "Salarios de los Trabajadores".

Se recomienda cambiar el tabulador actual de "Sueldos y Salarios" y mejorar las evaluaciones de desempeño laboral, con porcentajes de aumentos más atractivos incentivando a los empleados y estimulando su trabajo, por consiguiente mejorará el "CLIMA LABORAL" de los trabajadores, bajando considerablemente el Porcentaje de "Rotación de Personal" de un (50%) que se encuentra actualmente por trimestre a un (5%) o menos y ayudando con esto en que esta empresa no se viera afectada en sus utilidades.

TABLA No. 1.1

Primer Bloque: Salario de los trabajadores

Este bloque está compuesto por 7 preguntas por encuesta y en esta información se va a determinar grado de satisfacción de cada empleado, considerando la información de la tabla No. 1 de la página 34 considerando los siguientes niveles de satisfacción.

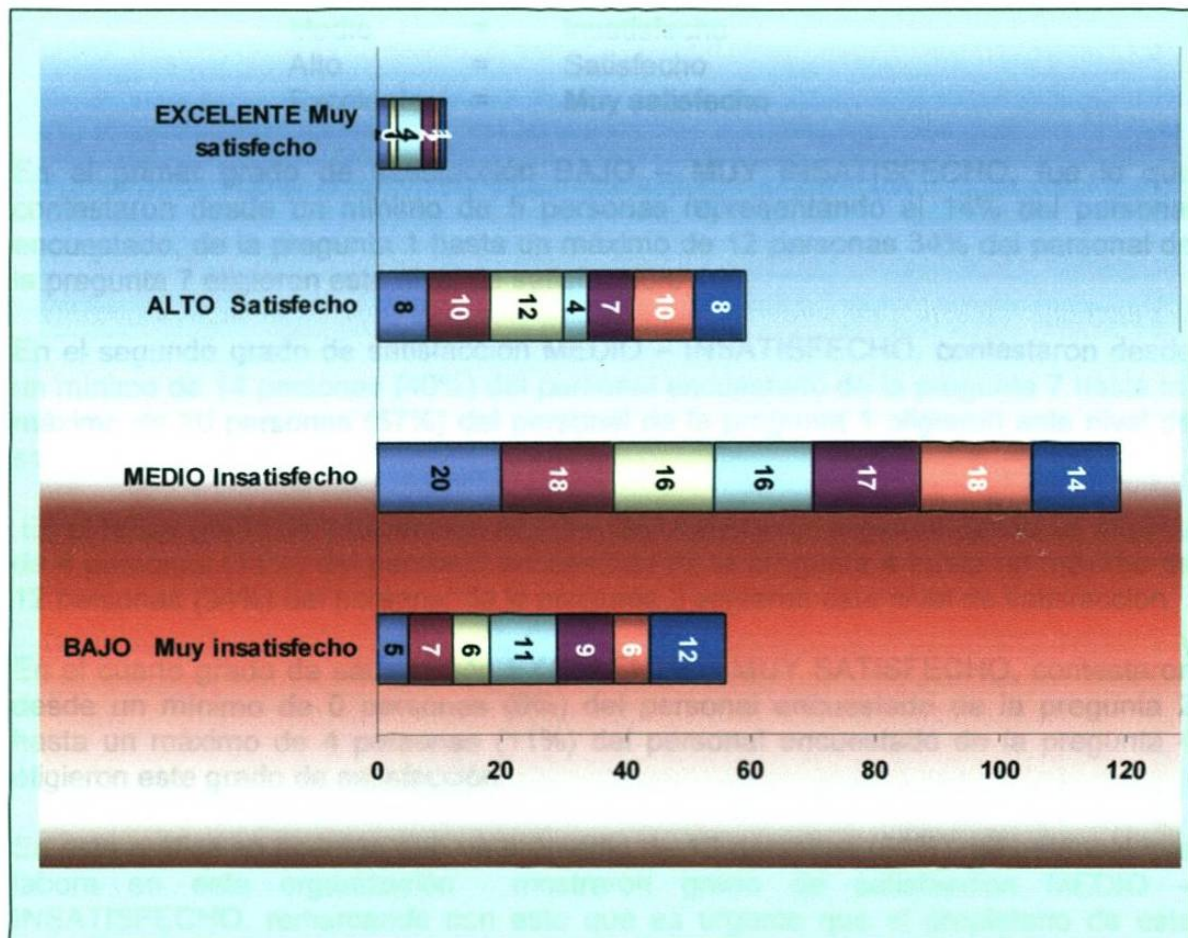
Bajo = Muy insatisfecho
 Medio = Insatisfecho
 Alto = Satisfecho
 Excelente = Muy satisfecho

No. DE PREGUNTA	BAJO	MEDIO	ALTO	EXCELENTE	TOTAL DE ENCUESTAS
	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	
1	5	20	8	2	35
2	7	18	10	0	35
3	6	16	12	1	35
4	11	16	4	4	35
5	9	17	7	2	35
6	6	18	10	1	35
7	12	14	8	1	35

GRÁFICA No. 1.1

Primer Bloque. "Salario de los Trabajadores"

En esta gráfica se muestran los niveles de satisfacción de la pregunta 1 a la 7 de la Encuesta "CLIMA LABORAL". Este bloque está compuesto por 7 ITEMS por encuesta y se aplicaron 35 encuestas.



En esta gráfica se observa grado de satisfacción por pregunta, observando la tendencia por persona en lo que se refiere al "salario de los trabajadores".

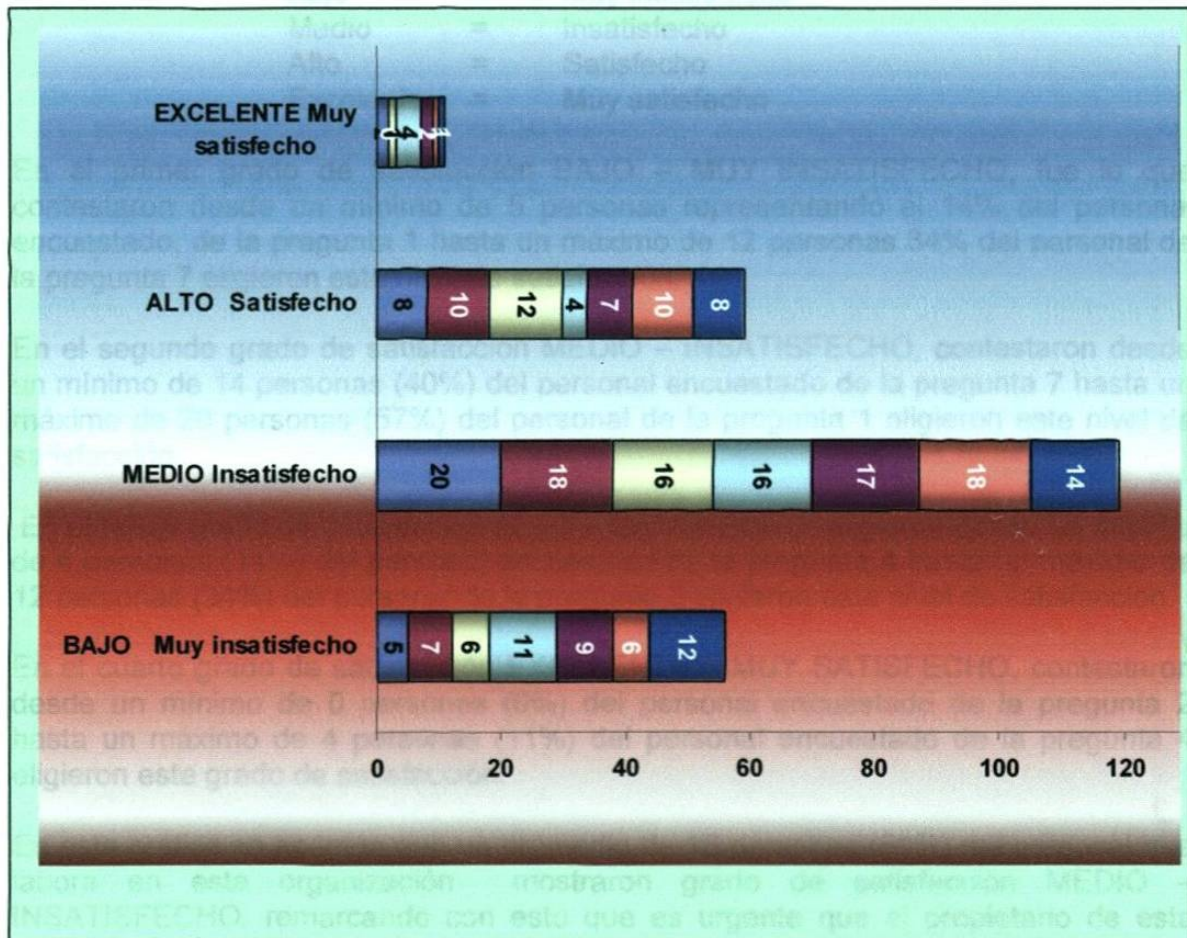
Las 7 preguntas de este "Bloque" son las siguientes:

1. ¿El salario que se recibe es?
2. ¿El salario diario satisface las necesidades personales y familiares?
3. ¿Ayuda al cubrir horas extras?
4. ¿El grado de satisfacción con las prestaciones es?

GRÁFICA No. 1.1

Primer Bloque. “Salario de los Trabajadores”

En esta gráfica se muestran los niveles de satisfacción de la pregunta 1 a la 7 de la Encuesta “CLIMA LABORAL”. Este bloque está compuesto por 7 ITEMS por encuesta y se aplicaron 35 encuestas.



En esta gráfica se observa grado de satisfacción por pregunta, observando la tendencia por persona en lo que se refiere al “salario de los trabajadores”.

Las 7 preguntas de este “Bloque” son las siguientes:

1. ¿El salario que se recibe es?
2. ¿El salario diario satisface las necesidades personales y familiares?
3. ¿Ayuda al cubrir horas extras?
4. ¿El grado de satisfacción con las prestaciones es?

5. ¿El tabulador de salario está acorde con lo que desempeñan?
6. ¿Las funciones que realiza en su puesto están bien remuneradas?
7. ¿Su compensación por antigüedad es?

En cada una de las preguntas el empleado eligió uno de los 4 grados de satisfacción, siendo estos:

Bajo	=	Muy insatisfecho
Medio	=	Insatisfecho
Alto	=	Satisfecho
Excelente	=	Muy satisfecho

En el primer grado de satisfacción BAJO – MUY INSATISFECHO, fue lo que contestaron desde un mínimo de 5 personas representando el 14% del personal encuestado, de la pregunta 1 hasta un máximo de 12 personas 34% del personal de la pregunta 7 eligieron este nivel de satisfacción.

En el segundo grado de satisfacción MEDIO – INSATISFECHO, contestaron desde un mínimo de 14 personas (40%) del personal encuestado de la pregunta 7 hasta un máximo de 20 personas (57%) del personal de la pregunta 1 eligieron este nivel de satisfacción

En el tercer grado de satisfacción ALTO – SATISFECHO, eligieron desde un mínimo de 4 personas (11%) del personal encuestado de la pregunta 4 hasta un máximo de 12 personas (34%) del personal de la pregunta 3 eligieron este nivel de satisfacción.

En el cuarto grado de satisfacción EXCELENTE – MUY SATISFECHO, contestaron desde un mínimo de 0 personas (0%) del personal encuestado de la pregunta 2 hasta un máximo de 4 personas (11%) del personal encuestado de la pregunta 4 eligieron este grado de satisfacción.

En esta gráfica se acentúa que un promedio de 18 personas (51%) del personal que labora en esta organización mostraron grado de satisfacción MEDIO – INSATISFECHO, *remarcando con esto que es urgente que el propietario de esta empresa revise el tabulador de salarios que actualmente está aplicando o que elabore un tabulador nuevo y que se acorde a las funciones de cada empleado y a los puestos de trabajo que cada uno realiza y con esto se mejoraría el "CLIMA LABORAL" de la Empresa.*

TABLA No. 2

Segundo bloque:

Relación jefes-subordinados, compuesto por 14 ITEMS por encuesta total (490) preguntas por las (35) encuestas.

“La rotación de personal como elemento laboral que afecta la misión de la organización”
Ing Mario González Ríos

Tabla N ° 2				
ENCUESTAS	BAJO	MEDIO	ALTO	EXCELENTE
1	0	1	5	8
2	0	2	8	4
3	0	0	12	2
4	0	1	7	6
5	0	6	7	1
6	0	6	8	0
7	0	8	5	1
8	6	7	1	0
9	1	10	3	0
10	1	8	5	0
11	10	1	3	0
12	9	2	3	0
13	0	0	5	9
14	6	7	1	0
15	7	7	0	0
16	4	9	1	0
17	0	0	5	9
18	0	2	9	3
19	0	5	8	1
20	0	10	4	0
21	0	0	10	4
22	0	0	6	8
23	0	7	7	0
24	1	10	3	0
25	2	3	7	2
26	7	7	0	0
27	7	7	0	0
28	2	2	6	4
29	5	3	6	0
30	3	8	3	0
31	12	2	0	0
32	1	1	11	1
33	0	4	7	3
34	5	5	2	2
35	0	5	9	0
TOTALES	89	156	177	68

Esta tabla arroja las respuestas de la pregunta No. 8 a la pregunta No. 21 de la encuesta aplicada "CLIMA LABORAL" a un total de 35 personas encuestadas, siendo este el 100% de la planta laboral y estas fueron sus respuestas:

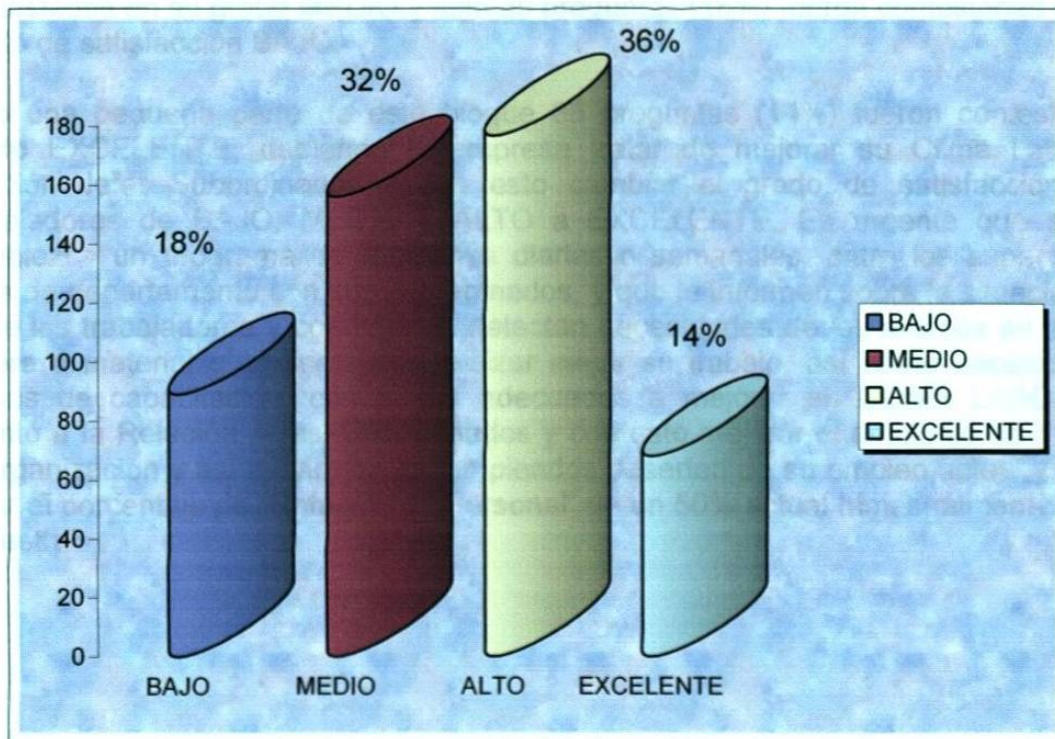
CANTIDAD DE PREGUNTAS	GRADO DE SATISFACCION
83	Bajo
160	Medio
179	Alto
68	Excelente
Total de preguntas	490

GRÁFICA No. 2

Segundo bloque

Relación Jefes – Subordinados 14 ITEMS por encuesta en este bloque. Total preguntas 14 por 35 encuestas, nos da como resultado en total 490 preguntas.

Relación Jefe-Subordinados



En esta gráfica se observa la siguiente información en base a las (35) encuestas aplicadas en esta empresa (100%) Planta Laboral en la que los empleados tenían (4) opciones para calificar en cuanto a Grado de Satisfacción en lo que se refiere "Relación jefes-subordinados".

Bajo
Medio
Alto
Excelente.

Una vez terminada de aplicar estas encuestas, arrojó los siguientes resultados. 89 preguntas (lo que representa el 18%) del total de preguntas contestadas en este bloque, manifestaron su grado de satisfacción BAJO. 156 preguntas (32%) del total de preguntas contestadas en este bloque, manifestaron su grado de satisfacción MEDIO. 177 preguntas (36%) del total de preguntas contestadas en este bloque, manifestaron su grado de satisfacción ALTO. 68 preguntas (14%) del total de preguntas contestadas en este bloque, manifestaron su grado de satisfacción EXCELENTE.

Se observa que cerca de la mitad de este bloque en la Encuesta Clima Laboral 177 preguntas (36%) manifestaron su grado de satisfacción ALTO de un total de 490 preguntas (100%) de los ITEMS de este bloque y solo 156 preguntas (32%) fueron contestadas en su grado MEDIO y solo 89 preguntas (18%) fueron contestadas en su grado de satisfacción BAJO.

Solo una pequeña parte de este bloque 68 preguntas (14%) fueron contestadas en grado EXCELENTE, debiendo la empresa tratar de mejorar su Clima Laboral, en relación Jefes-Subordinados y con esto cambiar el grado de satisfacción de los trabajadores de BAJO, MEDIO y ALTO a EXCELENTE. Es urgente que el patrón establezca un programa de reuniones diarias o semanales, entre los supervisores o jefes de departamento con sus subordinados, y que le informen sobre la situación actual entre los trabajadores y con esto se detectan necesidades de los mismos en lo que se refiere a material o equipo, para realizar mejor su trabajo, así como necesidades de cursos de capacitación, con temas adecuados a mejorar el "CLIMA LABORAL" en cuanto a la Relación Jefes-Subordinados y con esto mejorar el ambiente de trabajo de la organización y así evitar que los empleados deserten de su empleo actual y con esto bajar el porcentaje de "Rotación de Personal" de un 50% actual trimestralmente a un 5% trimestral.

TABLA No. 2.1

Segundo bloque "Relación jefes – Subordinados"

Este bloque está compuesto por 14 preguntas por encuesta (8-21) y en esta información se va a determinar grado de satisfacción de cada empleado, considerando la información de la tabla No. (2) de la página (41) considerando los siguientes niveles de satisfacción

Bajo = Muy insatisfecho
 Medio = Insatisfecho
 Alto = Satisfecho
 Excelente = Muy satisfecho

Tabla N ° 2.1					
ENCUESTAS	BAJO	MEDIO	ALTO	EXCELENTE	
8	9	9	9	8	35
9	5	6	16	8	35
10	5	13	12	5	35
11	4	13	13	5	35
12	7	15	12	1	35
13	6	12	13	4	35
14	2	6	22	5	35
15	4	14	13	4	35
16	5	17	10	3	35
17	8	13	11	3	35
18	5	13	13	4	35
19	9	8	11	7	35
20	8	13	13	1	35
21	6	9	9	11	35

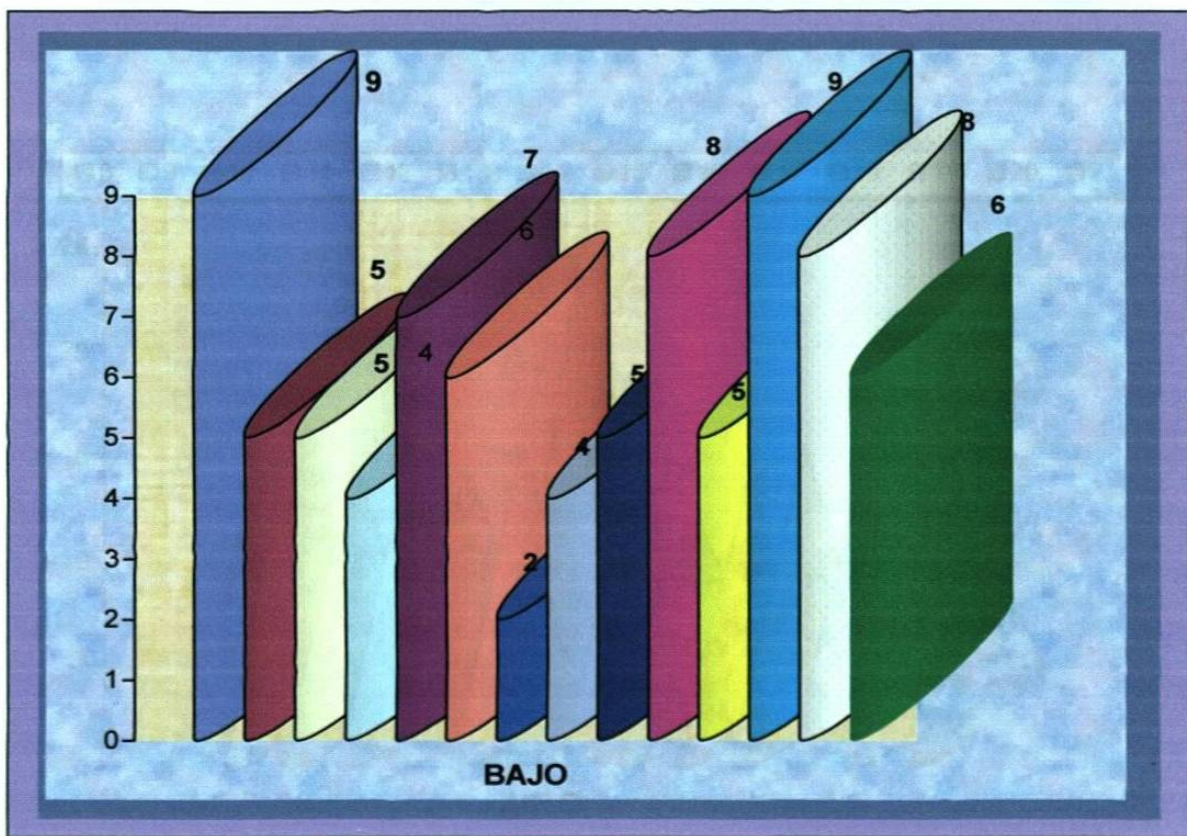
GRÁFICA No. 2.1

Segundo bloque "Relación jefes - subordinados"

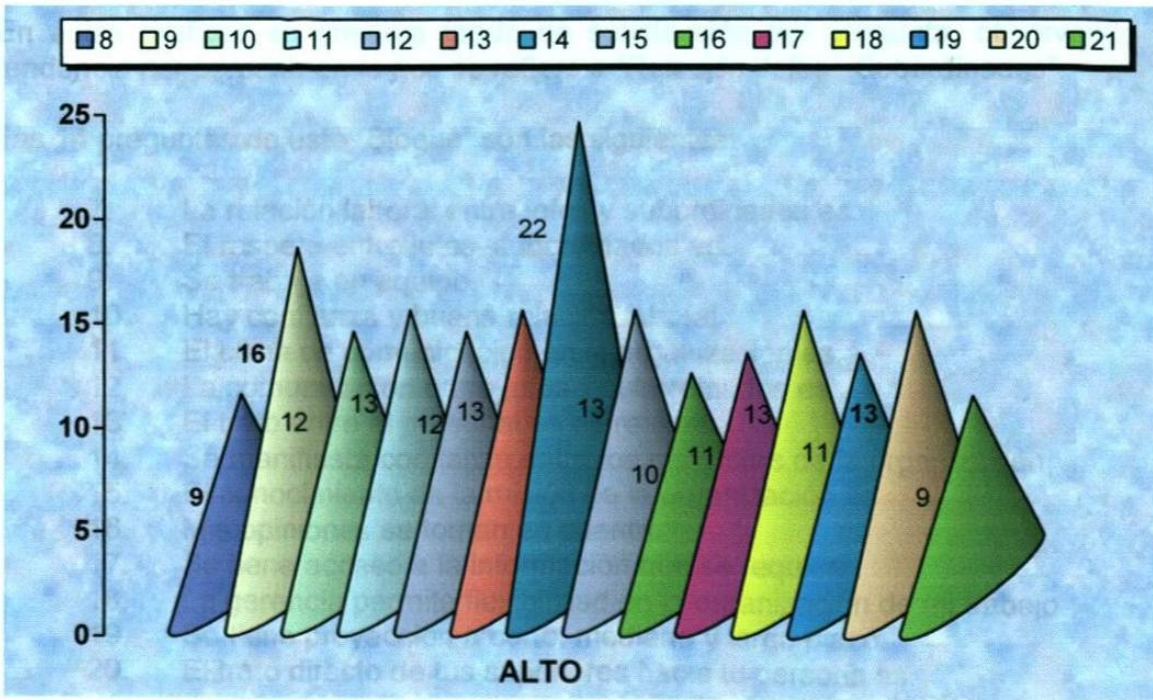
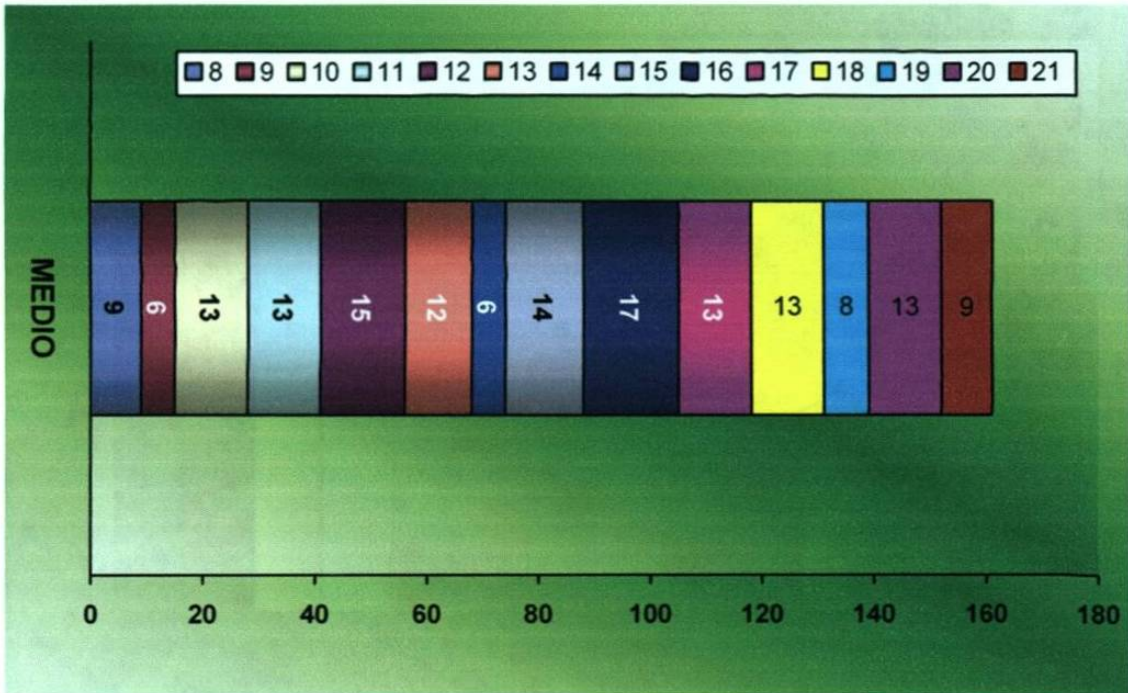
En estas gráficas se muestran los niveles de satisfacción de la pregunta 8 a la 21 de la Encuesta de "CLIMA LABORAL".

Este bloque está compuesto por 14 ITEMS por encuesta y se aplicaron 35 encuestas.

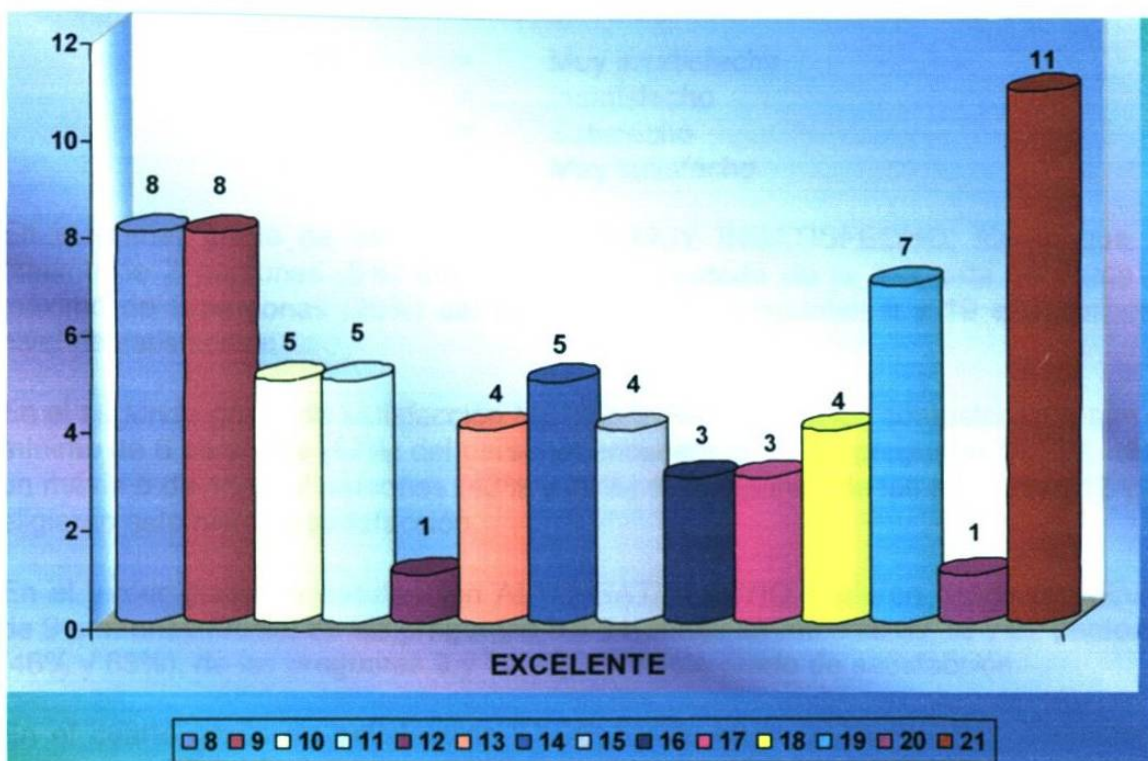
Clima laboral



"La rotación de personal como elemento laboral que afecta la misión de la organización"
 Ing. Mario González Ríos



En cada una de las 14 categorías de empresas se asignó una de las 14 variables de rotación:



En estas gráficas se observa grado de satisfacción por pregunta, observando la tendencia por persona en lo que se refiere a "Relación Jefes –Subordinados".

Las 14 preguntas de este "Bloque" son las siguientes:

7. La relación laboral entre jefes y subordinados es.
8. El respeto entre jefes–subordinados es.
9. Se trabaja en equipo.
10. Hay confianza y buena relación laboral.
11. El clima de comunicación en la organización es.
12. La comunicación entre jefes y subordinados es.
13. El trato entre el personal es de respeto.
14. Se manifiesta confianza entre los miembros de la organización.
15. El conocimiento de la misión de la organización es.
16. Mis opiniones se toman en cuenta.
17. Se tiene acceso a la información que se requiere.
18. La gerencia permite flexibilidad en la organización de mi trabajo.
19. Se tiene proyección a corto, mediano y largo plazo.
20. El trato directo de tus superiores hacia tu persona es.

En cada una de estas preguntas el empleado eligió uno de los 4 grados de satisfacción:

Bajo	=	Muy insatisfecho
Medio	=	Insatisfecho
Alto	=	Satisfecho
Excelente	=	Muy satisfecho

En el primer grado de satisfacción **BAJO–MUY INSATISFECHO**, fue lo que un mínimo de 2 personas (6%) del personal encuestado de la pregunta 14 hasta un máximo de 9 personas (26%) del personal de las preguntas 8 y 19 eligieron este nivel de satisfacción.

En el segundo grado de satisfacción **MEDIO–INSATISFECHO**, contestaron desde un mínimo de 6 personas (17%) del personal encuestado de las preguntas 9 y 14, hasta un máximo de 15 y 17 personas (43% y 49%) del personal, de las preguntas 12 y 16 eligieron este nivel de satisfacción.

En el tercer grado de satisfacción **ALTO–SATISFECHO** eligieron desde un mínimo de 9 personas (26%), de las preguntas 8 y 21, hasta un máximo de 16 y 22 personas (46% y 63%), de las preguntas 9 y 14 eligieron este grado de satisfacción.

En el cuarto grado de satisfacción **EXCELENTE–MUY SATISFECHO**, contestaron desde un mínimo de 1 persona (3%), las preguntas 12 y 20, hasta un máximo de 8 y 11 personas (22 y 31%), las preguntas 8 y 21 respectivamente, eligieron este nivel de satisfacción.

En estas gráficas se acentúa que un promedio de 13 personas, en los niveles **MEDIO** y **ALTO**, 37% mostraron estos grados de satisfacción de **INSATISFECHO** y **SATISFECHO**; en las preguntas 10, 11, 17, 18 y 20 en grado **MEDIO**; en los cuestionamientos 11, 13, 15, 18 y 20 en grado **ALTO**. El resto de las preguntas de estos grados de satisfacción estuvieron entre un mínimo de (6) personas (17%) del personal hasta un máximo de 17 y 22 personas (49% y 63%) del personal encuestado, observando con esto, que el dueño de esta Empresa y sus supervisores y jefes de departamento se acerquen más a sus subordinados a través de reuniones diarias, semanales y mensuales para mejorar la comunicación entre jefes y para mejorar la comunicación entre jefes y subordinados, y a la vez detectar necesidades de los empleados y poder mejorar la eficiencia y la eficacia en las funciones que cada uno realiza, según el puesto que se esté desempeñando y con esto mejorar el “**CLIMA LABORAL**” de la empresa y así evitar que baje la rotación de personal que afecta económicamente a la Empresa.

TABLA No. 3

TERCER BLOQUE.

Capacitación: compuesto por 4 ITEMS por encuesta total 140 preguntas por las 35 Encuestas.

"La rotacion de personal como elemento laboral que afecta la misión de la organización"
 Ing. Mario González Ríos

Tabla N ° 3

	BAJO	MEDIO	ALTO	EXCELENTE
1	0	1	1	2
2	0	0	2	2
3	0	0	4	0
4	2	1	1	0
5	0	3	1	0
6	2	0	2	0
7	1	2	1	0
8	3	0	1	0
9	0	2	2	0
10	0	4	0	0
11	2	1	1	0
12	2	1	1	0
13	0	0	3	1
14	0	4	0	0
15	2	1	1	0
16	1	2	1	0
17	0	1	1	2
18	0	0	4	0
19	0	3	1	0
20	1	2	1	0
21	0	1	3	0
22	0	0	3	1
23	0	2	2	0
24	1	3	0	0
25	1	0	2	1
26	2	2	0	0
27	1	3	0	0
28	2	1	1	0
29	2	1	1	0
30	1	3	0	0
31	3	1	0	0
32	0	0	4	0
33	0	2	2	0
34	2	1	0	1
35	0	0	4	0
	31	48	51	10

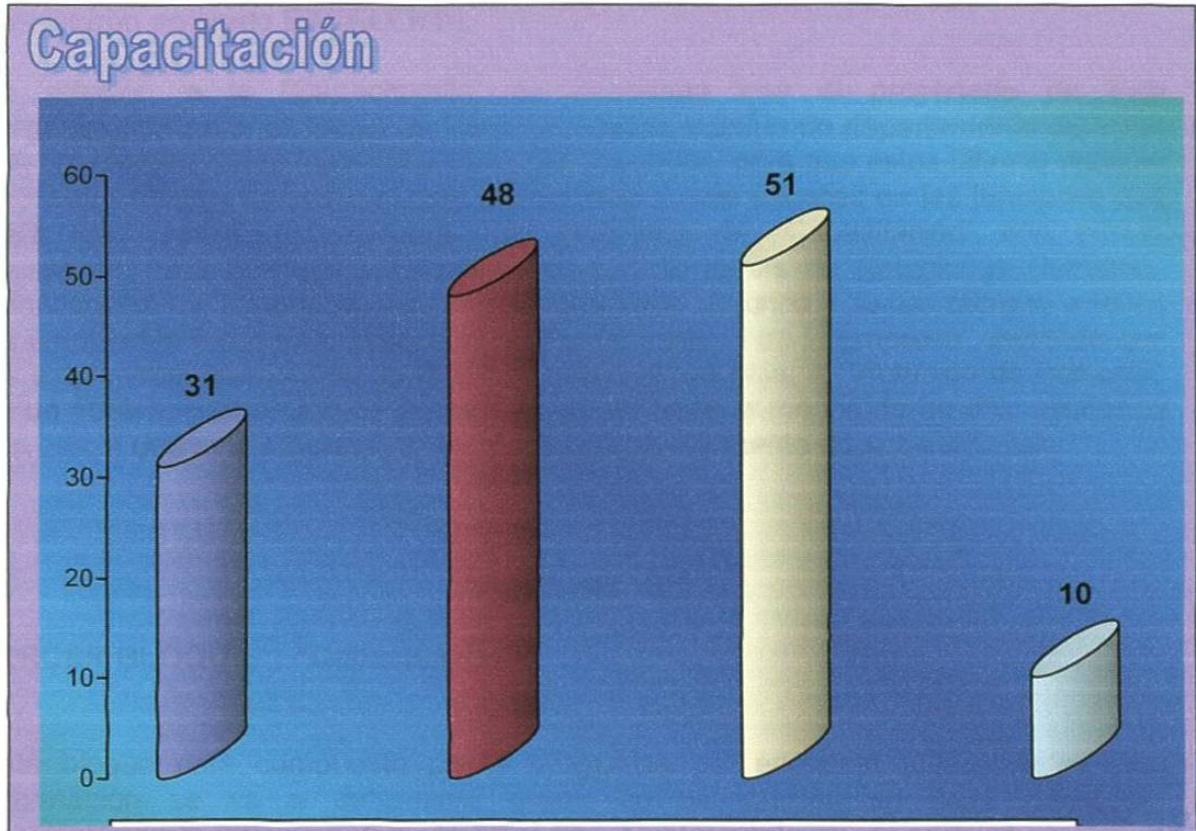
Esta tabla arroja las respuestas de la pregunta No. 22 a la pregunta No. 25 de la encuesta aplicada "CLIMA LABORAL" a un total de 35 personas encuestadas siendo este el 100% de la planta laboral y estas fueron sus respuestas.

31 preguntas satisfacci3n en grado BAJO.
48 preguntas satisfacci3n en grado MEDIO.
51 preguntas satisfacci3n en grado ALTO.
10 preguntas satisfacci3n en grado EXCELENTE. Total 140 preguntas

GRÁFICA No. 3

TERCER BLOQUE.

"Capacitaci3n", 4 ITEMS por encuesta en este bloque. Total preguntas 4 por 35 Encuestas, nos da como resultado en total 140 preguntas.



En esta gráfica se observa la siguiente información en base a las 35 encuestas (100%) Planta Laboral, en la que los empleados tenían 4 opciones para calificar en cuanto al Grado de Satisfacción en lo que se refiere a “Capacitación” actual de los trabajadores.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Excelente

Una vez terminada de aplicar estas encuestas se obtuvo la siguiente información: 31 preguntas (22%) del total contestadas en este bloque, manifestaron su grado de satisfacción BAJO. 48 preguntas (un 34%) revelaron su grado de satisfacción MEDIO. 51 (lo que representa el 37%), opinaron un grado de satisfacción ALTO. 10 preguntas (7%) declararon un grado de satisfacción EXCELENTE.

Se observa que más de la tercera parte de las preguntas contestadas (51 preguntas) el 37% contestaron grado de satisfacción en grado ALTO; de un total de 140 preguntas el 100% de ITEMS de este bloque, y además solo 48 cuestionamientos (34%) se corroboraron en grado MEDIO; 31 preguntas (22%) fueron contestadas en grado BAJO; una pequeña parte de las encuestas de 10 preguntas (el 7%) contestaron en grado EXCELENTE.

En relación a la “Capacitación” es necesario que el propietario de esta “Organización”, con el apoyo de los supervisores o Jefes de departamento detecten que tipo de cursos les hace falta a sus subordinados, para que estos últimos realicen mejor su trabajo y con esto eleven la eficiencia y más eficaces en las funciones que cada uno realiza, estableciendo un programa de “Capacitación” con cursos necesarios para que sus empleados, en cuanto temas de Relaciones Humanas, Comunicación y Trabajo en equipo por mencionar algunos y se los otorgue a todos los empleados y con esto mejorar el ambiente “Laboral de la Empresa”, evitando que los empleados, abandonen su empleo, esto logrará bajar la “Rotación de Personal” de un 50% trimestral que se encuentra actualmente, a menos de un 5%, ayudando con esto a que esta empresa no se afecte económicamente en sus utilidades.

TABLA No. 3.1

TERCER BLOQUE. “Capacitación”

Este bloque está compuesto por 4 preguntas por encuesta (22-25) y en esta información se va a determinar grado de satisfacción de cada empleado, considerando la información de la tabla No. 3. y tomando en cuenta los siguientes niveles de satisfacción.

"La rotación de personal como elemento laboral que afecta la misión de la organización"
 Ing Mario González Ríos

Bajo = Muy insatisfecho
 Medio = Insatisfecho
 Alto = Satisfecho
 Excelente = Muy satisfecho

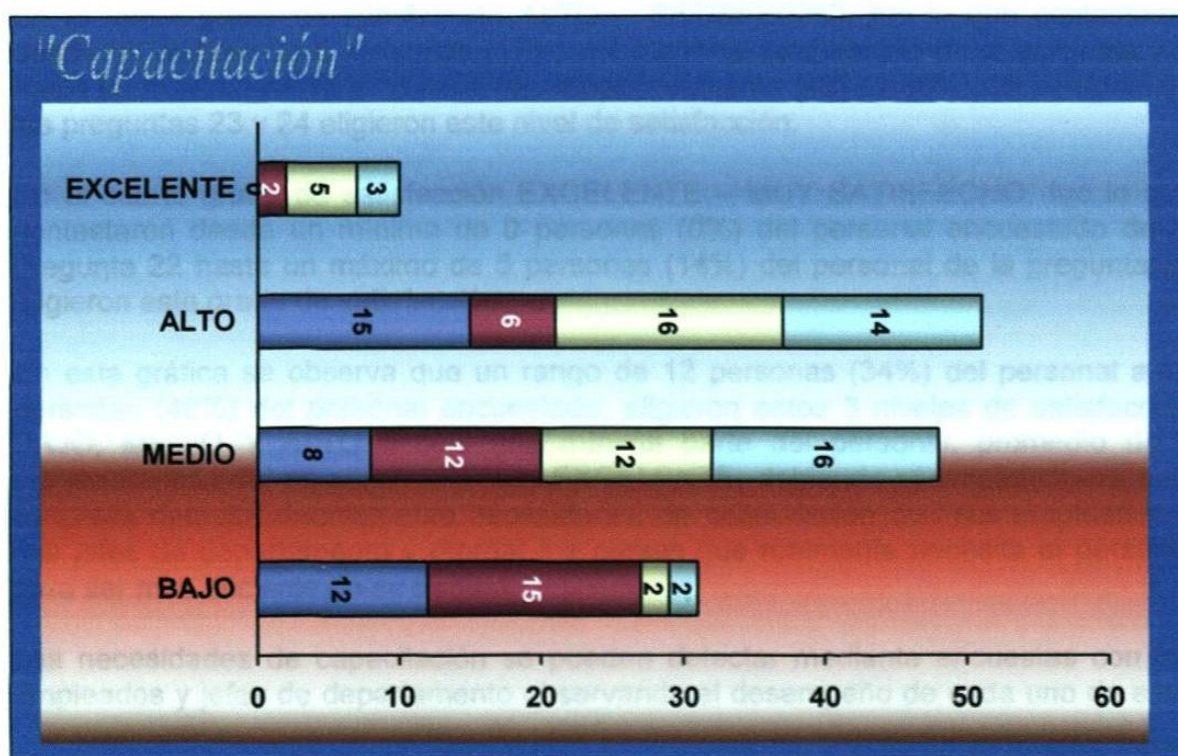
No. DE PREGUNTAS	BAJO	MEDIO	ALTO	EXCELENTE
22	12	8	15	0
23	15	12	6	2
24	2	12	16	5
25	2	16	14	3

Total de encuestas 35

GRAFICA No. 3.1

TERCER BLOQUE. "CAPACITACIÓN"

En esta gráfica se muestran los niveles de satisfacción de las preguntas 22 a la 25 de la encuesta "CLIMA LABORAL". Este bloque está compuesto por 4 ITEMS por encuesta y se aplicaron 35 encuestas.



Las 4 preguntas de este “Bloque” son las siguientes.

21. ¿Hay oportunidades de superación en esta organización?
22. ¿Se recibe capacitación y desarrollo para mejorar el desempeño de mi trabajo?
23. ¿El tiempo que tengo para cumplir con las tareas que desempeño es razonable?
24. ¿Se delegan responsabilidades?

En cada una de estas preguntas, el empleado eligió uno de los 4 grados de satisfacción siendo estos:

Bajo	=	Muy insatisfecho
Medio	=	Insatisfecho
Alto	=	Satisfecho
Excelente	=	Muy satisfecho

En el primer grado de satisfacción BAJO–MUY INSATISFECHO, fue lo que contestaron desde un mínimo de 2 personas (lo que representa el 6% del personal encuestado) de las preguntas 24 y 25, 15 personas (43%) contestaron a la pregunta 23 nivel de satisfacción.

En el segundo grado de satisfacción MEDIO – INSATISFECHO, fue lo que contestaron desde un mínimo de 8 personas (23%) del personal encuestado de la pregunta 22, hasta un máximo de 16 personas (46%) del personal de la pregunta 25 eligieron este grado de satisfacción.

En el tercer grado de satisfacción ALTO – SATISFECHO, fue lo que contestaron desde un mínimo de 6 personas (17%) del personal encuestado de la pregunta 23, hasta un máximo de 15 y 16 personas respectivamente (43% y 46%) del personal de las preguntas 23 y 24 eligieron este nivel de satisfacción.

En el cuarto grado de satisfacción EXCELENTE – MUY SATISFECHO, fue lo que contestaron desde un mínimo de 0 personas (0%) del personal encuestado de la pregunta 22 hasta un máximo de 5 personas (14%) del personal de la pregunta 24 eligieron este grado de satisfacción.

En esta gráfica se observa que un rango de 12 personas (34%) del personal a 16 personas (46%) del personal encuestado, eligieron estos 3 niveles de satisfacción BAJO, MEDIO Y ALTO y solo una mínima parte del personal, promedio de 3 personas (9%) del personal, eligieron EXCELENTE, debiendo el propietario de esta Empresa detectar directamente necesidades de capacitación con sus empleados y sus jefes de departamento y otorgar los cursos que realmente necesita el personal para ser mas eficiente en su trabajo.

Las necesidades de capacitación se pueden detectar mediante encuestas con los empleados y jefes de departamento observando el desempeño de cada uno de ellos

"La rotación de personal como elemento laboral que afecta la misión de la organización"
Ing Mario González Ríos

y hacer un programa anual de capacitación para toda la planta laboral y con esto mejorar el "CLIMA LABORAL" de la empresa y generar buen ambiente de trabajo y con esto evitar que los trabajadores abandonen su empleo y bajar con esto la "Rotación de Personal".

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Una vez terminado este trabajo de investigación, quiero concluir lo siguiente: Tomando en cuenta los resultados obtenidos, quiero expresar que esta organización actualmente tiene deficiencias en los siguientes apartados.

- ◆ Sueldos y Salarios.
- ◆ Relación Jefes-Subordinados.
- ◆ Capacitación.

◆ *Sueldos y Salarios*

Tienen un salario bajo y sin estímulos económicos, por lo tanto, esto provoca que los empleados estén desmotivados en sus trabajos y estén pensando en irse a laborar en otro lugar, e inclusive abandonar el que tienen actualmente, ocasionando con esto se eleve el porcentaje de rotación de personal.

◆ *Relación Jefes-Subordinados*

Una baja relación Jefes-subordinados provoca ambiente laboral bajo y tenso, ya que al haber poca comunicación entre trabajadores y supervisores, ocasiona que el empleado esté desmotivado y que haya incertidumbre en el mismo, y con esto el empleado no rinda en su trabajo o inclusive llegue a abandonar el que tiene actualmente sin justificación alguna, provocando con esto un alto grado de "Rotación de Personal".

◆ *Capacitación*

La falta de capacitación al personal en las funciones que cada empleado realiza también provoca desmotivación en el mismo empleado y creando inestabilidad laboral en el trabajador, ocasionando que el empleado no rinda en su trabajo y al no haber motivación en el trabajador por falta de capacitación abandone su empleo sin justificación alguna, dando como resultado un alto grado de "Rotación de Personal", dañando directamente a la empresa ya que este tipo de problemas laborales es muy costoso para las organizaciones, afectando directamente en las utilidades de la misma, (sueldos y prestaciones) de los trabajadores que continúan laborando en la organización.

Con las 3 variables antes descritas y tomando en cuenta los resultados se deduce que esta organización carece de lo siguiente:

- a) Un tabulador actualizado.
- b) Un programa anual de estímulos económicos
- c) Debe establecerse un programa de comunicación entre Jefes-Subordinados
- d) Un programa anual de capacitación para toda la planta laboral,

5.2 Recomendaciones

● *Salario de los Trabajadores*

El salario de los trabajadores dio como resultado en grado medio el "Clima Laboral" de la organización, se recomienda que revise el tabulador actual de salarios y que elabore un nuevo tabulador que sea acorde a los puestos y responsabilidades de cada trabajador.

También se recomienda que aplique lo más pronto posible un programa de estímulos económicos y motivacionales y que la empresa haga revisiones cada 3 ó cada 6 meses del desempeño laboral de cada trabajador ya que al cumplir con su desempeño, este deberá recibir un incremento salarial según el programa de estímulos económicos que decida aplicar el dueño de esta empresa.

● *Relación Jefes-Subordinados.*

Se recomienda, mejorar la "Relación Interpersonal" con sus empleados, mediante el establecimiento de reuniones diarias, ya sea al inicio del turno, medio turno o al terminar la jornada diaria laboral, en la que los supervisores o jefes de departamento tengan una mejor comunicación con sus subordinados y así poder detectar problemas o necesidades laborales en las funciones que cada empleado realiza y con esto visualizar las necesidades laborales de herramienta o equipo o de administración que existan en las áreas o departamentos de servicio y con esto tomar acuerdos ya sea breves o por escrito en el grupo con el fin de poder mejorar o corregir las necesidades laborales.

Si el supervisor o jefe de departamento observa que entre empleados, hay una deficiente comunicación y que puede afectar a la organización. Debe hablar con ellos para limar asperezas y poder mejorar su comunicación o de no ser así, que se tomen medidas drásticas con los empleados problema aplicando castigos laborales a los mismos y si no se observa mejoría en su comunicación llegar a que terminen relación laboral con el o los empleados que estén ocasionando problema en la Empresa.

● *Capacitación*

Se recomienda que se establezca un programa anual o semestral de capacitación a través de cursos que ayuden a los empleados a mejorar en sus actividades diarias y los motive a querer más su fuente de empleo y ser más eficientes y eficaces en las funciones de trabajo que cada empleado desempeña.

El supervisor o jefe de departamento, también debe detectar qué cursos de capacitación necesitan sus subordinados para que realice mejor su trabajo.

Los Cursos de “Capacitación” que se recomiendan son los siguientes.

- 1) Servicio al Cliente.
- 2) Relaciones Humanas.
- 3) Calidad en el Servicio.
- 4) Trabajo en Equipo.
- 5) Motivación para el Trabajo.
- 6) Comunicación Efectiva.
- 7) Integración de Grupo.
- 8) Autoestima.
- 9) Introducción a la Calidad.
- 10) Manejo de Actitudes.
- 11) Las que autorice la Empresa según las necesidades del empleado por funciones o responsabilidades laborales que cada trabajador realiza.

Recomiendo también que este tipo de investigaciones laborales con fines educativos se sigan realizando en otras empresas u otras ciudades de la republica mexicana de igual o mayor tamaño por número de empleados, ya que la “Rotación de Personal” es un problema muy fuerte que padecen las organizaciones.

Con este tipo de investigaciones, se puede detectar cuáles son las causas de “Rotación de Personal” en una organización por lo que se debe de actuar con las recomendaciones realizadas en la Empresa y con esto evitar que el empleado abandone su trabajo y que las empresas puedan crecer y crear nuevas fuentes de empleo.

Como esta Organización está cerca de la frontera con los Estados Unidos de Norteamérica algunos empleados que han terminado su relación laboral buscan oportunidad de trabajo en este país del norte por querer mejorar su situación económica y no a todos les va bien ya que se ha visto en repetidas ocasiones regresan porque les fue mal y para evitar este tipo de situaciones las empresas establecidas en Nuevo León y en todo México, deben promover que sus empleos estén bien remunerados y bien motivados en su trabajo y así evitar que el trabajador emigre ya que se considera que el empleado es el “Capital Intelectual” de las Organizaciones ya que les da vida y fortaleza a las Empresas para que estas crezcan.

Por último para que la misión de la empresa se cumpla se deberá mejorar la armonía de sus integrantes.

BIBLIOGRAFÍA

- Arellano Bernal, Gloria Dra., *La Nueva Cultura Laboral, La práctica* (48) Jurídico – Administrativa. Editorial SICCO, Centro Empresarial. Santa Teresa. México, D. F.
- Arias Galicia, Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, Trillas, México, 1994.
- , *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Trillas. Tercera Reimpresión. México Marzo 2004.
- C. Barren, Howard (Copilador), *Diccionario de Psicología*, Editor Howard C. Warren, Fondo de Cultura Económica. Tercera Reimpresión México 2001.
- Hernández Sampieri; Roberto, y otros, *Metodología de la Investigación*, Tercera Edición. best séller Internacional. Editorial. Mc Graw Hill. México D. F. Julio 2002.
- L. French Wendell y H Bell, Jr. Cecil, *Desarrollo Organizacional.*, Editorial Prentice Hall. Quinta Edición. Impreso En México.
- Larousse, *Diccionario Educativo Juvenil Larousse*, Editorial Ultra S. A. de C. V. México Julio 2002.
- Ortiz Quiros, María de La Paz, *Diagnostico y Propuesta de Estructura Organizacional del Departamento de Educación a Distancia de la UANL para el Programa de Repatriación Virtual Qu Captura, El Capital Intelectual de los Científicos Mexicanos.*, Tesis de Postgrado de la Facultad de Psicología, UANL. Asesor Dr. Ernesto O López Ramírez.
- Pérez Escamilla, Víctor M., "La calidad y la rotación de personal, ¿Un Problema organizacional?" en *Management Today en español*, Año XV, núm. 11, México, diciembre 1988, pp. 23-26.
- Pigors, Paul y Meyers Charles, *Administración de personal*, CECSA, México, 1985.
- P. Robbins Stephen, *Comportamiento Organizacional*, Editorial. Prentice Hall. México 1999.
- , *La Administración en el mundo de hoy*, Editorial Pearson Educación. México 1998.
- Sánchez Reynoso, Rosa María. *Diagnóstico de valores, su intervención e impacto en la Organización de IMMSA Méx. S.A. de C. V. , División IMMSA*, Monterrey N. L. Enero 2005. Tesis de Postgrado de la Facultad de Psicología, UANL. Asesor Manuel Santacruz Santos.

"La rotación de personal como elemento laboral que afecta la misión de la organización"
Ing. Mario González Ríos

Strauss, George y Sayles Leonard, *Personal. Problemas humanos de la Administración*, Prentice-Hall, México, 1985.

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